

# zup FIF

## Schriftenreihe des FIF | Band V

Mit Beiträgen von Michaela Böhme, Jana Hauck, Ulrike Höhns,  
Maximilian Lude, Nina Negele, Reinhard Prügl,  
Markus Rhomberg, Katharina Sauter und Friederike Thielhelm





Lust auf ein Experiment? Wie nehmen Kunden eigentlich die „Marke Familienunternehmen“ wahr?  
S. 27

Familienunternehmen als Arbeitgeber:  
Welchen Einfluss hat die Familie auf die Loyalität der Mitarbeiter?  
S. 35

Chance oder Risiko? Welchen Einfluss hat die Familie auf Innovation während der Nachfolgephase?  
S. 15

Was sind die potentiellen Risiken von Sozialkapital für Familienunternehmen und welche Rolle spielt dabei die Familie selbst?  
S. 7

Wie profitieren Familienunternehmen eigentlich von Universitäten?  
Durch Wissenstransfer.  
S. 73

Affaire oder Eheglück? Wie sind Hausbankbeziehungen von Familienunternehmen ausgestaltet?  
S. 55

Politische Kommunikation von Familienunternehmen:  
Wie positionieren sich welche politischen Akteure in der Vermögenssteuer-Debatte?  
S. 63

## Editorial

Sehr geehrte Familienunternehmerinnen und Familienunternehmer,

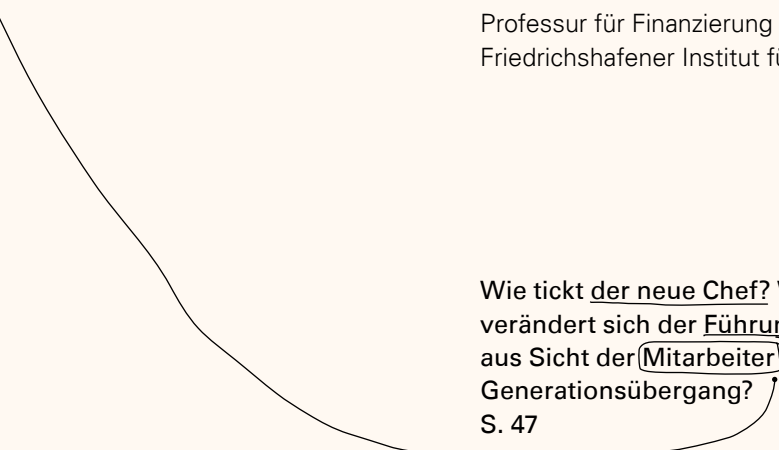
Familien-Unternehmergeist über Generationen kann nur dann funktionieren, wenn stets alle Anspruchsgruppen des Familienunternehmens berücksichtigt werden. Neben der Familie als zentrales Element braucht es loyale Mitarbeiter, gute Beziehungen zu Banken und überzeugte Kunden. Aber auch Medien, Gesellschaft und Politik verhandeln und beeinflussen wichtige Rahmenbedingungen für das langfristige Überleben von Familienunternehmen. Doch können stabile Beziehungen zu diesen unterschiedlichen Anspruchsgruppen auch mit Risiken verbunden sein?

Der fünfte Band unserer FIF-Schriftenreihe verschafft Ihnen einen breit gefächerten Einblick in das komplexe Beziehungsgeflecht von Familienunternehmen und deren Fähigkeiten, die unterschiedlichsten Beziehungen zu managen. Und da auch wir uns als Forschungsinstitut für Familienunternehmen als Teil Ihres Beziehungsgeflechts sehen, hoffen wir Ihnen mit dieser Ausgabe erneut einige Impulse aus der Forschung für Ihren unternehmerischen Alltag geben zu können.

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

Prof. Dr. Mark Mietzner  
Professur für Finanzierung am  
Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF

Wie tickt der neue Chef? Wie  
verändert sich der Führungsstil  
aus Sicht der Mitarbeiter im  
Generationsübergang?  
S. 47





# Inhalt

<b>Die Kehrseite der Medaille: Risiken von Sozialkapital in Familienunternehmen</b>	
Friederike Thielhelm	7
<b>Veränderung und Innovation während der Führungsnachfolge in Familienunternehmen: eine erste theoretische Annäherung</b>	
Jana Hauck & Reinhard Prügl	15
<b>Appell zu einem mutigeren Markenauftritt von Familienunternehmen – Der Einfluss der Markengovernance auf die Markenwahrnehmung</b>	
Maximilian Lude	27
<b>Mitarbeiterbindung in kleinen und mittelständischen Familienunternehmen – Eine Analyse der Einflussfaktoren auf das affektive Commitment familienfremder Mitarbeiter</b>	
Nina Negele	35
<b>Wie tickt der neue Chef? Wie Mitarbeiter den Generationsübergang im Hinblick auf die Veränderung des Führungsstils wahrnehmen</b>	
Ulrike Höhns	47
<b>Die drei Dimensionen der Hausbank-Skala: Eine empirische Analyse über die Ausgestaltung der Hausbankbeziehung von Familienunternehmen</b>	
Katharina Sauter	55
<b>Stellvertreter für soziale Gerechtigkeit? Debatten zu Substanzsteuern in Medien und Politik</b>	
Markus Rhomberg & Michaela Böhme	63
<b>FIF in Forschung und Lehre</b>	73

## **Abstract**

Sozialkapital wird in der wissenschaftlichen Literatur über Familienunternehmen immer wieder als wesentliches Unterscheidungsmerkmal zur nicht-familiengeführten Konkurrenz und als bedeutende Ressource zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen genannt. Während die Vorteile von Sozialkapital wissenschaftlich häufig thematisiert werden, bleiben die potentiellen Risiken meist unberücksichtigt. Der vorliegende Beitrag zeigt, dass familienunternehmerisches Sozialkapital auch bedeutende Nachteile für das Unternehmen mit sich bringen kann, und dient damit als erster Schritt zu einer ganzheitlicheren Betrachtung dieser außergewöhnlichen Ressource. Mithilfe einer umfassenden Literaturanalyse werden elf potentielle Risiken von Sozialkapital in Familienunternehmen identifiziert und somit dargelegt, welche Risiken die Interaktion von Familie und Unternehmen mit sich bringen kann.



# Die Kehrseite der Medaille: Risiken von Sozialkapital in Familienunternehmen

Friederike Thielhelm<sup>1</sup>

## 1. Einleitung

Unternehmerischer Erfolg ist längst nicht nur eine Frage des Geldes und des Könnens, sondern in gleichem Maße eine der sozialen Vernetzung und Anerkennung (vgl. Granovetter, 1985; Bourdieu, 1986). Ein gut vernetztes Unternehmen erhält schnelleren Zugriff auf Informationen und Innovationen, schafft sich Vertrauen und eine gute Reputation oder darf im Zweifel auch mal später zahlen.

Insbesondere Familienunternehmen pflegen häufig langjährige und intensive soziale Kontakte. Ihre Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden und externen Partnern, die in der Regel von hohem gegenseitigen Vertrauen und Pflichtgefühl geprägt sind, sind eine ihrer wertvollsten unternehmerischen Ressourcen (vgl. Sirmon & Hitt, 2003; Arregle et al., 2007). Der einzigartige Nutzen dieses sozialen Kapitals ist durch wissenschaftliche Studien belegt und wird daher selten in Frage gestellt. Was auch sollten negative Folgen eines starken Netzwerks und so positiver Errungenschaften wie Vertrauen, Entgegenkommen und geteilter Werte für ein Unternehmen sein?

Forscher weisen zwar immer wieder auf eine potentielle „dunkle Seite“ von Sozialkapital hin – und doch gibt es bislang keine konkrete Antwort auf diese Frage (vgl. Adler & Kwon, 2002). Bestehen jedoch tatsächlich konkrete negative Auswirkungen, so sind diese gerade für Familienunternehmen von wesentlicher Bedeutung, denn sie investieren – oft unbewusst – erhebliche Ressourcen und persönlichen Einsatz in die Beziehungspflege. Obwohl lohnende Investitionen eigentlich eine Analyse von Kosten, Nutzen und Risiken erfordern, fehlt in Wissenschaft und Praxis bislang eine ausgeglichene Betrachtung der Effekte von Sozialkapital. Daher stellt sich die Frage: Was sind die potentiellen Risiken von Sozialkapital für Familienunternehmen und welche Rolle spielt dabei die Familie selbst?

nehmerischem Vermögen heute mehr als ein rein monetärer Wert verstanden (vgl. Arregle et al., 2007). So stellt auch das Netzwerk aus sozialen Beziehungen, welches ein Unternehmen umgibt und ihm Zugang zu einer Vielzahl an Ressourcen bietet, einen unternehmerischen Vermögenswert dar (vgl. Nahapiet & Ghoshal, 1998). Dieses Beziehungsvermögen wird als Sozialkapital bezeichnet. In seiner strukturellen, relationalen und kognitiven Dimension umfasst es die Stärke und Konfiguration sozialer Verbindungen, die dort verankerten Normen, Verpflichtungen und Erwartungen, gegenseitiges Vertrauen und Identifikation sowie geteilte Wertesysteme und Denkweisen (vgl. ebd.).

Aus unternehmerischer Sicht schafft diese Ressource eine wertvolle Grundlage für Wettbewerbsvorteile (vgl. Adler & Kwon, 2002; Sirmon & Hitt, 2003). Durch zielgerichtete Investitionen in soziale Beziehungen und bewusste Netzwerkpflege können Unternehmen ihr Sozialkapital effektiv einsetzen, um Wert zu generieren und die unternehmerische Leistung zu steigern (vgl. Lin, 2001). Ein großes Netzwerk aus direkten oder indirekten Kontakten, gemeinschaftliche Werte und Vertrauen schaffen beispielsweise Zugang zu wertvollen Informationen und finanziellen Ressourcen, fördern unternehmensinterne und -externe Zusammenarbeit oder senken Transaktionskosten<sup>2</sup>. In Summe trägt Sozialkapital also bedeutend zur Identifikation und zum Nutzen unternehmerischer Chancen bei.

So kann Sozialkapital einerseits der Identifikation unternehmerischer Chancen dienen, z. B. durch schnelleren und breiteren Zugang zu Informationen über z. B. neue Technologien. Andererseits kann Sozialkapital auch dazu dienen, diese unternehmerischen Chancen zu nutzen, z. B. durch Zugang zu Kapitalgebern, die ein unternehmerisches Vorhaben wie beispielweise die Adaption einer Technologie im Unternehmen unterstützen.

## 2. Theoretische Grundlagen

### 2.1 Sozialkapital

Aufbauend auf dem mehrdimensionalen Kapitalbegriff Pierre Bourdieus (1986) wird unter unter-

---

<sup>1</sup> Friederike Thielhelm ist Alumna der Zeppelin Universität. Dieser Artikel stellt die wichtigsten Ergebnisse ihrer Bachelorthesis vor, die unter Betreuung von Dr. Ursula Koners am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF entstand.

<sup>2</sup> Transaktionskosten sind Kosten, die vor und nach einer Transaktion (z. B. Übertragung von Verfügungsrechten) anfallen wie bspw. Anbahnungskosten, Informationsbeschaffungskosten aber auch Vereinbarungskosten und z. B. Kontrollkosten (vgl. Coase, 1937).

## 2.2 Sozialkapital in Familienunternehmen

Insbesondere in Deutschland haben Familienunternehmen eine hohe volkswirtschaftliche Bedeutung.<sup>3</sup> Ihr wesentliches Unterscheidungsmerkmal zur nicht-familiengeführten Konkurrenz ist die Familie selbst. Aufgrund des Eigentums, der Kontrolle und des Fortführungswillens der Familie gilt sie unter anderem als erklärende Variable des nachhaltigen Erfolgs und der Wettbewerbsstärke von Familienunternehmen. In der Wissenschaft wird diese besondere Rolle der Familie durch das Konzept der Familiness erklärt (vgl. Habbershon & Williams, 1999). Familiness umfasst das einzigartige Bündel an Ressourcen, welches dem Familienunternehmen durch die Einbeziehung und Interaktion mit der Familie entsteht und ihm als Quelle eines bedeutenden Wettbewerbsvorteils dient (vgl. ebd.).

Unter anderem Sirmon und Hitt (2003) sowie Pearson und Kollegen (2008) identifizieren Sozialkapital als einen wichtigen Bestandteil des Familiness-Konzepts. Die Forscher argumentieren, dass Familienunternehmen über eine besondere Form von Sozialkapital verfügen, welches durch die einzigartige Beziehung zwischen Unternehmen, Familie und deren einzelnen Mitgliedern entsteht. Durch ihre Interaktion mit dem Unternehmen bringt die Familie ihr eigenes soziales Kapital in das Unternehmen ein (vgl. Arregle et al., 2007).

Da dieses familiäre Sozialkapital in der Regel durch ein hohes Maß an Vertrauen und Integrität sowie starke gemeinschaftliche Werte und Normen geprägt ist, baut auch das Unternehmen besonders starke und vertrauensvolle Beziehungen zu seinen Mitarbeitern und Partnern auf (vgl. Hoffman et al., 2006). Das Beziehungskapital der Familie bietet dem Unternehmen somit Zugang zu wertvollen Ressourcen und prägt die unternehmerischen Normen und Wertvorstellungen. Nicht selten zeigt die Reflektion familiärer Grundsätze in unternehmerischen Entscheidungen, dass das familienunternehmerische Sozialkapital in hohem Maße dem der Familie entspricht (vgl. Arregle et al., 2007). Verstärkt wird dieser Effekt durch die generationsübergreifende Weitergabe des Sozialkapitals (vgl. Steier, 2001). Durch den Transfer von Sozialkapital aus der Familie in das Unternehmen wächst es zu einer bedeutenden Ressource, die weder imitierbar noch ersetzbar ist. In seiner Komplexität und tiefen Verankerung in der Familie stellt es einen wesentlichen Teil der Familiness dar und gilt daher als ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal von Familienunternehmen (vgl. Pearson et al., 2008; Sirmon & Hitt, 2003).

Die bestehende wissenschaftliche Literatur beschreibt Sozialkapital überwiegend als positiv und erstrebenswert, deutet jedoch auch immer wieder auf potentielle Risiken hin. Diese dunkle Seite des Sozialkapitals soll in diesem Artikel genauer beleuchtet werden.

## 3. Methodisches Vorgehen

Aufgrund der Schwierigkeit, Sozialkapital und seine Effekte empirisch zu messen, wurde im vorliegenden Artikel ein rein theoretischer Forschungsansatz gewählt. Grundlage bot eine ausführliche Literaturrecherche innerhalb diverser online-Datenbanken anhand einer vorab definierten Liste von Suchbegriffen. Wesentliche Kriterien bei der Auswahl der wissenschaftlichen Artikel waren das Ranking der veröffentlichenden Zeitschrift, die Häufigkeit der Zitationen in anderen Publikationen sowie die aus dem Abstract erkennbare Relevanz des Themas für die hier betrachtete Fragestellung. Um eine möglichst vollständige Liste potentieller Risiken von Sozialkapital zu erhalten, wurden die in der ausgewählten Literatur genannten negativen Aspekte, ihre Auslöser und Effekte zunächst in einer Tabelle gesammelt und anschließend sortiert. Insgesamt konnten dadurch elf potentielle Risiken und ihre unterschiedlichen Ursachen identifiziert und schließlich in vier Kategorien gruppiert werden. Die Kategorien wurden anhand der drei Dimensionen von Sozialkapital gebildet, wobei eine vierte Kategorie hinzugefügt wurde, welche die Risiken umfasst, die ausschließlich in Familienunternehmen auftreten können.

## 4. Die Risiken von Sozialkapital in Familienunternehmen

Die Ergebnisse der Literaturanalyse bestätigen, dass Sozialkapital unter bestimmten Umständen zu einem Nachteil für Familienunternehmen werden kann. Die insgesamt elf identifizierten potentiellen Risiken sind dabei umso schwerwiegender, je größer der Bestand an Sozialkapital im Unternehmen und je höher seine Bedeutung im unternehmerischen Wettbewerb ist. Familienunternehmen mit stark ausgeprägter Familiness scheinen daher im Besonderen anfällig für die negativen Auswirkungen ihres Sozialkapitals zu sein, welche im Folgenden ausführlicher beschrieben werden.

---

<sup>3</sup> Laut der Stiftung Familienunternehmen (2011) machen eigentümergeführte Unternehmen 88% des gesamten deutschen Unternehmensbestands aus.

#### **4.1 Die Risiken von strukturellem Sozialkapital in Familienunternehmen**

##### **(1) Unausgeglichene Entstehungs- und Pflegekosten**

Strukturelles Sozialkapital umfasst die Struktur, Konfiguration sowie Stärke der sozialen Beziehungen. Deren Aufbau und Pflege – oft durch den Familiengeschäftsführer oder andere Familienmitglieder persönlich vollzogen – kostet wertvolle Zeit und Energie (vgl. Hansen 1999; 2002). Aufgrund der hohen Anzahl starker und direkter Beziehungen sind diese Kosten für Familienunternehmen besonders hoch, denn intensive Kontakte fordern intensive Pflege (vgl. ebd.). Die dabei verwendeten Ressourcen jedoch bleiben ungenutzt für betriebliche Aufgaben. Durch unausgeglichene Entstehungs- und Pflegekosten des Sozialkapitals können dem Familienunternehmen daher wirtschaftliche Verluste entstehen.

##### **(2) Redundanz von Informationen und Möglichkeiten**

Negative Auswirkungen von Sozialkapital können auch dann auftreten, wenn aufgrund zu hoher Geschlossenheit des sozialen Beziehungsnetzwerks keine neuen Informationen mehr in das Unternehmen gelangen. Das potentielle Risiko der Redundanz von Informationen und Möglichkeiten betrifft erneut besonders jene Familienunternehmen, die im Zentrum eines eng verflochtenen Netzwerks stehen und Informationen vornehmlich aus den gleichen oder ähnlichen Quellen beziehen (vgl. Burt, 1992; Uzzi, 1997).

##### **(3) Informationsverlust**

Eine offene Netzwerkstruktur bzw. ein reger Informationsaustausch im sozialen Beziehungsnetzwerk birgt allerdings ein weiteres Risiko. Bei der Weitergabe von Information über eine Vielzahl indirekter Kontakte werden Inhalte oftmals verändert oder verfälscht (vgl. Burt, 1992; Hansen, 2002). Besonders Familienunternehmen der dritten oder folgenden Generation, in denen Familien- und Unternehmensstrukturen immer diffuser werden, mögen unter den negativen Folgen dieses Informationsverlusts leiden.

##### **(4) Negative Reputation**

Gleichzeitig birgt die Verbreitung von Informationen über ein Beziehungsnetzwerk das Risiko einer negativen Reputation (vgl. Chollet et al., 2014). Familienunternehmen sind hiervon besonders stark betroffen, da der Ruf des Unternehmens unmittelbar mit dem der Familie verbunden ist. Eine schlechte Reputation der Familie oder einzelner Mitglieder wird nicht nur schnell verbreitet, son-

dern kann erheblichen wirtschaftlichen Schaden für das Familienunternehmen mit sich bringen (vgl. Anderson et al., 2005).

#### **4.2 Risiken relationalen Sozialkapitals von Familienunternehmen**

Vertrauen, Normen, Verpflichtungen und Erwartungen – die Bestandteile relationalen Sozialkapitals – gelten als die stärksten Ressourcen innerhalb der Familiness (vgl. Pearson et al., 2008). Gleichzeitig bergen sie jedoch einige schwer kontrollierbare Risiken, die hier unter dem Konzept des relationalen Einschlusses zusammengefasst werden. Relationaler Einschluss beschreibt, dass eine hohe Netzwerkgeschlossenheit, starkes Vertrauen und Pflichtgefühle einem Unternehmen die Fähigkeit und die Motivation nehmen können, sich zu verändern (vgl. Gargiulo & Benassi, 1999). Die daraus resultierende unternehmerische Trägheit limitiert die Flexibilität, Vielfalt und das Anpassungsvermögen des Unternehmens und gefährdet somit die Innovations- und Überlebensfähigkeit. In einem sich stetig entwickelnden Markt kann relationales Sozialkapital daher besonders für Familienunternehmen zu einem wesentlichen Wettbewerbsnachteil führen.

##### **(5) Stabile, aber gestörte Machtverhältnisse**

Dieser potentielle Wettbewerbsnachteil entsteht zum einen durch stabile, aber gestörte Machtverhältnisse, welche durch das hohe Maß an Vertrauen innerhalb der unternehmerischen Beziehungen sowie durch familieninterne Erwartungen und Verpflichtungen erzeugt werden (vgl. Leana & Van Buren, 1999). Häufig werden beispielsweise Fehlmanagement oder schlechtes Führungsverhalten durch Familienmanager übersehen, da die führende Rolle der Familie im Unternehmen nicht in Frage gestellt wird (vgl. Sundaramurthy, 2008).

##### **(6) Unfähigkeit, Beziehungen zu trennen**

Ebenso werden interne und externe Beziehungen häufig im blinden Vertrauen fortgeführt, unabhängig von deren aktuellen Nutzen für das Unternehmen. Aufgrund der oft langjährigen Bindung und der wechselseitigen Pflichtgefühle zu ihren Mitarbeitern und Partnern leiden Familienunternehmen relativ häufig unter einer Unfähigkeit, Beziehungen zu trennen und Alternativen zu ergreifen (vgl. Sirmon & Hitt, 2003).

##### **(7) Eingeschränkter Zugang zu neuen Ressourcen und Humankapital**

Durch dieses Unvermögen wird häufig ein weiteres Risiko generiert: der eingeschränkte Zugang

zu neuen Ressourcen und Humankapital. Starker Zusammenhalt im Unternehmen und der Familie erzeugt die Bevorzugung interner oder bekannter Mitarbeiter gegenüber externen Fachkräften. Vertrauensvorschlüsse und hohe Erwartungen resultieren dabei häufig in wirtschaftlich irrationalen Entscheidungen ohne Abwägung aller, oftmals besserer Möglichkeiten (vgl. Arregle et al., 2007).

#### **4.3 Risiken kognitiven Sozialkapitals von Familienunternehmen**

##### **(8) Kognitiver Einschluss**

Familienunternehmen bauen in besonderem Maße kognitives Sozialkapital auf, denn der große Einfluss der Familie sowie interne Geschlossenheit und Stabilität etablieren im Unternehmen eine starke Kultur sowie homogene Denk- und Arbeitsweisen (vgl. Hoffman et al., 2006). Geleitet durch das Wertesystem und die Ziele der Familie, passen sich die kognitiven Strukturen aller Unternehmensmitglieder im Laufe der Zeit an, wodurch das potentielle Risiko des kognitiven Einschlusses, d.h. der mangelnden Kompetenz zur Veränderung entsteht (vgl. Maurer & Ebers, 2006). Während strategische und operative Abläufe sich kaum verändern, entwickelt das Unternehmen eine Art kollektive Blindheit, welche zum unbewussten Ausschluss innovativer Prozesse und Strukturen sowie neuer Mitarbeiter und externer Partner führt (vgl. ebd.).

##### **(9) Free-rider Problem**

Neben Trägheit und Stagnation entsteht durch hohes kognitives Sozialkapital außerdem das Risiko des free-rider Problems. Der starke Zusammenhalt und eine Kultur des Miteinanders und Teilens verleitet Familienmitglieder, Mitarbeiter oder externe Partner dazu, den guten Willen des Familienunternehmens auszunutzen (Arregle et al., 2007). Während die free-rider in der Regel auf Kosten des Unternehmens von dem Einsatz und der Arbeit Anderer profitieren, treffen resultierende Sanktionen und Regeländerungen oftmals alle Beteiligten. Gefühle von Ungerechtigkeit und Ausnutzung breiten sich aus und senken die Produktivität im Unternehmen (Portes, 1998).

#### **4.4 Familienunternehmensspezifische Risiken von Sozialkapital**

Während die beschriebenen Risiken zwar für Familienunternehmen im Speziellen, grundsätzlich aber für jegliche Organisation gelten, ergab die

Literaturanalyse zwei potentielle Risiken sozialen Kapitals, die ausschließlich in Familienunternehmen auftreten können.

##### **(10) Dominanz von familiärem Sozialkapital**

Das Risiko der Dominanz von familiärem Sozialkapital resultiert aus dem Fluss von sozialem Kapital aus der Familie in das Unternehmen (vgl. Arregle et al., 2007). Sollte das Familienunternehmen kein eigenes unternehmerisches Sozialkapital entwickeln, so kann ein Abhängigkeitsverhältnis mit negativen Folgen für das Unternehmen entstehen. Familieninterne Konflikte sowie der Wegfall familiärer Beziehungen durch Trennung oder Tod können nicht-schließbare Lücken im unternehmerischen Beziehungsnetzwerk entstehen lassen. Ebenso mögen Familienmitglieder ihre dominante Position ausnutzen, um auf Kosten des Unternehmens eigene Vorteile zu erwirken (vgl. Coeurdey & Lwango, 2012).

