

Taape, Julian

**Working Paper**

## Das Management der Kooperationen von Familienunternehmen: Empirische Ergebnisse zum Einfluss der Familie auf den Kooperationsprozess

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 151

**Provided in Cooperation with:**

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

*Suggested Citation:* Taape, Julian (2015) : Das Management der Kooperationen von Familienunternehmen: Empirische Ergebnisse zum Einfluss der Familie auf den Kooperationsprozess, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 151, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/109978>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Das Management der Kooperationen von Familienunternehmen - Empirische  
Ergebnisse zum Einfluss der Familie auf den Kooperationsprozess**

von Julian Taape  
Nr. 151 ▪ April 2015

## Vorwort

Nur in Ansätzen wurde bisher das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen untersucht. Dies muss erstaunen, stellen Familienunternehmen doch einen sehr großen Anteil der mittelständischen Wirtschaft in Deutschland. Die Empirie des Kooperierens von Unternehmen hat in den letzten Jahren klar zum Ausdruck gebracht, dass die Kooperationsprojekte mittelständischer Unternehmen deutlich zugenommen haben und komplexer geworden sind. Familienunternehmen sagt man hingegen nach, dass sie kooperationsstreu sind. Dieser Widerspruch legt es nahe sich ausführlich mit den Kooperationen von Familienunternehmen auseinanderzusetzen und die Determinanten entsprechender Aktivitäten offenzulegen. Besonders interessant sind dabei Erkenntnisse, ob und wie die Familie Einfluss auf das Kooperationsgeschehen nimmt, welches Verhalten diesbezüglich dominiert und welche Kooperationsmuster auf diese Weise entstehen.

Dies war die Zielsetzung des Dissertationsprojektes von IfG-Mitarbeiter Julian Taape, das kürzlich abgeschlossen wurde. In diesem Arbeitspapier stellt er einige seiner Ergebnisse vor und zwar jene, die den Einfluss der Familie auf den Kooperationsprozess zum Inhalt haben. Es hat sich gezeigt, dass die Einbindung der Familie in den Entscheidungsprozess und die Identität der Werte der Familie und des Unternehmens einen starken Einfluss auf den Kooperationsprozess nehmen. Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse lassen sich auch Empfehlungen für das Management der Kooperation von Familienunternehmen ableiten. Das Forschungsprojekt, das in Kürze vollständig publiziert werden wird, entstammt dem „IfG-Forschungscluster II: Unternehmenskooperationen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

## **Zusammenfassung**

Trotz ihrer großen Verbreitung und wirtschaftlichen Bedeutung wurden Familienunternehmen bislang nur unzureichend hinsichtlich ihres Kooperationsverhaltens untersucht. Familienunternehmen verfügen über charakteristische Merkmale, die einen Einfluss auf ihr wirtschaftliches Handeln nehmen. Die vorliegende Arbeit zeigt auf, inwiefern die charakteristischen Merkmale von Familienunternehmen im Kooperationsprozess auf die Partnerwahl, die Partnerpräferenz sowie auf die Institutionalisierungsentscheidung wirken. Es wird gezeigt, dass unter anderem die Einbindung der Familie in den Entscheidungsprozess und die Identität der Werte der Familie und des Unternehmens einen Einfluss auf den Kooperationsprozess nehmen. Auf der Basis dieser Erkenntnisse werden anschließend wesentliche Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Kooperationsprozessen in Familienunternehmen abgeleitet. Dieses Arbeitspapier verbindet dabei die Forschungsfelder der Familienunternehmensforschung und der Kooperationsforschung.

## **Abstract**

In spite of their prevalence and their economic importance, family firms have not been sufficiently researched with regard to their cooperative behaviour. Family firms have characteristic features that influence their business. This paper shows how the characteristic features of family firms influence the cooperative process regarding partner selection, partner preference and the institutionalization of cooperative ventures. Results indicate that the involvement of the family in the decision process as well as the identity of values between the family and the firm influence the cooperation process. Based on these results, the paper suggests managerial recommendations for the management of cooperative processes in family firms. This working paper is related to the fields of family business research and research of interfirm cooperation.

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Zusammenfassung .....	II
Abstract .....	II
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	I
Tabellenverzeichnis .....	I
1 Einleitung .....	1
2 Grundlagen der empirischen Untersuchung .....	2
2.1 Kooperationen von Familienunternehmen .....	2
2.2 Untersuchungsdesign und Datenbasis .....	4
3 Empirische Ergebnisse .....	7
3.1 Einflüsse auf die Partnerwahl .....	7
3.1.1 Hypothesen .....	7
3.1.2 Ergebnisse .....	9
3.2 Einflüsse auf die Partnerpräferenz .....	10
3.2.1 Hypothesen .....	10
3.2.2 Ergebnisse .....	13
3.3 Einflüsse auf die Institutionalisierung .....	14
3.3.1 Hypothesen .....	14
3.3.2 Ergebnisse .....	18
4 Handlungsempfehlungen .....	20
4.1 Handlungsempfehlungen zur Partnerwahl .....	20
4.2 Handlungsempfehlungen zur Institutionalisierung .....	24
5 Fazit und Ausblick .....	28
Literaturverzeichnis .....	30

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 3.1: Ergebnisse zur Partnerwahl .....	9
Abb. 3.2: Ergebnisse zur Partnerpräferenz .....	13
Abb. 3.3: Ergebnisse zur Institutionalisierung .....	18
Abb. 4.1: Handlungsempfehlungen zur Partnerwahl .....	22
Abb. 4.2: Handlungsempfehlungen zur Partnerpräferenz .....	23
Abb. 4.3: Entwurf eines strukturierten Partnerwahlprozesses .....	24
Abb. 4.4: Handlungsempfehlungen zur Institutionalisierung .....	26
Abb. 4.5: Anforderungsbestimmung der Institutionalisierung .....	27

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 2.1: Zusammensetzung der Stichprobe.....	5
---	---

## 1 Einleitung

Der Erforschung von Unternehmenskooperationen wurde in den zurückliegenden Jahrzehnten eine große Aufmerksamkeit gewidmet.<sup>1</sup> Dabei ist eine gezielte Analyse des Kooperationsverhaltens von Familienunternehmen jedoch weitestgehend ausgeblieben.<sup>2</sup> Erst in den vergangenen Jahren zeigte sich auch innerhalb der Familienunternehmensforschung ein gesteigertes Interesse für die Untersuchung von Unternehmenskooperationen und deren Herausforderungen.

Eine Analyse bisheriger Forschungsergebnisse der Familienunternehmensforschung zeigt, dass vielfältige, einzigartige Merkmale von Familienunternehmen nachweisbar sind.<sup>3</sup> Diese Faktoren sind allgegenwärtig im wirtschaftlichen Alltag von Familienunternehmen und nehmen immer auch Einfluss auf deren strategische Entscheidungen.<sup>4</sup> Wenn wesentliche Einflüsse durch die Familie jedoch unbeachtet bleiben, kann das Verhalten von Familienunternehmen nur in unzureichendem Maß analysiert und erklärt werden.<sup>5</sup> Es ist zudem zu argumentieren, dass eine Nichtbetrachtung des Einflusses der Familie dazu führt, dass die Generalisierbarkeit der Ergebnisse für Familienunternehmen unzureichend bleibt.<sup>6</sup> Es ist zu erwarten, dass die familienunternehmensspezifischen Merkmale ebenfalls einen Einfluss auf den Kooperationsprozess nehmen.<sup>7</sup> Dabei stellt sich mithin die Frage, welche Faktoren dies sind und inwiefern diese auf den Kooperationsprozess wirken.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist somit eine empirische Analyse des Kooperationsverhaltens von Familienunternehmen unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses der für Familienunternehmen charakteristischen Merkmale. Zunächst erfolgt eine Darstellung der methodischen Grundlagen der vorliegenden Untersuchung. Anschließend werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung unter Bezug auf zuvor entwickelte Hypothesen vorgestellt, wobei eine Untergliederung anhand der Partnerwahl, der Partnerpräferenz sowie der Institutionalisierung erfolgt. Weiter werden aus den gewonnenen Erkenntnissen Handlungsempfehlungen abgeleitet. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und einem Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten.

---

<sup>1</sup> Vgl. ANDERSSON/JOHANSON/VAHLNE (1997), S. 71, HARZING (2002), S. 211.

<sup>2</sup> Vgl. JORISSEN ET AL. (2005), S. 230.

<sup>3</sup> Vgl. NIEMELÄ (2003), S. 69-70.

<sup>4</sup> Vgl. BASCO/RODRÍGUEZ (2009), S. 83.

<sup>5</sup> Vgl. SEGARO (2012), S. 147.

<sup>6</sup> Vgl. DYER/DYER (2009), S. 216.

<sup>7</sup> Vgl. CAPPUYNS (2006), S. 446.

## 2 Grundlagen der empirischen Untersuchung

### 2.1 Kooperationen von Familienunternehmen

Wie eingangs dargestellt, hat sich eine bislang nur geringe Anzahl an Studien mit der Erforschung des Kooperationsverhaltens von Familienunternehmen befasst.<sup>8</sup> Dies steht in Kontrast zu der Erkenntnis, dass viele Beispiele für Unternehmenskooperationen von Familienunternehmen bestehen. Es konnte bereits gezeigt werden, dass Familienunternehmen im Kontext von Markteintrittsstrategien regelmäßig auf Kooperationen als strategisches Mittel zurückgreifen.<sup>9</sup> Diese Kooperationen werden aber weder in hinreichender Häufigkeit noch Tiefe untersucht.<sup>10</sup>

Zusätzlich zu dem geringen Kenntnisstand sind die bestehenden Studienergebnisse nicht immer eindeutig.<sup>11</sup> So stellen einige Studien fest, dass Familienunternehmen in geringerem Umfang kooperieren als Nicht-Familienunternehmen.<sup>12</sup> Auf der anderen Seite wird aber auch festgestellt, dass Familienunternehmen in zunehmendem Ausmaß Kooperationen anstreben und eingehen.<sup>13</sup> Auch ist anzuführen, dass bislang noch keine umfassende empirische Untersuchung des Kooperationsverhaltens von Familienunternehmen durchgeführt wurde.<sup>14</sup> Nachfolgend werden wesentliche bisherige Erkenntnisse zu Kooperationen von Familienunternehmen vorgestellt.

#### Kooperationsziele

Hinsichtlich der durch Kooperationen verfolgten Ziele wird herausgestellt, dass Familienunternehmen sich von Nicht-Familienunternehmen nicht signifikant darin unterscheiden, welche Ziele mit Kooperationen verfolgt werden.<sup>15</sup> Der Status als Familienunternehmen beeinflusst nicht zwangsweise die strategischen Ziele, beeinflusst aber mittelbar kulturelle Charakteristika, Werte und Managementprozesse. Daher ist ein Einfluss dieser Faktoren auf die Kooperationsentscheidung zu untersuchen.<sup>16</sup> Zudem ist die übergeordnete Zielfunktion von Familienunter-

---

<sup>8</sup> Vgl. FUENTES-LOMBARDO/FERNÁNDEZ-ORTIZ (2010), S. 45.

<sup>9</sup> Vgl. OKOROAFU (1999), S. 153.

<sup>10</sup> Vgl. Vgl. PUKALL/CALABRÒ (2014), S. 109.

<sup>11</sup> Vgl. CLASSEN ET AL. (2012), S. 192.

<sup>12</sup> Vgl. DE MASSIS/FRATTINI/LICHTENTHALER (2013), S. 11.

<sup>13</sup> Vgl. WARD (1997), S. 334.

<sup>14</sup> Vgl. CAPPUYNS (2006), S. 448, JORISSEN ET AL. (2005), S. 230.

<sup>15</sup> Vgl. CLAVER/RIENDA/QUER (2007), S. 5.

<sup>16</sup> Vgl. MILLER/LE BRETON-MILLER/LESTER (2010), S. 203.

nehmen anders ausgestaltet als die von Nicht-Familienunternehmen.<sup>17</sup> Die Profitmaximierung wird nicht als alleiniges Ziel verstanden.<sup>18</sup> Als Beispiele für Ziele von Familienunternehmen seien exemplarisch die Langfristorientierung oder auch die Bereitstellung von Arbeitsplätzen für Familienmitglieder zu nennen.<sup>19</sup> Im Rahmen von Kooperationen ist es in vielen Fällen notwendig, dem Partner Zugriff auf Ressourcen und Informationen zu gewähren. Dies konfliktiert jedoch in Teilen mit dem Ziel, vorhandene Informationen bestmöglich vor Zugriff von außen zu schützen.<sup>20</sup> Somit ist zu untersuchen, inwiefern diese Ziele gegeneinander abzuwägen sind und inwiefern die familienunternehmensspezifischen Charakteristika Einfluss auf das Kooperationsverhalten nehmen.