##### **(11) Zerstörung von Sozialkapital in der Nachfolge**

Ein weiteres Risiko besteht in der potentiellen Zerstörung des wertvollen Beziehungsvermögens in der Nachfolge. Die lückenlose Weitergabe von Sozialkapital stellt eine große Herausforderung dar und bedarf sorgfältiger, meist jahrelanger Planung, wird in ihrer Bedeutung jedoch oft unterschätzt (vgl. Steier, 2001). Vor allem in enge Beziehungen sollte der Nachfolger frühzeitig eingebunden werden, um das hohe Vertrauen und gegenseitige Entgegenkommen zu erhalten. Zudem können Nachfolger das Beziehungsgeflecht und die Bedeutung einzelner Beziehungen oft nur schwer erkennen. Wichtige Kontakte können somit im Zuge des Generationenwechsels verloren gehen und mit ihnen ein einzigartiger Wettbewerbsvorteil des Familienunternehmens (vgl. ebd.).

## **5. Forschungsausblick**

Aufgrund der Auseinandersetzung mit einem bislang in der Wissenschaft kaum beachteten Thema liegt ein wichtiger Beitrag der vorliegenden Arbeit in der Eröffnung vieler weiterer Forschungsmöglichkeiten.

Zunächst einmal sollte die hier erarbeitete Liste potentieller Risiken familienunternehmerischen Sozialkapitals auf ihre Vollständigkeit und Richtigkeit überprüft sowie mögliche Zusammenhänge zwischen einzelnen Risiken ermittelt werden.

Besonders interessant für Familienunternehmer scheint zudem die Analyse von Einflussfaktoren

auf die benannten Risiken zu sein, um einen bewussteren Umgang oder gar eine Steuerung des sozialen Kapitals zu ermöglichen. So könnten Unterschiede in unternehmerischen Zielen, Eigentumsverhältnissen, Governance-Strukturen, Generation oder Verhalten der Familie gegenüber dem Unternehmen die Schwankungen in Art und Stärke der Risiken innerhalb der sehr heterogenen Gruppe Familienunternehmen erklären.

Die potentiellen Risiken von Sozialkapital können aber auch dazu dienen, aktuelle Herausforderungen oder das Entscheidungsverhalten von Familienunternehmen zu verstehen. Probleme in der Beschaffung externer finanzieller Mittel, in der Innovationstätigkeit oder der Attraktivität gegenüber neuen Mitarbeitern scheinen mögliche Folgen eines relationalen oder kognitiven Einschlusses oder der Dominanz familiären Sozialkapitals zu sein. Familieninterne Pflichtgefühle oder unbedachte Vertrauensverhältnisse können sich außerdem in Führungsstrukturen widerspiegeln, durch welche der Familie Macht und Kontrolle im Unternehmen gesichert werden. Governance-Mechanismen wie ein Beirat oder externe Geschäftsführer wiederum können dazu dienen, Geschlossenheit aufzubrechen und potentiellen Risiken sozialen Kapitals entgegenzuwirken.

## **6. Schlussbemerkung**

Familienunternehmen, die ihr Sozialkapital effektiv im unternehmerischen Wettbewerb einsetzen möchten, dürfen nicht länger ignorieren, dass ihr wertvolles Beziehungsvermögen auch potentielle Risiken birgt. Während dieser Aufsatz ein erstes Bewusstsein für die Vielschichtigkeit der dunklen Seite von Sozialkapital schafft, ist es Aufgabe weiterer Forschungsbemühungen, die Vielzahl aufkommender Fragen zu beantworten und so eine genauere Kosten-Nutzen-Analyse für Familienunternehmer zu ermöglichen.

In Bezug auf die anfangs gestellte Frage scheint klar zu sein: Familiness hat einen Preis und erfordert Überlegung und Weitsicht. Ihre dunkle Seite jedoch – dies ist abschließend festzuhalten – kann ihre einzigartige Stärke und Leuchtkraft nicht überschatten. Trotz aller potentiellen Risiken gilt die Interaktion von Familie und Unternehmen und mit ihr das Sozialkapital als eine der stärksten Ressourcen eines jeden Familienunternehmens.

## Literatur

Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.

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.

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

Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). New York: Greenwood Press.

Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Chollet, B., Géraudel, M., & Mothe, C. (2014). Generating Business Referrals for SMEs: The Contingent Value of CEO's Social Capital. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 79–101.

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386-405.

Coeurderoy, R., & Lwango, A. (2012). Social capital of family firms and organisational efficiency: theoretical proposals for a transmission model through bureaucratic costs. *M@n@gement*, 15(4), 416–437.

Gargiulo, M., & Benassi, M. (1999). The Dark Side of Social Capital. In Leenders, Roger Th. & S. M. Gabbay (Hrsg.), *Corporate social capital and liability* (S. 298–322). Boston: Kluwer Academic.

Granovetter, M. S. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.

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

Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82–111.

Hansen, M. T. (2002). Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. *Organization Science*, 13(3), 232–248.



Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. L. (2006). Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory. *Family Business Review*, 19(2), 135–144.

Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538–555.

Lin, N. (2001). Building a Network Theory of Social Capital. In N. Lin, K. S. Cook, & R. S. Burt (Eds.), *Sociology and economics. Social capital. Theory and research* (pp. 3–29). New York: Aldine de Gruyter.

Maurer, I., & Ebers, M. (2006). Dynamics of Social Capital and Their Performance Implications: Lessons from Biotechnology Start-ups. *Administrative Science Quarterly*, 51(2), 262–292.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.

Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a Theory of Famili-ness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(6), 949–969.

Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Socio-logy. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1–24.

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

Steier, L. (2001). Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Explora-tory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. *Family Business Review*, 14(3), 259–276.

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) (2011): *Die volkswirtschaftliche Bedeu-tung der Familienunternehmen*. München: Stiftung Familienunternehmen.

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

Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67.

## **Abstract**

Ohne Zweifel gehen viele Herausforderungen für Familie und Unternehmen mit der Nachfolgephase einher. Dennoch weist die Phase der familieninternen Führungsnachfolge spezielle Eigenschaften auf, die sie zu einem besonderen Zeitfenster für die Erschließung und Umsetzung von Veränderung und Innovation machen. Im Fokus des folgenden Artikels liegt der Einfluss der Unternehmerfamilie auf Innovationsaktivitäten in diesem speziellen Zeitraum im Lebenszyklus eines Familienunternehmens: der familieninternen Führungsnachfolge. Der Aufsatz richtet sich einerseits an die Forschung, die bis dato die Nachfolgephase nur unter dem Aspekt der Herausforderungen und Probleme beforcht und die damit verbundenen Chancen für Erneuerung und Innovation vernachlässigt und im Bereich Innovation in Familienunternehmen bislang keine eindeutigen Erkenntnisse generiert hat. Andererseits richtet sich der Aufsatz an Familienunternehmer aller Generationen, die ihre persönliche Wahrnehmung der Nachfolgephase sowie den Einfluss der Familie auf Innovationsaktivitäten während der Nachfolge ergründen möchten.



# Veränderung und Innovation während der Führungsnachfolge in Familienunternehmen: eine erste theoretische Annäherung<sup>1</sup>

Jana Hauck<sup>2</sup> & Reinhard Prügl<sup>3</sup>

## 1. Einführung

Innovation kann als (Über-)Lebenselixier von (Familien-)Unternehmen betrachtet werden. Neben der Schaffung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Porter, 1990) dient Innovation als Treiber des Unternehmenserfolgs (vgl. Kellermanns et al., 2012) und trägt bedeutend zur Sicherung des langfristigen Überlebens von (Familien-)Unternehmen bei (vgl. Schumpeter, 1912/1934). In Anlehnung an den österreichischen Ökonomen Joseph Alois Schumpeter (1912/1934) wird Innovation nicht nur als Erfindung, sondern auch als Kommerzialisierung neuer Produkte und Dienstleistungen, neuer Prozesse, neuer Organisationsstrukturen und neuer Geschäftsmodelle verstanden. In anderen Worten ist Innovation die Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen, welche letztlich als unternehmerische Chancen wahrgenommen und genutzt werden können (vgl. Drucker, 1985). Vor dem Hintergrund der Langfristorientierung von Familienunternehmen und ihrer Absicht, das Unternehmen an die nächsten Generationen zu übergeben, spielt Innovation und damit auch die Anpassung an Veränderungen in der Umwelt (neue Technologien, veränderte Kundenbedürfnisse etc.) eine besonders wichtige Rolle.

Trotz der Relevanz des Themas sind die wissenschaftlichen Erkenntnisse über Innovation in Familienunternehmen bislang inkonsistent und bei weitem nicht vollständig. Einerseits gibt es Studien, die Familienunternehmen als konservativ, vergangenheitsorientiert und resistent gegen Änderungen und Neuerungen beschreiben (vgl. z. B. Hall et al., 2004). Andererseits wird Familienunternehmen zugeschrieben, einen besonders großen Wert auf Innovation zu legen (vgl. z. B. Bergfeld & Weber, 2011) und Treiber von bspw. technologischer Innovation zu sein (vgl. Zahra, 2005). Aber auch in nicht-technologischen Bereichen, zum Beispiel der Hotellerie – eine der ältesten von Familienunternehmen dominierten Branchen – lassen sich Beispiele für hochinnovative Familienunternehmen finden. Das Hotel Post in Bezau (Österreich), welches heute in fünfter Generation von Susanne Kaufmann geführt wird, kann auf eine lange von Innovation und Veränderung geprägte Geschichte zurückblicken. Als Postamt in 1950

gegründet und umgebaut zu einem kleinen Gasthaus, entwickelte die Unternehmerfamilie ihren Betrieb über Generationen zu einem Design und Spa Hotel. Die jetzige Geschäftsführerin Susanne Kaufmann setzte während der letzten Übergabephase in den 1990er Jahren in ihrer Rolle als Nachfolgerin gemeinsam mit der Seniorgeneration etliche Innovationen im Bereich Produkte und Services, aber auch neue Geschäftsmodelle um. Ebenso wurden Prozesse und Organisationsstrukturen entsprechend verändert. Beispielsweise wurde das Hotel komplett umgebaut und erweitert (z. B. Hallenbad, Tennisplätze, Spa Bereich) und an moderne Designstandards angepasst, um die strategische Positionierung als Design und Spa Hotel zu forcieren. Darüber hinaus führte Susanne Kaufmann eigene Spa Produkte ein und erweiterte somit das Geschäftsmodell. Die Seniorgeneration überließ die Aufgabe der Innovation der Nachfolgerin und verschaffte ihr den dafür nötigen Freiraum, insbesondere durch die Unterstützung im Tagesgeschäft. Die Familie Kaufmann nutzte den Zeitraum der Nachfolge also spezifisch zur Umsetzung von Veränderung und Innovation im Unternehmen.

Die oben beschriebenen inkonsistenten empirischen Erkenntnisse zum Innovationsverhalten von Familienunternehmen könnten teilweise darin begründet liegen, dass Familienunternehmen in der Mehrzahl der Studien dichotom von Nicht-Familienunternehmen (basierend auf Familien Einfluss durch Eigentum und ggf. Management) unterschieden und schließlich verglichen werden. Allerdings ist eine differenziertere Betrachtungsweise der Gruppe der Familienunternehmen

---

1 Dieser Artikel basiert auf folgenden beiden Publikationen:  
Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Familien-Unternehmergeist über Generationen: Welche Rolle spielt Innovation während der Phase der Führungsübergabe/-nachfolge in Familienunternehmen? *Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen (FuS)*, 2015(1), 9–15.  
Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.11.002>

2 Jana Hauck ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF an der Zeppelin Universität.

3 Prof. Dr. Reinhard Prügl ist wissenschaftlicher Leiter des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF und Inhaber des Lehrstuhls für Innovation, Technologie und Entrepreneurship an der Zeppelin Universität.

selbst erforderlich, die der Heterogenität dieser besonderen Organisationsform Rechnung trägt. Die Heterogenität von Familienunternehmen liegt hauptsächlich in der Vielfältigkeit der Zielsetzungen der Unternehmerfamilien begründet, weshalb der Fokus vom Unternehmen auf die Familie ausgeweitet werden sollte (vgl. Dyer, 2003). Darüber hinaus sind die Ziele der Unternehmerfamilie nicht zwangsläufig konstant, sondern ständigen Veränderungen durch den Lebenszyklus und die Lebensphase des Unternehmens und der Familie unterworfen. Aus diesem Grund sollten in der Forschung auch die spezifischen Phasen des Lebenszyklus von Unternehmen und Familie berücksichtigt werden (vgl. De Massis et al., 2013). Hieran anknüpfend beschreibt dieser Aufsatz die spezifischen Eigenschaften der Phase der innerfamiliären Führungsnachfolge als besonderen Zeitraum für das Erkennen und Umsetzen von Innovationsaktivitäten.

Der Aufsatz ist folgendermaßen aufgebaut: Zunächst wird ein Überblick über den Forschungsstand zum Thema Innovation in Familienunternehmen gegeben. Anschließend werden die besonderen Charakteristiken der familieninternen Führungsnachfolge erläutert und auf die Ermöglichung von Innovation bezogen. Der Aufsatz wird mit einem kurzen Fazit sowie einem Fragenkatalog zur Selbstreflexion für Familienunternehmer aller Generationen beendet.

## **2. Innovation in Familienunternehmen**

Die existierende Forschung zum Thema Innovation in Familienunternehmen hat sich insbesondere auf den Einfluss von Familieneigentum und -management auf die Innovationsaktivität des Unternehmens konzentriert. Die Ergebnisse der vorliegenden Studien sind allerdings nicht eindeutig: Während einige Studien von einer positiven Beziehung zwischen Familieneigentum und -management mit Innovation berichten (vgl. z.B. Hsu & Chang, 2011; Llach & Nordqvist, 2010), stellen andere Studien das Gegenteil, eine negative Beziehung, fest (vgl. z.B. Chen & Hsu, 2009; Czarnitzki & Kraft, 2009).

Eigentum und die Mitwirkung der Familie im Management des Unternehmens stellen lediglich die potentielle Fähigkeit der Unternehmerfamilie dar, Einfluss auf die Innovationsaktivitäten des Unternehmens zu nehmen, und zwar durch ihre formale Verfügungsgewalt (z. B. über die Allokation von Ressourcen). Da die Betrachtung dieses rein formalen Familieneinflusses jedoch bislang

nicht zu eindeutigen Ergebnissen führte, ist es wahrscheinlich, dass weitere Einflussfaktoren auf Innovation vorliegen. Vermehrt wird daher die Forderung formuliert, die „FamilienvARIABLE“ differenzierter zu betrachten. So sollten beispielsweise auch weitere mögliche informale Einflussfaktoren der Familie berücksichtigt werden, z. B. den Willen der Familie, Innovationsaktivitäten zu verfolgen (vgl. De Massis et al., 2014; Chrisman et al., in Druck). Während Familienunternehmen durch konzentriertes Familieneigentum eigentlich eine ausgeprägte Fähigkeit haben sollten, Innovation zu verfolgen, ist es denkbar, dass nicht-ökonomische Ziele wie z. B. der Erhalt des Status Quo, an den Familienunternehmer sich über die Zeit emotional binden, das Verfolgen von Innovationsaktivitäten beeinflussen. Die Berücksichtigung nicht-ökonomischer Faktoren und Ziele der Unternehmerfamilie, welche den Willen zu innovieren beeinflussen könnten, gewinnt durch das Paradox von Fähigkeit und Wille zu innovieren an Relevanz.

Eine Studie von Chrisman und Patel (2012) zeigt beispielsweise, dass Familienunternehmen eigentlich die Fähigkeit haben, höhere Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) zu tätigen als Nicht-Familienunternehmen, dies aber aus dem Grund der Risikoaversion nicht wollen und somit nicht tun. Sollte jedoch die Lücke zwischen gesetztem Performance-Soll und erreichtem Performance-Ist zu groß werden, verändert sich das Risikoverhalten von Familienunternehmen stark und es sind deutlich höhere Investitionen in F&E zu beobachten. König et al. (2013) setzen sich mit der Adaption von diskontinuierlichen bzw. disruptiven Technologien, d.h. neuen Technologien, die eine bestehende Technologie in einer Branche ersetzen (z.B. Digitalfotographie), in Familienunternehmen auseinander. Ein starker Familieneinfluss auf das Unternehmen kann dazu führen, dass die Notwendigkeit der Adaption der neuen Technologie zwar später erkannt wird – sobald sich der Familienunternehmer jedoch dafür entschieden hat, wird die Technologieadaption schneller und mit mehr Durchsetzungskraft umgesetzt.

Einige weitere wissenschaftliche Studien beschäftigen sich mit familienbezogenen Faktoren auf den Innovationsprozess. So stellen z.B. Cassia et al. (2011) fest, dass ein hohes Level an Kommunikation zwischen den Familienmitgliedern, ein ausgeprägtes Commitment der Familienmitglieder zum Unternehmen sowie der Wunsch, die Familien- und Unternehmensreputation zu stärken, sich positiv auf den Innovationsprozess neuer Produkte auswirken. Im Gegensatz dazu scheinen Risikoaversion, ein hohes Level an Familienkonflikten

und der Ausschluss externer Informationen z.B. von Investoren den Innovationsprozess neuer Produkte negativ zu beeinflussen.

Betrachtet man den Lebenszyklus von Familienunternehmen, so kommen etliche Studien zu dem Schluss, dass die Innovationsneigung von Familienunternehmen im Laufe der Zeit abnimmt (vgl. z. B. Beck et al., 2011; Craig & Moores, 2006; Kellermanns et al., 2012). Dies wird dadurch begründet, dass Familienunternehmen im Laufe der Zeit eher formalisierte Strukturen und etablierte Prozesse aufweisen (vgl. Westhead et al., 2002), was die Reaktion auf externe Veränderungen erschwert (vgl. Beck et al., 2011). Darüber hinaus könnten eine gesteigerte Risikoaversion und der Wunsch, das familiäre Vermögen zu schützen, in älteren Familienunternehmen zunehmen, was wiederum Innovation bremsen kann (vgl. Kellermanns et al., 2012).

Die Forschung hat bislang den speziellen Zeitraum der Nachfolgephase im Lebenszyklus von Familienunternehmen kaum Beachtung geschenkt (eine Ausnahme dazu bildet ein aktueller Beitrag von Hauck & Prügl, in Druck). Das folgende Kapitel stellt die besonderen Charakteristiken der familieninternen Führungsnachfolge dar.

### **3. Die Übergabe/-Nachfolgephase als Chance für Innovation**

Im Fokus dieses Aufsatzes steht die Phase der familieninternen Führungsnachfolge in Familienunternehmen. Die Nachfolgephase ist idealerweise durch einen Zeitraum der gemeinsamen Zusammenarbeit zwischen Senior- und Juniorgeneration geprägt. Im Allgemeinen ist die Nachfolgephase durch die steigende Einbindung der Juniorgeneration und die gleichzeitig sinkende Einbindung der Seniorgeneration in Entscheidungsprozesse und betriebliche Abläufe geprägt. Der Zeitraum der Nachfolge ist individuell sehr unterschiedlich und beginnt weit vor und endet weit nach der eigentlichen Übertragung der Entscheidungsverantwortung. In der Forschung wird von einem mehrjährigen Prozess ausgegangen, empirisch werden meist Zeiträume von fünf bis zehn Jahren berücksichtigt (vgl. Miller et al., 2003).

Zwar geht die Nachfolgephase mit einer Vielzahl an Veränderungen in sowohl Familie als auch Unternehmen und somit einer großen Unsicherheit einher – dennoch muss sie nicht immer nur, wie in der Literatur und Praxis häufig beschrieben, ein Problem oder eine Krise für Unternehmen und

Familie sein. Denn die Nachfolgephase kann als Katalysator von Veränderung und Neuerung gesehen werden (vgl. Kotlar & De Massis, 2013) – und wird sie auch als solche wahrgenommen und genutzt, kann sie auch eine große Chance für Unternehmen und Familie sein.

Die Wahrnehmung der Führungsnachfolge als periodisch auftretende Chance kann dazu genutzt werden, aus der – in der Forschung so bezeichneten – „strategischen Trägheit“ von etablierten Unternehmen auszubrechen, dabei Anpassungen und Neuerungen an Produkten, Dienstleistungen, Prozessen, Strukturen oder auch dem Geschäftsmodell vorzunehmen und das Unternehmen somit (erneut bzw. für die Zukunft) wettbewerbsfähig aufzustellen (vgl. Pfeffer & Salancik, 1978; Quigley & Hambrick, 2012). Es wird argumentiert, dass etablierte Organisationen mit einem operativ Verantwortlichen (CEO), der bereits lange im Amt ist, „träge“ werden und dadurch evtl. zu spät auf externe Veränderungen reagieren (vgl. z. B. Romanelli & Tushman, 1994). CEOs mit langer Amtszeit verlieren möglicherweise ihre Offenheit (vgl. Miller, 1991), bleiben in alten, rigiden Denk- und Handlungsmustern verhaftet (vgl. Ghemawat, 1991; Sydow et al., 2009) und revidieren ungern bereits vollzogene eigene Entscheidungen (vgl. Hambrick & Fukutomi, 1991). In Summe wird es also zunehmend schwieriger für CEOs, die Notwendigkeit von Änderungen und Neuerungen wahrzunehmen und letztlich auch umzusetzen. Daher ist es wahrscheinlich, dass der Innovationsdruck sich über die Amtszeit eines CEOs steigert – was über die Nutzung der Nachfolgephase als Katalysator für Veränderung allerdings gelindert werden kann.

Innovation entsteht üblicherweise nicht durch den Geistesblitz einer einzelnen Person, sondern durch die Kombination von unterschiedlichen Informationen und unterschiedlichem Wissen mehrerer Personen. Innovation ist also Team-sport. Wird die nächste Generation während der Nachfolgephase in betriebliche Abläufe und Entscheidungsprozesse eingebunden, so entstehen folgende innovationsfördernde Situationen, zum einen durch den Nachfolger als Informationsträger und Netzwerkakteur und zum anderen durch die Zusammenarbeit zwischen Senior- und Juniorgeneration:

#### **Der Nachfolger als Informationsträger und Netzwerkakteur**

Nachfolger, die in das Familienunternehmen ein-treten, haben durch ihre Ausbildung, Berufserfahrung, und ihre persönlichen Interessen andere

Wissenshintergründe und andere soziale Netzwerke als die Vertreter der Seniorgeneration. Die Nachfolger haben damit Zugang zu neuen und anderen Informationen, die Innovation fördern können (vgl. Aldrich & Cliff, 2003). Oftmals führt sie ihr Qualifizierungsweg auch in andere Unternehmen und gar Branchen, wovon sie branchenfremde Innovationen möglicherweise auf das eigene Familienunternehmen transferieren können (vgl. Keinz & Prügl, 2010; Poetz & Prügl, 2010). Darüber hinaus leiden die Nachfolger im Allgemeinen auch (noch) nicht an „Betriebsblindheit“ und unter dem häufig auftretenden Leitsatz „So haben wir das immer schon gemacht“. Vielmehr fordern sie möglicherweise rigide Denkmuster der Seniorgeneration heraus und hinterfragen etablierte Normen, Einstellungen und Werte (vgl. Kellermanns & Eddleston, 2004). Insgesamt werden Vertreter der nächsten Generation in der wissenschaftlichen Literatur daher als „Entdecker“ von unternehmerischen Chancen und Treiber von Innovation beschrieben (vgl. Salvato, 2004; Litz & Kleysen, 2001).

Nachfolger stehen zudem für gewöhnlich unter einem gewissen Druck, sich selbst als geeigneten und kompetenten Nachfolger zu beweisen. Der Aufbau einer eigenen unternehmerischen Reputation bei den verschiedenen Interessengruppen, z. B. Gesellschaftern (Familie), Mitarbeitern, Banken, Kunden, etc., kann daher als Motivation der Verfolgung von Innovationsaktivitäten verstanden werden (vgl. Kepner, 1991).

#### **Die Zusammenarbeit von Senior- und Juniorgeneration**

Die gemeinsame Zusammenarbeit zwischen Junior- und Seniorgeneration verläuft nicht immer konfliktfrei und harmonisch. Rund um den Zeitpunkt der tatsächlichen Übertragung der Entscheidungsgewalt ist ein außerordentliches Ringen um verschiedene Familien- und Unternehmensziele zu beobachten (vgl. Kotlar & De Massis, 2013). Wagt man einen Blick in die Konfliktforschung, wird schnell klar, dass sachliche Konflikte rund um Aufgaben und Prozesse durchaus positiv wirken (Beziehungskonflikte hingegen nicht) (vgl. Kellermanns & Eddleston, 2004). In Bezug auf Innovation ist eine offene Diskussionskultur und ein gewisser Typus (sachliche Konflikte) von Konflikt als sehr positiv zu bewerten, da durch intensiven Austausch Entscheidungen wirklich abgewogen werden sowie rigide Denkmuster hinterfragt werden, welche Innovation verhindern können.

Ein weiterer Faktor, der sich positiv auf Innovation während der Nachfolge auswirken kann, ist ein eher pragmatischer. Während der Phase der

gemeinsamen Zusammenarbeit stehen üblicherweise mehr Ressourcen („Man/Woman Power“) zur Verfügung, um neben dem Tagesgeschäft noch Innovationsaktivitäten zu verfolgen. In diesem Zusammenhang wird die konkrete Planung des Nachfolgeprozesses, die u. a. mit der Beschreibung der Rollen von Senior und Junior sowie genauen Zeitplänen der Übertragung von Kompetenzen und Entscheidungsgewalt einhergeht, besonders wichtig.

### **4. Der Einfluss der Familie auf die Ermöglichung von Innovation in der Nachfolge-/Übergabephase**

Die Familie an sich kann sich sowohl fördernd als auch hinderlich auf Innovation in der Nachfolgephase auswirken. Im Folgenden werden drei Faktoren, nämlich Familienklima, Autoritätsstrukturen, sowie die Identifikation der Familienmitglieder mit dem Unternehmen diskutiert.

#### **4.1 Identifikation der Familie mit dem Unternehmen**

Es liegt in der Natur von Familienunternehmen, dass sich die Familienmitglieder häufig sehr stark mit dem Unternehmen identifizieren (vgl. von Schlippe & Frank, 2013). Die Nähe zwischen Familie und Unternehmen geht mit einem besonderen Verantwortungsbewusstsein für das Schicksal des Unternehmens einher (vgl. Miller et al., 2008), kann aber auch dazu führen, dass (insbesondere bei der Seniorgeneration) sehr starke emotionale Bindungen zum Status Quo aufgebaut werden, welche die Umsetzung von Veränderung und Innovation verhindern (vgl. König et al., 2013). Die lang gewachsene Beziehung der Familienmitglieder zum Unternehmen kann daher hemmend auf Innovation wirken. Da sich aber, wie bereits angesprochen, über die Jahre hinweg ein regelrechter Innovationsstau aufbauen kann, kann insbesondere die Nachfolgephase genutzt werden, um durch Änderungen und Neuerungen die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern (und damit die Attraktivität einer Weiterführung erst zu ermöglichen). Abhilfe kann hier ein gut strukturierter Nachfolge- bzw. Übergabeplan schaffen, der das langfristige Überleben des Unternehmens über egozentrierte Ziele wie den Erhalt des Status Quo stellt sowie ganz klare Rollenverteilungen der Senior- und Juniorgeneration festlegt.

## 4.2 Die Problemlösungsfähigkeit der Familie

Familien werden in der Familien-Forschung als „Problemlöser“ beschrieben (vgl. Olson, 1988). Jedoch variiert die Fähigkeit, Probleme zu lösen und mit Herausforderungen umzugehen, von Familie zu Familie (vgl. Walsh, 1998). Da der Zeitraum der Führungsnachfolge mit einer Vielzahl an Herausforderungen für Familie und Unternehmen einhergeht, ist die Anpassungs- und Problemlösungsfähigkeit der Familie in dieser Phase besonders gefragt (vgl. Handler, 1994). Haben Familien die Fähigkeit, offen und effektiv zu kommunizieren und dadurch Herausforderungen im Rahmen der Nachfolge zu bewältigen (vgl. Björnberg & Nicholson, 2007), so ist es wahrscheinlich, dass noch Energie und Ressourcen verbleiben, um neben der zahlreichen Regelungsnotwendigkeiten im Rahmen der Nachfolge in Familie und Unternehmen auch die Chance für Veränderung und Innovation im Unternehmen zu nutzen. Verfügen Familien hingegen nicht (oder in geringerem Ausmaß) über die Fähigkeit der offenen, effektiven Kommunikation zur Problembewältigung, so wird die Nachfolge möglicherweise als äußerst mühsam, problematisch, einnehmend und generell als Bedrohung wahrgenommen – was wiederum die (tatsächlichen und wahrgenommenen) Handlungsspielräume und somit die Wahrscheinlichkeit für Innovation schrumpfen lässt.

## 4.3 Autoritätsstrukturen in der Familie

Im Rahmen der Betrachtung von Innovation spielen auch der Grad der Zentralisierung von Entscheidungsgewalt und die Autoritätsstrukturen zwischen den Generationen eine nicht unwesentliche Rolle. Diese Autoritätsstruktur ist während der Nachfolgephase sicherlich deutlichen Veränderungen unterworfen. Während eine Zentralisierung von Entscheidungsgewalt und eine hohe Autorität der Seniorgeneration zwar schnelle und klare Entscheidungen erlauben (vgl. König et al., 2013), limitieren diese Faktoren letztlich auch den Informationsaustausch und partizipative Entscheidungsprozesse – und dadurch letztlich auch die Entstehung von Innovation (vgl. Zahra et al., 2004). Damit das Wissen, die Ideen und die Informationen, die der Nachfolger ins Familienunternehmen bringt, letztlich auch wahrgenommen, auf Augenhöhe zwischen den Generationen diskutiert und möglicherweise auch umgesetzt werden können, muss der nachrückenden Generation ein gewisses Level an Entscheidungsgewalt und Handlungsspielraum eingeräumt werden. Dies erfordert jedoch ein

schrittweises „Loslassen“ der Seniorgeneration und gleichzeitig die Bereitschaft der Juniorgeneration, die damit einhergehende Verantwortung auch anzunehmen.

## 5. Fazit

Der vorliegende Aufsatz beschäftigt sich mit der Fragestellung, welche Rolle der Zeitraum der familieninternen Führungsnachfolge in Bezug auf Innovation spielt (bzw. spielen kann). Da die Forschung zu Übergabe/Nachfolge in Familienunternehmen bisher diese besondere Phase rein als Problem diskutiert und gleichzeitig Innovation in Familienunternehmen bislang widersprüchliche Ergebnisse aufweist, ist eine Verknüpfung der Nachfolgephase mit Innovation ein möglicher Erklärungsansatz, um in differenzierter Weise die Innovationsfähigkeit von Familienunternehmen im Zeitablauf zu betrachten und letztlich besser zu verstehen, unter welchen Rahmenbedingungen diese über Generationen gesichert bzw. erhalten werden kann. Die Nachfolgephase weist einige spezielle Charakteristiken auf, die Innovation fördern können. Jedoch kann der Einfluss der Familie, z. B. über ihre Problemlösungsfähigkeit, die Autoritätsstrukturen oder auch die starke Identifikation mit dem Unternehmen, weiterhin fördernd aber auch hemmend auf Innovation wirken.

## **Fragenkatalog zur Selbstreflexion für Familienunternehmer aller Generationen**

- | Wie nehmen Sie die Nachfolge-/Übergabephase in Bezug auf das Unternehmen und die Familie generell wahr? Welche Chancen und welche Herausforderungen sehen Sie auf sich zukommen?
- | Wie wird das Thema „Innovation“ in der Übergabephase gehandhabt?
- | Wie geht Ihre Familie generell mit Problemen und Herausforderungen um? Wie offen ist die Kommunikation und damit Problemlösungsfähigkeit in Ihrer Familie bzgl. der Nachfolge im Unternehmen?
- | Wie sieht die Rollenteilung zwischen den Generationen in Bezug auf notwendige Neuerungen in der Übergabephase aus?
- | Wie schätzen Sie die Autoritätsstrukturen zwischen der Senior- und Juniorgeneration ein? Inwieweit werden Ideen, Meinungen und Wissen von anderen Familienmitgliedern (insbesondere der Juniorgeneration) wahrgenommen, auf Augenhöhe diskutiert und im Unternehmen aufgegriffen?
- | Welche Möglichkeiten gibt es für den Nachfolger oder die Nachfolgerin, sich eine eigene unternehmerische Reputation in den ersten Jahren der Nachfolge aufzubauen?
- | Inwiefern verfolgen Sie in Ihrem Unternehmen Innovation – d.h. die Entwicklung und Einführung neuer Produkte, neuer Prozesse und Organisationsstrukturen, oder gar neuer Geschäftsmodelle?
- | Wer ist in Ihrem Unternehmen für Innovation „verantwortlich“, wer kann Ideen einbringen, mit wem wird diskutiert und gibt es für das Thema Innovation gewisse klare und im Unternehmen verankerte Prozesse?
- | Welche Nachfolgeplanung bzw. -regelung besteht, was legt sie fest und wie legt sie es fest? Welche formalen Rollen werden Junior- und Seniorgeneration zu welchen Zeitpunkten ausfüllen?
- | Welche organisatorischen Rahmenbedingungen brauchen beide Generationen um das Thema Innovation während der Übergabephase voranzubringen?

- | Welche „Exit-Strategie“ bzw. Alternativaufgaben und -rollen gibt es für die Seniorgeneration während und nach dem Nachfolgeprozess?

Hinweis für interessierte Leser: Ein weiterführender Aufsatz zur beschriebenen Thematik, der insbesondere die Perspektive der übergebenden Generation in den Mittelpunkt stellt, wird demnächst im Journal of Family Business Strategy erscheinen (Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socio-emotional wealth perspective. Journal of Family Business Strategy. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.11.002>)





## Literatur

Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573–596.

Beck, L., Janssens, W., Debruyne, M., & Lommelen, T. (2011). A study of the relationships between generation, market orientation, and innovation in family firms. *Family Business Review*, 24(3), 252–272.

Bergfeld, M.-M. H., & Weber, F.-M. (2011). Dynasties of innovation: Highly performing German family firms and the owners' role for innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 80–94.

Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2007). The family climate scales—Development of a new measure for use in family business research. *Family Business Review*, 20(3), 229–246.

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.

Chen, H.-L., & Hsu, W.-T. (2009). Family ownership, board independence, and R&D investment. *Family Business Review*, 22(4), 347–362.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (in press). The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation. *Journal of Product Innovation Management*.

Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976–997.

Craig, J. B., & Moores, K. (2006). A 10-Year Longitudinal Investigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms. *Family Business Review*, 19(1), 1–10.

Czarnitzki, D., & Kraft, K. (2009). Capital control, debt financing and innovative activity. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 71(2), 372–383.

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

De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344–364.



Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York, NY: Harper & Row.

Dyer, W. G. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(4), 401–416.

Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*. New York: Free Press.

Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2004). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193–208.

Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. D. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *Academy of management review*, 16(4), 719–742.

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

Hauck, J., & Prügl, R. (in press). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*.

Hsu, L.-C., & Chang, H.-C. (2011). The role of behavioral strategic controls in family firm innovation. *Industry and Innovation*, 18(7), 709–727.

Keinz, P., & Prügl, R. (2010). A User Community-Based Approach to Leveraging Technological Competences: An Exploratory Case Study of a Technology Start-Up from MIT. *Creativity and Innovation Management*, 19(3), 269–289.

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

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: a family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85–101.

Kepner, E. (1991). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Family Business Review*, 4(4), 445–461.

König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The Family Innovator's Dilemma: How Family Influence Affects the Adoption of Discontinuous Technologies by Incumbent Firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418–441.

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

Litz, R. A., & Kleysen, R. F. (2001). Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: Toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family. *Family Business Review*, 14(4), 335–352.

Llach, J., & Nordqvist, M. (2010). Innovation in family and non-family businesses: a resource perspective. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3), 381–399.

Miller, D. (1991). Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Management Science*, 37(1), 34–52.

Miller, D., Breton-Miller, L., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and Non-Family businesses\*. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78.

Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531.

Olson, D. H. (1988). The circumplex model of family systems VIII: Family assessment and intervention. In D. H. Olson, C. S. Russell & D. H. Sprenkle (Eds.), *The circumplex model: Systemic assessment and treatment of families*. New York: Haworth.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

Poetz, M. K., & Prügl, R. (2010). Crossing Domain-Specific Boundaries in Search of Innovation: Exploring the Potential of Pyramiding\*. *Journal of Product Innovation Management*, 27(6), 897–914.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York [u.a.]: Free Press.

Quigley, T. J., & Hambrick, D. C. (2012). When the former ceo stays on as board chair: effects on successor discretion, strategic change, and performance. *Strategic Management Journal*, 33(7), 834-859.

Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141–1166.

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

Schumpeter, J. (1912). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: von Duncker & Humblot.

Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of management review*, 34(4), 689–709.

von Schlippe, A., & Frank, H. (2013). The Theory of Social Systems as a Framework for Understanding Family Businesses. *Family Relations*, 63(3), 384–398.

Walsh, F. (1998). *Strengthening family resilience*. New York: Guilford Press.

Westhead, P., Howorth, C., & Cowling, M. (2002). Ownership and management issues in first generation and multi-generation family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(3), 247–269.

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

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**

Marketing und Markenmanagement für Konzerne sind heutzutage sehr beliebte, weit verbreitete sowie reichlich erforschte Themenfelder. Wie steht es jedoch um das Markenmanagement von Familienunternehmen? Die hier vorgestellte Forschungsarbeit beschäftigt sich mit der Markengovernance, die dem Kunden beim Kontakt mit einer Marke signalisiert, ob es sich bei dem Unternehmen hinter der Marke um ein Familienunternehmen handelt oder nicht. Resultate einer experimentellen Untersuchung (N=254) mit fiktiven Marken der Produktkategorien Mineralwasser und Champagner belegten einen signifikanten Unterschied bei der Markenwahrnehmung: Marken mit der Markengovernance „Familienunternehmen“ wurden signifikant besser bewertet als Marken mit der Markengovernance „Kein Familienunternehmen“. Eine weitere Analyse belegte darüber hinaus einen positiven Einfluss der Markenwahrnehmung auf die Kaufabsicht. Die Ergebnisse decken ein natürliches Potential für die Markenpositionierung von Familienunternehmen auf.

# Appell zu einem mutigeren Markenauftritt von Familienunternehmen – Der Einfluss der Markengovernance auf die Markenwahrnehmung

Maximilian Lude<sup>1</sup>

## 1. Einleitung

Schon vor mehreren Jahrhunderten markierten Krughersteller ihre Krüge und Steinmetze ihre Ziegelsteine. Sie machten ihre Ware dadurch von anderen unterscheidbar und differenzierten sich somit von anderen Herstellern (vgl. Esch, 2007). Sich von anderen Unternehmen oder Produkten zu differenzieren wird in einer Welt mit zunehmender Produktvielfalt von Jahr zu Jahr wichtiger, jedoch auch zunehmend komplexer. Die inflationäre Produktvielfalt, bedingt durch wachsende Internationalisierung, zunehmende Marktsegmentierungen und kürzer werdende Produktlebenszyklen führt zu einem Angebotschaos und einer damit einhergehenden Überforderung der Endkunden (vgl. Esch, 2007). Marken, die Präferenzen erzeugen, können einen großen Wettbewerbsvorteil in der eng besiedelten Markenlandschaft generieren. Doch wie können sich Unternehmen effizient durch ihre Marke von anderen Konkurrenten abheben? Meistens ist dieses Vorhaben mit einem hohen Budgetaufwand und unsicherem Erfolg verbunden. Familienunternehmen hingegen besitzen möglicherweise ein oft noch unentdecktes natürliches Potential zur Differenzierung ihrer Marke – und das ohne exorbitanten Budgetaufwand. Aaker und Joachimsthaler schreiben im Jahr 2000: „knowing the roots of a person, place, or firm can help create interest and a bond. The same is true for brand; its heritage can turn a functional relationship into a connection with depth and even emotion“ (Aaker & Joachimsthaler, 2000, S. 249). Hiervon inspiriert hat die im vorliegenden Aufsatz in Auszügen dargestellte Studie erstmalig versucht, einen Unterschied bezüglich der Markenwahrnehmung zwischen Marken von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen zu erforschen; kurz gesagt stand der Effekt der Markengovernance im Fokus.

Was genau bedeutet Markengovernance? Das englische Wort ‚Governance‘ hat seine Wurzeln in dem lateinischen Verb ‚gubernare‘, was so viel wie ‚lenken‘, ‚leiten‘ oder ‚regieren‘ bedeutet (vgl. Neubauer & Lank, 2001). Verbindet man diese Erkenntnis mit der vagen Begriffsdefinition von Corporate Governance, wird deutlich, dass der Governance Begriff im Kern die Unternehmensleitung bzw. Unternehmenslenkung beschreibt.

Die Eigentums- und Führungsverhältnisse eines Unternehmens werden im Rahmen der Arbeit in dichotomer Ausprägung beschrieben. Die elementare Unterscheidung ist dabei, ob es sich um ein Familienunternehmen (FU) oder um Nichtfamilienunternehmen (NFU) handelt. Adaptiert auf die Ebene der Marken gibt der Neologismus Markengovernance Auskunft darüber, ob sich hinter einer Marke ein Familienunternehmen verbirgt oder nicht. Ob und inwiefern die unterschiedlichen Ausprägungen der Markengovernance einen Einfluss auf die Wahrnehmung von Marken haben, ist die zentrale Frage dieses Aufsatzes.

## 2. Theoretischer Hintergrund & Hypothesen

### 2.1 Die Wahrnehmung von Familienunternehmen – gibt es wirklich Unterschiede?

Einige Autoren konnten in den letzten Jahren belegen, dass Familienunternehmen davon profitieren, wenn sie ihren Stakeholdern signalisieren ein Familienunternehmen zu sein (vgl. Blombäck, 2009; Orth & Green, 2009; Craig et al., 2008; Zellweger, 2012; Krappe et al., 2011). Ward und Aronoff (1991) schrieben schon Anfang der 90iger Jahre, dass Familienunternehmen alleine durch ihre Reputation einen Wettbewerbsvorteil erreichen können. Diese positive Wahrnehmung von Familienunternehmen wird durch eine Studie von Krappe et al. (2011), in der sie belegten, dass Familienunternehmen als nachhaltig, sozial und fair wahrgenommen werden, unterstrichen. Orth und Green (2009) konnten diese vorteilhafte Wahrnehmung bestätigen. Sie befassten sich mit der Konsumentenwahrnehmung von familiengeführten Lebensmittelgeschäften. Ihre Resultate deckten ein höheres Vertrauen der Kunden in ein familiengeführtes Management auf. So schreibt auch Frost (2008), dass Kunden Familienunternehmen als Symbol für Erfolg und Prestige wahrnehmen, was zu einem erhöhten Vertrauen führt. Laut Zellweger et al. (2012) sollten Familienunternehmen gegenüber ihren Stakeholdern generell offen

---

<sup>1</sup> Maximilian Lude ist Masterstudent der Zeppelin Universität. Dieser Artikel fasst die Inhalte seiner Bachelorthesis zusammen, die er unter Betreuung von Prof. Dr. Peter Kenning am Lehrstuhl für Marketing der Zeppelin Universität verfasst hat.

kommunizieren, dass es sich um ein Familienunternehmen handelt, da diese Information zu Wettbewerbsvorteilen führen kann und somit zum Unternehmenserfolg beiträgt. Dies unterstreicht auch Blombäck (2009), indem sie argumentiert, dass die Entscheidung, das Familienunternehmen als Unternehmenseigenschaft zu kommunizieren, mit der Kommunikation von Herkunftsbezeichnungen wie ‚made in germany‘, dem Country-Of-Origin Effekt (COO-Effekt), zu vergleichen ist, und demnach zu positiven Assoziationen führt und ein Merkmal für Qualität darstellen kann. Eine Studie von Botero et al. (2013) befasste sich mit dem bisherigen Einsatz einer solchen Kommunikation. Sie belegten, dass 57% der untersuchten Familienunternehmen die Familienführung auf ihrer Webseite platzieren, 26% der Unternehmen dies sogar explizit strategisch kommunizieren. Ein weiteres Indiz für den positiven Einfluss der Offenlegung, ein Familienunternehmen zu sein, liefern Kashmiri und Mahajan (2010), die zwischen Familienunternehmen, die ihren Familiennamen als Firmennamen benutzen, und denen, die ihren Namen nicht im Firmennamen angeben, unterscheiden. Dabei kommen sie unter anderem zu dem Ergebnis, dass Unternehmen, die nach der Familie benannt sind, eine bessere Performance, gemessen an der Gesamtkapitalrentabilität, erzielen. Diese Resultate werden durch die Forschung von Craig et al. (2008) abgerundet; so schreiben sie über den wirksamen Einsatz einer Familienidentität zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Sie thematisieren dabei ausdrücklich eine familienorientierte Markenidentität, die laut ihrer Ergebnisse zu einer Verbesserung der finanziellen Performance der Unternehmung beiträgt.

Familienunternehmen werden im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen, wie zum Beispiel Publikumsgesellschaften, anders wahrgenommen, verkörpern eine Art eigene Einheit in der ökonomischen Umwelt und hinterlassen bei vielen den Eindruck, etwas Besonderes zu sein. Doch so wissen Geschäftspartner, Zulieferer, Endkunden oder andere Stakeholder oft nicht, dass sie gerade mit einem Familienunternehmen interagieren. Die Besonderheit, ein Familienunternehmen zu sein, könnte über die Markengovernance transportiert, bzw. signalisiert werden, um so mögliche positive Effekte auf die Wahrnehmung zu generieren.

## 2.2 Perspektiven der Markenführung

Generelles Ziel einer erfolgreichen Markenführung ist die Steigerung des Markenwertes. Dieser wiederum lässt sich aus zweierlei Perspektiven

betrachten: der finanzwirtschaftlichen sowie aus der verhaltenswissenschaftlichen Perspektive (vgl. Esch, 2007). Die hier im Mittelpunkt stehende verhaltenswissenschaftliche Perspektive beschreibt den „[...] Wert einer Marke als Gedächtnisvorstellung [...] zu einer Marke und de[r] darauf basierenden Reaktion von Konsumenten“ (Geus, 2005, S. 13). Dieses Konstrukt stellt die Basis des zugrundeliegenden Forschungsmodells dar. Die Markenwahrnehmung als Gedächtnisvorstellung zu einer Marke und die darauf basierende Reaktion als ökonomische Größe in Form der Kaufabsicht ergeben ein Modell, das sich in der Grundstruktur an das S-O-R Paradigma angliedert. Der Stimulus (S) in Form der Markengovernance führt im Organismus (O) zu einer Verarbeitung und in einem weiteren Schritt zu einer Response (R), also zu einer Reaktion, beispielsweise in Form einer Kaufabsicht. Die Markenwahrnehmung wird im Rahmen der Studie durch die Konstrukte Markenvertrauen, Einstellung zur Marke und wahrgenommene Qualität abgebildet.

## 2.3 Hypothesen

Ausgehend von der bestehenden Literatur zu der Wahrnehmung von Familienunternehmen konnten verschiedene Hypothesen abgeleitet werden. Insgesamt wurden sieben Hypothesen aufgestellt, auf vier davon wird in diesem Aufsatz eingegangen. Unter Berücksichtigung der Ergebnisse von Zellweger et al. (2012), die Offenlegung, ein Familienunternehmen zu sein, führe zu einem kognitiv besseren Bild bei verschiedenen Anspruchsgruppen sowie der Ergebnisse von Carrigan und Buckley (2008), Familienunternehmen würden bei Konsumenten als eigene Einheit innerhalb der ökonomischen Umwelt wahrgenommen, können folgende Hypothesen abgeleitet werden:

**H1/2/3:** Es gibt einen signifikanten Unterschied der Markeneinstellung (H1) [des Markenvertrauens (H2); der wahrgenommenen Qualität (H3)] zwischen Marken mit der Markengovernance Familienunternehmen (FU) und Marken mit der Markengovernance Nichtfamilienunternehmen (NFU).

Um den Einfluss der Wahrnehmungsgrößen auf die bereits erwähnte ökonomische Größe Kaufabsicht zu untersuchen, wurde auf Basis der Forschungsergebnisse von Jennifer Aaker et al. (2010) argumentiert. Diese belegten in ihrer Forschung, dass Kompetenzwahrnehmung einen Einfluss auf Kaufabsicht ausübt, woraus sich folgende Hypothese ableiten lässt:

**H4:** Die Kaufabsicht wird positiv von (a) dem Markenvertrauen (b) der Markeneinstellung und (c) der wahrgenommenen Qualität beeinflusst.

### 3. Methodik

Um den einzelnen Hypothesen nachzugehen, wurde ein Online-basiertes Experiment in Form eines Fragebogens eingesetzt. Für das Experiment wurden in Zusammenarbeit mit einem Grafikdesigner fiktive Marken entwickelt, die mit sogenannten „Vignetten“ versehen wurden. Die Vignetten waren in diesem Fall Texte, die einheitlich aufgebaut nach dem Toulmin’schen Argumentationsschema (vgl. Toulmin, 1958), dem Probanden signalisierten, ob sich hinter der fiktiven Marke ein Familienunternehmen oder eine Publikumsgesellschaft, also ein Nichtfamilienunternehmen, verbirgt. Bei den fiktiven Marken handelte es sich um die Produktkategorien Mineralwasser und Champagner, da diese, innerhalb der Getränkebranche, in ausnahmslos konträrer Beziehung zueinander stehen (insbesondere hinsichtlich Konsumhäufigkeit und Preis). Bei dem Studiendesign handelte es sich um ein Between Subject Design, was bedeutet, dass Teilnehmer der Studie per Zufallsauswahl in unterschiedliche Gruppen eingeteilt wurden. Jeder Gruppe wurden je zwei fiktive Marken von Mineralwasser und Champagner gezeigt; jedoch mit unterschiedlichen Ausprägungen: Familienunternehmen oder Nichtfamilienunternehmen. Daraufhin konnten mittels statistischer Verfahren Unterschiede der operationalisierten Wahrnehmungskonstrukte zwischen den Gruppen berechnet werden.