### **Persönlicher Einfluss auf die Kooperationsführung**

Bisherige Analysen des Kooperationsverhaltens von Familienunternehmen zeigen, dass diese durch das Pflegen langfristiger Beziehungen zu Lieferanten und Kunden gekennzeichnet sind.<sup>21</sup> Insgesamt zeichnen sich die Außenbeziehungen von Familienmitgliedern mit externen Dritten durch eine hohe Häufigkeit und Intensität aus.<sup>22</sup> Es kann gezeigt werden, dass Familienunternehmer die Steuerung und Planung von Kooperationen verstärkt durch den Einsatz persönlicher und unmittelbarer Kontakte zu den Kooperationspartnern abwickeln.<sup>23</sup> Eine derartige Vorgehensweise ist dabei als Hinweis darauf zu interpretieren, dass Familienunternehmen in ihren Kooperationen nicht immer einen koordinierten Kooperationsprozess nutzen. Dabei stellt der persönliche Kontakt auf Ebene der Eigentümer eine wesentliche Größe im Kooperationsprozess dar, die dem Vertrauensaufbau dient und im späteren Verlauf der Kooperation geeignet ist, als reaktionsschnelles Steuerungssystem zu fungieren.<sup>24</sup> Familienunternehmern wird vielfach der Ruf zugesprochen, verlässliche Ansprechpartner und Vertreter der eigenen Organisation zu sein.<sup>25</sup> Dies bietet eine weitere Erklärung für die Präferenz einer direkten

---

<sup>17</sup> Vgl. MEMILI/CHRISMAN/CHUA (2011), S. 501. Strategien von Familienunternehmen sind durch ökonomische und nicht-ökonomische Kalküle bestimmt. Vgl. CHRISMAN/CHUA/SHARMA (2003), S. 442.

<sup>18</sup> Vgl. ZELLWEGER/NASON (2008), S. 203.

<sup>19</sup> Vgl. CHRISMAN/CHUA/LITZ (2004), S. 338.

<sup>20</sup> Vgl. WARD (1997), S. 327.

<sup>21</sup> Vgl. MILLER/LE BRETON-MILLER (2005), S. 11.

<sup>22</sup> Vgl. ARREGLE ET AL. (2007), S. 84.

<sup>23</sup> Vgl. RÖSSL (2005), S. 212.

<sup>24</sup> Vgl. NIEMELÄ (2003), S. 136.

<sup>25</sup> Vgl. MILLER ET AL. (2009), S. 807.

Kontaktpflege. Diese langfristige persönliche Bindung wird als relevant für den Erfolg der Kooperation von Familienunternehmen angesehen.<sup>26</sup>

### **Kooperationen zwischen Familienunternehmen**

Weiterführend wird in der Literatur diskutiert, dass Familienunternehmen die bevorzugten Kooperationspartner von anderen Familienunternehmen darstellen. So wird argumentiert, dass Familienunternehmen in derartigen Konstruktionen von charakteristischen und strukturellen Gemeinsamkeiten profitieren und so schnell zu einer gemeinsamen Kooperationsbasis gelangen.<sup>27</sup> Somit werden sowohl die Partnerwahl als auch die institutionelle Ausgestaltung der Kooperation durch die charakteristischen Eigenschaften der Familienunternehmen mitbestimmt.<sup>28</sup>

Aufbauend auf diesem Überblick über die bisherigen Erkenntnisse zum Kooperationsverhalten von Familienunternehmen wird dieses Verständnis vertieft. Hierzu werden die familienunternehmensspezifischen Charakteristika der Identität, der Einbindung, der Präferenz für persönliche Kontakte sowie die Langfristorientierung hinsichtlich ihrer Wirkung auf den Kooperationsprozess untersucht.<sup>29</sup> Zunächst wird untersucht, wie Familienunternehmen geeignete Kooperationspartner identifizieren und wie diese Vorgehensweise durch deren familienunternehmensspezifischen Charakteristika bestimmt ist. Weiter wird deren Präferenz für Kooperationen mit anderen Familienunternehmen untersucht.<sup>30</sup> Abschließend wird untersucht, wie die spezifischen Charakteristika die Entscheidung hinsichtlich der Institutionalisierung beeinflussen.<sup>31</sup>

## **2.2 Untersuchungsdesign und Datenbasis**

Zur Untersuchung des Einflusses familienunternehmensspezifischer Charakteristika auf den Kooperationsprozess wurde eine Befragung durchgeführt.<sup>32</sup> Die genutzten Fragebögen wurden auf der Basis von neun Experteninterviews entworfen und durch die Experten plausibilisiert und überprüft. Die Fragebögen wurden an die 1156 Mitglieder des NRW-

---

<sup>26</sup> Vgl. NIEMELÄ (2003), S. 88.

<sup>27</sup> Vgl. SWINTH/VINTON (1993), S. 22.

<sup>28</sup> Vgl. GALLO ET AL. (2004), S. 3.

<sup>29</sup> Für die Bedeutung dieser Untersuchung siehe GALLO ET AL. (2004).

<sup>30</sup> Vgl. FUENTES-LOMBARDO/FERNÁNDEZ-ORTIZ (2010), RÖSSL (2005).

<sup>31</sup> Diese Forschungsfrage wurde von CAPPUYNS (2006) als relevante Fragestellung im Rahmen der Untersuchung des Kooperationsverhaltens von Familienunternehmen identifiziert. Ebenso wird dieser Forschungsfrage von CLASSEN ET AL. (2012) als relevant identifiziert.

<sup>32</sup> Eine deskriptive Auswertung der Ergebnisse zum allgemeinen Kooperationsverhalten von Familienunternehmen finden sich in TAAPE (2014).

Landesverbandes der „DIE FAMILIENUNTERNEHMER - ASU e.V.“ versandt. Schließlich nahmen insgesamt 124 Familienunternehmen an der Befragung teil.<sup>33</sup> Dies entspricht einer effektiven Rücklaufquote von 10,73%. Im vorliegenden Forschungskontext ist diese Quote als sehr zufriedenstellend zu betrachten, da Familienunternehmen oftmals ungern Informationen zum eigenen Unternehmen preisgeben.<sup>34</sup>

Der nachstehenden Tabelle 2.1 ist die Zusammensetzung der Stichprobe hinsichtlich der Unternehmensgrößen sowie der aktuellen und vergangenen Kooperationserfahrung zu entnehmen.<sup>35</sup>

<b>Unternehmensgröße nach Umsatz</b>		
klein	59	51%
mittel	32	28%
groß	24	21%
n	115	100%
<b>Kooperationserfahrung aktuell</b>		
ja	87	71%
nein	35	29%
n	122	100%
<b>Kooperationserfahrung insgesamt</b>		
ja	85	74%
nein	30	26%
n	115	100%

Tab. 2.1: Zusammensetzung der Stichprobe

Es zeigt sich, dass nahezu drei Viertel der befragten Familienunternehmen in der Vergangenheit kooperierten und auch derzeit kooperieren. Mithin kann dargestellt werden, dass Kooperationen auch für Familienunternehmen eine wesentliche Strategie darstellen.

### **Beurteilung der Datenqualität**

Bevor eine tiefgreifende Auswertung der erhobenen Daten vorgenommen werden kann, ist die Qualität der Daten zu beurteilen. Ein  $\chi^2$ -Homogenitätstest für die kooperierenden und nicht-kooperierenden Unternehmen ergab, dass keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der

<sup>33</sup> Aufgrund der ausschließlichen Befragung von Familienunternehmen ergibt sich das Problem der fehlenden Gegenevidenz. So wäre es denkbar, dass auch Nicht-Familienunternehmen die untersuchten Eigenschaften aufweisen. Vorliegend kann dies nicht völlig ausgeschlossen werden. Jedoch ist zu argumentieren, dass die untersuchten Eigenschaften als wesentliche Differenzierungskriterien von Familien- und Nicht-Familienunternehmen identifiziert wurden. Aufgrund der Zielsetzung der Arbeit ist die fehlende Gegenevidenz zu berücksichtigen, die Ergebnisse zu den Charakteristika bleiben hiervon jedoch unbelastet.

<sup>34</sup> Vgl. SCHRAML (2010), S. 186.

<sup>35</sup> Aufgrund einzelner fehlender Antworten ergeben sich für die verschiedenen Fragen unterschiedliche Antworthäufigkeiten. Die Qualität der Daten wird hierdurch jedoch nicht beeinträchtigt.

Größenklassen nachzuweisen sind.<sup>36</sup> Eine Überprüfung des Datensatzes auf Vollständigkeit zeigt ferner, dass innerhalb der fehlenden Antworten keine Regelmäßigkeiten zu erkennen sind, die auf eine strukturelle Problematik fehlender Antworten schließen lassen.<sup>37</sup>

Hinsichtlich der Datenqualität ist zudem entscheidend, dass die befragte Person im Unternehmen eine Position innehat, in der sie Zugang zu den für die Befragung relevanten Informationen hat.<sup>38</sup> Im vorliegenden Sample der 124 vollständig ausgefüllten Fragebögen wurden diese in 90,3% (n=112) der Fälle von dem jeweiligen Geschäftsführer beantwortet. Da sämtliche Antworten aus dem Führungskreis des Unternehmens stammen, kann eine große Vertrautheit mit den strategischen Prozessen des Unternehmens und daher auch mit den Kooperationen vorausgesetzt werden. Aus der Beurteilung der Position des Befragten im Unternehmen ist insgesamt von einer sehr hohen Datenqualität auszugehen.

### **Repräsentativität der Ergebnisse**

Da Aussagen über die Grundgesamtheit nur getätigt werden können, wenn die erhobene Stichprobe hinsichtlich ihrer Verteilung den Eigenschaften der Grundgesamtheit entspricht, ist es vor der weiteren Analyse eine Prüfung der Repräsentativität der erhobenen Stichprobe vorzunehmen.<sup>39</sup> Da sich die Überprüfung der Repräsentativität von Studien zu Familienunternehmen aufgrund einer geringen Erfassung von Familienunternehmen in Datenbanken als nicht durchführbar herausstellt, ist zu prüfen, ob sich die im Sample enthaltenen Familienunternehmen hinsichtlich wesentlicher Eigenschaften von den Ergebnissen anderer Erhebungen zu Familienunternehmen unterscheiden.<sup>40</sup>

Als ein wesentliches Merkmal wird eine Prüfung für das Unternehmensalter vorgenommen. Ein Vergleich mit der Altersstruktur der Studie von VON SIETENCRON (2013) deutet auf eine grundlegende Ähnlichkeit der Altersverteilungen hin.<sup>41</sup> Das Aufzeigen vergleichbarer Verteilungen relevanter Merkmale der Familienunternehmen stellt keinen Beweis für eine Repräsentativität dar, deutet jedoch darauf hin, dass die im vorliegenden Sample enthaltenen Familienunternehmen sich hinsichtlich der für Fami-

---

<sup>36</sup>  $\chi^2=1,675$ ;  $df=2$ ;  $p=0,43$ .

<sup>37</sup> Vgl. SPIEB (2010), S. 118.

<sup>38</sup> Vgl. DAILY/DOLLINGER (1993), S. 83.

<sup>39</sup> Vgl. KAYA/HIMME (2009), S. 80.

<sup>40</sup> So weist KLEIN (2010) darauf hin, dass insbesondere für Deutschland empirische Informationen zur Struktur der Familienunternehmen fehlen.

<sup>41</sup>  $\chi^2=42$ ;  $df=36$ ;  $p=0,227$ . Die Studie von VON SIETENCRON (2013) bezieht sich auf ein Sample von 300 deutschen Unternehmen.

lienunternehmen relevanten Facetten nicht substanziell von denen anderer Erhebungen unterscheiden. Jedoch bleibt hinsichtlich der strukturellen Merkmale der Stichprobe festzuhalten, dass die Ergebnisse und Analysen stets im Kontext der nicht eindeutig erfassbaren Repräsentativität und damit zurückhaltend zu betrachten sind. Abschließend ist davon auszugehen, dass die erhobenen Daten grundsätzlich geeignet sind, eine fundierte und stichhaltige Analyse der familienunternehmensspezifischen Charakteristika im Kooperationskontext zu ermöglichen.

### **3 Empirische Ergebnisse**

#### **3.1 Einflüsse auf die Partnerwahl**

##### **3.1.1 Hypothesen**

Die Identifikation eines optimalen Kooperationspartners stellt eine essentielle Erfolgsbedingung einer jeden Unternehmenskooperation dar.<sup>42</sup> Zur Identifikation eines geeigneten Partners ist eine kritische Prüfung potenzieller Partner unerlässlich.<sup>43</sup> Dabei ist zwischen strukturierten, stark formalisierten Prozessen der Partnerwahl und wenig formalisierten Verfahren zu unterscheiden. Letztere beruhen nicht ausschließlich auf einer intensiven Planung, sondern auf Faktoren, die auf einer persönlichen Ebene verankert sind.<sup>44</sup> Aufgrund der erfolgsrelevanten Bedeutung der Partnerwahl ist diese gleichermaßen für Familienunternehmen zu untersuchen. Insbesondere ist hierbei zu prüfen, welchen Einfluss die familienunternehmensspezifischen Charakteristika ausüben.

Die Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit einem Partner ist eine der fundamentalen Voraussetzungen für eine funktionierende Kooperation.<sup>45</sup> Hierbei sind es oft kulturelle Aspekte, die auch über den Erfolg entscheiden.<sup>46</sup> Dies gilt im Speziellen für die Identität zwischen den Werten des Unternehmens und denen der Familie. Prüft ein Familienunternehmen die Kompatibilität des Partners mit den eigenen Unternehmenswerten, so ist dies stets mit einer Prüfung der Kompatibilität der Familienwerte verbunden. Daher ist es für Familienunternehmen von besonderer Bedeutung, Partnerunternehmen identifizieren zu können, die über eine ähnliche Wertvorstellung verfügen bzw. eine ähnliche Unternehmenskul-

---

<sup>42</sup> Vgl. BRONDER/PRITZL (1992), S. 417.

<sup>43</sup> Vgl. BLEICHER/HERMANN (1991), S. 24.