Das Sample setzte sich aus 649 Teilnehmern zusammen, wovon 49,6% den Fragebogen vollständig beantwortet haben. Weitere Ausschlusskriterien führten zu einer finalen Samplegröße von 254 Probanden. Diese setzen sich zu 49,2% aus Männern und 50,8% Frauen zusammen, die ein Durchschnittsalter von 29,7 Jahren aufwiesen.

### 4. Empirische Befunde

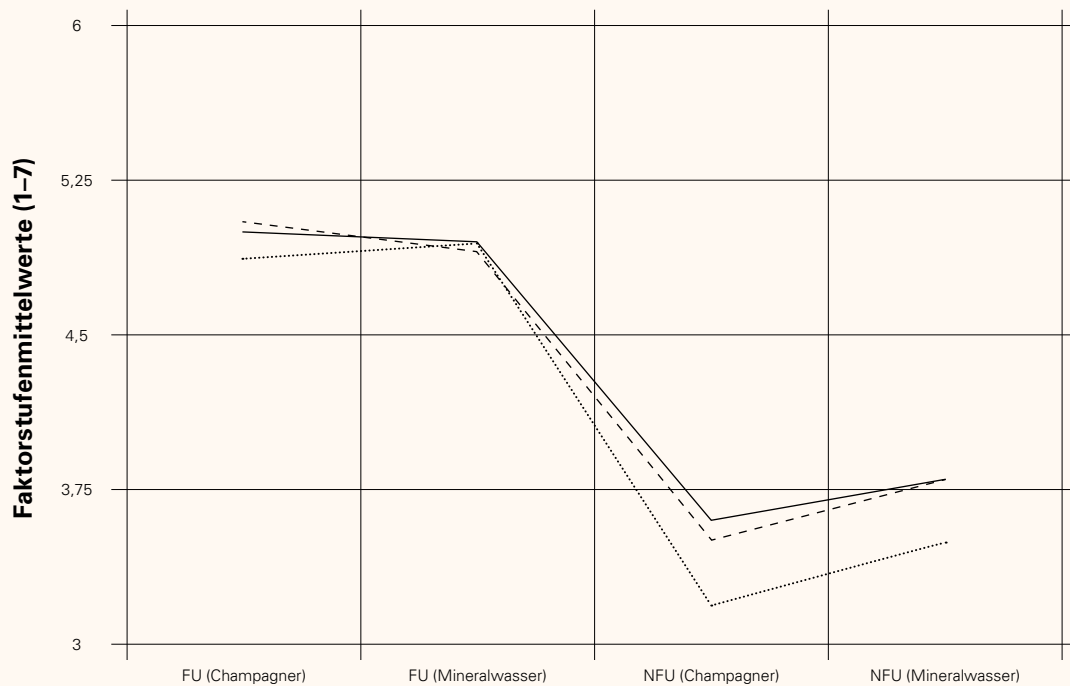
Um die aufgestellten Hypothesen zu bestätigen oder zu verwerfen, wurde für die hier erwähnten Hypothesen einfaktorielle ANOVAs sowie eine multiple Regressionsanalyse herangezogen. Für die Hypothesen H1/H2/H3 konnte mittels Post-Hoc Analysen<sup>2</sup> bei beiden Produktgruppen ein signifikanter ( $p < ,05$ ) Unterschied zwischen Familienunternehmen (FU) und Nichtfamilienunternehmen (NFU) ermittelt werden. Konkret bedeutet dies, dass die Konstrukte Markeneinstellung, Markenvertrauen sowie wahrgenommene Qualität von den Teilnehmern deutlich besser bewertet wurden, wenn der Stimulus die Markengovernance „Familienunternehmen“ signalisierte. Tabelle 1 zeigt die Mittelwerte (M) der jeweiligen Gruppen und deren Standardabweichungen (SD). Jeder

- <sup>2</sup> Post-Hoc Analysen sind statistische Signifikanztest, die es ermöglichen signifikante Unterschiede der Mittelwerte zwischen mehreren Gruppen zu identifizieren. Die Post-Hoc Analyse wurde im Rahmen dieser Arbeit mit der Gabriel-Methode durchgeführt, da leichte Unterschiede in den Gruppengrößen vorlagen
- <sup>3</sup> Die Post-Hoc Analysen werden mit dem Zeichen „>“ angegeben, um zu verdeutlichen, wenn sich Gruppen signifikant unterscheiden. In diesem Beispiel ist die Gruppe 1 signifikant höher als die Gruppe 2 (gemäß des Signifikanzniveaus 0,05).

Konstrukt	FU (1)	NFU (2)	Post-Hoc <sup>3</sup>	$\rho$
<b>Mineralwasser</b>	N=237	N=271		
	M   SD	M   SD		
Markeneinstellung	4,9   1,2	3,8   1,16	1 > 2	,001
Markenvertrauen	4,9   1,34	3,5   1,22	1 > 2	,001
Wahrgenommene Qualität	4,9   1,21	3,8   1,06	1 > 2	,001
<b>Champagner</b>	N=243	N=265		
	M   SD	M   SD		
Markeneinstellung	5,1   1,25	3,5   1,27	1 > 2	,001
Markenvertrauen	4,86   1,26	3,18   1,14	1 > 2	,001
Wahrgenommene Qualität	5,0   1,27	3,6   1,18	1 > 2	,001

Quelle: Eigene Berechnung

Tabelle 1: Ergebnisse der Auswertung: Familienunternehmen (FU) vs. Nichtfamilienunternehmen (NFU)



Legende:

- - - MarkenEinstellung
- ..... MarkenVertrauen
- wahrgenommene Qualität

FU = Familienunternehmen NFU = Nichtfamilienunternehmen

Faktorstufenmittelwerte = Der Mittelwert aller Bewertungen der Studienteilnehmer hinsichtlich der Wahrnehmungskonstrukte auf einer 7-stufigen Skala.

Quelle: Eigene Berechnung

Abbildung 1: Unterschiede der Markenwahrnehmung

Proband wurde innerhalb einer Produktkategorie randomisiert auf zwei der vier möglichen Gruppen zugeteilt, was das hohe N (2x254) erklärt. Sämtliche Fragen (Items) wurden auf einer 7-stufigen Skala abgefragt (1=negativ, 7=positiv).

Der deutliche Unterschied hinsichtlich aller wahrnehmungsbezogenen Dimensionen wird vor allem mit Blick auf Abbildung 1 deutlich.

Doch hat das Konstrukt der Wahrnehmung von Marken überhaupt eine ökonomische Relevanz für Unternehmen? Diese Frage wird mit Hypothese 4 versucht abzudecken, welche einen positiven Einfluss der Wahrnehmungsgrößen auf die Kaufabsicht unterstellt. Mit Hilfe einer Regressionsanalyse konnte diese Unterstellung bestätigt werden. Die Resultate der Analyse bestätigten für beide untersuchten Produktgruppen einen höchst signifikanten ( $p < ,001$ ) Einfluss der einzelnen Wahrnehmungskonstrukte auf die Kaufabsicht. Das bedeutet, erhöht sich eines der drei Konstrukte, erhöht sich ebenfalls die Kaufabsicht. Betrachtet man die vorangegangenen Ergebnisse, so kann nun ein indirekter Einfluss der Markengovernance Familienunternehmen auf die Kaufabsicht gezeigt werden.

## 5. Schlussbetrachtung

### 5.1 Fazit & Implikationen

Die Markenlandschaft der heutigen Zeit ist in nahezu allen Branchen äußerst dicht besiedelt und stellt Marken vor die Aufgabe, sich in diesem Angebotschaos präferenzbildend zu positionieren, sich also von vergleichbaren Marken effektiv abzuheben. Der in Auszügen vorgestellten Studie gelang es, ein bislang unentdecktes und somit ungenutztes natürliches Potential für die ebenso wichtige Differenzierung und Stärkung einer Marke aufzudecken. Dieses natürliche Potential wird als Markengovernance bezeichnet und kommt Familienunternehmen zu Gute.

Die Marketingabteilungen von Familienunternehmen können demnach von der immateriellen Ressource, ein Familienunternehmen zu sein, profitieren, indem sie diese Eigenschaft oder Besonderheit, dem Kunden über die Marke kommunikativ transportieren. Die Ergebnisse der Studie belegen dies eindrucksvoll. Marken von Familienunternehmen werden einschlägig besser wahrgenommen als vergleichbare Marken. Somit kann die Markengovernance vor allem im Hinblick auf die Neukundengewinnung einen deutlichen Wett-



bewerbsvorteil generieren. Dabei haben dem Kunden noch unbekannte Marken das Potential, durch die Markengovernance Familienunternehmen die Einstellung und das Vertrauen schon frühzeitig positiv zu formen und darüber hinaus die wahrgenommene Qualität zu forcieren. Bislang gelten Familienunternehmen in ihrer Kommunikation als eher „zugeknöpft“ (Parent, 2010, S. 2); diese Arbeit gibt Anlass, den ein oder anderen Knopf zu öffnen und das natürliche Potential, ein Familienunternehmen zu sein, im Sinne der Markenwahrnehmung ausgiebig als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Deshalb an dieser Stelle der Appell zu einem mutigeren, „aufgeknöpften“ Markenauftritt von Familienunternehmen!

## **5.2 Limitationen**

Ein nicht zu vernachlässigender abschließender Aspekt dieser Forschung ist die Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Durch die Auswahl der Untersuchungsobjekte Mineralwasser und Champagner beziehen sich die Ergebnisse klar auf die Konsumgüterbranche. Inwieweit ein ähnlicher Effekt im B2B-Bereich entstehen kann gilt es durch weitere Studien zu erforschen.

## Literatur

Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.

Aaker, J., Vohs, K. D., & Mogilner, C. (2010). Nonprofits Are Seen as Warm and For-Profits as Competent: Firm Stereotypes Matter. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 224–237.

Blombäck, A. (2009). Family business – a secondary brand in corporate brand management. CeFEO working paper series, 2009:1, Jönköping International Business School.

Botero, I. C., Thomas, J., Graves, C., & Fediuk, T. A. (2013). Understanding multiple family firm identities: An exploration of the communicated identity in official websites. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 12–21.

Carrigan, M., & Buckley J. (2008). What's so special about family businesses? An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies*, 32(6), 656–666.

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.

Esch, F.-R. (2007). *Strategie und Technik der Markenführung* (4. Aufl.). München: Vahlen.

Frost, R. (2008). Family-owned brands: A sustainable legacy? brandchannel.com; Abgerufen von [http://www.brandchannel.com/features\\_effect.asp?pf\\_id=438](http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=438);

Geus, P. (2005). *Wirkungsgrößen der Markenführung – Entwicklung und empirische Prüfung eines verhaltenswissenschaftlichen Wirkungsmodells der Markenführung*. Berlin: Logos Verlag.

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 image of family businesses. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 37–46.

Neubauer, F.-F., Lank, A. G. (2001). *The family business*. Macmillan Press, Basingstoke.

Orth, R. U., & 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. (2010). Die Wahrheit hinter der Marke – Zukunftsvision für die Kommunikation von Familienunternehmen. *prokomREPORT*, August 2010, 2–3.

Toulmin, S. (1958). *The Use of Argument*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Ward, J. L., & Aronoff, C. E. (1991). Trust gives you the advantage. *Nations's Business*, 79(8), 42–45.

Zellweger, M. T., Kellermanns, F. W., Eddlestone, K. A., & Memili, E. (2012). Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 239–250.

## **Abstract**

Obwohl eine hohe Mitarbeiterloyalität sowohl in der Forschung als auch in der Praxis oftmals als zentraler Vorteil von Familienunternehmen identifiziert wird, gibt es bislang erstaunlich wenige Forschungsergebnisse über das organisationale Commitment der Mitarbeiter in Familienunternehmen. Ziel des vorliegenden Forschungsprojektes war die Untersuchung möglicher Auswirkungen des Familieneinflusses im Unternehmen auf das affektive Commitment der Mitarbeiter. Basierend auf der Stewardship Theorie und dem Konstrukt des organisationalen Commitments wurde ein theoretisches Modell über mögliche Antezedenzen des affektiven Commitments familienfremder Mitarbeiter entwickelt. Die Hypothesen wurden mit Hilfe von 380 Fragebögen von Mitarbeitern aus neun mittelständischen Familienunternehmen der deutschen Maschinenbaubranche getestet.

# Mitarbeiterbindung in kleinen und mittelständischen Familienunternehmen – Eine Analyse der Einflussfaktoren auf das affektive Commitment familienfremder Mitarbeiter

Nina Negele<sup>1</sup>

## 1. Einleitung

Sowohl in der Managementforschung als auch in der -praxis sind die positiven Effekte einer hohen Mitarbeiterbindung für den betriebswirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens hinreichend belegt (vgl. Westphal & Gmür, 2009). Die Fähigkeit zur Bindung qualifizierter Mitarbeiter an das Unternehmen, das sogenannte organisationale Commitment, gewinnt im Zuge der zunehmenden Globalisierung und der damit einhergehenden Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen erneut an Aufmerksamkeit (vgl. Felfe, 2008; Markovits et al., 2014). Einige Forscher sehen sogar die jahrelange kurzfristige Managementorientierung und die Behandlung von Mitarbeitern als „fungible commodities“ als verantwortlich für den Niedergang vieler Unternehmen während der letzten Wirtschaftskrise (Mintzberg, 2009, S. 140). Familienunternehmen scheinen sich jedoch gegenüber dieser zentralen Anspruchsgruppe der Mitarbeiter anders zu verhalten als Nichtfamilienunternehmen: So konnten beispielsweise Block (2010) sowie Mietzner and Tyrell (2012) belegen, dass die Wahrscheinlichkeit von Personalkürzungen in Familienunternehmen während Krisenzeiten geringer ist als bei Nichtfamilienunternehmen. In der Tat ist eine hohe Mitarbeiter-Loyalität ein häufig genannter Vorteil von Familienunternehmen (vgl. Donnelly, 1988; Habbershon & Williams, 1999; Horton, 1986; Sirmon & Hitt, 2003; Tagiuri & Davis, 1992; Ward, 1988). Doch warum sollten Familienunternehmen besonders befähigt sein qualifizierte Mitarbeiter an sich zu binden?

Das zentrale Charakteristikum von Familienunternehmen ist die Einbindung der Familie in das Management, in die Eigentumsverhältnisse und in die Nachfolge (vgl. Astrachan et al., 2002; Chrisman et al., 2005). Somit ist das Humankapital in Familienunternehmen durch duale Rollenerwartungen gekennzeichnet, da Familienmitglieder an Geschäfts- wie auch an Familienbeziehungen beteiligt sind (vgl. Sirmon & Hitt, 2003). Dies kann zu positiven Effekten führen, wie beispielsweise zu einer starken Verbundenheit und Identifikation der Familienmitglieder mit dem Unternehmen (vgl. Gómez-Mejía et al., 2007), als auch zu negativen Effekten, wie zu einem erhöhten Konfliktpotential

zwischen Mitgliedern der Eigentümerfamilie (vgl. Eddleston & Kellermanns, 2007; Harvey & Evans, 1994). Diese sowohl positiven wie negativen Effekte könnten sich auch auf das Verhalten und die Einstellungen der Mitarbeiter auswirken. Mit dieser Thematik beschäftigt sich das hier in Auszügen vorgestellte Forschungsprojekt: Welchen Einfluss hat die Einbindung der Familie in das Unternehmen auf das affektive Commitment der Mitarbeiter? Forschungsziel ist die Identifikation und empirische Überprüfung potentieller Antezedenzen des affektiven Commitments familienfremder Mitarbeiter, die ihren Ursprung in der Einbindung der Familie in das Unternehmen haben. Explizit wird hierbei die Perspektive der Mitarbeiter eingenommen.

Als Untersuchungsobjekt dienten kleine und mittelständische Familienunternehmen der deutschen Maschinenbauindustrie. Die Thematik der Mitarbeiterbindung ist vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels für diese Branche besonders relevant. Kleine und mittelständische Familienunternehmen stellen die Mehrheit der deutschen Familienunternehmen dar. Studien zu kleinen und mittelständischen Familienunternehmen werden folglich auch in der Forschung zunehmend gefordert (vgl. Chrisman et al., 2012).

## 2. Theoretischer Hintergrund

### 2.1 Organisationales Commitment

Das Konstrukt des Commitments gegenüber der Organisation wurde auf unterschiedliche Art und Weise konzipiert und operationalisiert (vgl. Allen & Meyer, 1990). Allen und Meyer (1990) definieren es als einen psychologischen Zustand, der ein Individuum an ein Unternehmen bindet. Ihr Modell ist heute der am häufigsten verwendete Ansatz (vgl. Westphal & Gmür, 2009) und besteht aus drei Komponenten, die unabhängig voneinander und in unterschiedlicher Ausprägung

---

<sup>1</sup> Nina Negele war Doktorandin an der Universität Innsbruck und der Zeppelin Universität. Dieser Artikel basiert auf ihrer Dissertation, welche unter der Betreuung von Prof. Dr. Reinhard Prügl (Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF der Zeppelin Universität) sowie bei Prof. Dr. Kurt Matzler (Universität Innsbruck) verfasst wurde.

gung in jedem Individuum vorkommen können: die affektive, die kalkulatorische und die normative Komponente (vgl. Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer, Allen, & Smith, 1993). Hierbei beschreibt die affektive Dimension, welche in diesem Artikel im Vordergrund steht, die emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen, die Identifikation mit den unternehmerischen Werten und Zielen sowie den Willen seitens des Individuums in dem jeweiligen Unternehmen beschäftigt zu bleiben (vgl. Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1979).

Die hohe Bedeutung des organisationalen Commitments für den betriebswirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen ergibt sich aus ihrer negativen Auswirkung auf den Absentismus sowie auf die Kündigung, die Kündigungsabsicht und folglich auf die Mitarbeiterfluktuation und deren positiven Auswirkungen auf die Arbeitsleistung und das Extra-Rollen-Verhalten<sup>2</sup> (Organizational Citizenship Behavior) (vgl. Meyer, Allen, 1990, Meyer et al., 2002). Hierbei korreliert die affektive Komponente am stärksten mit den genannten positiven Auswirkungen für das Unternehmen (vgl. Allen & Meyer, 1990).

## 2.2 Definition von Familienunternehmen

Der Einfluss der Familie auf das Unternehmen kann sich auf unterschiedliche Art und Weise manifestieren. Aufgrund dieser Heterogenität von Familienunternehmen konnte sich in der Forschung bislang keine eindeutige allgemeingültige Definition des Begriffs „Familienunternehmen“ durchsetzen (vgl. Chrisman et al., 2012; Chua et al., 2012; De Massis et al., 2014; Nordqvist et al., 2014).

Grundsätzlich können drei Definitionsansätze für den Begriff des Familienunternehmens unterschieden werden: der Komponentenansatz, der Essenzansatz und der organisationale Identitätsansatz (vgl. Chrisman et al., 2005).

Diesem Forschungsprojekt liegt der Essenzansatz zu Grunde und somit steht der Einfluss der Familie auf das Verhalten des Unternehmens im Vordergrund: „The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families“ (Chua et al.,

1999, S. 25). Hinsichtlich der Forschungsziele erfolgten folgende Eingrenzungen der Definition:

- | maximal eine Familie besitzt Unternehmensanteile
- | diese ist Mehrheitseigentümer
- | mindestens zwei ihrer Familienmitglieder sind im Unternehmen involviert

## 2.3 Familienunternehmen aus Sicht der Stewardship Theorie

Die Stewardship Theorie ist ein Ansatz aus der Soziologie und Psychologie, der die hierarchische Beziehung zwischen Eigentümer (Prinzipal) und Angestellten (Steward) beschreibt (vgl. Davis et al., 1997). Zentrale Annahmen sind die Interessen- und Zielkongruenz zwischen Prinzipal und Steward und das Menschenbild eines „self-actualizing man“, das im Gegensatz zum rationalen „self-serving man“ (homo oeconomicus) der Prinzipal-Agent Theorie steht (vgl. ebd.). Entsprechend stehen hinsichtlich der psychologischen Faktoren die intrinsische Motivation, eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen, eine hohes Maß an Vertrauen und die Ausübung informeller Macht im Vordergrund. Zu den situativen Mechanismen zählen die Management-Philosophie und eine kollektivistisch orientierte Kultur (vgl. ebd.).

Die Stewardship-Theorie ist in der jüngeren Familienunternehmensforschung theoretisch und empirisch etabliert (vgl. Corbetta & Salvato, 2004; Eddleston & Kellermanns, 2007; Greenwood, 2003; Miller & Le Breton-Miller, 2006; Miller et al., 2008; Vallejo, 2008; Zahra et al., 2008). Es wird davon ausgegangen, dass der Einfluss der Familie auf das bevorzugte Menschenbild innerhalb der Organisation – Stewardship-Theorie versus Prinzipal-Agent Theorie – Performance-Unterschiede zwischen Familienunternehmen erklären kann (vgl. Corbetta & Salvato, 2004).

## 3. Konzeptionelles Modell

### 3.1 Identifikation potentieller Antezedenzen

Basierend auf bestehenden Forschungsstudien, die Familienunternehmen aus der Perspektive der Stewardship Theorie analysierten sowie basierend auf den Erkenntnissen über Antezedenzen des or-

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

ganisationalen Commitments konnten drei potentielle Antezedenzen des affektiven Commitments familienfremder Mitarbeiter identifiziert werden:

- (1) die Höhe des affektiven Commitments der Mitglieder der Eigentümerfamilie (AC-F),
- (2) das Level an Beziehungskonflikten zwischen Mitgliedern der Eigentümerfamilie (BK),
- (3) das Ausmaß einer langfristigen Managementorientierung im Unternehmen (LA).

Eine hohe Identifikation und ein hohes affektives Commitment gegenüber dem Unternehmen gehören zu den psychologischen Faktoren, die die Stewardship Theorie von der Prinzipal-Agent Theorie unterscheiden (vgl. Davis et al., 1997). Im Kontext von Familienunternehmen wird ein hohes affektives Commitment seitens der Mitglieder der Eigentümerfamilie durch das Konzept des wechselseitigen Altruismus zwischen Familienmitgliedern erklärt (vgl. Corbetta & Salvato, 2004). Durch die Überschneidung der beiden Systeme Familie und Unternehmen bergen Familienunternehmen ein hohes Konfliktpotential (vgl. Harvey & Evans, 1994). Konflikte werden in der Management- und Organisationsliteratur zunehmend in die Analysen integriert, wobei unterschiedliche Arten von Konflikten unterschieden werden können (vgl. Jehn, 1995, 1997; Jehn & Mannix, 2001). Beziehungskonflikte entstehen durch interpersonelle Inkompatibilitäten zwischen Mitgliedern einer Gruppe und beinhalten beispielsweise Unterschiede in Persönlichkeiten, Meinungen, Wertvorstellungen und Präferenzen (vgl. Jehn, 1995, 1997). Sie zeigen durchweg negative Auswirkungen (vgl. Jehn, 1995). Im Kontext von Familienunternehmen konnten diese dysfunktionalen Effekte auf die Performance des Unternehmens bereits empirisch aufgezeigt werden (vgl. Eddleston & Kellermanns, 2007). Eine langfristige Ausrichtung des Unternehmens gehört zu den zentralen Aspekten der Stewardship Theorie und auch zu den wesentlichen Charakteristiken von Familienunternehmen (vgl. Anderson & Reeb, 2003; Gómez-Mejía et al., 2007; James, 1999; Miller & Le Breton-Miller, 2005; Zahra et al., 2008; Zellweger, 2007). Sie beschreibt die Bereitschaft Investitionen zu tätigen, auch wenn sich diese erst über einen längeren Zeitraum hinweg amortisieren (vgl. Zellweger, 2007).

In diesem Forschungsprojekt steht die Perspektive der familienfremden Mitarbeiter explizit im Vordergrund. Folglich handelt es sich bei den identifizierten Antezedenzen um Einschätzungen der Mitarbeiter.

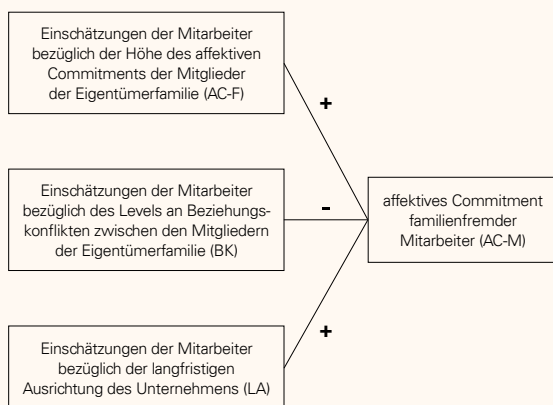
### 3.2 Direkte Effekte

Für die beiden potentiellen Antezedenzen (1) die Höhe des affektiven Commitments der Mitglieder der Eigentümerfamilie (AC-F) und (3) der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens (LA) wird ein positiver Zusammenhang mit dem affektiven Commitment familienfremder Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen (AC-FF) postuliert. Dagegen wird ein negativer Effekt zwischen dem Level an Beziehungskonflikten zwischen den Mitgliedern der Eigentümerfamilie (BK) und dem affektiven Commitment familienfremder Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen (AC-FF) angenommen.

Unterstützende Argumente für die postulierten Variablenbeziehungen finden sich in der Stewardship Theorie und der Theorie der „emotionalen Ansteckung“ (social contagion theory). Gemäß der Stewardship Theorie entscheiden die einzelnen Akteure in Abhängigkeit ihrer Einschätzungen der psychologischen (Identifikation, Motivation, Vertrauen) und situativen Faktoren (Managementorientierung, kulturelle Rahmenbedingungen), ob sie eine Stewardship- oder Prinzipal-Agent-Beziehung favorisieren (vgl. Davis et al., 1997). Sind die Mitglieder der Eigentümerfamilie in einem hohen Ausmaß emotional mit dem Familienunternehmen verbunden, so sind deren Beziehungen mit anderen Familienmitgliedern durch einen hohen wechselseitigen Altruismus geprägt, welcher Kooperation und Zusammenhalt fördert und Beziehungskonflikte reduziert (vgl. Corbetta & Salvato, 2004; Vallejo, 2008; Zahra et al., 2008). Sind die Managemententscheidungen langfristig orientiert, werden die Mitarbeiterbeziehungen eher als Prinzipal-Steward Beziehungen ausgelegt (vgl. Corbetta & Salvato, 2004; Vallejo, 2008; Zahra et al., 2008). Bestehen dagegen Interessens- und Zielkonflikte zwischen den Mitgliedern der Eigentümerfamilie und dem Unternehmen, handeln die Familienmitglieder eher individualistisch mit einem geringen wechselseitigen Altruismus und einem hohen Level an Beziehungskonflikten. Sind die Managemententscheidungen kurzfristig orientiert werden eher Prinzipal-Agent Beziehungen im Unternehmen bevorzugt (vgl. Corbetta & Salvato, 2004; Eddleston & Kellermanns, 2007; Vallejo, 2008; Zahra et al., 2008). Vallejo (2008) geht in seiner empirischen Studie über die Mitarbeiterbindung in Familienunternehmen davon aus, dass das affektive Commitment familienfremder Mitarbeiter in einer Prinzipal-Agent Beziehung gering ausfällt, wohingegen Prinzipal-Steward Beziehungen zu einem stabilen affektiven Commitment beider Parteien führen:

Die Mitglieder der Eigentümerfamilie zeigen ein hohes affektives Commitment und favorisieren eine Prinzipal-Steward Beziehung mit ihren Mitarbeitern; bevorzugen die Mitarbeiter ebenfalls eine Prinzipal-Steward Beziehung, erfahren diese selbst ein stabiles und hohes affektives Commitment gegenüber dem Unternehmen (vgl. Vallejo, 2008).

Auch die Theorie der „emotionalen Ansteckung“ (social contagion theory) (vgl. Barsade, 2002; George, 1991, 2002; George & Brief, 1992) unterstützt die postulierten Variablenbeziehungen. Im Kontext von Familienunternehmen können die Mitglieder der Eigentümerfamilie als sogenannte „walking mood inductors“ (Barsade, 2002, S. 667) angesehen werden, die kontinuierlich die Einstellungen und Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter beeinflussen (vgl. Zahra et al., 2008). Ein hohes affektives Commitment, eine langfristige Management-Orientierung und ein geringes Ausmaß an Beziehungskonflikten zwischen den Mitgliedern der Eigentümerfamilie färben auf die Mitarbeiter ab und beeinflussen deren Einstellungen und Verhaltensweisen. Abbildung 1 fasst die postulierten Variablenbeziehungen zusammen.



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 1: Konzeptionelles Modell

#### 4. Methodik und Datenbasis

Zur Überprüfung der postulierten Variablenbeziehungen sowie weiterer Hypothesen über Antezedenzen und Konsequenzen des affektiven Mitarbeitercommitments, die nicht Bestandteil dieses Artikels sind, wurde ein Fragebogen für eine quantitative Erhebung entwickelt. Die Operationalisierung der Variablen erfolgte mit Hilfe erprobter Skalen. Vor der Erhebung wurde der Fragebogen einem umfangreichen Pre-Test unterzogen.

Zur Vermeidung möglicher Verzerrungen durch die Unternehmensgröße und Branche aber auch um der Heterogenität von Familienunternehmen Rechnung zu tragen wurde die Grundgesamtheit auf kleine und mittelständische Unternehmen (zwischen 50 und 500 Mitarbeiter) eingegrenzt. Die Firmenadressen stammen aus der Hoppenstedt Unternehmensdatenbank und wurden manuell auf die Erfüllung der genannten Kriterien v.a. in Bezug auf der dieser Arbeit zu Grunde liegenden Definition von Familienunternehmen überprüft. Es wurden lediglich Unternehmen aus Bayern und Baden-Württemberg berücksichtigt.<sup>3</sup>

Von den 430 angeschriebenen Unternehmen erklärten sich neun Familienunternehmen bereit an der Studie teilzunehmen. Sie ermöglichten ihren Mitarbeitern über alle Hierarchiestufen und Funktionen hinweg, den Fragebogen während der Arbeitszeit in einem vorgegebenen Zeitrahmen von 4 Wochen auszufüllen. Das Ergebnis waren insgesamt 380 von familienfremden Mitarbeitern ausgefüllte Fragebögen (54% print und 46% online). Die Response-Rate innerhalb der einzelnen Unternehmen lag zwischen 8% und 45%. Von den 380 Mitarbeitern waren 76% männlich und 24% weiblich mit einem Durchschnittsalter von 38 Jahren. Der Großteil der Mitarbeiter (92%) war in Vollzeit beschäftigt, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit lag bei 12 Jahren. Die meisten Mitarbeiter waren in der Arbeitsvorbereitung und Fertigung (44%) angestellt, gefolgt von Marketing und Vertrieb (18%), Verwaltung (17%), Konstruktion und Entwicklung (12%) und Service (8%). Entsprechend war die Mehrheit der Mitarbeiter als Sachbearbeiter tätig (61%) und verfügte über einen Realschulabschluss bzw. mittleren Schulabschluss (41%).

Auf der Ebene der Unternehmen hatten die beteiligten neun Familienunternehmen zum Zeitpunkt der Studie zwischen 50 und 400 Mitarbeiter und waren in der zweiten, dritten, vierten oder fünften Generation. Die Anzahl der im Unternehmen beteiligten Mitglieder der Eigentümerfamilie lag von zwei bis 14 (Beirat). Die Verwandtschaftsgrade zwischen den Familienmitgliedern reichten von Eltern und Kindern über Geschwister, Ehepartner bis hin zur Verwandtschaft dritten Grades (Nichte/Neffe, Tante/Onkel).

<sup>3</sup> Bayern und Baden-Württemberg gehören zu den drei wichtigsten Regionen der deutschen Maschinenbauindustrie (Bundesamt, 2011a). Innovation ist ein wichtiger Treiber dieser Industrie und auch hier zeigen die beiden gewählten Regionen die höchste Dichte an Patentanmeldungen (Bundesamt, 2011b)



## 5. Empirische Befunde

Vor der Überprüfung der postulierten Variablenbeziehungen wurden die Reliabilität und Validität der latenten Konstrukte des theoretischen Modells mit Hilfe einer explorativen und konfirmatorischen Faktorenanalyse bestätigt.

Im Anschluss folgte die Überprüfung der Variablenbeziehungen mit einer multiplen Regressionsanalyse unter Berücksichtigung folgender Kontrollvariablen: Alter, Geschlecht, Ausbildung, Betriebszugehörigkeit, Funktion, Hierarchie, sowie die beiden aufgabenbezogenen Variablen Autonomie und Abwechslung. Hierfür wurden zunächst die acht Kontrollvariablen in das Regressionsmodell 1a und anschließend die unabhängigen Variablen – (1) Einschätzungen der Mitarbeiter bezüglich der Höhe des affektiven Commitment seitens der Mitglieder der Eigentümerfamilie (AC-F), Einschätzungen der Mitarbeiter bezüglich des Levels an

Beziehungskonflikten zwischen den Mitgliedern der Eigentümerfamilie (BK) und (3) Einschätzungen der Mitarbeiter bezüglich der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens (LA) – in das Regressionsmodell 1b eingefügt. Es konnte eine signifikante Änderung des Bestimmtheitsmaßes (adjustiertes R<sup>2</sup>) beobachtet werden.

Die Ergebnisse der Analyse sind in Tabelle 1 zusammengefasst. Sie zeigen einen negativen Zusammenhang zwischen den Einschätzungen der Mitarbeiter bezüglich des Levels an Beziehungskonflikten zwischen Mitgliedern der Eigentümerfamilie (BK) und dem affektiven Commitment der familienfremden Mitarbeiter gegenüber dem Familienunternehmen (AC-M). Die Einschätzungen der Mitarbeiter bezüglich des Levels an affektiven Commitment der Mitglieder der Eigentümerfamilie gegenüber dem Unternehmen (AC-F) hatten einen positiven signifikanten Einfluss auf das affektive Mitarbeitercommitment (AC-M). Derselbe

	Model 1a	Model 1b
<b>Abhängige Variable</b>		
Affektives Commitment familienfremder Mitarbeiter (AC-M)		
	Beta	Beta
<b>Unabhängige Variablen</b>		
Einschätzungen der Mitarbeiter bezüglich der Höhe des affektiven Commitments der Mitglieder der Eigentümerfamilie (AC-F)		,210 ***
Einschätzungen der Mitarbeiter bezüglich des Levels an Beziehungskonflikten zwischen den Mitgliedern der Eigentümerfamilie (BK)		-,327 ***
Einschätzungen der Mitarbeiter bezüglich der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens (LA)		,144 **
<b>Kontrollvariablen</b>		
Autonomie	,079	-,001
Abwechslung	,237 ***	,195 ***
Betriebszugehörigkeit	,031	,157*
Hierarchie	-,201 **	-,197 ***
Funktion	-,025	-,003
Alter	-,034	-,100
Geschlecht	-,058	-,038
Ausbildung	-,153 *	-,101
Ajustiertes Bestimmtheitsmaß (R <sup>2</sup> )	,138	,356
F-Statistiken	7,017 ***	6,92 ***
Delta R <sup>2</sup>		,218 ***
* p<0,05, ** p<0,01, *** p<0,001	n=301	n=301

Quelle: Eigene Berechnungen

Tabelle 1: Ergebnisse der Regressionsanalyse

Zusammenhang – allerdings mit einer schwächeren Ausprägung – konnte für die Einschätzungen der Mitarbeiter hinsichtlich der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens (LA) aufgezeigt werden. Wie erwartet und in vorangegangenen Studien bereits dargestellt, zeigte die Abwechslung und die Betriebszugehörigkeit einen positiven Zusammenhang mit dem affektiven Mitarbeitercommitment (AC-M) und die Hierarchie einen negativen Zusammenhang.<sup>4</sup> Insgesamt konnten alle drei postulierten Variablenzusammenhänge empirisch unterstützt werden.

## 6. Fazit

Drei Antezedenzen des affektiven Mitarbeitercommitments, die ihren Ursprung in der Einbindung der Familie in das Unternehmen haben, konnten in diesem Forschungsprojekt identifiziert und empirisch überprüft werden. Die Ergebnisse zeigen, dass Mitglieder der Eigentümerfamilie, die in dem Unternehmen involviert sind und sich im Sinne der Stewardship Theorie verhalten, die Einstellungen und Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter beeinflussen können. Ferner wurde empirisch aufgezeigt, dass Beziehungskonflikte zwischen den Mitgliedern der Eigentümerfamilie negative Effekte auf die Unternehmens-Performance ausüben, indem sie sich negativ auf das affektive Mitarbeitercommitment auswirken.

In der unternehmerischen Praxis dienen die identifizierten Antezedenzen Familienunternehmern als mögliche Stellschrauben, um qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Damit sich Beziehungskonflikte zwischen Mitgliedern der Eigentümer nicht negativ auf die Unternehmensperformance auswirken, müssen geeignete Mechanismen zur Vermeidung und/oder zur Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Konflikte etabliert werden (z. B. die Einbindung von Moderatoren als Schlichter oder auch die Implementierung einer Familienverfassung). Der Aufbau einer generationenübergreifenden Vision für das Unternehmen, die von den Mitgliedern der Eigentümerfamilie geteilt, und in der unternehmerischen Praxis gelebt wird, unterstützt den Aufbau eines hohen affektiven Commitments seitens der Mitglieder der Eigentümerfamilie und deren positiven Auswirkungen auf die Mitarbeiterbindung.

---

4 Die Variable Hierarchie ist umgekehrt kodiert, d.h. die höchste Hierarchieebene – in diesem Fall die zweite Managementebene – hat den niedrigsten Wert (1), d.h. je höher die Hierarchieebene ist desto höher ist das affektive Mitarbeitercommitment.



## Literatur

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.

Anderson, R. C., & Reeb, D. R. (2003). Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301–1328.

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), 46–58.

Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–675.

Block, J. (2010). Family management, family ownership, and downsizing: Evidence from S&P 500 firms. *Family Business Review*, 23(2), 109–130.

Bundesamt, S. (2011a). Monatsbericht im verarbeitenden Gewerbe. Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe: Bundesländer, Jahre, Wirtschaftszweige (WZ2003 2-Steller). Code 42111–0111. Abgerufen von <http://www.genesis.destatis.de/genesis/online>

Bundesamt, S. (2011b). Regionalatlas. Abgerufen von <http://destatis.de>

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267–293.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–576.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L., & Rau, S. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 36(6), 1103–1113.

Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on „comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence“. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355–362.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.

De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: Implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344–364.

Donnelley, R. G. (1988). The family business. *Family Business Review*, 10(4), 427–445.

Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545–565.

Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.

George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76, 299–307.

George, J. M. (2002). Affect regulation in groups and teams. In R. Klimoski & R. Kanfer (Eds.), *Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior* (pp. 183–217). San Francisco: Jossey-Bass.

George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good – doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310–329.

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.

Greenwood, R. (2003). Commentary on: „Toward a theory of agency and altruism in family firms“. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 491–494.

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

Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family Business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331–348.

Horton, J. (1986). Managing in a family way. *Management Review*, 75 (2), 3.

James, H. S. (1999). Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 41–<55.

- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–557.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal* 44(2), 238–251.
- Markovits, Y., Boer, D., & van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, 32(3), 413–422.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousands Oaks: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Mietzner, M., & Tyrell, M. (2012). Das Verhalten von Familienunternehmen gegenüber ihren Stakeholdern. *Familienunternehmen und Stiftungen*, 3, 108–113.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston: Harvard Business School Press.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: an empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78.
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding companies as communities. *Harvard Business Review*, 87(7/8), 1–6.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.

Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192–209.

Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.

Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43–62.

Vallejo, M. C. (2008). The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 379–390.

Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105–117.

Westphal, A., & Gmür, M. (2009). Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse. *Die Betriebswirtschaft*, 59, 201–229.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035–1054.

Zellweger, T. M. (2007). Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms. *Family Business Review*, 20(1), 1–15.

## **Abstract**

Der Führungsstil von Vorgesetzten ist ein bedeutender Erfolgsfaktor jedes Unternehmens, der sich stark auf die Unternehmenskultur und somit auf alle Mitarbeiter auswirkt. Familienunternehmen können hierbei meist stark von ihren familiären Strukturen profitieren. Wie sich der Führungsstil allerdings beim Generationsübergang ändern kann, zeigt die Befragung von 36 größtenteils langjährigen Mitarbeitern von Familienunternehmen, die vom Generationsübergang unmittelbar betroffen waren. Dabei stellt sich heraus, dass der zuvor vorherrschende, sog. patriarchische Führungsstil nach dem Generationswechsel deutlich seltener vertreten ist. Die Nachfolgeneration scheint zumeist größeren Wert auf Teamarbeit zu legen und sich auf die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern zu fokussieren.



# Wie tickt der neue Chef?

## Wie Mitarbeiter den Generationsübergang im Hinblick auf die Veränderung des Führungsstils wahrnehmen

Ulrike Höhns<sup>1</sup>

### 1. Einleitung

Für die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Familienunternehmen gewinnt das Humankapital zunehmend an Bedeutung. Zum einen können Familienunternehmen potentiellen Arbeitnehmern gegenüber damit werben, gemeinhin durch ihre Familiarität ein besonderes Arbeitsklima zu schaffen. Zum anderen spielen die Mitarbeiter beim oftmals wegweisenden Generationsübergang eine große Rolle: Durch ihre jahrelange Erfahrung kennen sie das Unternehmen und dessen Besonderheiten ganz genau – oftmals sogar genauer als der Nachfolger in der Führung.

In Familienunternehmen herrscht meist ein sehr persönlicher Führungsstil, der durch einzelne Familienmitglieder geprägt wird und als wichtiger Grund für die allgemein hohe Mitarbeiterloyalität in Familienunternehmen gilt. Dieser Stil ändert sich normalerweise eher selten, da Familienunternehmen langfristig in einer Hand gehalten werden. Ausnahme hierfür ist der in vielen Bereichen einschneidende Generationswechsel. Den Führungsstil der Seniorgeneration haben die Mitarbeiter jahrelang erlebt und sich daran gewöhnt. Sie identifizieren sich somit ein Stück weit mit der Generation als solche. Wechselt nun die Führung innerhalb der Familie, müssen sich alle Beteiligten auf einen neuen Umgang und ein eventuell verändertes Arbeitsklima einstellen.

Welche Auswirkungen der Personen- bzw. Führungswechsel aus Sicht der Mitarbeiter hat, soll im Rahmen dieser Studie analysiert werden. Dabei liegt ein besonderer Fokus auf der Frage, ob und inwieweit sich die Mitarbeiterstruktur und die wahrgenommene Unternehmenskultur ändern oder ob gar die Akzeptanz der Führungsetage leidet.

### 2. Theoretischer Hintergrund

In den beiden folgenden Abschnitten sollen die Grundlagen für die anschließende empirische Studie gelegt werden. Zunächst wird eine Typologie der Führungsstile nach Sorenson (2000) vorge-

stellt, um danach auf die Besonderheiten von Familienunternehmen in Bezug auf ihre Mitarbeiter einzugehen.

#### 2.1 Führungsstile

Sorenson (2000) führte eine Unterteilung verschiedener Führungsstile ein, die mittlerweile als gängig in der Wissenschaft einzustufen ist und auf welcher diese empirische Studie basiert. Im Folgenden werden daher die von Sorenson identifizierten Führungsstile kurz vorgestellt sowie die jeweiligen Implikationen für die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung erläutert. Die Führungsstile nach Sorenson (2000)<sup>2</sup> sind die autokratische/patriarchische Führung, die partizipative Führung, die Laissez-faire Führung sowie implizit die charismatische Führung.

Der bekannteste und am weitesten verbreitete Führungsstil ist der patriarchische oder autokratische. Hierbei sind die Strukturen hierarchisch aufgebaut, mit den Familienmitgliedern an der Spitze. Nur selten wird Weisungsbefugnis an Mitarbeiter delegiert. Patriarchische Führungspersonen treffen Entscheidungen, ohne Rücksprachen mit anderen zu halten. Systeme und Ergebnisse sind ihnen extrem wichtig und geben der Unternehmenskultur eine starre Struktur. Dadurch wird die Mitarbeiterzufriedenheit tendenziell reduziert und die Stresslevels der Beteiligten hochgehalten. Es besteht innerhalb des Unternehmens wenig Flexibilität, da der Fokus sehr stark auf den Umsatz gerichtet ist und abweichende Arbeitsweisen als ineffizient betrachtet werden (vgl. ebd.).

Bei der weniger verbreiteten partizipativen Führung hat der Teamgeist eine große Bedeutung. Jeder Mitarbeiter wird als Teil des Ganzen gesehen und Probleme werden gemeinsam gelöst. Die Mitarbeiter dürfen bei vielen Entscheidungen

---

1 Dieser Artikel stellt die wichtigsten Ergebnisse der Masterthesis von Ulrike Höhns, eMA FESH-Alumna, vor. Die Thesis entstand unter Betreuung von Dr. Ursula Koners und Prof. Dr. Reinhard Prügl am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF.  
2 Sorenson (2000) beschreibt auch noch den Stil der Experten- und der Referentenführung, auf welche im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen wird.

mitwirken und werden individuell gefördert. Das steigert die Mitarbeiterzufriedenheit und damit auch die Mitarbeiterbindung an das jeweilige Unternehmen. Da die Mitarbeiter sowohl in die Entscheidungsfindung als auch in die organisationale Führung des Unternehmens mit einbezogen werden, herrscht eine große Akzeptanz der getroffenen Entscheidungen.

Bei der Laissez-faire Führung werden den Mitarbeitern große Handlungsspielräume und viele Freiheiten gelassen. Die Unternehmensleitung gibt insbesondere die Mission und die übergeordneten Ziele des Unternehmens vor, lässt die Mitarbeiter aber ihre Entscheidungen eigenständig treffen. Studien haben gezeigt, dass Unternehmen mit wenigen Hierarchiestufen und freien Entscheidungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter produktiver sind und diese motivierter arbeiten (vgl. ebd.).

Ein weiterer, nur implizit von Sorensons Theorie abgedeckter Stil, ist die charismatische Führung. Hierbei wird der einzelne Mitarbeiter durch die Persönlichkeit der Führungskraft überzeugt. Die Führungsperson geht vollkommen in ihren Visionen und Missionen auf und will die gesetzten Ziele unbedingt erreichen. Dafür braucht sie die Mitarbeiter, die durch die Führungsperson selbst und deren Begeisterungsfähigkeit motiviert werden. Sie bekommen das Gefühl, dass es sich lohnt, für das Unternehmen zu arbeiten und vertrauen der Führungskraft bzw. bringen ihr Wertschätzung entgegen (vgl. Pinnow, 2012). Es wird offen und optimistisch miteinander kommuniziert, sodass alle Beteiligten verstehen, welche Ziele die Führungsperson verfolgt. Charismatische Führungspersonen verfügen über eine besondere Sensibilität gegenüber ihrer Umwelt und können sich folglich auf Spezifika einzelner Mitarbeiter einstellen. Ein solcher Führungsstil hat allerdings nicht nur Vorteile. Es kann zum blinden Gehorsam der Mitarbeiter kommen. Durch die große Abhängigkeit von einer Person besteht besonders in Krisenzeiten die große Gefahr für das Unternehmen, nicht mehr eigenständig handlungsfähig zu sein (vgl. ebd.).

## **2.2 Mitarbeiter in Familienunternehmen**

Bedingt durch die spezielle Kultur in Familienunternehmen gelten für die nicht der Familie entstammenden Mitarbeiter besondere Umstände. Zum einen ändern sich bei vorgezeichneter Nachfolge die Anreizstrukturen für Führungspersonal: Ist ohnehin klar, dass nur Familienmitglieder be-

stimmte Führungspositionen besetzen, ist diesen Mitarbeitern ein mögliches Karriereziel genommen (vgl. Dawson, 2012). Mitchell et al. (2003) haben zudem herausgefunden, dass Mitarbeiter von Familienunternehmen mit recht komplexen Zusammenhängen umzugehen haben, da sie ihre Entscheidungen stets mit emotionalen, familiären Gegebenheiten in Einklang bringen müssen. Dies kann ein Grund für die Abneigung mancher Arbeitnehmer sein, in Familienunternehmen zu arbeiten (vgl. Sharma, 2004). Den durch Interaktion mit der Familie entstehenden „Familiengeist“ können Familienunternehmer aber auch gezielt nutzen, um eine besondere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen hervorzurufen. Dadurch können Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen gebunden werden (vgl. Carmon et al., 2010). Hierfür kann auch die Vergütung eine Rolle spielen – die jedoch im konkreten Fall bis dato wenig erforscht wurde. Erste Studien ergaben, dass CEOs unter Umständen bewusst auf einen anderswo höheren Verdienst verzichten. Neben dem besonderen Klima ist die geringere Entlassungswahrscheinlichkeit ein Hauptgrund dafür. Familienunternehmen halten besonders in Krisenzeiten so lange wie möglich an ihren Mitarbeitern fest, da sie im Schnitt in deutlich längeren Zeithorizonten (insbesondere im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen) planen (vgl. Bassanini et al., 2013).