<sup>44</sup> Vgl. DING/DEKKER/GROOT (2013), S. 141.

<sup>45</sup> Vgl. BIERLY III/GALLAGHER (2007), S. 135, CUMMINGS/HOLMBERG (2012), S. 137, GERINGER (1991), S. 59, HITT/UHLENBRUCK (2002), S. 226.

<sup>46</sup> Vgl. BRONDER/PRITZL (1992), S. 417.

tur pflegen. Insgesamt gewinnt die Prüfung der Kompatibilität der Werte an Bedeutung, je stärker die Identität der Werte des Unternehmens und der Familie ausgeprägt ist. Eine Prüfung der Kompatibilität der Wertvorstellungen des Kooperationspartners ist in formalisierten Verfahren schwer durchzuführen, da Wertvorstellungen auf der informellen, zwischenmenschlichen Ebene zum Tragen kommen. Daher werden mit hohen Graden der Identität informelle Verfahren der Partnerwahl genutzt.

Die Einbindung der Familie in Entscheidungsprozesse gilt als ein Erfolgsfaktor von Familienunternehmen.<sup>47</sup> Ist ein Familienunternehmen durch einen Einbezug der Familienmitglieder in den strategischen Prozess gekennzeichnet, so wird dies auch den Kooperationsprozess umfassen. Die Partizipation der Familienmitglieder an der Partnerwahl kann einfacher gestaltet werden, wenn dieser formell ausgestaltet ist. Der Prozess kann anhand einzelner Prozessschritte nachvollzogen werden.<sup>48</sup> Durch diese Gewährleistung der Informationsverteilung, ist zu erwarten, dass bei hoher Einbindung strukturierte Verfahren favorisiert werden.

Insgesamt kann für Familienunternehmen eine allgemeine Präferenz der Nutzung persönlicher Führungsstrukturen identifiziert werden.<sup>49</sup> Es ist zu erwarten, dass Familienunternehmen diese Art der Unternehmensführung auf ihr Kooperationsverhalten übertragen.<sup>50</sup> Die informellen Verfahren zur Partnerwahl basieren auf weichen Faktoren.<sup>51</sup> Die Präferenz für die Nutzung persönlicher Kontakte ist diesen weichen Faktoren zuzuordnen. Damit entsprechen die informellen Methoden der Partnerwahl der Präferenz von Familienunternehmen, ihre Kontakte zu Geschäftspartnern aufzubauen und zu pflegen. Dies ist ein weiteres Indiz für eine Präferenz für die Nutzung persönlicher Kontakte.

- H<sub>1</sub>:** Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Identität und der Nutzung formalisierter Verfahren der Partnerwahl.
- H<sub>2</sub>:** Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Einbindung der Familienmitglieder in den Entscheidungsprozess und der Nutzung formalisierter Verfahren der Partnerwahl.
- H<sub>3</sub>:** Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Präferenz persönlicher Kontakte und der Nutzung formalisierter Verfahren der Partnerwahl.

---

<sup>47</sup> Vgl. GALLO/GARCIA PONT (1996), S. 55.

<sup>48</sup> Vgl. KELLERMANN ET AL. (2012), S. 87.

<sup>49</sup> Vgl. CASSON (1999), S. 15.

<sup>50</sup> Vgl. RÖSSL (2005), S. 211.

<sup>51</sup> Vgl. CUMMINGS/HOLMBERG (2012), S. 140.

### 3.1.2 Ergebnisse

Die empirischen Ergebnisse aus der Untersuchung von TAAPE (2015) zur Partnerwahl sind der nachstehenden Abbildung 3.1 zu entnehmen.<sup>52</sup>

Abhängige Variable	Hypothese	Unabhängige Variable	Zu prüfender Zusammenhang	Ergebnis
Partnerwahl				
Verfahren der Partnerwahl	H <sub>1</sub>	Identität	[ - ]	<input checked="" type="checkbox"/>
	H <sub>2</sub>	Einbindung	[ + ]	<input checked="" type="checkbox"/>
	H <sub>3</sub>	Kontakte	[ - ]	<input checked="" type="checkbox"/>

Abb. 3.1: Ergebnisse zur Partnerwahl

Für die Variable der Präferenz persönlicher Kontakte ergibt sich ein signifikanter negativer Zusammenhang. Dies entspricht dem in Hypothese H<sub>2</sub> aufgestellten Zusammenhang.<sup>53</sup> Für die Einbindung der Familienmitglieder in den strategischen Entscheidungsprozess kann ebenfalls ein signifikanter Zusammenhang identifiziert werden. Wie zuvor argumentiert, besteht ein positiver Zusammenhang. Es kann somit gezeigt werden, dass mit steigendem Maß der Einbindung der Familienmitglieder formelle Verfahren der Partnerwahl präferiert werden, da hierdurch die Transparenz der Partnerwahl erhöht wird und die Familienmitglieder auf diese Weise besser am Prozess partizipieren können. Für die Identität der Werte der Familie und des Unternehmens zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang. Hypothese H<sub>1</sub> ist damit zu verwerfen. Insgesamt kann für zwei charakteristische Merkmale von Familienunternehmen ein Einfluss auf die Partnerwahl nachgewiesen werden.

Zusätzlich wurden Kontrollvariablen untersucht, um mögliche weitere Einflüsse auf die Entscheidung identifizieren zu können.<sup>54</sup> Als wesentliche Begründung für die Hinzunahme von Kontrollvariablen ist anzuführen, dass auch für Familienunternehmen kein alleiniger Einfluss deren spezifischer Charakteristika anzunehmen ist. Für die Partnergröße kann ein signifikanter positiver Zusammenhang nachgewiesen werden.<sup>55</sup> Dies

<sup>52</sup> Im vorliegenden Arbeitspapier wird aus Gründen der Übersichtlichkeit auf die quantitative Darstellung der Zusammenhänge verzichtet. Die Ergebnisse der Modellauswertung finden sich in TAAPE (2015), S. 189-198.

<sup>53</sup> Es zeigt sich, dass kleine und mittlere Unternehmen die Partnerwahl durch persönliche Kontakte gestalten. Vgl. ZINK/ESSER (2002), S. 170.

<sup>54</sup> Die Kontrollvariablen wurden aus sachlogischen Erwägungen sowie unter Nutzung von Kontrollgrößen der Familienunternehmensforschung gewählt.

<sup>55</sup> Die Partnergröße ist dabei operationalisiert als relative Größe des Umsatzes des Partnerunternehmens im Vergleich zur Größe des Umsatzes des eigenen Unternehmens. Siehe hierzu auch den Fragenbogen im Anhang 5.

deutet darauf hin, dass mit steigender Größe des Partners verstärkt formelle Verfahren der Partnerwahl genutzt werden. Es ist zu argumentieren, dass große Partnerunternehmen im Rahmen informeller Maßnahmen nur schwer zu identifizieren sind. Auch ist zu erwarten, dass große Partner ein hohes Maß an Professionalität aufweisen, sodass diese in ihrer Kooperationsanbahnung verstärkt strukturierte Verfahren nutzen.

Auch für den Partnerstandort kann ein signifikanter positiver Zusammenhang identifiziert werden.<sup>56</sup> Es zeigt sich, dass mit steigender Entfernung des Partners mit steigender Wahrscheinlichkeit auf formelle Verfahren der Partnerwahl zurückgegriffen wird. Dies ist dahingehend zu erklären, dass die Familienunternehmen bei großer Distanz nicht in der Lage sind, die von ihnen präferierte Art der Geschäftsführung über persönliche Kontakte zu gestalten. Eine Einbeziehung externer Dritter zur Unterstützung der Partnerwahl ist somit unerlässlich.<sup>57</sup>

Auch ist für das Kommunikationsverhalten ein Einfluss nachzuweisen. Es kann ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen dem Kommunikationsverhalten und der Partnerwahl identifiziert werden.<sup>58</sup> Es zeigt sich, dass Familienunternehmen, die eine geringe Kommunikationsausprägung innerhalb von Kooperationen aufweisen, gleichermaßen verstärkt auf formelle Verfahren der Partnerwahl zurückgreifen.

## **3.2 Einflüsse auf die Partnerpräferenz**

### **3.2.1 Hypothesen**

Als eine Besonderheiten von Familienunternehmen im Kontext von Unternehmenskooperationen wurde identifiziert, dass sie eine Präferenz aufweisen, Kooperationen mit anderen Familienunternehmen einzugehen.<sup>59</sup> Als wesentliches Argument für eine solche These ist anzuführen, dass alle Familienunternehmen über ähnliche Grundeigenschaften verfügen, die aus der Einbindung der Familie hervorgehen.<sup>60</sup>

---

<sup>56</sup> Die Variable des Partnerstandortes ist ordinal skaliert von lokal (1), regional (2), national (3) bis international (4). Mit steigenden Werten steigt die Entfernung zum Kooperationspartner.

<sup>57</sup> Es ist zu betonen, dass sowohl die persönliche Kontaktebene sowie das Kommunikationsverhalten im Rahmen internationaler Kooperationen von ausgeprägter Bedeutung sind. Vgl. MEYER/LORENZEN (2004), S. 76.

<sup>58</sup> Die Variable des Kommunikationsverhaltens ist ordinal skaliert und misst die Häufigkeit der Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern von mehrmals wöchentlich (1) bis seltener als mehrmals im Jahr (5).

<sup>59</sup> Vgl. CASSON (1999), S. 15.

<sup>60</sup> Vgl. GALLO/SVEEN (1991), S. 187.

Im Rahmen der Analyse dieser Präferenz gilt es zu zeigen, durch welche Faktoren diese Präferenz beeinflusst bzw. bestimmt wird. Zu diesem Zweck werden im folgenden Abschnitt wesentliche Erkenntnisse zur Partnerpräferenz von Familienunternehmen diskutiert, sodass auf dieser Basis Hypothesen über die Einflüsse auf die Partnerpräferenz von Familienunternehmen aufgestellt werden.

Familienmitglieder transportieren die Werte der Familien ins Unternehmen. Je stärker das Familienunternehmen durch Familienmitglieder geleitet wird, werden die Werte der Familie unmittelbar in die Führung des Unternehmens miteinbezogen. Umgekehrt ist zu erwarten, dass der Einfluss der Familie über diesen Wirkungskanal abnimmt, je mehr Nicht-Familienmitglieder in die Führung des Unternehmens eingebunden sind.

Ebenfalls ist zu untersuchen, in welchem Ausmaß das Unternehmenskapital im Besitz der Familie ist. Ist die Familie im Besitz sämtlicher Anteile des Unternehmenskapitals, so verfügt sie über sämtliche Stimmrechte und kann entscheidenden Einfluss auf die Führung des Unternehmens nehmen. Zudem wird argumentiert, dass es auch die Anzahl der Anteilseigner ist, die bestimmend für die Identifikation mit dem Familienunternehmen ist. Somit ist davon auszugehen, dass mit steigender Anzahl der Anteilseigner gleichermaßen die Präferenz für die Kooperation mit anderen Familienunternehmen steigt.

Darüber hinaus wird untersucht, inwiefern die Anzahl der im Unternehmen beschäftigten Familienmitglieder Einfluss auf das Familienunternehmen nimmt. Übergreifend kann gezeigt werden, dass das Unternehmen mit steigender Anzahl der im Unternehmen beschäftigten Familienmitglieder steigende Grade der Beeinflussung der Geschäftstätigkeit durch familienunternehmensspezifische Charakteristika aufweist.

**H<sub>4</sub>:** Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Führung des Unternehmens durch Familienmitglieder und der Präferenz für Familienunternehmen als Kooperationspartner

**H<sub>5</sub>:** Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl der Familienmitglieder, auf die das Firmenkapital verteilt ist und der Präferenz für Familienunternehmen als Kooperationspartner.

**H<sub>6</sub>:** Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl der Familienmitglieder, die im Unternehmen beschäftigt ist und der Präferenz für Familienunternehmen als Kooperationspartner.

Familienmitglieder beeinflussen die Strategie des Familienunternehmens, unabhängig von den Eigentumsverhältnissen, der tatsächlichen Mitarbeit im Unternehmen oder auch der Teilhabe an der Führung des Unternehmens.<sup>61</sup> Daher wird für die Einbindung der Familienmitglieder in die strategischen Entscheidungen ein positiver Zusammenhang mit der Partnerpräferenz erwartet.

Die an den Werten der Familie ausgerichtete Führung des Unternehmens stellt auch im Zusammenhang mit der Partnerpräferenz eine Einflussnahme auf den Kooperationsprozess dar. Es ist zu erwarten, dass mit steigenden Graden der Ausprägtheit der Identität der Werte von Familie und Unternehmen gleichermaßen verstärkt Kooperationspartner gesucht werden, die ebenfalls diesen Wertvorstellungen entsprechen.

Da Familienunternehmen dazu neigen, Entscheidungen auf der Basis persönlicher Einschätzungen und Kontakte zu treffen, kann argumentiert werden, dass Familienunternehmen im Rahmen der Kooperationsentscheidung als Kooperationspartner begünstigt werden. Diese erhalten aufgrund struktureller Ähnlichkeiten einen Vertrauensvorschuss.<sup>62</sup>

Auch die Langfristorientierung von Familienunternehmen ist als eine Komponente der Wahl anderer Familienunternehmen als Partnerunternehmen zu sehen.<sup>63</sup> Auf Basis dieser Argumente ist zu erwarten, dass Familienunternehmen auch aus Gründen beiderseits vorliegender Langfristorientierung als Kooperationspartner präferiert werden.