## **3. Empirische Studie: Methodik und Ergebnisse**

Die durchgeführte Datenerhebung ist eine Querschnittsuntersuchung, die mittels eines Online-Fragebogens durchgeführt wurde. Die Befragung umfasst eine Gesamtstichprobe von 53 Teilnehmern aus zwölf verschiedenen Familienunternehmen. Davon haben 36 (58,2 %) den Fragebogen für die Auswertung ausreichend beantwortet. Das durchschnittliche Alter der Teilnehmer betrug ca. 45 Jahre, wobei der jüngste Teilnehmer 20 Jahre alt war und der älteste 66 Jahre. Im Schnitt waren die Teilnehmer seit 13,9 Jahren in den Familienbetrieben beschäftigt. Die Spanne erstreckt sich hierbei von einem bis zu 40 Jahren Betriebszugehörigkeit. Dieser Wert liegt deutlich über dem Bundesdurchschnitt aller Betriebe im Jahre 2008.

Bass und Avolio (1993) entwickelten einen etablierten und auch für diese Untersuchung verwendeten „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ). Dieser dient dazu, den in einem Unternehmen herrschenden Führungsstil zu verstehen.

Neben dem MLQ flossen weitere Skalen zum Führungsstil (vgl. Sorenson, 2000), sowie zu den Einschätzungen von Führungspersonen (vgl. Conger & Kanungo, 1998) in den Fragebogen mit ein. Darüber hinaus wurden typische demographische Eigenschaften der Familienunternehmen sowie der Teilnehmer abgefragt.

### 3.1 Führungsstil

Auf die zentrale Frage, ob die Mitarbeiter seit dem Generationswechsel eine veränderte Unternehmenskultur wahrnehmen, antworteten 47,2% mit „Ja“. 33,3% stellten keine Veränderung fest, die restlichen 19,4% konnten keine Aussage treffen. Auch die Wahrnehmung der Kommunikation innerhalb der untersuchten Unternehmen hat sich nach dem Generationsübergang deutlich gewandelt: 62,9% der befragten Mitarbeiter gaben eine nach dem Generationswechsel klarere Kommunikation von Zielen und Normen an.

Die Mehrheit der Befragten verspürt unter der Nachfolgeneration die Möglichkeit eigenverantwortlicher handeln bzw. selbstständiger Entscheidungen treffen zu können. Partizipative Unternehmensführung scheint in den Unternehmen nun deutlich ausgeprägter vorzuherrschen. Auch pflegt die Nachfolgeneration eher einen charismatischen Führungsstil. Diese Beobachtungen gehen mit einer Veränderung der Mitarbeiterzufriedenheit einher, bedingt offenbar durch besagte Änderung des Führungsstils von eher patriarchisch hin zu eher charismatisch und partizipativ durch aktive Stärkung des Teamgeistes und des Mitspracherechtes der Mitarbeiter. Nochmals verstärkt wird dieser Wandel, wenn die Änderungen von einer charismatischen Führungsperson begeistert und offen kommuniziert werden. Herrschte vor dem Generationswechsel eine autokratische Unternehmensführung, kommt es zu geringeren Veränderungen. Bekannte Strukturen bleiben oftmals unverändert bestehen und eine einzelne Person trifft weiterhin die Entscheidungen.

Weitere interessante Einblicke offenbart die genauere Analyse der jeweiligen Beschäftigungsdauer: Je länger ein Mitarbeiter dem Unternehmen verbunden ist, desto besser kennt er die Unternehmenskultur und desto intensiver nimmt er Veränderungen daran wahr.

Die Untersuchung der Ausprägung des patriarchischen Führungsstils ergab weitere interessante Implikationen: Im Vergleich zur Seniorgeneration

scheint diese Führung „von oben herab“ nach dem Wechsel deutlich seltener vertreten zu sein. Die Befragten gaben an, dass der Führungsstil unter der Juniorgeneration weniger (45,7%) bzw. viel weniger (20%) patriarchisch ist als er es unter der Seniorgeneration war. Mit der neuen Unternehmenskultur geht auch eine Veränderung der Kommunikationsgewohnheiten einher. Hat der Patriarch früher Informationen nur selten bzw. nur das Nötigste an die Mitarbeiter weitergegeben, ist sich die Nachfolgeneration der Bedeutung einer offenen und umgänglichen Kommunikation eher bewusst. Dies spiegelt sich auch in einigen Aussagen der Probanden wider. Viele schätzen die Offenheit der Nachfolgeneration und haben den Eindruck, mehr Mitspracherecht bei Entscheidungen zu bekommen. Allerdings ist an dieser Stelle keine signifikante Korrelation mit der Mitarbeiterzufriedenheit messbar. Es kann also nicht darauf geschlossen werden, dass durch den seltener vorherrschenden patriarchischen Stil die Mitarbeiterzufriedenheit steigt. Allerdings kann angenommen werden, dass der patriarchische Stil dem charismatischen weicht, welcher (wie beschrieben) eine zufriedene und vertraute Atmosphäre prägt und somit die Zufriedenheit erhöht.

### 3.2 Arbeitsweise

Durch die neue Führungsperson ändert sich mit dem Führungsstil auch die Arbeitsweise, an die sich die Mitarbeiter gewöhnen müssen. Immerhin 74,8% der befragten Teilnehmer spürten dies – lediglich 2,8% empfanden keinerlei Veränderung. 11,2% empfanden gar eine starke Veränderung. Der damit einhergehende Wandel hin zum partizipativen und charismatischen Führungsstil lässt darauf schließen, dass die Nachfolgeneration vor allem die Entwicklung des Teamgeistes und der Teamarbeit fördert. Den Mitarbeitern wird ein Mitspracherecht eingeräumt und ihre Meinung zu organisatorischen Fragen eingeholt. Weist der neue Vorgesetzte zusätzlich Attribute der charismatischen Führungspersönlichkeit auf, wie eine offene und optimistische Kommunikation, erhöht sich wiederum die Mitarbeiterzufriedenheit. Die befragten Mitarbeiter gaben größtenteils an, nach dem Generationsübergang deutlich selbstständiger entscheiden zu können. Grund dafür ist die veränderte Art der Kommunikation. Das persönliche Gespräch mit den Mitarbeitern wird vermehrt gesucht und damit auch jedem Mitarbeiter Familiarität signalisiert. Ihre persönlichen Stärken können die Mitarbeiter so dem Vorgesetzten unmittelbar unter Beweis stellen. Zusammengefasst

ändert sich die Unternehmenskultur nach dem Generationsübergang spürbar, was eine Veränderung der Arbeitsweise induziert und die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen kann.

### **3.3 Entscheidungsprozesse**

Auch der Professionalisierungsgrad der Entscheidungsprozesse im Unternehmen wurde bei der Befragung ausgiebig getestet. Oftmals wird, so die Theorie, ein Generationsübergang zum Anlass genommen vorhandene Abläufe zu hinterfragen und zu optimieren. Dieser Aspekt ist aus Sicht der Mitarbeiter klar bestätigt worden. Ca. 78% der Befragten gaben an, dass es aus ihrer Sicht mit dem Generationsübergang zu einer Professionalisierung der Entscheidungsprozesse gekommen ist. Weiterhin bestehen Korrelationen mit dem partizipativen und charismatischen Führungsstil, sowie mit der gefühlten Zunahme des eigenverantwortlichen Handelns der Mitarbeiter. Diese Erkenntnis ist neu und verwundert aus theoretischer Sicht: Eigentlich fördert partizipative Führung das Mitspracherecht und den Teamgeist der Mitarbeiter, was nicht unbedingt zu einer Professionalisierung der Prozesse beiträgt. Wenn mehrere Meinungen vertreten sind, wird es schwieriger, die Meinungen zu vereinen und zu einer „professionellen“ Entscheidung zu kommen. Auch der charismatische Führungsstil ist nicht unbedingt für professionelle und standardisierte Entscheidungsprozesse bekannt, da er von der Führungsperson und deren Visionen lebt. Die Ergebnisse waren von Alter und Dauer der Beschäftigung zum Zeitpunkt der Befragung interessanterweise absolut unabhängig.

## **4. Zusammenfassung und kritische Würdigung**

Die vorliegende Arbeit unterstreicht, dass mit dem Generationsübergang deutliche Veränderungen innerhalb des Unternehmens einhergehen. Der Nachfolgeneration ist offenbar bewusst, welche wichtige Rolle die Mitarbeiter für den Erfolg eines Übergabeprozesses spielen – ansonsten würden sie eine derart teamorientierte und vertrauensvolle Atmosphäre wohl nicht fördern und fordern. Insbesondere die Mitarbeiter müssen sich auf einen neuen Führungsstil einstellen, der von den Befragten jedoch zumeist als teamorientierter, kommunikativer und persönlicher bezeichnet wurde. Der vor dem Generationswechsel in den untersuchten Unternehmen oftmals vorherrschende patriarchische Stil verschwand

zumeist komplett. Eine langfristige Bewertung des neuen Stils kann diese Studie jedoch nicht liefern.

Dass in dieser Studie Mitarbeiter befragt wurden, ist zugleich Stärke und Schwäche. Zwar sind insbesondere Mitarbeiter in der Lage, Veränderungen in Unternehmenskultur und Führungsstil festzustellen, jedoch könnten deren Antworten von externen Effekten beeinflusst sein. Beispielsweise wurden die Mitarbeiter durch ihre (neuen) Chefs zur Teilnahme an der Umfrage ermuntert und könnten somit, trotz der Anonymität der Befragung, Konsequenzen bei extremen Ergebnissen befürchtet haben.

Die eher kleine Stichprobe von 53 Personen kann die Übertragbarkeit der Ergebnisse einschränken – auch wenn Wert auf Vielfalt innerhalb der Stichprobe gelegt wurde. Da der jeweilige Führungsstil stark von der Persönlichkeit des jeweiligen Amtsinhabers abhängt, wäre zuletzt ein Persönlichkeitstest sinnvoll gewesen, um den Schluss auf Zusammenhänge über den subjektiv wahrgenommenen Führungsstil hinaus zuzulassen.



## Literatur

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.

Bassanini, A., Breda, T., Caroli, E., & Rebérioux, A. (2013). Working in Family Firms: Paid Less But More Secure? Evidence from French Matched Employer-Employee Data. *Industrial & Labor Relations Review*, 66(2), 433–466.

Carmon, A. F., Miller, A. N., Raile, A. N., & Roers, M. M. (2010). Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 210–223.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications: Los Angeles.

Dawson, A. (2012). Human capital in family businesses: Focusing on the individual level. *Journal of Family Business Strategy*, 3(1), 3–11.

Mitchell, R. K., Morse, E. A., & Sharma, P. (2003). The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 533–551.

Pinnow, D. F. (2012). *Führen: Worauf es wirklich ankommt*. Berlin: Springer.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.

Sorenson, R. L. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*, 13(3), 183–200.



## **Abstract**

In dieser Forschungsarbeit wird die Ausgestaltung der Hausbankbeziehung bei Familienunternehmen untersucht. Es gibt in der wissenschaftlichen Literatur verschiedene Studien, die Hausbankbeziehungen hinsichtlich ihres ökonomischen Nutzens und ihrer Kosten analysieren, doch gibt es bis jetzt keine Studie, die den Fokus speziell auf die Ausgestaltung dieser Beziehung aus Sicht des Familienunternehmens legt. Diese Lücke wird durch die vorliegende Arbeit mittels der Methodik der explorativen Faktorenanalyse bearbeitet. Eine detaillierte deskriptive Auswertung der Fragebögen, erhoben von 62 befragten Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum, liefert den Ausgangspunkt für die Ergebnisse. Dabei kristallisierten sich drei Dimensionen heraus, die die Hausbankbeziehung charakterisieren: „Kreditfinanzierung und Verantwortung“, „Information und Kommunikation“ und „Nachfolgeplanung und Generationswechsel“.



# Die drei Dimensionen der Hausbank-Skala: Eine empirische Analyse über die Ausgestaltung der Hausbankbeziehung von Familienunternehmen

Katharina Sauter<sup>1</sup>

## 1. Einführung

Gute Beziehungen zu schaffen setzt consequentes Handeln voraus, was bedeutet, dass solche Beziehungen aufgebaut und gezielt gestärkt werden müssen. Erfolgt die Bemühung um einen beständigen Partner erst zu dem Zeitpunkt, wenn es die Situation erfordert, mag es eventuell zu spät sein (vgl. Mietzner & Tyrell, 2012). In den letzten Jahren haben der steigende Wettbewerbsdruck und die Finanzkrise 2007/2008 dafür gesorgt, dass sich Finanzmarkt und Bankenlandschaft einem rasanten Umstrukturierungsprozess gegenübersehen. In diesem Zusammenhang sind etwa die Basel III-Vorschriften, die im Jahr 2010 veröffentlicht wurden, und die MaRisk, die im Jahr 2005 in Kraft traten, zu erwähnen. Diese resultieren in ihrer Gesamtheit in einer Entpersonalisierung der Beziehung zwischen Kreditnehmer – in diesem Fall das Unternehmen – und Bank. Denn diese Vorschriften bringen standardisierte Prozesse in den Banken mit sich, wodurch der persönliche Charakter dieser Beziehung stark eingeschränkt wird. Schnell wird deutlich, dass auch das traditionelle Hausbankprinzip diesen Veränderungen wahrscheinlich nicht entkommt.

In diesem Wandlungsprozess stehen auf der einen Seite die Banken und auf der anderen Seite die Kreditnehmer, die ebenfalls diesem Prozess ausgesetzt sind. Was die Kreditnehmerseite angeht, so untersucht die Forschungsarbeit Familienunternehmen, da diesen nachgesagt wird, dass sie sich in ihrer Finanzstruktur von anderen Unternehmen unterscheiden.

Familienunternehmen verhalten sich strukturell anders, weil Eigentümer ihr Vermögen überwiegend in das eigene Unternehmen investiert haben und das Wohlergehen der Unternehmerfamilie an die Weiterentwicklung und das Fortbestehen des Unternehmens gebunden ist. Zudem agieren Manager von Familienunternehmen in der Regel risikoaverser, sind kooperativer im Umgang mit verschiedenen Anspruchsgruppen und haben meistens auch einen langfristigen Entscheidungshorizont, um die Vermögensbasis der Familie nicht zu gefährden (vgl. Mietzner & Tyrell, 2012).

Ziel der Forschungsarbeit ist es, Erkenntnisse über die Ausgestaltung der Hausbankbeziehung bei Familienunternehmen zu erlangen. Dafür findet auf Basis einer standardisierten Befragung zunächst eine deskriptive Analyse statt, indem die Aspekte der Langfristigkeit, des Informationsvorteils, der Kreditfinanzierung und des Verhaltens in Krisensituationen bzw. bei finanziellen Schwierigkeiten näher untersucht werden. Diese Aspekte werden auf Grundlage der Definition einer Hausbank gebildet. Anschließend gilt es herauszufinden wie, sprich durch welche Dimensionen, die Hausbankbeziehung bei Familienunternehmen charakterisiert werden kann. Es wird ferner dargelegt, wie stark diese Dimensionen bei den analysierten Familienunternehmen ausgeprägt sind.

## 2. Theoretische Heranführung

### 2.1 Der Begriff der Hausbankbeziehung

Der ursprüngliche Begriff der Hausbankbeziehung geht auf die traditionell als eng beschriebene Beziehung zwischen Banken und Unternehmen im deutschen Finanzsystem zurück. Bekannter ist jedoch die Zusammenfassung unter dem Begriff des Relationship Lending (vgl. Elsas, 2001), was mit enger Kunde-Bank-Beziehung übersetzt werden kann. Grundlage dieser Forschungsarbeit stellt die im Folgenden genannte deskriptive Definition von Hausbanken dar (Elsas & Krahen, 1998; Elsas, 2001; Arbeitskreis Finanzierung, 1988).

- | Hausbankbeziehungen sind langfristiger Natur und beinhalten ein ‚besonderes Vertrauensverhältnis‘ zwischen Bank und Unternehmen.
- | Die Hausbank hat einen Informationsvorteil gegenüber Wettbewerbsbanken.
- | Eine Hausbank hat einen (relativ zu Konkurrenzbanken) großen, oft dominanten Anteil an der Kreditfinanzierung eines Unternehmens und führt die meisten sonstigen Finanzdienstleistungen für das Unternehmen durch.

---

<sup>1</sup> Katharina Sauter ist Alumna der Zeppelin Universität. Dieser Artikel basiert auf ihrer Masterarbeit, welche am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF unter der Betreuung von Prof. Dr. Mark Mietzner und Prof. Dr. Reinhard Prügl verfasst wurde.

| Die Hausbank trägt in finanziellen Krisensituationen des Unternehmens eine „besondere Verantwortung“ (vgl. Elsas, 2001)

## 2.2 Investitions- und Finanzierungsverhalten von Familienunternehmen

Ward (1997) schreibt hinsichtlich des Planungshorizonts bei Familienunternehmen: „Family firms have a unique opportunity to be long-term oriented. [...] For a strong family, long-term value is much preferred to short-term results“ (Ward, 1997, S. 333). Der Autor betont damit den einzigartigen Vorteil einer langfristigen Orientierung bei diesen Unternehmen. Mach (2007) findet mithilfe einer Befragung deutscher Familienunternehmen heraus, dass die obersten Ziele die langfristige Orientierung und die Wertorientierung sind wodurch die Überlebensfähigkeit des Unternehmens sichergestellt werden kann (vgl. Mach, 2007; Koeberle-Schmid et al., 2008). James (1999) führt den erweiterten Planungshorizont in Familienunternehmen auf den fundamentalen Wunsch der Familie zurück, das Familienunternehmen an zukünftige Generationen weiterzugeben (vgl. James, 1999). Daher legen diese Unternehmen den Fokus auf eine langfristige Steigerung des Unternehmenswerts. Die persönliche und emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen ist folglich stark ausgeprägt und wirkt sich auf das Bestreben nach dem langfristigen Erhalt des Unternehmens aus (vgl. Kets de Vries, 1993). Das dadurch geprägte Investitions- und Finanzierungsverhalten deutet bei Familienunternehmen auf konservativere Finanzierungsstrategien hin (vgl. Sirmon & Hitt, 2003), was sich in der Wahl solcher Finanzierungsstrategien äußert, die eine langfristige und verlässliche Finanzierung sicherstellen. Gleichzeitig spielt die langfristige Ausrichtung vor allem beim Aufbau nachhaltiger Beziehungen mit den Stakeholdern (z. B. Hausbanken, also Fremdkapitalgebern) eine wichtige Rolle (vgl. Le Breton-Miller & Miller, 2006).

## 2.3 Kapitalstruktur von Familienunternehmen

Es gibt verschiedene Studien, welche die Kapitalstruktur von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen untersuchen. So analysierten etwa McConaughy und Kollegen (2001) amerikanische Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen und können einen signifikanten Unterschied zwischen den beiden feststellen. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass Familienunternehmen höhere Eigenkapitalquoten haben als Nichtfamilienunternehmen (vgl. McConaughy et al., 2001).

Gallo und Kollegen (2004) untersuchten spanische Familienunternehmen und stellen dabei fest, dass Familienunternehmen einen signifikant niedrigeren Verschuldungsgrad aufweisen als Nichtfamilienunternehmen (vgl. Gallo et al., 2004). Studien über die Finanzstruktur bei deutschen Familienunternehmen stützen diese Befunde (vgl. Redlefsen & Eiben, 2006; Schwartz & Braun, 2013).

Für die Sicherung des notwendigen Finanzierungsvolumens kann es jedoch vorkommen, dass das interne Eigenkapital möglicherweise nicht ausreicht, sodass externe Geldmittel erforderlich werden. Dies scheint vor allem für kleine Familienunternehmen von großer Bedeutung zu sein. So schreibt Hutchinson (1995): „For most owner-managed small firms, there is an additional emphasis on the need to finance expansion through debt capital provided by banks because the use of equity in the early stages of development is limited to an individual and/or his family’s contributions“ (S. 233).

Darüber hinaus verlangt der Erhalt des Unternehmens und damit der Arbeitsplätze finanzielle Stabilität (vgl. Sirmon & Hitt, 2003; Schraml, 2010), die bei Familienunternehmen vor allem durch eine oftmals gesunde Eigenkapitalausstattung und durch die Finanzierung durch Banken erreicht wird. So stellen Banken die wichtigsten externen Kapitalgeber für privat gehaltene Familienunternehmen in Deutschland dar (vgl. Schraml, 2010). In diesem Zusammenhang kommen Schwartz/Braun (2013) im Rahmen des KfW-Mittelstandspanels 2013 zu dem Ergebnis, dass der Bankkredit auch im Jahr 2012 nach den Eigenmitteln die wichtigste externe Finanzierungsquelle für den Mittelstand darstellt (vgl. Schwartz & Braun, 2013).

## 3. Datenbasis und Methodik

Zur Untersuchung der Thematik wurde eine Onlinebefragung mittels SoSci Survey realisiert. Der Fragebogen wurde an die Familienunternehmen des Forschungspanels des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF und darüber hinaus an externe Familienunternehmen in ganz Deutschland via E-Mail versandt. Gegenstand der Untersuchung sind Familienunternehmen, bei denen sich die Mehrheit, das heißt mehr als 50% des Eigentums im Besitz der Familie befindet und/oder mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen offiziell in der Geschäftsleitung des Unternehmens tätig ist.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Die Definition beinhaltet demnach auch Familienunternehmen, welche sich noch in der Hand der Gründergeneration befinden.

Die Datenerhebung wurde im September und Oktober 2014 durchgeführt und resultierte in 62 vollständig beantworteten Fragebögen. In den meisten Fällen beantwortete der/die Eigentümer/ in des Familienunternehmens den Fragebogen (zu 92,6 % männlich, größtenteils zwischen 50 und 60 Jahre alt). Ferner zeigte die Analyse, dass die Familienunternehmen in der vorliegenden Studie im Schnitt etwa die 53 Jahre alt sind, die meisten die Rechtsform der Personengesellschaft oder GmbH tragen, alle Unternehmen (zum Teil) eigentümergeführt sind, der größte Anteil in der zweiten Generation geführt wird, die Mehrheit des Eigentums sich in Familienbesitz befindet, und der größte Anteil über 50 bis zu 100 Mitarbeiter beschäftigt. Zwar sind die meisten befragten Unternehmen in der Dienstleistungsbranche tätig, dennoch wird eine große Bandbreite an Branchen in der Stichprobe abgedeckt. In Bezug auf die Finanzierung wurde festgestellt, dass sich die Unternehmen zunächst der Innenfinanzierung bedienen und danach die Nutzung von Bankkrediten folgt. Außerdem wurde ausgewertet, dass der größte Anteil der Familienunternehmen im Jahr 2012 eine äußerst gesunde Eigenkapitalquote aufwies. So wiesen in diesem Jahr 28,85 % der Familienunternehmen eine Eigenkapitalquote von über 50 % auf.

## **4. Ergebnisse**

### **4.1 Deskriptive Analysen**

In der deskriptiven Statistik konnten 62 Familienunternehmen analysiert werden, wobei die Anzahl der Beobachtungen in Abhängigkeit von der Anzahl der ausgefüllten Fragen variierte. Die Auswertungen zur Ausgestaltung der Hausbankbeziehung bei Familienunternehmen deuteten an, dass die untersuchten Familienunternehmen eine intensive Beziehung zu ihrer Hausbank zu pflegen scheinen.

Die Analyse zeigte hinsichtlich der Hausbankdaten, dass die meisten untersuchten Unternehmen eine Hausbankbeziehung mit einer Sparkasse/Landesbank unterhalten und im Mittelwert (M) die Anzahl der Hausbankbeziehungen 1,7 beträgt. Darüber hinaus ist der größte Anteil der Hausbanken im unmittelbaren Umkreis der Familienunternehmen angesiedelt und die geografische Distanz beträgt hier meist weniger als 5 km. Diese Auswertungen deuteten bereits eine besondere Form der regionalen Nähe an, da wenige Hausbankbeziehungen unterhalten werden und diese sich im nahen Umfeld des Unternehmens befinden. Der Mittelwert bei der Beziehungsdauer zwischen Familienunternehmen und Hausbank ist 32,3 Jahre. Zudem konnte festgestellt werden, dass Familienunter-

nehmen eine längere Beziehung zu ihrer Hausbank unterhalten als zu Nicht-Hausbanken. Des Weiteren deutete sich an, dass Familienunternehmen der Hausbank umfangreichere Informationen zur Verfügung stellen als Nicht-Hausbanken und mehr Beratungsgespräche mit der Hausbank führen als mit Nicht-Hausbanken. Die frühzeitige Ankündigung eines Generationswechsels gab zudem weitere Hinweise darauf, dass Familienunternehmen die Hausbank über die Entwicklung des Unternehmens informieren und somit in Unternehmensvorgänge mit einbinden. Die Analyse des Anteils, den die Hausbank an der Fremdkapitalfinanzierung des Unternehmens im Jahr 2012 gehalten hat, zeigte, dass der Anteil der Unternehmen, die über 50% bis einschließlich 100 % Fremdkapitalfinanzierung von ihrer Hausbank beziehen, am größten ist. Zudem gab die Hälfte der Unternehmen an, dass die Hausbank bei finanziellen Schwierigkeiten verhandlungsbereiter auftritt und geduldiger reagiert als Nicht-Hausbanken. Ferner wurde deutlich, dass die untersuchten Unternehmen Unterstützung von ihrer Hausbank erhalten, wenn sie dieser von aufgetretenen Problemen berichten.

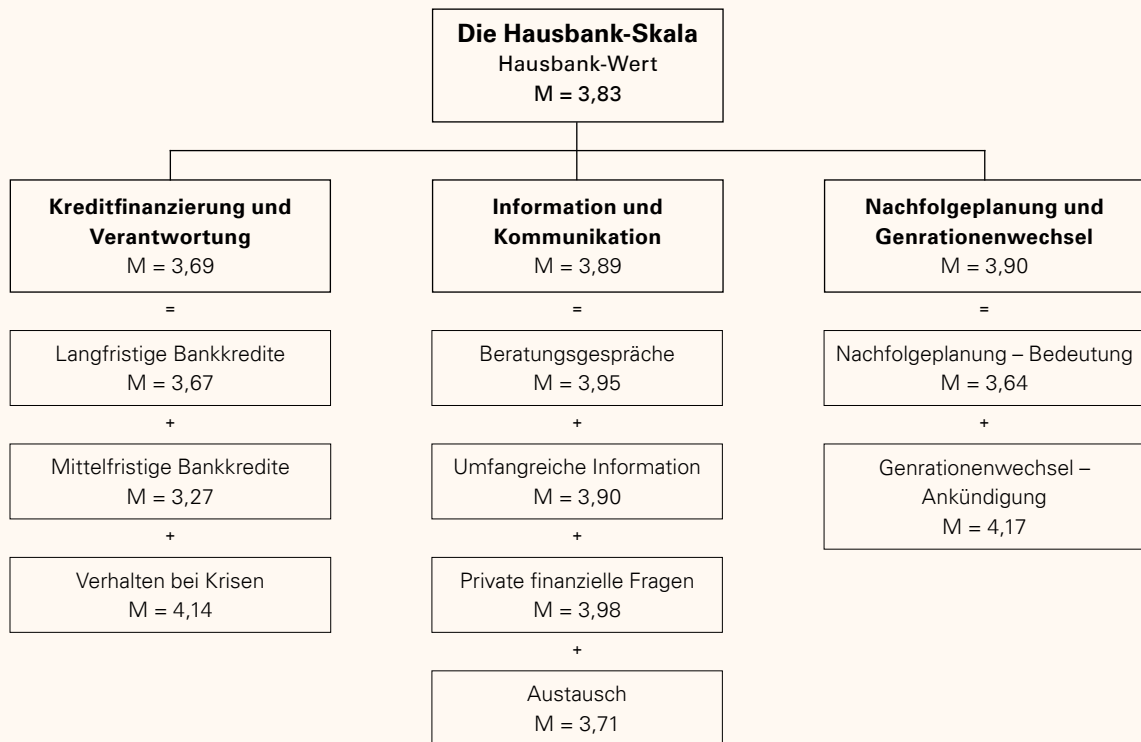
### **4.2 Explorative Faktorenanalyse**

Das Ziel, die Dimensionen der Hausbankbeziehung von Familienunternehmen aus den vorliegenden Daten herauszukristallisieren, konnte durch den Einsatz einer explorativen Faktorenanalyse erreicht werden. Diese Analyse reduzierte viele mögliche Variablen aus dem Fragebogen, die mit einer 5-stufigen Likert-Skala (1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu“) abgefragt wurden, auf drei wesentliche Einflussfaktoren mit insgesamt zwölf Variablen (59,78% der Varianz erklärt).

Diese drei Dimensionen wurden als „Kreditfinanzierung und Verantwortung“, „Information und Kommunikation“ und „Nachfolgeplanung und Generationswechsel“ definiert:

#### **(1) „Kreditfinanzierung und Verantwortung“**

Es kann festgehalten werden, dass diese Dimension den Aspekt der Fremdkapitalfinanzierung widerspiegelt und hervorhebt, dass eine Art Versicherungsfunktion in der Hausbankbeziehung zu bestehen scheint, wonach Familienunternehmen liquide Mittel, etwa bei finanziellen Schwierigkeiten, von ihrer Hausbank erwarten können. Der Nutzen ist darin zu sehen, dass Familienunternehmen ihren Hausbanken Informationen bereitstellen, die vertraulicher Natur sind, und sie somit auch in schwierigen Zeiten Unterstützung von der Hausbank erhalten.



Quelle: Eigene Darstellung, N = 42<sup>3</sup>

Abbildung 1: Hausbank-Skala und Hausbank-Wert für die untersuchten Familienunternehmen<sup>4</sup>

## (2) „Information und Kommunikation“

Der Informationsfluss hat in der Ausgestaltung der Hausbankbeziehung eine besondere Bedeutung. Der entstehende Informationsvorsprung und die persönliche Beziehung können sodann einen intangiblen und wesentlichen Nutzen generieren. Dieses Informationsprivileg verpflichtet und bindet beide Seiten aneinander und schafft damit eine enge Beziehung zwischen Unternehmen und Hausbank. Solche Bindungen können Vorteile schaffen, wie etwa eine erhöhte Kreditverfügbarkeit und eine bessere Beratung.

## (3) „Nachfolgeplanung und Generationswechsel“

Zudem scheinen die Themen der Nachfolgeplanung und des Generationswechsels in der Ausgestaltung der Hausbankbeziehung eine wesentliche Bedeutung einzunehmen. Die untersuchten Familienunternehmen gaben an, dass das Thema Nachfolgeplanung ein wichtiges Thema in dieser Beziehung darstellt. Diese Erkenntnis ist besonders interessant, da sie ein proaktives Verhalten impliziert. Vor allem die frühzeitige und offene Kommunikation kann die Beziehung zwischen Familienunternehmen und Hausbank festigen. Diese Dimension unterstreicht das Bestreben nach dem langfristigen Erhalt des Unternehmens und den Fokus auf eine langfristige Steigerung

des Unternehmenswerts, da „in Generationen“ gedacht wird.

Abschließend wurden die Ausprägungen dieser Dimensionen bei den analysierten Familienunternehmen berechnet. Der Hausbank-Wert für alle drei Dimensionen liegt innerhalb des angegebenen Wertebereichs von 1 bis 5 für die vorliegende Studie im Mittelwert bei 3,8. Abbildung 1 veranschaulicht die Ausprägungen der einzelnen Dimensionen für die Stichprobe.

## 5. Fazit und Ausblick

Es konnte gezeigt werden, dass die Beziehung zwischen Familienunternehmen und Hausbank auch in der heutigen Zeit, die von Veränderungen und Wettbewerb gekennzeichnet ist, noch immer eine herausragende Bedeutung einnimmt.

<sup>3</sup> Im Rahmen dieser Analyse fiel die Entscheidung auf einen „listenweisen Fallausschluss“. Bei diesem werden die Werte fallweise ausgeschlossen, d. h., fehlt ein Wert bei einer Variablen, wird der gesamte Fragebogen aus der Analyse ausgeschlossen. So wird sichergestellt, dass alle Berechnungen auf denselben Fällen basieren, wodurch es zu einer einheitlichen Reduktion auf 42 Beobachtungen kam.

<sup>4</sup> Die Darstellung dient ausschließlich der grafischen Veranschaulichung. Ziel künftiger Studien sollte es sein, diesen Ansatz zu einem reliablen und validen Messinstrument auszubauen.

Zunächst kann die Erkenntnis festgehalten werden, dass die Hausbankbeziehung eine deutliche Zustimmung erfährt. Diese intensive und einzigartige Beziehung zur Hausbank stellt zudem eine wichtige Determinante im Finanzierungsmix dar. Die empirischen Befunde deuteten insgesamt darauf hin, dass Familienunternehmen eine langfristige Beziehung zu ihrer Hausbank unterhalten, einen umfassenden Kontakt pflegen, ihren dominanten Anteil an Fremdkapitalfinanzierung von der Hausbank beziehen und Unterstützung bei finanziellen Schwierigkeiten erwarten können. Durch die langjährige Beziehung kann ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden. Die Erwartungshaltung, dass in Zeiten finanzieller Engpässe die Hausbank geduldiger als andere Banken reagieren wird, stellt einen Mehrwert in der Hausbankbeziehung dar. Ferner führt die langjährige Beziehung zu einer Ausweitung des Beratungsverhältnisses auf den privaten Bereich, so werden die untersuchten Unternehmerfamilien auch in privaten finanziellen Fragen von der Hausbank beraten. Schließlich kann der Informationsvorsprung, den die Hausbank im Vergleich zu den Nicht-Hausbanken innehat, dazu führen, dass eine auf die individuellen Unternehmensmerkmale zugeschnittene Beratung möglich ist. Die Analyse zeigte, dass die Hausbank-Skala die drei Dimensionen „Kreditfinanzierung und Verantwortung“, „Information und Kommunikation“ und „Nachfolgeplanung und Generationswechsel“ umfasst und eine Möglichkeit bietet, die Ausgestaltung und damit die Intensität der Hausbankbeziehung bei Familienunternehmen zu untersuchen.

Wie aber kann diese Beziehung auch im Alltag von Nutzen bzw. von Mehrwert sein? Gute Beziehungen zu schaffen setzt konsequentes Handeln voraus, was bedeutet, dass solche Beziehungen aufgebaut und gezielt gestärkt werden müssen. Ziel sollte es sein, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es ermöglichen, die Hausbankbeziehung optimal zu pflegen und zu nutzen – und zwar über Generationen hinweg. Die Hausbank-Skala sollte somit in weiteren Studien ausgebaut werden, um sie zu einem einfach anzuwendenden Tool zu komplettieren.

## Literatur

Arbeitskreis „Finanzierung“ (1988). Ansätze zur Gestaltung des Netzes von Bankverbindungen durch eine Unternehmung. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 40(9), 739–767.

Elsas, R. (2001). *Die Bedeutung der Hausbank – Eine ökonomische Analyse*, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Elsas, R., & Krahn, J. P. (1998). Is Relationship Lending Special? Evidence from Credit-File Data in Germany. *Journal of Banking and Finance*, (22)10, 1283–1316.

Gallo, M. A., Tàpies, J., & Cappuyens, K. (2004). Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences. *Family Business Review*, 17(4), 303–318.

Hutchinson, R. W. (1995). The Capital Structure and Investment Decisions of the Small Owner-Managed Firm: Some Exploratory Issues. *Small Business Economics*, 7(3), 231–239.

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

Kets de Vries, M. F. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.

Koeberle-Schmid, A., Fahrion, J. H., & Witt, P. (2008). Family Business Governance – als Erfolgsfaktor von Familienunternehmen, in: A. Koeberle-Schmid, J. H. Fahrion, & P. Witt (Hrsg.), *Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen* (S. 26–44). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731–746.

Mach, A. E. (2007). Die Unternehmenskultur im Familienunternehmen – was trägt sie, was prägt sie, was bedeutet sie für den Unternehmenserfolg? *Alphazirkel*, 1–33.

McConaughy, D. L., Matthews, C. H., & Fialko, A. S. (2001). Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 31–49.

Mietzner, M., & Tyrell, M. (2012). Das Verhalten von Familienunternehmen gegenüber ihren Stakeholdern. *Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen*, 3, 108–113.

Redlefsen, M., & Eiben, J. (2006). Finanzierung von Familienunternehmen, INTES Zentrum für Familienunternehmen, Bonn.

Schraml, S. C. (2010). Finanzierung von Familienunternehmen – Eine Analyse spezifischer Determinanten des Entscheidungsverhaltens. Wiesbaden: Gabler.

Schwartz, M., & Braun, M. (2013). KfW-Mittelstandspanel 2013 – Solider Gesamteindruck trotz Sand im Getriebe. KfW Economic Research, 1–12.

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

Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practice. *Family Business Review*, 10(4), 323–338.

## **Abstract**

Mediale Inhalte sind für individuelle Deutungskonstruktionen insbesondere bei Themen wichtig, die der eigenen Erfahrung fremd sind, die aber mit grundsätzlichen Normen- und Wertefragen gerahmt werden können. Durch mediale Vermittlung werden Positionen für ein breites Publikum sichtbar. Die Vermögensteuer-Debatte ist ein solches Thema. Deshalb wird die Berichterstattung zu diesem Thema im Jahr 2013 in den Online-Ausgaben von sechs überregionalen Nachrichtenmedien mit einer Kombination aus explorativer und systematischer Frame-Analyse untersucht. Anhand von 271 Artikeln und 396 darin enthaltenen direkten und indirekten Zitaten, die Akteuren zugeschrieben werden konnten, zeigt diese Studie, dass die Debatte von politischen Akteuren dominiert wird. Gleichzeitig ist das Thema stark polarisiert, mit einem leichten medialen Vorteil für die Befürworter der Vermögensteuer. Insgesamt konnten 11 Frames identifiziert werden, am häufigsten sind der „Forderungs-Frame“ sowie die Frames „Auswirkungen auf Unternehmen“ und „Modelle einer Vermögensteuer“. Wir können zudem zeigen, dass die Debatte als Stellvertreter für eine tieferliegende Debatte um soziale Gerechtigkeit und Solidarität gerahmt wird. Je näher die Wahl rückt desto stärker wird der „Forderungs-Frame“.



# Stellvertreter für soziale Gerechtigkeit? Debatten zu Substanzsteuern in Medien und Politik

Markus Rhomberg<sup>1</sup> & Michaela Böhme<sup>2</sup>

## 1. Einleitung und Fragestellung

Am 17. Dezember 2014 entschied das Bundesverfassungsgericht, dass die Erbschaftsteuer in zentralen Punkten verfassungswidrig ist. Das Gericht gab dem Gesetzgeber bis 30. Juni 2016 Zeit für eine Neuregelung. Das Gericht begründete sein Urteil damit, dass es im Entscheidungsspielraum des Gesetzgebers liege, kleine und mittlere Unternehmen, die in personaler Verantwortung geführt werden, zur Sicherung ihres Bestands und zur Erhaltung der Arbeitsplätze steuerlich zu begünstigen. Sobald es aber um größere Betriebe geht, könnte die Privilegierung betrieblichen Vermögens nach Überzeugung der Richter jedoch unverhältnismäßig sein. Deshalb sei eine genaue Überprüfung der Bedürftigkeit notwendig. Direkt im Anschluss an die Entscheidung starteten auch die politischen und öffentlichen Verhandlungen über die Ausgestaltung einer verfassungskonformen Erbschaftsteuer. Insbesondere die Familienunternehmen und die Verbände, die für sie sprechen, sind in den verbleibenden 18 Monaten gefordert, sowohl im politischen Prozess als auch in den Medien klug und strategisch zu agieren. Um Einfluss auf den Entscheidungsprozess ausüben zu können, müssen zu vertretende Positionen identifiziert und entsprechende Strategien entwickelt werden. Manche Pflöcke sind bereits eingeschlagen. Die Regierung werde die Erbschaftsteuer aber nur soweit ändern, wie es das Gericht vorgeschrieben habe, erklärte Finanzminister Schäuble. Auch der bayerische Ministerpräsident setzt auf eine unternehmensfreundliche Neuregelung: „Unsere Marschrichtung ist, dass wir die Spielräume, die uns das Bundesverfassungsgericht lässt, soweit wie möglich ausschöpfen. Es geht um den Bestand von Unternehmen, vor allem Familienunternehmen, und es geht um die Sicherheit der Arbeitsplätze.“ Sowohl die Debatte im Vorfeld als auch die Aushandlung und Kompromissfindung sind ein wichtiger Teilbereich der politischen Kommunikationsforschung und -praxis.

Zwei breite Koalitionen stehen sich in der Befürwortung und Ablehnung beider Steuern gegenüber. Darunter befinden sich sowohl Parteien und Gewerkschaften als auch Interessenverbände,

Unternehmer, Experten und Organisationen der Zivilgesellschaft (die Plattform umFAIRteilen oder das Bündnis [www.vermoegenssteuerjetzt.de](http://www.vermoegenssteuerjetzt.de)). Seit der „Aussetzung“ der Vermögensteuer<sup>1</sup> im Jahr 1997 durch das Bundesverfassungsgericht wiederholt sich regelmäßig die Forderung nach einer Wiedereinführung. Das Wahljahr 2013 mit drei Landtags- und der Bundestagswahl bildet hier keine Ausnahme.

Diese Parallelen sind der Anlass die Vermögensteuer-Debatte mit dem strategischen Ziel zu analysieren, welche Akteure sich mit welchen Argumentationsmustern positionieren. Dieses Vorgehen soll zudem Impulse dafür geben, welche Schlüsse sich für die Erbschaftsteuer ziehen lassen. Konkret sollen folgende Fragen beantwortet werden: 1) Mit welchen inhaltlichen Schwerpunkten wird die Debatte geführt? 2) Welche Akteure sind präsent und aus welchen gesellschaftlichen Kontexten stammen sie? 3) Welche Argumentationen und Deutungsmuster (Frames) können von welchen Akteuren in den Medien platziert werden?

Diese Fragen werden mit einer zweistufigen Inhaltsanalyse (explorativ und systematisch-quantitativ) journalistischer Texte vom 01.01.2013 bis 22.09.2013 beantwortet. Daraus ergibt sich folgende Struktur: In einem ersten Schritt soll der theoretische Rahmen gelegt werden, der auf die Rolle der Medien in öffentlichen Debatten und die Akteursbestrebungen in diesen Debatten fokussiert. Anschließend folgt die Beschreibung des methodischen Vorgehens, bevor die Ergebnisse geschildert und kontextualisiert werden.

---

1 Prof. Dr. Markus Rhomberg ist Inhaber des Lehrstuhls für Politische Kommunikation an der Zeppelin Universität und wissenschaftlicher Leiter des Forschungszentrums für Politische Kommunikation am FIF.

2 Michaela Böhme ist ehemalige wissenschaftliche Hilfskraft am Lehrstuhl für Politische Kommunikation an der Zeppelin Universität und derzeit Doktorandin an der Universität Potsdam.

3 Der Begriff Vermögenssteuer dient hier zunächst der Vereinfachung. In der Debatte existiert eine Vielzahl von synonym genutzten Begriffen (Vermögensabgabe, Reichensteuer) sowie unterschiedlichen Konzepten einer Vermögensteuer. In der Medien-Debatte wird diese Komplexität nur selten ausgebreitet. In diesem Artikel steht die Debatte einer generellen Einführung einer Vermögensteuer im Fokus. Gleiches gilt für die Erbschaftsteuer.

## **2. Theoretischer Rahmen: Politische Kommunikation**

„Politische Kommunikation ist das Nervensystem der Demokratie“ (vgl. Korte, 2014). Im Modus der politischen Kommunikation werden einerseits politische Entscheidungen öffentlich begründet, andererseits versuchen Akteure die Politik von der Wichtigkeit ihrer Anliegen zu überzeugen und Einfluss auszuüben, in interpersonalen und medial vermittelten Kommunikationen, sowohl öffentlich als auch nicht-öffentlich. Im nicht-öffentlichen Bereich denkt man zunächst an Public Affairs, Politikberatung oder Lobbying. Diese Strategien sind Teil des politischen Alltags, denn politische Kommunikation „bedarf auch der Fähigkeit, im Wege diskreter Interessenabklärung und Kompromissfindung auf vielen ‚Hinterbühnen‘ erfolgreich zu kommunizieren“ (vgl. Sarcinelli, 2008, S. 19).

Bei politischer Kommunikation denkt man aber in aller Regel an Öffentlichkeit und die mediale Politikvermittlung. Kommunikation war zwar immer schon das zentrale Strukturelement von Politik, die Anpassung an mediale Logiken ist aber allgegenwärtig geworden. Das gilt auch für die Vermittlung von Interessen, die immer stärker medialisiert wird. Die Analyse von Medien-Debatten ist deshalb essentiell um die öffentliche Argumentationen von Akteuren vor dem Hintergrund politischer Entscheidungen erfassen zu können.

## **3. Warum Medien analysieren?**

Menschen beobachten die Politik in erster Linie über die Medien (Matthes, 2006). Die dort präsentierten Deutungsangebote helfen im Zusammenspiel mit individuellen Erfahrungen Interpretationen des politischen Alltags zu generieren.

Diesen Zusammenhang haben auch politische Akteure erkannt. Politik ist nicht nur ein auf Machterwerb und Interessendurchsetzung zielendes Verfahrenshandeln im Weber'schen Sinne sondern auch ein Kampf um Interpretationen und Deutungen von Realität und in diesem Sinne Diskurshandeln (Habermas, 1992). Die Interpretationsangebote von in den Medien erfolgreichen Akteuren prägen zu großen Teilen die öffentliche Meinung. Politische Akteure beobachten einerseits die öffentliche Meinung, um die Relevanz von Themen zu eruieren. Andererseits weiß die Politik auch um die Wirkpotentiale öffentlicher Kommunikation und versucht öffentlich präsent zu sein, um eigene Deutungen in die Debatte einzubringen und Einfluss zu nehmen. Nicht-politische Akteure

wissen dies ebenso. Zudem haben sie erkannt, dass die Politik öffentliche Kommunikation beobachtet. Durch öffentliche Präsenz können nicht-politische Akteure Druck auf die Politik aufbauen (Kabalak & Rhomberg, 2012).

Alle öffentlichen Akteure eint ein Ziel: „Sie versuchen, Mehrheitsmeinungen zu Themen herzustellen, so dass diese zu allgemein verbindlichen Deutungsmustern [...] werden. Sie versuchen, die Hegemonie über Themen und Positionen“ (Gerhards, 2004, S. 301) und dadurch politischen Einfluss zu erlangen. In der Mediengesellschaft ist die Handlungsfähigkeit und Macht politischer Akteure somit untrennbar damit verknüpft, welches Potential diese Akteure besitzen, Öffentlichkeit zu mobilisieren. Akteure beziehen meist nicht nur Position zu einem Thema, sondern interpretieren dieses auch spezifisch. Dabei greifen sie auf Deutungsrahmen zurück. Diese geben vor, welche Aspekte eines Gegenstandes wichtig sein sollten. Mit solchen Frames können die verfügbaren politischen Alternativen diskursiv eingeengt, „legitime“ Interpretationen eines politischen Problems konstruiert sowie bestimmte Aspekte eines Themas hoch- bzw. heruntergespielt oder ganz ausgeklammert werden (Löblich, 2011, S. 427).

## **4. Methodik und Vorgehen**

Mediale Debatten und Frames werden i.d.R. mit einem inhaltsanalytischen Design untersucht. Aufgrund der Kriterien Überregionalität, Reichweite, gesellschaftliche Relevanz sowie Abbildung unterschiedlicher politischer Ausrichtungen wurden für diese Studie sechs Medien ausgewählt: Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), Süddeutsche Zeitung (SZ), Die Welt (Welt), BILD, Spiegel (SPON) und Die Zeit (ZEIT). Um größtmögliche Zugänglichkeit und Erreichbarkeit zu schaffen fokussiert die Studie auf deren Online-Portale. Es war wichtig sowohl die reguläre öffentliche Debatte als auch die intensive Phase des Wahlkampfes in den Untersuchungszeitraum zu integrieren, deshalb fand die Erhebung vom 01.01.2013 bis 22.09.2013 in einer Vollerhebung aller redaktionellen Texte mit den Schlagworten „Vermögenssteuer“, „Vermögensabgabe“ oder „Reichensteuer“ statt. Durch einen zunächst entdeckenden Ansatz konnten Frames aus einer Stichprobe des Materials induktiv (ca. 20 %) herausgearbeitet werden. Um dennoch robuste Aussagen zu ermöglichen, schloss sich dem eine quantitative Inhaltsanalyse an, in der Frames auf ihre Häufigkeiten hin ausgewertet wurden (Troendle & Rhomberg, 2011).

Medien-Paket	Frame-Paket	Aspekte des Frames (aus Zitaten)
Auswirkungen auf den Wirtschaftsstandort Deutschland	Auswirkungen der Vermögensteuer auf Arbeitsplätze	Vermögensteuer gefährdet Arbeitsplätze
		Die Mittelschicht, die Meister und die Facharbeiter werden von der Vermögensteuer belastet
		Die Berechnungen, dass die Vermögensteuer Hunderttausende von Arbeitsplätzen vernichtet, sind statistisch unzulässig

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 1: Beschreibung des Frames Auswirkungen der Vermögensteuer auf Arbeitsplätze

In der Analyse wurden Frames induktiv aus direkten und indirekten Zitaten, die eindeutig einem Akteur zugeschrieben werden können, herausgearbeitet. Diese Zitate wurden anschließend thematisch verdichtet und einem Frame zugeordnet. Die Frames selbst wurden anschließend nochmals in Medien-Pakete verdichtet. Jeder Frame bzw. die übergeordneten Medien-Pakete haben „an internal structure. At its core is a central organizing idea, or frame, for making sense of relevant events, suggesting what is at issue“ (Gamson & Modigliani, 1989, S. 3). So setzt sich beispielsweise der in der Analyse konstruierte Frame „Auswirkungen der Vermögensteuer auf Arbeitsplätze“ aus drei Aspekten zusammen.