**H<sub>7</sub>:** Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Einbindung der Familie in den Entscheidungsprozess und der Präferenz für Familienunternehmen als Kooperationspartner.

**H<sub>8</sub>:** Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Identität der Werte der Familie und des Unternehmens und der Präferenz für Familienunternehmen als Kooperationspartner.

**H<sub>9</sub>:** Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Präferenz für die Nutzung persönlicher Kontakte und der Präferenz für Familienunternehmen als Kooperationspartner.

**H<sub>10</sub>:** Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Langfristorientierung und der Präferenz für Familienunternehmen als Kooperationspartner.

---

<sup>61</sup> Vgl. CENNAMO ET AL. (2012), S. 1160.

<sup>62</sup> Vgl. PITTINO/VISINTIN (2011), S. 60.

<sup>63</sup> Vgl. CLAVER/RIENDA/QUER (2007), S. 5.

### 3.2.2 Ergebnisse

Die empirischen Ergebnisse aus der Untersuchung von TAAPE (2015) zur Partnerpräferenz sind der folgenden Abbildung 3.2 zu entnehmen.<sup>64</sup>

Abhängige Variable	Hypothese	Unabhängige Variable	Zu prüfender Zusammenhang	Ergebnis
Partnerpräferenz				
Partnerpräferenz für Familienunternehmen	H <sub>4</sub>	Geschäftsführung	[ + ]	<input checked="" type="checkbox"/>
	H <sub>5</sub>	Anteilseigner	[ + ]	<input checked="" type="checkbox"/>
	H <sub>6</sub>	Mitarbeit	[ + ]	<input type="checkbox"/>
	H <sub>7</sub>	Einbindung	[ + ]	<input checked="" type="checkbox"/>
	H <sub>8</sub>	Identität	[ + ]	<input checked="" type="checkbox"/>
	H <sub>9</sub>	Kontakte	[ + ]	<input type="checkbox"/>
	H <sub>10</sub>	Kontinuität	[ + ]	<input type="checkbox"/>

Abb. 3.2: Ergebnisse zur Partnerpräferenz

Für die Geschäftsführung durch Familienmitglieder zeigt sich ein hochsignifikanter positiver Zusammenhang. Damit kann Hypothese H<sub>4</sub> aufrechterhalten werden. Ebenso ist für die Einbindung der Familie in den strategischen Entscheidungsprozess ein signifikanter positiver Zusammenhang nachzuweisen. Es zeigt sich, dass mit steigenden Graden der Einbindung die Präferenz für die Zusammenarbeit mit anderen Familienunternehmen steigt. Somit wird Hypothese H<sub>7</sub> aufrechterhalten. Ebenso zeigt sich ein hochsignifikanter Zusammenhang für die Anzahl der Anteilseigner, auf die das Unternehmenskapital verteilt ist.<sup>65</sup> Dies kann dahingehend begründet werden, dass mit steigender Verteilung des Kapitals der Grad der unmittelbaren Eingebundenheit der Anteilseigner in die Unternehmenstätigkeit sinkt.

Für die Mitarbeit der Familienmitglieder im Unternehmen ist kein signifikanter Einfluss auf die Partnerpräferenz nachweisbar. Es wird mithin deutlich, dass es die führende Mitwirkung und nicht die bloße Beschäftigung im Familienunternehmen ist, die Einfluss auf die strategischen Entscheidungen und damit auch die Partnerpräferenz nimmt.

<sup>64</sup> Im vorliegenden Arbeitspapier wird aus Gründen der Übersichtlichkeit auf die quantitative Darstellung der Zusammenhänge verzichtet. Die Ergebnisse der Modellauswertung finden sich in TAAPE (2015), S. 198-206.

<sup>65</sup> Hierbei wäre es durchaus denkbar, dass mit steigender Anzahl von Anteilseignern eine weniger stark ausgeprägte Partnerpräferenz besteht, da dies auf einen möglicherweise hohen Grad an Professionalität des Familienunternehmens schließen lässt. Im vorliegenden Fall deuten die Ergebnisse jedoch auf eine Aufrechterhaltung der Hypothese hin.

Für die Identität ergibt sich ein hochsignifikanter positiver Zusammenhang. Das deutet, wie in H<sub>8</sub> dargestellt, darauf hin, dass mit steigenden Graden der Identität zwischen Familie und Unternehmen in steigendem Maße Familienunternehmen als Kooperationspartner bevorzugt werden. Dieses Ergebnis zeigt, dass die Kultur der Familie die Präferenz für die Kooperation mit anderen Familienunternehmen begünstigt.

Für die Kontinuitätsausprägung wird kein signifikanter Zusammenhang aufgezeigt. Für die Präferenz persönlicher Kontakte zur Steuerung des Unternehmens kann hingegen ein hochsignifikanter negativer Zusammenhang identifiziert werden. Da dieser Zusammenhang dem hypothetisierten Zusammenhang hinsichtlich der Wirkungsrichtung widerspricht, ist die zugehörige Hypothese H<sub>9</sub> abzulehnen. Eine mögliche Erklärung kann darin gesehen werden, dass sich die Präferenz für persönliche Kontakte nicht ausschließlich auf andere Familienunternehmen beschränkt, sondern im Rahmen einer allgemeinen Präferenz für die Steuerung und Leitung von Geschäftsbeziehungen zu interpretieren ist, unabhängig davon, ob es sich bei dem Geschäfts- oder Kooperationspartner um ein Familienunternehmen handelt.

Auch in das Analysemodell der Partnerpräferenz wurden Kontrollvariablen integriert.<sup>66</sup> Für die Unternehmensgröße wird ein signifikanter negativer Zusammenhang festgestellt. Dies zeigt, dass mit geringer Unternehmensgröße in stärkerem Maß Familienunternehmen als Partnerunternehmen präferiert werden. Für das Unternehmensalter wurde ein signifikanter positiver Zusammenhang identifiziert. Demnach präferieren Familienunternehmen mit steigendem Alter andere Familienunternehmen vor Nicht-Familienunternehmen als Kooperationspartner. Eine mögliche Erklärung ist darin zu sehen, dass mit steigendem Alter die Kontinuitätsausprägung sowie die Erfahrung im Umgang mit anderen Familienunternehmen steigen.

### **3.3 Einflüsse auf die Institutionalisierung**

#### **3.3.1 Hypothesen**

Mit einer steigenden Identität der Werte des Unternehmens und der Familie kommt es zu einer Veränderung der Risikowahrnehmung durch die Familienmitglieder. Aufgrund der in Familienunternehmen bestehenden Verbindung zwischen dem Unternehmen und den Familienmitgliedern werden Risiken für die Eigentumsposition des Familienunternehmens

---

<sup>66</sup> Vgl. SPRIGGS ET AL. (2013), S. 40.

und auch in der Familie wahrgenommen. Hierbei führen starke Institutionalierungsformen, die in vielen Fällen die Einbindung von Kapital erfordern, zu einem Abbau der Verhaltensunsicherheit zwischen den Kooperationspartnern.<sup>67</sup> Jedoch entstehen dadurch Verpflichtungen und somit mögliche Risiken für die Eigentumsposition des Familienunternehmens. Eine enge Bindung an den Kooperationspartner schränkt die Autonomie des Familienunternehmens ein.<sup>68</sup> Somit wird durch eine wenig starke institutionelle Bindung die Identität des Familienunternehmens geschützt. Zusammenfassend kann daher gezeigt werden, dass Familienunternehmen mit ausgeprägter Identität Kooperationen mit geringem Institutionalierungsgrad bevorzugen, weil diese ein geringeres Risiko für das Unternehmen und die Familie darstellen.

Die Eingebundenheit der Familie ist der Grad, zu dem die Familie in das Management eines Unternehmens eingebunden ist.<sup>69</sup> Starke Institutionalierungsformen erfordern vertragliche bzw. gesellschaftsrechtliche Bindungen, die eine stabile Verbindung zum Partnerunternehmen schaffen. Stärkere und vor allem auch vertragliche Bindungen fördern die Transparenz und werden daher unter starker Einbindung der Familie bevorzugt. Mit steigender Familieneinbindung steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Kooperationen über starke Institutionalierungsformen eingegangen werden.

Familienunternehmen weisen zumeist eine Langfristigkeit ihres Handelns auf.<sup>70</sup> Familienunternehmen sind darauf ausgerichtet, auch für weitere Generationen zu bestehen. Um hierfür eine Existenzgrundlage zu bieten, werden strategische Entscheidungen durch diese Zielvorstellung maßgeblich beeinflusst.<sup>71</sup> Um somit den Fortbestand des Unternehmens sicherzustellen, wird versucht, die Risiken für das Unternehmen und damit auch gleichzeitig die Risiken für die Familie zu minimieren. Da besonders die starken Institutionalierungsformen die Einbringung von Kapital erfordern, was die Eigentumsposition der Familie schwächt, sind diese Formen der Institutionalisierung als problematisch für die Langfristorientierung einzuschätzen.<sup>72</sup> Dementsprechend ist zu argumentieren, dass mit steigender Kontinuitätsausprägung schwächere Institutional-

---

<sup>67</sup> Der Abbau der Verhaltensunsicherheit kann insbesondere durch vertragliche Regelungen erfolgen. Vgl. MERTENS (2009), S. 159.

<sup>68</sup> Vgl. FUENTES-LOMBARDO/FERNÁNDEZ-ORTIZ (2010), S. 49.

<sup>69</sup> Vgl. DYER (2003), S. 406.

<sup>70</sup> Vgl. CHRISMAN/CHUA/KELLERMANN (2009), S. 742, MILLER/LE BRETON-MILLER (2005), S. 35-37.

<sup>71</sup> Vgl. LUMPKIN/BRIGHAM/MOSS (2010), S. 241, RÖSSL (2005), S. 211.

<sup>72</sup> Vgl. GOMEZ-MEJIA/MAKRI/KINTANA (2010), S. 224.

sierungsformen gewählt werden. Dadurch kann in Übereinstimmung mit der langfristigen Strategie gehandelt werden.<sup>73</sup>

Durch einen direkten persönlichen Kontakt mit dem Kooperationspartner wird ein Verhältnis geschaffen, das moderierend in den Kooperationsbeziehungen wirken kann. Es wird deutlich, dass persönlichen Kontakten eine wichtige Stellung im Kooperationsprozess zugeschrieben werden.<sup>74</sup> Der direkte Kontakt zum Kooperationspartner stellt eine informelle Ausgestaltung der Leitungs- und Führungsstruktur der Kooperation dar. Da die Präferenz für eine derartige Ausgestaltung als charakteristisch für Familienunternehmen zu identifizieren ist, kann diese Form der informellen Ausgestaltung der Kooperationsbeziehung als Substitut für eine formelle Form der Institutionalisierung identifiziert werden.

- H<sub>11</sub>: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Identitätsausprägung und dem Institutionalisierungsgrad.
- H<sub>12</sub>: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Einbindung in den Entscheidungsprozess und dem Institutionalisierungsgrad.
- H<sub>13</sub>: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Langfristorientierung und dem Institutionalisierungsgrad.
- H<sub>14</sub>: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Präferenz für persönliche Kontakte und dem Institutionalisierungsgrad.

Zusätzlich zu diesen Einflüssen der familienunternehmensspezifischen Charakteristika wurden die Kooperationserfahrung, das Vertrauen zum Kooperationspartner sowie die Spezifität als relevante Einflussfaktoren der Institutionalisierungsentscheidung identifiziert. Auch diese wurden im Rahmen der empirischen Analyse untersucht.<sup>75</sup>

Die Kooperationserfahrung vereinfacht den Kooperationsprozess, da bereits durchgeführte Kooperationen wertvolle Informationen liefern.<sup>76</sup> Auf der Basis von Kooperationserfahrungen können die Risiken starker Institutionalisierungsformen differenzierter eingeschätzt werden, sodass die Vorteile einer stabilen Unternehmenskooperation deutlich heraustreten. Insgesamt ist infolgedessen zu erwarten, dass für Familienunternehmen mit steigender Kooperationserfahrung stärkere Institutionalisierungsformen zur Anwendung kommen.

---

<sup>73</sup> Zum Trade-Off siehe THEURL (2005), S. 167-171.

<sup>74</sup> Vgl. SPEKMAN ET AL. (1998), S. 758.

<sup>75</sup> Für eine umfassende Literaturstudie zu den Determinanten der Institutionalisierungsentscheidung siehe TAAPE (2013).

<sup>76</sup> Vgl. GALLO/SVEEN (1991), S. 188, FERNÁNDEZ/NIETO (2005), S. 81.

Interpersonelles Vertrauen weist einen Einfluss auf den Kooperationsprozess auf.<sup>77</sup> Das Vertrauen zum Kooperationspartner ist dabei einer der weichen Faktoren, die einen Einfluss auf die Entscheidung über die Institutionalisierung von Unternehmenskooperationen nehmen.<sup>78</sup> Vertrauen kann grundlegend als Substitut für formale Governanceelemente wirken und führt zu einem niedrigeren Niveau hierarchischer Governanceformen.<sup>79</sup> Daher ist zu erwarten, dass Vertrauen bei Familienunternehmen im Kontext von Unternehmenskooperationen einen Einfluss auf die Institutionalisierung nimmt. Bei bestehendem Vertrauen sind keine explizit vertraglichen Regelungen notwendig, da die Kooperationen über soziale Kontakte gesteuert werden.<sup>80</sup>

Je größer die Spezifität, desto stärker steigt bei ausbleibender Absicherung der Transaktion die Ausbeutungsgefahr bzw. die Abhängigkeit vom Transaktionspartner.<sup>81</sup> Eine Absicherung spezifischer Investitionen kann erreicht werden, wenn starke Institutionalisierungsformen für die Durchführung einer Transaktion oder Kooperation gewählt werden. Familienunternehmen verfügen über Assets, die aus der Sicht der Familie als besonders schützenswert gelten, da diese der langfristigen Aufrechterhaltung des Familieneigentums über das Unternehmen dienen.<sup>82</sup> Weiter ist anzuführen, dass diese Assets, sofern sie in den Kooperationskontext gebracht werden, eines besonderen Schutzes bedürfen. Ein derartiger Schutz ist über starke Formen der Institutionalisierung der Unternehmenskooperation zu erreichen. Demnach ist zu erwarten, dass Familienunternehmen in Kooperationen, in die spezifische Assets eingebracht werden, vermehrt auf starke Formen der Institutionalisierung zurückgreifen.

- H<sub>15</sub>:** Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Kooperationserfahrung und dem Institutionalisierungsgrad.
- H<sub>16</sub>:** Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen dem Vertrauen zum Kooperationspartner und dem Institutionalisierungsgrad.
- H<sub>17</sub>:** Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Spezifität der Transaktion und dem Institutionalisierungsgrad.

---

<sup>77</sup> Vgl. PITTINO/VISINTIN (2011), S. 60.

<sup>78</sup> Vgl. BROUHERS/BROUHERS (2003), S. 1180, CAPPUYNS (2006), S. 455, RING/VAN DE VEN (1992), S. 484, SHAH/SWAMINATHAN (2008), S. 474.

<sup>79</sup> Vgl. SHANE (1994), S. 628, ZAHEER/VENKATRAMAN (1995), S. 379.

<sup>80</sup> Vgl. LARSON (1992), S. 98.

<sup>81</sup> Vgl. GLAUM/HUTZSCHENREUTER (2010), S. 71.

<sup>82</sup> Vgl. GÓMEZ-MEJÍA ET AL. (2007), S. 108.

### 3.3.2 Ergebnisse

Die empirischen Ergebnisse aus der Untersuchung von TAAPE (2015) zur Institutionalisierung sind Abbildung 3.3 zu entnehmen.<sup>83</sup>

Abhängige Variable	Hypothese	Unabhängige Variable	Zu prüfender Zusammenhang	Ergebnis
Institutionalisierung				
	H <sub>11</sub>	Identität	[ - ]	<input checked="" type="checkbox"/>
	H <sub>12</sub>	Einbindung	[ + ]	<input checked="" type="checkbox"/>
Institutionalisierung der Kooperation	H <sub>13</sub>	Kontinuität	[ + ]	<input checked="" type="checkbox"/>
	H <sub>14</sub>	Kontakte	[ - ]	<input checked="" type="checkbox"/>
	H <sub>15</sub>	Erfahrung	[ + ]	<input checked="" type="checkbox"/>
	H <sub>16</sub>	Vertrauen	[ - ]	<input checked="" type="checkbox"/>
	H <sub>17</sub>	Spezifität	[ + ]	<input checked="" type="checkbox"/>

Abb. 3.3: Ergebnisse zur Institutionalisierung

Für die Identität der Werte der Familie und des Unternehmens zeigt sich ein signifikanter negativer Zusammenhang. Dies entspricht H<sub>11</sub>, dass mit steigender Identität der Werte mit höherer Wahrscheinlichkeit schwächere Formen der Institutionalisierung von Kooperationen gewählt werden. Ist die Identität zwischen den Werten der Familie und dem Unternehmen stark ausgeprägt, so wird deutlich, dass Familienunternehmen in Kooperationen geringe Grade der Institutionalisierung bevorzugen.

Für die Einbindung kann ein positiver signifikanter Einfluss auf die Institutionalisierungsentscheidung nachgewiesen werden. Dies entspricht der hypothetischen Verknüpfung, dass mit steigendem Grad der Einbindung die Nutzung stärker institutionalisierter Kooperationsformen steigt. Vertragliche Regelungen erhöhen die Transparenz von Kooperationsinhalten und deren Rahmenbedingungen und können bei starker Einbeziehung der Familienmitglieder die Akzeptanz für die Kooperation stärken. Mithin kann Hypothese H<sub>12</sub> aufrechterhalten werden.

Für die Variablen der Kontinuität sowie der Präferenz für die Nutzung persönlicher Kontakte kann kein signifikanter Wirkungszusammenhang identifiziert werden. Demnach sind H<sub>13</sub> und H<sub>14</sub> zu verwerfen.

Für das Vertrauen kann ein hochsignifikanter negativer Zusammenhang identifiziert werden. Dies zeigt, dass Familienunternehmen mit steigen-

<sup>83</sup> Im vorliegenden Arbeitspapier wird aus Gründen der Übersichtlichkeit auf die quantitative Darstellung der Zusammenhänge verzichtet. Die Ergebnisse der Modellauswertung finden sich in TAAPE (2015), S. 206-217.

dem Vertrauen in den Kooperationspartner mit höherer Wahrscheinlichkeit weniger stark institutionalisierte Kooperationsformen nutzen, da das Vertrauen die Partnerunsicherheit senkt und damit gleichzeitig die Notwendigkeit einer formellen Absicherung der Kooperation verringert.<sup>84</sup> Insgesamt kann H<sub>16</sub> aufrechterhalten werden.

Der Einfluss der Spezifität auf die Institutionalisierung ist signifikant und positiv. Mit steigendem Grad der Spezifität werden stärkere Formen der Institutionalisierung gewählt. Somit kann auch für Familienunternehmen nachgewiesen werden, dass spezifische Investitionen innerhalb von Unternehmenskooperationen primär durch starke Formen der Institutionalisierung abgesichert werden. Damit kann H<sub>17</sub> aufrechterhalten werden.

Für die Kooperationserfahrung wird ein signifikanter positiver Zusammenhang identifiziert. Es zeigt sich, dass mit steigendem Grad an Erfahrung die Wahrscheinlichkeit steigt, dass stärkere Formen der Institutionalisierung genutzt werden. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass mit steigender Erfahrung die aus stärkeren Bindungsformen wahrgenommenen Risiken für das Familienunternehmen besser eingeschätzt werden können, sodass die jeweiligen Vor- und Nachteile einer engen Bindung gegeneinander abgewogen werden.<sup>85</sup> Demnach kann H<sub>15</sub> aufrechterhalten werden.

Auch für die Institutionalisierung wurde der Einfluss von Kontrollvariablen untersucht. Für die Größenvariable ist ein signifikanter negativer Zusammenhang nachzuweisen. Dies deutet darauf hin, dass kleine Familienunternehmen mit größerer Wahrscheinlichkeit schwach institutionalisierte Unternehmenskooperation nutzen. Das ist dahingehend zu erklären, dass in dieser Größenkategorie in nur begrenztem Maß finanzielle Mittel und damit auch Handlungsspielräume bestehen, innerhalb derer es bspw. möglich ist, Gemeinschaftsunternehmen mit Kooperationspartnern zu gründen.<sup>86</sup> Die Erkenntnisse zum Einfluss der Unternehmensgröße sind jedoch konservativ zu interpretieren, da die kleinen Unternehmen in der vorliegenden Stichprobe unterrepräsentiert sind.

---

<sup>84</sup> Vgl. hierzu die Ergebnisse von EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003), S. 25.

<sup>85</sup> Damit entsprechen diese Ergebnisse nicht der theoretischen Argumentation. Vgl. VAN DE VRANDE/VANHAVERBEKE/DUYSTERS (2009), S. 68. Diese ist jedoch möglicherweise darauf zurückzuführen, dass die Abgrenzung zwischen Vertrauens- und Erfahrungseffekten nicht trennscharf behandelt werden. Vgl. PURANAM/VANNESTE (2009), S. 24.

<sup>86</sup> Vgl. SCIASCIA ET AL. (2012), S. 19.

Für den Partnerstandort zeigt sich ein signifikanter negativer Zusammenhang zwischen einem nationalen Partnerstandort und dem Institutionalierungsgrad. Dies deutet darauf hin, dass Kooperationen mit nationalen Partnern vornehmlich weniger stark institutionalisiert werden. Eine mögliche Erklärung ist darin zu sehen, dass die von den Familienunternehmen bevorzugte Partnerwahl der Gelegenheit durch persönliche Kontakte im nationalen Kontext nicht umfassend eingesetzt werden kann, sodass zunächst ein für Kooperationen notwendiges Vertrauen aufgebaut werden muss.

## **4 Handlungsempfehlungen**

### **4.1 Handlungsempfehlungen zur Partnerwahl**

Aufgrund der Präferenz von Familienunternehmen für eine Unternehmensführung über persönliche Kontakte verwenden Familienunternehmen vielfach informelle Verfahren der Partnerwahl, die durch ein hohes Maß persönlicher Kontakte gekennzeichnet sind. Dies ist zunächst nicht als negativ zu interpretieren, deutet jedoch darauf hin, dass vorhandene strukturierte Verfahren der Partnerwahl nicht in vollem Umfang den Anforderungen von Familienunternehmen entsprechen. Auch unter Nutzung der von Familienunternehmen präferierten informellen Partnerwahl kommen Familienunternehmen zu Kooperationsergebnissen, die von ihnen als erfolgreich wahrgenommen werden. Es besteht jedoch auch die Möglichkeit, dass die Anforderungen von Familienunternehmen dazu führen, dass diese eine zu geringe Kooperationsneigung aufweisen, sodass die Familienunternehmen sich in ihren Handlungsoptionen somit selbst limitieren.<sup>87</sup> Insbesondere vor dem Hintergrund, dass persönliche Kontakte zu den Kooperationspartnern bereits in der Vergangenheit als Erfolgsfaktor von Kooperationen identifiziert wurden, erscheint die Integration in strukturiertere Prozesse angebracht.<sup>88</sup> Konkret könnten die persönlichen Kontakte auf einer nachgelagerten Prozessstufe im Rahmen eines mehrstufigen Prozesses integriert werden, sodass zunächst eine Identifikation möglicher Kooperationspartner anhand festgelegter Kriterien erfolgt.<sup>89</sup> Im Verlauf des Prozesses kann zur Prüfung des Partnerfit mit den jeweiligen Partnern eine persönliche Kontaktaufnahme er-

---

<sup>87</sup> Vgl. PITTINO/VISINTIN (2011), S. 66.

<sup>88</sup> Vgl. SPEKMAN ET AL. (1998), S. 758.

<sup>89</sup> So ist es für Familienunternehmen von Bedeutung, die informelle Kommunikation in strukturierte Verfahren zu integrieren, den persönlichen Kontakt aber als zentrales Element zu erhalten. Vgl. HEIDELMANN (2013), S. 374.

folgen. Im Rahmen dieser persönlichen Kontaktaufnahme wird es den Familienunternehmen somit ermöglicht, eine Einschätzung des Vorliegens eines Fit vorzunehmen.<sup>90</sup> Der persönliche Kontakt der Geschäftsführung dient einer adäquaten Kulturentwicklung.<sup>91</sup>

In Familienunternehmen ist es für den Erfolg des Unternehmens von besonderer Bedeutung, dass die Familienmitglieder sich dem Ziel und dem Vorgehen des Unternehmens verpflichtet fühlen. Der erforderliche Grad an Akzeptanz und Verpflichtung der Familienmitglieder ist nur dann zu erreichen, wenn der Geschäftsführer als primärer Entscheidungsträger in besonderem Maß von der Kooperationsstrategie überzeugt ist.<sup>92</sup> Dabei besteht eine wesentliche Aufgabe des Geschäftsführers darin, die Familie von der Notwendigkeit und den positiven Folgen einer Kooperation zu überzeugen.<sup>93</sup> Ist die Familie in strategische Entscheidungen eingebunden, sollte sie daher auch in den Kooperationsprozess eingebunden werden.

Sollten hinsichtlich der mit der Kooperation verfolgten Ziele Partner gesucht werden, die über eine notwendige Größe verfügen müssen, so sind diese aufgrund beschränkter Kontaktmöglichkeiten nur bedingt auf informellem Weg identifizierbar. Hierbei sind ein strukturiertes Vorgehen und eine eingehende Sichtung möglicher Kooperationspartner zu empfehlen. In diesem Kontext ist es daher sinnvoll, auf externe Hilfe bezüglich einer Identifikation möglicher Partner zurückzugreifen. So wird in diesem Kontext die Einbeziehung von Dritten zur Informationsgewinnung über die potenziellen Kooperationspartner als zielführend identifiziert.<sup>94</sup>

Im internationalen Kontext besteht zudem die Problematik, dass mögliche Kooperationspartner ohne eine Kenntnis der lokalen Märkte nur schwer zu identifizieren sind. Die Informationsbeschaffung im Rahmen der Partnerwahl ist dabei von besonderer Bedeutung.<sup>95</sup> Sollten damit Kooperationen auf internationaler Ebene angestrebt werden, erscheint es sinnvoll, für die Erstellung einer ersten Kandidatenliste auf die Expertise entsprechender Beratungen bzw. Organisationen wie Außenhandelskammern zurückzugreifen. So können Informationen über die jewei-

---

<sup>90</sup> Vgl. BRONDER/PRITZL (1992), S. 417.