## 5. Ergebnisse

Insgesamt beschäftigen sich im Untersuchungszeitraum 271 Artikel mit der Vermögensteuer (70 % unter dem Schlagwort Vermögensteuer<sup>4</sup>, 26 % unter Vermögensabgabe und 4 % unter Reichensteuer). Der größte Anteil der Berichterstattung (31,7 %) findet auf der Online-Seite der FAZ statt. Die Online-Portale der anderen überregionalen Qualitätsmedien bleiben unter 16 % (zwischen SPON mit 15,9 % bis zur SZ mit 7,4 %). Die zweitstärkste Berichterstattung findet auf Bild (18,9 %) statt. In diesen 271 Artikeln wurden 396 direkte oder indirekte Zitate identifiziert. Die Analyse bleibt zunächst auf der Artelebene bevor anschließend die Zitat-Ebene bei den Deutungsmustern in den Fokus rückt.

### 5.1 Thematische Struktur

Die Vermögensteuer ist ein politisches Thema. Dies spiegelt sich in der Ressort-Platzierung (47 % aller Artikel sind im Politik-Bereich platziert, 12 % in der Wirtschaft) wieder. Dies bleibt über die Zeit konstant. Die Vermögensteuer ist zudem ein polarisierendes Thema, das weniger von Fakten- als von Meinungsjournalismus geprägt wird: 48 % aller Artikel sind Kommentare oder Leitartikel. Auch

bei der generellen Bewertung zeigt sich eine Polarisierung: 43,9 % der Artikel haben eine klare Tendenz für die Einführung und 37,6 % sind deutlich gegen die Vermögensteuer.

Dies führt zu der Frage, ob in den untersuchten Medien eine generelle Tendenz erkennbar wird. Eigentlich sollten sich Medien, die eher auf der linken Seite des ideologischen Spektrums stehen, für eine Vermögensteuer aussprechen und konservative Medien eher dagegen (vgl. Müller et al. 2009). Dies findet aber nicht bei allen statt: Während die eher links-liberalen Medien SZ und ZEIT deutlich Position für die Einführung beziehen, ist die Berichterstattung der eher konservativ ausgerichteten Welt deutlich gegen eine Einführung gerichtet (25,7 % eindeutig dafür, 51,4 % eindeutig dagegen). Die Einordnung der eher konservativ positionierten FAZ überrascht, ist sie doch tendenziell auf Seiten der Einführungs-Befürworter (46,5 % vs. 33,7 %). Am ausgewogensten ist das Meinungsspektrum bei Bild (42,9 % vs. 44,9 %).

Auslöser für die erste Welle von Berichterstattung ist die Präsentation des „Vierten Armuts- und Reichtumsbericht(s) der Bundesregierung“ in der ersten März-Woche 2013. Dieser hatte bereits Wochen zuvor mediale Wellen geschlagen, weil eine noch nicht abgestimmte Vorabversion in die Öffentlichkeit drang. Insbesondere ein Satz war umstritten, der nach der Ressortabstimmung nicht mehr auftauchte: „Die Privatvermögen in Deutschland sind sehr ungleich verteilt“ (SPON, 07.03.2013<sup>5</sup>). Nach einem neuen Hoch im April flacht die Berichterstattung ab, ehe sie im Intensiv-Wahlkampf wieder Fahrt aufnimmt. Das Hoch im April lässt sich durch zwei Ereignisse erklären: die Berichterstattung über die Steueraffäre Uli Hoeneß sowie der Bundesparteitag der Grünen, an dem das Wahlprogramm mit der Vermögensabgabe beschlossen wurde.

<sup>4</sup> auch in der Schreibweise „Vermögenssteuer“.

<sup>5</sup> <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/faktencheck-zum-armuts-und-reichtumsbericht-der-bundesregierung-a-887422.html>

Um die Bedeutung der Vermögensteuer für die einzelnen Artikeln zu zeigen, wurde zusätzlich codiert, ob sie Haupt- oder Nebenthema ist. Hier zeigt sich im April ein Schwerpunkt der Berichterstattung, im Intensiv-Wahlkampf machen dann Themen wie Arbeitsmarkt- und Lohnpolitik, Finanz- und Wirtschaftskrise, Pensionen aber auch die Energieversorgung die Vermögensteuer – trotz hoher Frequenz – zum Nebenthema.

Die Vermögensteuer wird zwar in den politischen Ressorts und den Kommentarseiten der Medien verhandelt, im politischen Entscheidungssystem ist das Thema aber nicht angekommen: Denn ein Großteil der Berichterstattung wird zwar von der Politik ausgelöst, richtet sich aber explizit an die Medien. Im politischen System selbst wird darüber nur kaum diskutiert. Die Vermögensteuer ist im gesamten Untersuchungszeitraum 2013 nicht Thema einer Aktuellen Stunde oder Gesetzesvorlage im Bundestag.<sup>6</sup>

## 5.2 Standing von Akteuren

Die Akteurs-Perspektive wird wie folgt gemessen: Je öfter Akteure zitiert werden, desto höher ihr Erfolg in der öffentlichen Debatte. Auch hier zeigt sich eine starke Politisierung: nur knapp 25 % der Akteure können nicht Parteien zugeordnet werden. Die Vermögensteuer ist insbesondere Oppositionsthema: Bündnis 90/Die Grünen ist als Akteur mit 32,3 % am häufigsten mit Statements vertreten, gefolgt von der SPD mit 22,4 % und der Linken mit 5,3 %. Die damaligen Regierungsparteien zeigen sich wenig involviert in die Debatte (CDU: 8,1 %, CSU: 0,8 %, FDP: 5,8 %).<sup>7</sup> Insgesamt sind 93 Akteure in der Debatte vertreten. Auffallend ist, dass das Thema insbesondere auf der Ebene der Bundesparteien diskutiert wird (50,5 %), aber nicht in den Fraktionen und auch kaum in der Exekutive: Explizite Statements der Bundestagsfraktionen finden sich nur in 7,8 % der Fälle, die Exekutive kommt auf 4,3 %, davon entfallen allein 2,3 % auf Aussagen der Bundeskanzlerin<sup>8</sup>. Die Wirtschaftsverbände sind nach der Politik, die mehr als 75 % der Debatte bestimmt, mit 10,7 % die zweistärkste Stimme in den Medien, Einzel-Unternehmer folgen mit 4,8 %. Keine Rolle spielen zivilgesellschaftliche, politikberatende und wissenschaftliche Organisationen.

Unterschiede in der Verteilung lassen sich auch zwischen Bundes- und Landesebene feststellen. So ist die Dominanz von Baden-Württemberg ausgeprägt: 6,6 % aller Medien-Statements entfallen auf BW-Landespolitiker.<sup>9</sup> Hohes Standing

besitzt Bündnis 90/Die Grünen, vor allem Ministerpräsident Winfried Kretschmann und der Tübinger Oberbürgermeister Boris Palmer. Die Position der Grünen in BW zur Vermögensteuer ist zudem konträr zur Haltung der Bundespartei. Kretschmann schrieb im April 2013 gemeinsam mit seinem Regierungspartner und SPD-Landesvorsitzenden Nils Schmid einen öffentlichen Brief an die Bundespartei, in dem Beide ihre Sorge ausdrückten, dass eine Vermögensbesteuerung das Eigenkapital mittelständischer Unternehmen aufzehren könne. Dieser vor allem innerparteiliche Konflikt zwischen BW und dem Bund kulminierte im Umfeld des Grünen-Parteitags im April. Diesen Konflikt nutzte auch das Wirtschaftssystem (differenziert nach Einzel-Unternehmen und Interessenorganisationen) und griff in die Debatte ein: Insbesondere traten die Einzelunternehmen zu diesem Zeitpunkt medial auf (26,3% aller Unternehmer-Statements fokussieren auf den April), die Wirtschaftsverbände selbst (BDI, DIHK, Familienunternehmer-Verbände) stiegen später ein (Juni 2013).<sup>10</sup> Stärkster Einzelakteur aus dem Wirtschaftssystem war DIHK-Präsident Eric Schweitzer. Das Wirtschaftssystem zeichnet insgesamt eine breite Streuung an Einzelakteuren aus, auf der Verbandsebene kamen 20 unterschiedliche Akteure zu Wort.

Insgesamt votieren 47,2 % aller gesammelten Statements „eindeutig“ für die Einführung, 34,8 % „deutlich“ dagegen. Auf der Parteiebene lässt sich die Bewertung dem politischen Spektrum zuordnen: die Oppositionsparteien im Bund sind dafür, die Regierungsparteien sind dagegen.<sup>11</sup> Wie das Kretschmann-Beispiel jedoch zeigt, finden sich Spitzenakteure aus der Opposition auf Bundesebene, die aber selbst auf Länderebene in Regierungsverantwortung stehen und durchaus ambivalente Positionen vertreten oder sich gegen

6 Im September 2012 scheiterte Die Linke mit einem Antrag zu „Reichtum umFAIRteilen in Deutschland und Europa“, ebenso wie Bündnis 90/Die Grünen mit einem Entwurf zur Vermögensabgabe. Im November 2012 war die Vermögensteuer Thema einer Aktuellen Stunde.

7 An dieser Stelle wurde der Analysefokus gewechselt: Während wir bei den vorigen Auswertungen die Artikelebene als Fallebene definiert haben, sind wir an dieser Stelle auf die Aussageebene gewechselt.

8 Aussagen von Angela Merkel wurden als „Bundeskanzlerin“ codiert, wenn der Zusatz „Bundeskanzlerin“ im Artikel genannt wurde. Wenn zudem der Verweis „CDU-Parteivorsitzende“ genannt wurde, wurde die Codierung unter „Bundespartei CDU“ vorgenommen.

9 Politische Akteure aus Nordrhein-Westfalen erzielten im Vergleich 1,8% aller Statements.

10 Ein Chi-Quadrat-Test ergibt einen hochsignifikanten, mittleren Zusammenhang zwischen der Artikelanzahl pro Monat und der Akteurebene (Cramer's V 0,441\*\*\*).

11 Ein Chi-Quadrat-Test ergibt einen hochsignifikanten, mittleren Zusammenhang zwischen der Bewertung der Vermögensteuer und den unterschiedlichen Parteien (Cramer's V 0,422\*\*\*).

Medien-Paket	Frame-Paket	Beschreibung	Total	%
Auswirkungen	Unternehmen	Auswirkungen auf Unternehmen	38	9,6
	Deutschland	Auswirkungen auf den Standort	12	3
	Arbeitsplätze	Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt	11	2,8
	Substanzbesteuerung	Auswirkungen einer Substanzbesteuerung	21	5,3
Komplexität	Alternativen	Alternativen zu einer Vermögensteuer	3	0,8
	Modelle	Modelle einer Vermögensteuer	35	8,8
Finanzen	Budget	VS zum Stopfen von Budgetlöchern	9	2,3
	Mittelverwendung	Mögliche Verwendung von VS-Erlösen	21	5,3
Gesellschaft	Gerechtigkeit	Verbindung zum Thema Soziale Gerechtigkeit	13	3,3
	Grundlagen	Rahmenbedingungen einer VS	27	6,8
	Forderung	Forderung nach einer Einführung	168	42,4
	Sonstige		25	6,4
	Nicht identifizierbar		13	3,3
<b>Total</b>			<b>396</b>	<b>3,3</b>

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 2: Frame-Häufigkeiten (n = 396, in absoluten Zahlen)

die Parteilinie stellen. So finden sich im Vergleich Trittin-Kretschmann genauso starke Positionsunterschiede gegenüber der Vermögensteuer, wie auch im Vergleich Steinbrück-Gabriel-Schmid auf SPD-Seite.

### 5.3 Framenutzung von Akteuren

Anschließend an die Standing-Dimension soll analysiert werden, welche Akteure mit welchen Frames präsent sind. Zunächst wurde deshalb die Häufigkeit von Frames ausgewertet: Dominant ist insbesondere der Forderungs-Frame (42,4 %): In 64,9 % der Fälle wird die Forderung nach der Einführung einer Vermögensteuer eindeutig positiv bewertet, 28 % lehnen die Einführungs-Forderung ab.

Trotz dieser Dominanz des Forderungs-Frames wird die Mediendebatte inhaltlich variabel geführt: Neben dem Frame „Auswirkungen auf Unternehmen, den Mittelstand, das Handwerk und die Wirtschaft“ (9,6 %), finden sich ebenso die Frames „Modelle der Einführung einer Vermögensteuer“ (8,8 %), die von einer befristeten Vermögensabgabe, einer einmaligen europaweiten Abgabe bis hin zu einkommensgestaffelten Abgaben reichen. Ebenso diskutiert werden die rechtlichen Grundlagen und Rahmenbedingungen einer Einführung (6,6 %), Substanzbesteuerung

generell und deren möglichen Auswirkungen auf den Mittelstand (5,5 %) sowie die Verwendung der mit einer Vermögensteuer zu lukrierenden Mittel (5,3 %).

Bei einer Differenzierung der Frames nach Akteuren zeigen sich mittlere, hochsignifikante Zusammenhänge (Cramer's V 0,497\*\*\*): Die Interessenverbände Wirtschaft sind vor allem erfolgreich darin, die Auswirkungen auf Unternehmen (39,3 %) zu thematisieren. Der Wirtschaft gelingt es insgesamt am deutlichsten inhaltliche Akzente zu setzen. Die Bundesparteien nutzen den Forderungs-Frame in mehr als der Hälfte der Statements. Eine inhaltliche Begründung warum ein Akteur für oder gegen die Einführung ist, also die Nutzung eines der inhaltlichen Frames, findet nur in 31,6 % der Statements statt. Möglicherweise spielt die Polarisierung auf Bundesebene im Laufe des Intensiv-Wahlkampfes eine Rolle für die bundespolitische Inhaltsleere der Debatte. Ein Indikator dafür könnte sein, dass der Forderungs-Frame je stärker wird, desto näher die Wahl rückt. Auf landespolitischer Ebene ist die Debatte in BW stärker an den Frames „Unternehmen“ (15,4 %) und „Substanzbesteuerung“ (30,8 %) ausgerichtet.



## 6. Interpretation

Das Ziel dieser Studie war es, herauszufinden, mit welchen Argumentationsmustern Akteure die mediale Debatte zur Vermögensteuer in Deutschland im Wahljahr 2013 strukturieren. Von diesen Ergebnissen sollen Rückschlüsse auf die Debatte zur Erbschaftsteuer getroffen werden. Die Analyse zeigt, dass die Vermögensteuer insbesondere politisch kontextualisiert ist: Dies gilt sowohl für die Ressortplatzierung und den Kontext der Berichterstattung als auch für die Dominanz politischer Akteure in der Debatte.

Gleichzeitig ist die Vermögensteuer ein polarisiertes Thema: Dies gilt sowohl für die Medienberichterstattung selbst, als auch für die Statements der Akteure: 43,9% aller Artikel haben eine eindeutige Tendenz für die Einführung einer Vermögensteuer, 37,6% eine eindeutig ablehnende Haltung. Diese Polarisierung findet zuvorderst anhand der bekannten ideologisch-programmatischen Differenzierungen im politischen System, dem Mediensystem und der Differenz Wirtschaft vs. Zivilgesellschaft statt. Ausnahmen werden aber deutlich: So zeigen sich innerparteiliche Divergenzen bei Bündnis 90/Die Grünen und der SPD, im Vergleich zwischen Bundesparteien und den in Regierungsverantwortung befindlichen Landesparteien in BW. Die Differenz zwischen Befürwortern und Gegner findet sich also nicht anhand der Parteien sondern anhand der Differenz Regierung vs. Opposition. Im Mediensystem ist auffällig, dass insbesondere die FAZ auf Seiten der Befürworter einer Vermögensteuer steht.

Außergewöhnlich an der Politisierung der Vermögensteuer-Debatte ist, dass diese zwar dominant von politischen Akteuren geführt wird, aber keine Diskussion im politischen System im Sinne von Gesetzesinitiativen, Plenardebatten etc. nach sich zieht. Stattdessen führen die politischen Akteure die Debatte in den Medien. Das mag damit zusammenhängen, dass 2013 ein Wahljahr war. Andererseits kann es aber auch möglich sein, dass die Vermögensteuer für die politischen Akteure im Wahljahr ein willkommenes Thema ist, um sich eindeutig zu positionieren und dies der jeweiligen Wählerklientel zu zeigen, ohne der realen Gefahr der Einführung einer Vermögensteuer. Vermutlich wird dies auch für die Erbschaftsteuer gelten, gibt es ja bereits im Koalitionsvertrag den Passus nach der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts die Erbschaftsteuer nur nach Notwendigkeit anzupassen.

Hinter allen ausgewerteten Argumentationen steht aber die Grundfrage der sozialen Gerechtigkeit. Dies lässt sich einerseits aus den analysierten Inhalten erklären: Die Etablierung des Themas beginnt mit der Präsentation des „Vierten Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung“. Die Vermögensteuer wird also als Stellvertreter für Normen- und Wertedebatten um soziale Gerechtigkeit, die Schere zwischen Arm und Reich und die Verteilung der Privatvermögen benutzt.

Andererseits betreffen Substanzbesteuerungen wie die Vermögens- und die Erbschaftsteuer die individuellen Lebensbereiche vieler Menschen nicht unmittelbar. Auch mit steuerrechtlich komplexen Fragen, wie solchen nach einer Substanzbesteuerung, nach der Differenzierung von Vermögenssteuer und -abgabe, der Verknüpfung mit einer Erbschaftsteuer oder den rechtlichen Rahmenbedingungen einer Einführung, setzen sich die meisten Menschen nicht auseinander. Eine erfahrungsgeladene Meinungsbildung fällt hier schwer.

Die Einführung der Vermögensteuer (in welcher Ausgestaltung auch immer) wird stabil von einer Mehrheit befürwortet, zuletzt von 77% der Deutschen in einer repräsentativen Forsa-Umfrage aus dem April 2012 (vgl. König, 2012). Auch hier liegt ein möglicher Erklärungsansatz für diese Befürwortung in der Verknüpfung des Themas mit Fragen von Gerechtigkeit und Solidarität. Obwohl Substanzsteuern viele Deutsche nicht betreffen, werden sie aber dennoch als Phänomen für eine Reihe von konkret erfahrbaren Themen medial vermittelt: mit der individuellen Wahrnehmung einer sozialen Schieflage in Deutschland oder der direkten Umgebung, mit konkreten Erzählungen von Armut sowie Fragen nach der gerechten Verteilung des gesamtgesellschaftlichen Vermögens oder den Auswirkungen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise. (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach, 2013).

Zudem sind mediale Inhalte insbesondere bei solchen Themen wichtig, die der eigenen Erfahrung und der Betroffenheit eher fremd sind, aber auf die grundsätzliche Haltungen zu Gerechtigkeits- und Solidaritätsfragen projiziert werden können – wie der Vermögen- und der Erbschaftsteuer. Soziale Gerechtigkeit als Themenbereich ist hoch emotionalisiert und wird auch von politischen Akteuren, der Zivilgesellschaft und Interessenverbänden dazu benutzt, öffentliche Stimmungen zu produzieren. Dieses Phänomen wird in Zukunft vermutlich noch weiter verstärkt, wenn die Verteilungskämpfe um Budgets und öffentliche Finan-

zierungen durch die Schuldenbremsen bei Kommunen, Ländern und dem Bund die finanziellen Möglichkeiten weiter einschränken. Weitere Themen werden der längst fällige Ausbau der maroden Infrastruktur in Deutschland sein, die Kosten des Breitbandausbaus und der Digitalisierung weiterer Teile Deutschlands sowie die Finanzierung der Energiewende.

Aus wissenschaftlicher Perspektive schließen sich an diese Studie zwei konkrete Lücken an: Einerseits wäre es lohnend mit Hilfe einer Medienresonanzanalyse herauszuarbeiten, welche Deutungsmuster die Akteure nicht in der medialen Debatte platzieren konnten bzw. welche die Akteure noch stärker hätten platzieren wollen. Damit kann der Erfolg von Akteuren in der strategischen Kommunikation evaluiert werden. Andererseits liegt der Fokus dieser Studie auf der öffentlichen Seite politischer Kommunikation: Hier wäre ein Blick hinter die Kulissen und die Analyse nicht-öffentlicher Kommunikationsstrategien sehr lohnenswert. Gleichzeitig stößt man hier aber auf das Problem, dass Experten nur ungern Auskünfte über diskrete Verhandlungen und Gespräche geben.

## Literatur

Gamson, W. A., & Modigliani, A. (1989). Media Discourse and Public Opinion on Nuclear Power: A Constructionist Approach. *The American Journal of Sociology*, 95(1), 1–37.

Gerhards, J. (2004). Diskursanalyse als systematische Inhaltsanalyse. Die öffentliche Debatte über Abtreibungen in den USA und in der Bundesrepublik Deutschland im Vergleich. In R. Keller, A. Hirsland, W. Schneider, & Viehöver, W. (Hrsg.), *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Diskursanalyse*, Band 2: Forschungspraxis (S. 299–324). Wiesbaden: VS Verlag.

Habermas, J. (1992). Volkssouveränität als Verfahren. Ein normativer Begriff der Öffentlichkeit. In J. Habermas (Hrsg.), *Die Moderne – ein unvollendetes Projekt. Philosophisch-politische Aufsätze 1977–1992* (S. 180–212). Leipzig: Reclam.

Institut für Demoskopie Allensbach (2013). Was ist gerecht? Gerechtigkeitsbegriff und -wahrnehmung der Bürger. Abgerufen von <http://www.insm.de/insm/dms/insm/text/kampagne/gerechtigkeit/allensbach-umfrage/allensbach-umfrage-soziale-gerechtigkeit/Allensbach-Umfrage%20Soziale%20Gerechtigkeit.pdf>

Kabalak, A., & Rhomberg, M. (2012). Neutralität der Medien als Systembedingung? Massenmedien und Politik aus den Perspektiven von Systemtheorie und Politischer Ökonomie. *Soziale Systeme*, 17(1), 138–161.

König, M. (2012). Mehrheit der Deutschen will Vermögensteuer zurück. *Süddeutsche Zeitung*. München. Abgerufen von <http://www.sueddeutsche.de/politik/umfrage-mehrheit-der-deutschen-will-vermoegenssteuer-zurueck-1.1344400>

Korte, K.-R. (2014). Politische Kommunikation. Abgerufen von <http://karl-rudolf-korte.de/xd/public/content/index.html?pid=243>

Löblich, M. (2011). Frames in der medienpolitischen Öffentlichkeit. Die Presseberichterstattung über den 12. Rundfunkänderungsstaatsvertrag. *Publizistik*, 56(4), 423–439.

Matthes, J. (2006). The Need for Orientation towards News Media: Revising and Validating a Classic Concept. *International Journal of Public Opinion Research*, 18(4), 422–444.

Müller, D., Ligensa, A., & Gendolla, P. (Hrsg.). (2009). *Leitmedien. Konzepte – Relevanz – Geschichte*. Bielefeld: Transcript Verlag.



Sarcinelli, U. (2008). Handlungsspielräume und -restriktionen der Politikvermittlung – Regierungskommunikation aus politik- und sozialwissenschaftlicher Sicht. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Kommunikationsreform. Drei Perspektiven auf die Zukunft der Regierungskommunikation*. Mit Beiträgen von Michael Kronacher, Peter Ruthenstrom-Bauer und Ulrich Sarcinelli (S. 12–33). Gütersloh: Bertelsmann.

Troendle, M., & Rhomberg, M. (2011). Cultural Policy Discourses in the Media: How German mass media represent the public debate on the future of the classical concert. *International Journal of Cultural Policy*, 17(5), 1–17.



## **Das FIF in Forschung und Lehre.**

### **Für wissenshungrige Familienunternehmer aus allen Generationen.**

#### **Forschung für gestandene Familienunternehmer FIF-Forschungspanel**

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

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

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

#### **Austausch für Familienunternehmernachwuchs Projekt 2024**

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

**Förderer des FIF**

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

**Impressum****Herausgeber**

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

**Ansprechpartner**

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

**Gestalterische Konzeption**

Philipp N. Hertel

**Gestalterische Umsetzung**

Ulrike von Dewitz

© Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck der  
Beiträge nur mit ausdrücklicher Genehmigung.  
1. Auflage April 2015  
ISSN | Print: 2196-0437  
ISSN | Digital: 2196-0445