<sup>91</sup> Vgl. BLEICHER (1992), S. 284.

<sup>92</sup> Vgl. NIEMELÄ (2003), S. 138.

<sup>93</sup> Vgl. GRAVES/THOMAS (2008), S. 160.

<sup>94</sup> Vgl. SCHMOLL (2001), S. 63.

<sup>95</sup> Vgl. NIJSSEN/DOUGLAS/CALIS (1999), S. 144.

ligen Märkte und deren agierende Unternehmen erlangt werden.<sup>96</sup> Auf der Basis einer solchen Kandidatenliste ließen sich anschließend genauere Informationen zu möglichen Kandidaten für eine Kooperationen beschaffen.<sup>97</sup> Der nachstehenden Abbildung 4.1 sind die zuvor erörterten Handlungsempfehlungen zu entnehmen.

Maßnahmen
Integration der persönlichen Kontaktaufnahme in den Prozess.
Teilstrukturierung des Verfahrens, Schaffung eines Ablaufplans sowie Erstellung eines Anforderungsprofils an den Kooperationspartner.
Einbindung der Familie in den Prozess schafft Transparenz und Information.
Zusätzliche Informationskanäle nutzen, um mögliche Partner zu identifizieren.

Abb. 4.1: Handlungsempfehlungen zur Partnerwahl

Im Gegensatz zur Partnerwahl besteht hinsichtlich der Partnerpräferenz kein theoretisch erklärbares Idealbild. Daher ist die für Familienunternehmen identifizierte Partnerpräferenz weder positiv noch negativ zu bewerten. Stattdessen gilt es, den Einfluss dieser Präferenz aufzuzeigen und zu integrieren. Ausgangspunkt hierfür ist die Feststellung, dass zwei Drittel der befragten Familienunternehmen eine deutliche Präferenz für Kooperationen mit anderen Familienunternehmen aufweisen. Auch ist darauf zu verweisen, dass die Partnerpräferenz von einer überwiegenden Mehrheit der befragten Unternehmen als prozessvereinfachend wahrgenommen wird.

Es ist festzuhalten, dass die von den Familienunternehmen gezeigte Präferenz für Kooperationen mit anderen Familienunternehmen in der Partnerwahl zu berücksichtigen ist. Es gilt, ein Bewusstsein für diese Präferenz zu schaffen und eine entsprechende Berücksichtigung sicherzustellen. Ein erster Schritt sollte daher sein, die tatsächlich für den Kooperationsprozess relevanten Vorteile von Familienunternehmen zu identifizieren. So kann verhindert werden, dass Familienunternehmen ausschließlich aufgrund unbestimmter Vorstellungen als Partner präferiert werden. Auch gilt es ebenso auf die Nachteile einzugehen. Eine Analyse kooperationsrelevanter Faktoren wie der Ressourcen- oder Kompetenzausstattung ist in dieser Hinsicht zielführend.

<sup>96</sup> Die Bedeutung der Einbindung Externer und der Aufbau von Netzwerken wird ebenfalls von HEIDELMANN (2013) hervorgehoben. Die Zielgerichtetheit dieser Empfehlung spiegelt sich in der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen durch Familienunternehmen bei der Planung von Auslandsaktivitäten wider. Vgl. HOMMEL/BROCKMANN (2008), S. 497.

<sup>97</sup> Eine Strukturierung der Partnerwahl ist ferner wesentlicher Beitrag zur Behebung von Problemquellen zu sehen. Vgl. FONTANARI (1995), S. 123.

Als weiterer Punkt ist die Prozessstrukturierung zu nennen. Durch diese kann die Partnerpräferenz in ihre für die Kooperation relevanten Facetten zerlegt werden. Ein wertvolles Instrument ist dabei das Anforderungsprofil, das detaillierte Informationen darüber enthalten sollte, welche Eigenschaften ein Kooperationspartner erfüllen muss, um dem Kooperationsziel zu entsprechen und gleichzeitig den familienunternehmensspezifischen Anforderungen zu genügen.

Im Rahmen dieser Prozessstrukturierung ist es ferner von Bedeutung, mögliche Partner nicht ex ante auszuschließen. Hierbei gilt es vor allem, innerhalb des Familienunternehmens zu informieren und zu kommunizieren und so die Ziele der Kooperation darzustellen, sodass die Wahl des Partners nicht aus für die Kooperation irrelevanten Beweggründen getroffen wird.<sup>98</sup> Der nachstehenden Abbildung 4.2 sind die erarbeiteten Handlungsempfehlungen zur Partnerpräferenz zu entnehmen.

Maßnahmen
Vor- und Nachteile von Familienunternehmen als Partner gegeneinander abwägen.
Partnerpräferenz für Kooperation mit anderen Familienunternehmen eingehend prüfen, sodass dies in der Partnerwahl zu berücksichtigen ist.
Anforderungsprofil an etwaige Kooperationspartner erstellen.
Auch bei Nicht-Familienunternehmen Gemeinsamkeiten suchen, wenn der Kooperationspartner zu den mit der Kooperation verfolgten Zielen passt.

Abb. 4.2: Handlungsempfehlungen zur Partnerpräferenz

Schließlich werden diese Handlungsempfehlungen in einen Entwurf für einen strukturierten Partnerwahlprozess integriert. Grundsätzliches Ziel ist die Strukturierung des Prozesses unter Berücksichtigung der erarbeiteten Anforderungen von Familienunternehmen.<sup>99</sup>

Der nachstehenden Abbildung 4.3 ist ein erster Entwurf für einen teilstrukturierte Partnerwahl von Familienunternehmen zu entnehmen. Der Prozess ist vierstufig ausgestaltet. Im ersten Schritt ist ein Anforderungsprofil an einen idealen Partner zu entwerfen, wobei ein besonderes Augenmerk auf dem kulturellen Fit liegt.<sup>100</sup> Der zweite Schritt befasst sich mit der Identifikation geeigneter Kooperationspartner. Im dritten Schritt erfolgt die Kontaktaufnahme unter Berücksichtigung der Anforderungen an einen persönlichen Kontakt.<sup>101</sup> Im abschließenden Schritt wird

<sup>98</sup> Vgl. FUENTES-LOMBARDO/FERNÁNDEZ-ORTIZ (2010), S. 49.

<sup>99</sup> Zur Berücksichtigung der Familie siehe WARD (1988), S. 105.

<sup>100</sup> Vgl. ZINK/ESSER (2002), S. 170.

<sup>101</sup> Vgl. MEHR (1992), S. 320.

die Entscheidung über die Geeignetheit des Kooperationspartners getroffen.

<b>Strukturierter Prozess der Partnerwahl</b>
<b>1. Entwicklung eines Anforderungsprofils</b>
Kompetenzen und Ressourcen <i>Über welche Kompetenzen und Ressourcen sollte ein Partner verfügen? Erfordert diese Nutzung der Kompetenzen besondere Institutionalierungsformen?</i>
Fundamentaler Fit <i>Hat der Kooperationspartner ebenfalls einen positiven Effekt durch die Kooperation? Hat der Kooperationspartner ein grundsätzliches Interesse an der Kooperation?</i>
Strategischer Fit <i>Entspricht der mögliche Kooperationspartner der Zielsetzung des Kooperationsprojektes? Wird der Kooperationspartner im selben Maß investieren?</i>
Kultureller Fit <i>Wie hoch ist die Angewiesenheit auf ein Familienunternehmen als Partnerunternehmen? Welche Vorteile hat ein Familienunternehmen als Kooperationspartner? Welche Wertvorstellungen werden von einem Kooperationspartner benötigt? Besteht bereits ein Vertrauensverhältnis zu möglichen Partnern?</i>
<b>2. Mögliche Kooperationspartner identifizieren</b>
Nutzung persönlicher Kontakte zur Identifikation möglicher Partner <i>Verfügen bestehende Geschäfts- oder Kooperationspartner über Kontakte zu Unternehmen, die möglicherweise dem Partnerprofil entsprechen?</i>
Nutzung von externen Quellen zur Identifikation möglicher Partner <i>Kontaktaufnahme mit Wirtschaftsförderungsorganisationen und Unternehmensverbänden falls keine hinreichenden Informationen über mögliche Kooperationspartner vorliegen.</i>
Long List <i>Durchführung einer Vorsortierung gemäß der Kompetenzerfordernungen.</i>
Short List <i>Prüfung des Fits und weitere Sortierung der Partner.</i>
Rangliste der Kandidaten erstellen <i>Kontaktaufnahme entsprechend der Positionierung in der Kandidatenliste planen.</i>
<b>3. Persönliche Kontaktaufnahme</b>
Anforderung an persönlichen Kontakt einschätzen. <i>Wie viele Treffen werden benötigt? Welche Informationen werden benötigt?</i>
Plan über Kontaktaufnahme erstellen. <i>Wie findet der initiale Kontakt statt? In welchem Rahmen soll diese stattfinden? Wie kann die Kooperationsidee beworben werden?</i>
Persönliche Treffen zur Einschätzung des Kooperationspartners nutzen. <i>Vorbereitung der Treffen, Erstellung eines Gesprächsleitfadens zur Abarbeitung relevanter Themen.</i>
<b>4. Begründete Entscheidung treffen</b>
Alternativen beachten <i>Kooperation immer noch beste Alternative? Kooperation nur eingehen, wenn geeigneter Partner identifiziert werden kann.</i>

Abb. 4.3: Entwurf eines strukturierten Partnerwahlprozesses

## 4.2 Handlungsempfehlungen zur Institutionalisierung

Hinsichtlich des Einflusses der Identität der Werte zwischen Familie und Unternehmen wird gezeigt, dass eine hohe Identität zur Nutzung schwächerer Institutionalierungsformen führt. Da sich jedoch unabhängig von der Identitätsausprägung der Familie Situationen ergeben, die starke Formen der Institutionalisierung einer Unternehmenskooperation erfordern, muss dieser Konflikt gelöst werden. Daher ist für die Institutionali-

sierungsentscheidung zu prüfen, mit welchem Zeithorizont die Kooperation geplant wird. Bei langen Zeithorizonten ist es in diesem Zusammenhang sinnvoll, auch stabile Formen der Kooperation zu berücksichtigen. In diesen Fällen kann auf Ebene der Familie mit Transparenz kommuniziert werden, welche Inhalte von der Kooperation umfasst sind und welche Auswirkungen die gewählte Institutionalierungsform auf das Familienunternehmen hat. Auch kann die Aufnahme einer Kooperationsstrategie in die generelle Unternehmensstrategie dazu führen, dass die für Kooperationen notwendige Unterstützung der Familie für geschaffen werden kann, ohne die Identität des Familienunternehmens zu gefährden.

Eine starke Einbindung der Familie geht mit einer entsprechenden Kommunikationsgestaltung einher. So gilt insbesondere die transparente Gestaltung als wesentliche Anforderung an einen optimalen Prozessablauf in Familienunternehmen.<sup>102</sup> Hierbei bieten starke Institutionalierungsformen den Vorteil, dass diese bereits auf der Ebene einer vertraglichen Kooperation durch die Niederschrift der Vertragsinhalte ein hohes Maß an Klarheit und Transparenz schaffen. Dabei begründen Verträge eine Verbindlichkeit gegenüber dem Kooperationspartner, verpflichten diesen aber auch gleichermaßen.

Das Vertrauen stellt eine inhärent stabilisierende Komponente innerhalb der Kooperation dar. Vertrauen ist eng mit der Entwicklung gemeinsamer Werte verbunden, welche wiederum spezifische Investitionen ermöglichen.<sup>103</sup> Da das Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern nicht festgeschrieben werden kann, muss dieses entsprechend auf informellem Weg gebildet werden. Dementsprechend sollte für die Institutionalierungsentscheidung geprüft werden, wie ausgeprägt das Vertrauensverhältnis zum Partner ist. Das Vertrauen darf jedoch nicht überbewertet werden, da ansonsten ein Abhängigkeitsverhältnis entstehen kann, in dem die Ressourcen nicht hinreichend vor einem Zugriff durch den Kooperationspartner geschützt sind.

Spezifische Investitionen in Kooperationen werden durch starke Formen der Institutionalierung abgesichert. Generell sollten Familienunternehmen daher zunächst bestimmen, wie spezifisch und damit wie schützenswert die Ressourcen sind, die in die Kooperation eingebracht werden. Handelt es sich um hochspezifische Ressourcen, die im Kern des

---

<sup>102</sup> Vgl. HESS (2006), S. 14-16.

<sup>103</sup> Vgl. NIEMELÄ (2003), S. 99.

Unternehmens entstehen, so sind diese in hohem Maße zu schützen. Daher ist die Absicherungserfordernis zu prüfen.

Da Kooperationen keinesfalls um der Kooperation willen durchgeführt werden sollten, ist Familienunternehmen zu empfehlen, klare Ziele zu definieren und dementsprechend ein Anforderungsprofil an eine Institutionalisation zu erstellen. Dieses Anforderungsprofil sollte als Ausgangspunkt alle Formen der Institutionalisation enthalten und prüfen, ohne bereits im Vorfeld bestimmte Formen auszuschließen. Nur im Rahmen einer umfassenden Prüfung aller relevanten Alternativen kann sichergestellt werden, dass eine für die Kooperation adäquate Institutionalisationsform gewählt wird. Der nachstehenden Abbildung 4.4 sind die Handlungsempfehlungen zur Institutionalisation zu entnehmen.

Maßnahmen
Institutionalisierung vor dem Hintergrund der Ziele der Kooperation reflektieren.
Kommunikation der Auswirkungen der Institutionalisation auf das Familienunternehmen.
Integration der Familie in den Entscheidungsprozess.
Bei hoher Identität der Werte zwischen Familie und Unternehmen die Langfristorientierung des Unternehmens beachten und die Eignung stabiler Institutionalisationsformen prüfen.
Vertrauensaufbau und persönliche Kontakte in der Institutionalisation berücksichtigen.
Eingehende Prüfung des Absicherungserfordernisses der Ressourcen; wichtiger Anhaltspunkt für Notwendigkeit einer starken Institutionalisation.
Tatsächliche Chancen und Risiken erfassen und mit wahrgenommenen Risiken abgleichen.
Abwägung sämtlicher Institutionalisationsformen.

Abb. 4.4: Handlungsempfehlungen zur Institutionalisation

Es wird deutlich, dass ein Spannungsfeld zwischen den Anforderungen der Kooperation und den Anforderungen der Familie besteht.<sup>104</sup> Die strukturierte Darstellung dient der Identifikation möglicher Problemfelder in den Anforderungen der Familie und der Kooperation. Das in der Folge dargestellte Anforderungsprofil stellt nicht die optimale Institutionalisationsform dar, sondern dient dazu, eine erste Einschätzung der Anforderungen an die institutionelle Ausgestaltung aufzuzeigen, da diese insbesondere im Familienkontext häufig unklar ist. Im ersten Schritt sind die Anforderungen der Kooperation an die Institutionalisation zu bestimmen.<sup>105</sup> Die in Ressourcen, Vertrauen und Partnerstandort unterteilten Anforderungen sind jeweils auf einer Skala von eins bis fünf zu bewerten. Für die Kooperationsanforderungen wird anschließend die Summe

<sup>104</sup> So stellt WARD (1988) heraus, dass die Interdependenzen der Anforderungen der Familie und des Unternehmens zu beachten sind.

<sup>105</sup> Vgl. CHILD/FAULKNER (1998), S. 109.

über die Anforderungen gebildet, sodass eine Einteilung in niedrige, mittlere oder hohe Anforderungen an den Institutionalierungsgrad identifiziert wird. Analog wird eine Überprüfung der Anforderungen der Familie für die Faktoren Identität und Einbindung vorgenommen. Das Verfahren ist in der nachstehenden Abbildung 4.5 abgebildet.

<b>Anforderungen der Kooperation</b>					
	<b>Anforderungsniveau</b>				
<b>Ressourcen</b>	1	2	3	4	5
Unsere Ressourcen sind stark auf den Partner zugeschnitten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir bringen unsere Kernkompetenzen in die Kooperation ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir können unseren Kooperationspartner leicht wechseln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt viele potenzielle Partner, die über gleiche Kompetenzen verfügen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Vertrauen</b>					
Der Kooperationspartner hält sich nicht immer an getroffene Absprachen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Kooperationspartner versorgt mich nicht immer mit wahrheitsgemäßen Informationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Kooperationspartner verhält sich nicht immer förderlich im Sinne der Kooperation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Partnerstandort</b>					
Der Kooperationspartner ist weit von meinem Standort entfernt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch die Entfernung kann ich meinen Kooperationspartner nur schwer kontrollieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Kooperationspartner kann ohne institutionelle Absicherung nicht kontrolliert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Summe Kooperationskalkül (10-24=gering; 25-36; mittel, 37-50=hoch)</b>	<input type="text"/>				
<b>Anforderungen der Familie</b>					
	<b>Anforderungsniveau</b>				
<b>Identität</b>	1	2	3	4	5
Gefahren für das Unternehmen werden als Gefahren für die Familie aufgefasst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Risiken der Kooperationsgestaltung sind nur schwer einzuschätzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir benötigen eine hohe Absicherung des Unternehmens in der Kooperation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Einbindung</b>					
Unsere Familienmitglieder sind stark in den Entscheidungsprozess eingebunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategische Entscheidungen werden innerhalb der Familie getroffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Familienmitglieder sind unzureichend über den Entscheidungsprozess informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Familienmitglieder benötigen klare Regeln und Zuständigkeiten in Kooperationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Summe Familienkalkül (7-17=gering; 18-26=mittel; 27-35=hoch)</b>	<input type="text"/>				
<b>Abwägung der Stabilitätsanforderungen</b>					
Anforderung der Kooperation ist höher als die der Familie: <i>Mögliche Kapitaleinbringung muss klar kommuniziert werden.</i> <i>Risiko für die Familie muss gering und klar begrenzt sein.</i>					
Anforderung der Familie ist höher als die der Kooperation: <i>Offensive Kommunikation der Konsequenzen der Kooperationsausgestaltung.</i> <i>Suche nach Lösungsmöglichkeiten.</i> <i>Bedenken der Familie dürfen nicht vernachlässigt werden und sind vor der Institutionalisierung zu lösen.</i>					
Anforderungen von Familie und Kooperation entsprechen sich: <i>Kooperation kann wie geplant institutionalisiert werden.</i>					

Abb. 4.5: Anforderungsbestimmung der Institutionalisierung

Abschließend werden die Stabilitätsanforderungen von Kooperation und Familie gegenübergestellt. Bei Übereinstimmung der Anforderungen kann die Kooperation wie geplant institutionalisiert werden. Sind die An-

forderungen der Kooperation höher als die der Familie, sind aus möglichen Kapitaleinbringungen hervorgehende Risiken zu prüfen und zu kommunizieren. Auch ist in diesem Zusammenhang eine Begrenzung des Kapitaleinsatzes und damit des Risikos für die Familie festzulegen. Im Fall, dass aus Sicht der Familie stärkere Erfordernisse bestehen, sind die Konsequenzen einer derartigen Ausgestaltung offensiv zu kommunizieren und deren Risiken für die Familie eindeutig darzustellen. In beiden Fällen ist jedoch zu beachten, dass die Bedenken der Familie nicht vernachlässigt werden dürfen, da nur so eine Akzeptanz für die Kooperation geschaffen werden kann.

## **5 Fazit und Ausblick**

Bisherige Beiträge zu Unternehmenskooperationen von Familienunternehmen sind nicht auf deren besondere Eigenschaften und Anforderungen eingegangen.<sup>106</sup> Dass Unternehmenskooperationen jedoch auch für Familienunternehmen von Bedeutung sind, konnte in der vorliegenden Arbeit gezeigt werden.

Hinsichtlich der Partnerwahl wurde analysiert, inwiefern die Nutzung informeller bzw. strukturierter Verfahren der Partnerwahl durch die charakteristischen Eigenschaften von Familienunternehmen und den daraus resultierendem Einfluss der Familie bestimmt wird. Im Ergebnis wird gezeigt, dass die Entscheidung der Partnerwahl durch die Einbindung der Familie in den strategischen Entscheidungsprozess und durch die Präferenz für die Nutzung persönlicher Kontakte bestimmt wird. Ergänzend wurde zudem festgestellt, dass sowohl der Partnerstandort, die Größe des Partners sowie das Kommunikationsverhalten mitbestimmend für den Partnerwahlprozess sind.

Hinsichtlich der Partnerpräferenz wurde festgestellt, dass zwei Drittel der befragten Familienunternehmen eine deutliche Präferenz für Familienunternehmen als Kooperationspartner aufweisen. Es zeigt sich, dass eine hohe Identität, eine starke Einbindung der Familie in den Entscheidungsprozess, die Geschäftsführung durch Familienmitglieder sowie die Anzahl der Anteilseigner einen positiven Einfluss auf die Präferenz von Familienunternehmen als Kooperationspartner nehmen. Ebenso nimmt die Präferenz mit steigendem Unternehmensalter zu. Diese Ergebnisse

---

<sup>106</sup> Vgl. JORISSEN ET AL. (2005), S. 230.

stützen dabei die Grundannahme, dass die Partnerpräferenz auf die familienunternehmensspezifischen Charakteristika zurückzuführen ist.

Auch wurde die Institutionalisierung untersucht. Auf der Ebene der familienunternehmensspezifischen Faktoren konnten sowohl für die Identität der Werte der Familie und des Unternehmens, als auch für die Einbindung der Familie signifikante Einflüsse nachgewiesen werden. Zudem wurde gezeigt, dass Vertrauen, Spezifität sowie die Kooperationserfahrung die Entscheidung über die Institutionalisierung beeinflussen.

Aus diesen Erkenntnissen hinsichtlich der Kooperationsgestaltung von Familienunternehmen konnten wesentliche Handlungsempfehlungen zur Verbesserung des Kooperationsmanagements von Familienunternehmen hergeleitet werden.

Die Ergebnisse sind jedoch keineswegs als abschließend zu betrachten. Es gilt, die Problematik der mangelnden Repräsentativität von Studien zu Familienunternehmen in weiteren Untersuchungen zu adressieren. Auch ist die Untersuchung der Familieneinflüsse auf weitere Phasen des Kooperationsprozesses wie bspw. die strategische Positionierung oder die Operative Kooperationsführung auszuweiten. Insgesamt sollte die Familienunternehmensforschung weiter mit anderen Forschungsgebieten verzahnt werden, da so wesentliche Erkenntnisgewinne herbeigeführt werden können, die das Verständnis der strategischen Handlungsweisen von Familienunternehmen weiter verbessern können.

## Literaturverzeichnis

- ANDERSSON, U./JOHANSON, J./VAHLNE, J.-E. (1997): Organic Acquisitions in the Internationalization Process of the Business Firm, *Management International Review*, Vol. 37 (2), S. 67-84.
- 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*, Vol. 44 (1), S. 73-95.
- BASCO, R./RODRÍGUEZ, M. J. P. (2009): Studying the Family Enterprise Holistically: Evidence for Integrated Family and Business Systems, *Family Business Review*, Vol. 22 (1), S. 82-95.
- BIERLY III, P. E./GALLAGHER, S. (2007): Explaining Alliance Partner Selection: Fit, Trust and Strategic Expediency, *Long Range Planning*, Vol. 40 (2), S. 134-153.
- BLEICHER, K. (1992): Der Strategie-, Struktur- und Kulturfitt Strategischer Allainzen als Erfolgsfaktor, in: BRONDER, C./PRITZL, R. (Hrsg.): *Wegweiser für strategische Allianzen - Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen*, Wiesbaden, S. 267-292.
- BLEICHER, K./HERMANN, R. (1991): *Joint-Venture-Management - Erweiterung des eigenen strategischen Aktionsradius*, Stuttgart.
- BRONDER, C./PRITZL, R. (1992): Developing Strategic Alliances: A Conceptual Framework for Successful Co-Operation, *European Management Journal*, Vol. 10 (4), S. 412-421.
- BROUTHERS, K. D./BROUTHERS, L. E. (2003): Why Service and Manufacturing Entry Mode Choices Differ: The Influence of Transaction Cost Factors, Risk and Trust, *Journal of Management Studies*, Vol. 40 (5), S. 1179-1204.
- CAPPUYNS, K. (2006): Internationalization of Family Businesses through Strategic Alliances: An Exploratory Study, in: POUTZIOURIS, P. Z./SMYRNIOS, K. X./KLEIN, S. B. (Hrsg.): *Handbook of Research on Family Business*, Cheltenham, S. 445-459.
- CASSON, M. (1999): The Economics of the Family Firm, *Scandinavian Economic History Review*, Vol. 47 (1), S. 10-23.
- CENNAMO, C./BERRONE, P./CRUZ, C./GOMEZ-MEJIA, L. R. (2012): Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 36 (6), S. 1153-1173.
- CHILD, J./FAULKNER, D. (1998): *Strategies of Cooperation - Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, New York.
- CHRISMAN, J. J./CHUA, J. H./KELLERMANN, F. (2009): Priorities, Resource Stocks, and Performance in Family and Nonfamily Firms, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 33 (3), S. 739-760.
- CHRISMAN, J. J./CHUA, J. H./LITZ, R. A. (2004): Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 28 (4), S. 335-354.
- CHRISMAN, J. J./CHUA, J. H./SHARMA, P. (2003): *Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm*, Chicago.
- CLASSEN, N./VAN GILS, A./BAMMENS, Y./CARREE, M. (2012): Accessing Resources from Innovation Partners: The Search Breadth of Family SMEs, *Journal of Small Business Management*, Vol. 50 (2), S. 191-215.
- CLAVER, E./RIENDA, L./QUER, D. (2007): The Internationalisation Process in Family Firms: Choice of Market Entry Strategies, *Journal of General Management*, Vol. 33 (1), S. 1-14.

- CUMMINGS, J. L./HOLMBERG, S. R. (2012): Best-fit Alliance Partners: The Use of Critical Success Factors in a Comprehensive Partner Selection Process, *Long Range Planning*, Vol. 45 (2-3), S. 136-159.
- DAILY, C. M./DOLLINGER, M. J. (1993): Alternative Methodologies for Identifying Family- versus Nonfamily-Managed Businesses, *Journal of Small Business Management*, Vol. 31 (2), S. 79-90.
- DE MASSIS, A./FRATTINI, F./LICHTENTHALER, U. (2013): Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions, *Family Business Review*, Vol. 26 (1), S. 10-31.
- DING, R./DEKKER, H. C./GROOT, T. (2013): Risk, Partner Selection and Contractual Control in Interfirm Relationships, *Management Accounting Research*, Vol. 24 (2), S. 140-155.
- DYER, W. G. (2003): The Family: The Missing Variable in Organizational Research, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 27 (4), S. 401-416.
- DYER, W. G./DYER, W. J. (2009): Putting the Family Into Family Business Research, *Family Business Review*, Vol. 22 (3), S. 216-219.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003): *KMU und Kooperationen*, Generaldirektion Unternehmen, Luxemburg.
- FERNÁNDEZ, Z./NIETO, M. J. (2005): Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors, *Family Business Review*, Vol. 18 (1), S. 77-89.
- FONTANARI, M. L. (1995): Voraussetzungen für den Kooperationserfolg - Eine empirische Analyse, in: SCHERTLER, W. (Hrsg.): *Management von Unternehmenskooperationen*, Wien, S. 115-188.
- FUENTES-LOMBARDO, G./FERNÁNDEZ-ORTIZ, R. (2010): Strategic Alliances in the Internationalization of Family Firms: An Exploratory Study on the Spanish Wine Industry, *Advances in Management*, Vol. 3 (6), S. 45-54.
- GALLO, M. A./GARCIA PONT, C. (1996): Important Factors in Family Business Internationalization, *Family Business Review*, Vol. 9 (1), S. 45-59.
- GALLO, M. A./SVEEN, J. (1991): Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors, *Family Business Review*, Vol. 4 (2), S. 181-190.
- GALLO, M. A./ARINO, A. M./MANEZ, I./CAPPUYNS, K. (2004): Internationalization via Strategic Alliances in Family Businesses, IESE Business School Working Paper, Nr. 540.
- GERINGER, J. M. (1991): Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, Vol. 22 (1), S. 41-62.
- GLAUM, M./HUTZSCHENREUTER, T. (2010): *Mergers & Acquisitions - Management des externen Unternehmenswachstums*, Stuttgart.
- 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*, Vol. 52 (1), S. 106-137.
- GOMEZ-MEJIA, L. R./MAKRI, M./KINTANA, M. L. (2010): Diversification Decisions in Family-Controlled Firms, *Journal of Management Studies*, Vol. 47 (2), S. 223-252.
- GRAVES, C./THOMAS, J. (2008): Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence, *Family Business Review*, Vol. 21 (2), S. 151-167.
- HARZING, A.-W. (2002): Acquisitions versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes, *Strategic Management Journal*, Vol. 23 (3), S. 211-227.
- HEIDELMANN, K. (2013): *Veränderungen in Familienunternehmen gestalten - Komplementäre Kommunikation von Eigentümern und Fremdmanagern*, Heidelberg.

- HESS, E. D. (2006): *The Successful Family Business - A Proactive Plan for Managing the Family and the Business*, London.
- HITT, M. A./UHLENBRUCK, K. (2002): *Entering Foreign Markets Through Strategic Alliances and Acquisitions*, in: KOTABE, M./AULAKH, P. S. (Hrsg.): *Emerging Issues in International Business Research*, Cheltenham, S. 223-240.
- HOMMEL, U./BROCKMANN, M. (2008): *Internationales Management*, in: PICOT, G. (Hrsg.): *Handbuch für Familien- und Mittelstandsunternehmen - Strategie, Gestaltung, Zukunftssicherung*, Stuttgart, S. 480-498.
- JORISSEN, A./LAVEREN, E./MARTENS, R./REHEUL, A.-M. (2005): *Real Versus Sample-Based Differences in Comparative Family Business Research*, *Family Business Review*, Vol. 18 (3), S. 229-246.
- KAYA, M./HIMME, A. (2009): *Möglichkeiten der Stichprobenbildung*, in: ALBERS, S./KLAPPER, D./KONRADT, U./WALTER, A./WOLF, J. (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 79-88.
- KELLERMANN, F./EDDLESTON, K./SARATHY, R./MURPHY, F. (2012): *Innovativeness in Family Firms: A Family Influence Perspective*, *Small Business Economics*, Vol. 38 (1), S. 85-101.
- KLEIN, S. B. (2010): *Familienunternehmen - Theoretische und empirische Grundlagen*, 3. Auflage, Lohmar.
- LARSON, A. (1992): *Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37 (1), S. 76-104.
- LUMPKIN, G. T./BRIGHAM, K. H./MOSS, T. W. (2010): *Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses*, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 22 (3/4), S. 241-264.
- MEHR, P. R. (1992): *Identifying Independent Reps*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 21 (4), S. 319-321.
- MEMILI, E./CHRISMAN, J. J./CHUA, J. H. (2011): *Transaction Costs and Outsourcing Decisions in Small- and Medium-Sized Family Firms*, *Family Business Review*, Vol. 24 (1), S. 47-61.
- MERTENS, C. (2009): *Herausforderungen für Familienunternehmen im Zeitverlauf - Eine empirische Analyse am Beispiel von Nachfolge und Internationalisierung*, Lohmar.
- MEYER, J.-A./LORENZEN, K. (2004): *Erfolgsfaktoren grenzüberschreitender Kooperationen von KMU*, in: MEYER, J.-A. (Hrsg.): *Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa*, Lohmar, S. 69-86.
- MILLER, D./LE BRETON-MILLER, I. (2005): *Managing for the Long Run - Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Boston.
- MILLER, D./LE BRETON-MILLER, I./LESTER, R. H. (2010): *Family Ownership and Acquisition Behavior in Publicly-Traded Companies*, *Strategic Management Journal*, Vol. 31 (2), S. 201-223.
- MILLER, D./LEE, J./CHANG, S./LE BRETON-MILLER, I. (2009): *Filling the Institutional Void: The Social Behavior and Performance of Family vs Non-family Technology Firms in Emerging Markets*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40 (5), S. 802-817.
- NIEMELÄ, T. (2003): *Inter-Firm Co-operation Capability: A Processual Empirical Study on Networking Family Firms*, *Jyväskylä Studies in Business and Economics*, University of Jyväskylä.
- NIJSSEN, E. J./DOUGLAS, S. P./CALIS, G. (1999): *Gathering and using information for the selection of trading partners*, *European Journal of Marketing*, Vol. 33 (1/2), S. 143-162.
- OKOROAFU, S. C. (1999): *Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A*, *Family Business Review*, Vol. 12 (2), S. 147-158.

- PITTINO, D./VISINTIN, F. (2011): The Propensity Toward Inter-Organizational Cooperation in Small- and Medium-Sized Family Businesses, *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 2 (2), S. 57-68.
- PUKALL, T. J./CALABRÒ, A. (2014): The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model, *Family Business Review*, Vol. 27 (2), S. 103-125.
- PURANAM, P./VANNESTE, B. S. (2009): Trust and Governance: Untangling a tangled Web, *Academy of Management Review*, Vol. 34 (1), S. 11-31.
- RING, P. S./VAN DE VEN, A. H. (1992): Structuring Cooperative Relationships Between Organizations, *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (7), S. 483-498.
- RÖSSL, D. (2005): Family Businesses and Interfirm Cooperation, *Family Business Review*, Vol. 18 (3), S. 203-214.
- SCHMOLL, G. A. (2001): Kooperationen, Joint Ventures, Allianzen: Mit Auslandspartnern Wettbewerbs- und Marktvorteile erzielen, Köln.
- SCHRAML, S. C. (2010): Finanzierung von Familienunternehmen, Wiesbaden.
- SCIASCIA, S./MAZZOLA, P./ASTRACHAN, J. H./PIEPER, T. M. (2012): The Role of Family Ownership in International Entrepreneurship: Exploring Nonlinear Effects, *Small Business Economics*, Vol. 38 (1), S. 15-31.
- SEGARO, E. (2012): Internationalization of Family SMEs: The Impact of Ownership, Governance, and Top Management Team, *Journal of Management and Governance*, Vol. 16 (1), S. 147-169.
- SHAH, R. H./SWAMINATHAN, V. (2008): Factors Influencing Partner Selection in Strategic Alliances: The Moderating Role of Alliance Context, *Strategic Management Journal*, Vol. 29 (5), S. 471-494.
- SHANE, S. (1994): The Effect of National Culture on the Choice between Licensind and Foreign Investment, *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (8), S. 627-642.
- SPEKMAN, R. E./FORBES III, T. M./ISABELLA, L. A./MACAVOY, T. C. (1998): Alliance Management: A View from th past an a Look to the Future, *Journal of Management Studies*, Vol. 35 (6), S. 747-772.
- SPIEB, M. (2010): Der Umgang mit fehlenden Werten, in: WOLF, C./BEST, H. (Hrsg.): *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse*, Wiesbaden, S. 117-142.
- SPRIGGS, M./YU, A./DEEDS, D./SORENSEN, R. L. (2013): Too Many Cooks in the Kitchen: Innovative Capacity, Collaborative Network Orientation, and Performance in Small Family Businesses, *Family Business Review*, Vol. 26 (1), S. 32-50.
- SWINTH, R. L./VINTON, K. L. (1993): Do Family-Owned Businesses Have a Strategic Advantage in International Joint Ventures?, *Family Business Review*, Vol. 6 (1), S. 19-30.
- TAAPE, J. (2013): Determinanten für die Entscheidung zwischen partiellen und totalen Unternehmenskooperationen - Eine Literaturstudie, *Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster*, Nr. 133.
- TAAPE, J. (2014): Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen - Ergebnisse einer empirischen Studie, *Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster*, Nr. 141.
- TAAPE, J. (2015): Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen - Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses familienunternehmensspezifischer Charakteristika auf den Kooperationsprozess, Aachen.
- THEURL, T. (2005): From Corporate to Cooperative Governance, in: THEURL, T. (Hrsg.): *Economics of Interfirm Networks - Ökonomik der Kooperation*, Tübingen, S. 149-192.

- VAN DE VRANDE, V./VANHAVERBEKE, W./DUYSTERS, G. (2009): External technology sourcing: The Effect of Uncertainty on Governance Mode Choice, *Journal of Business Venturing*, Vol. 24 (1), S. 62-80.
- VON SIETENCRON, P. (2013): Zielorientierung deutscher Familienunternehmen, Wiesbaden.
- WARD, J. L. (1988): The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses, *Family Business Review*, Vol. 1 (2), S. 105-117.
- WARD, J. L. (1997): Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices, *Family Business Review*, Vol. 10 (4), S. 323-337.
- ZAHEER, A./VENKATRAMAN, N. (1995): Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange, *Strategic Management Journal*, Vol. 16 (5), S. 373-392.
- ZELLWEGER, T. M./NASON, R. S. (2008): A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance, *Family Business Review*, Vol. 21 (3), S. 203-216.
- ZINK, K. J./ESSER, C. (2002): KMU-Kooperationen - Strukturierte Auswahl von Partnern, *Zeitschrift für Unternehmensentwicklung*, Vol. (4), S. 170-173.

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

- Nr. 119  
*Stefanie Lipsky*  
Cloud Computing - Eine Abgrenzung zum IT-Outsourcing und Systematisierung möglicher Sourcingoptionen  
Dezember 2011
- Nr. 120  
*Martin Effelsberg*  
Innovations- und Kooperationsaktivitäten in der deutschen Biotechnologie - Ergebnisse einer empirischen Studie  
Januar 2012
- Nr. 121  
*Stefanie Lipsky*  
Genossenschaftliche Cloud-Intermediäre für kleine und mittelständische Unternehmen - Eine transaktionskostentheoretische Analyse  
Januar 2012
- Nr. 122  
*Philipp Woltering-Lamers*  
Die sequenzielle Organisationswahl - Kooperationen als Vorstufe von Akquisitionen  
Januar 2012
- Nr. 123  
*Kersten Lange*  
Leitfaden für den Aufbau und das Management stabiler Unternehmenskooperationen - Handlungsempfehlungen am Beispiel der deutschen Automobilindustrie  
Februar 2012
- Nr. 124  
*Dominik Schätzle*  
Die Auswirkungen der neuen Eigenkapitalanforderungen nach Basel III  
- Eine Analyse empirischer Studien  
April 2012
- Nr. 125  
*Werner Böhnke*  
Im Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne - Kontinuität und Innovationsvermögen als Erfolgsstrategie für die Zukunft  
April 2012
- Nr. 126  
*Jan Pollmann / Dominik Schätzle*  
Die Auswirkungen der strengeren Eigenkapitalanforderungen gemäß Basel III auf die Genossenschaftsbanken- Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
April 2012
- Nr. 127  
*Michael Tschöpel*  
Die Wirkungskanäle der genossenschaftlichen Eigentümermerkmale - Implikationen für das mitgliederorientierte Management in Genossenschaftsbanken  
August 2012
- Nr. 128  
*Caroline Schmitter*  
Die Bedeutung des Internets zur Mitgliederkommunikation bei Wohnungsgenossenschaften - Auswertung einer Mitgliederbefragung  
September 2012
- Nr. 129  
*Theresia Theurl / Jochen Wicher / Christina Cappenberg*  
Eigenschaften und Einstellungen von Bewohnern von Wohnungsgenossenschaften  
März 2013
- Nr. 130  
*Martin Effelsberg*  
Management von Innovationskooperationen - Empirische Ergebnisse am Beispiel der deutschen Biotechnologie-Branche  
April 2013
- Nr. 131  
*Isabel Gull*  
Die Governance von Innovationsclustern - Eine Analyse der Meta- und der Mesebene  
April 2013
- Nr. 132  
*Dominik Schätzle*  
Eine empirische Analyse der Ertragsauswirkungen der neuen Eigenkapitalvorschriften gem. Basel III auf die Genossenschaftsbanken  
April 2013
- Nr. 133  
*Julian Taape*  
Determinanten für die Entscheidung zwischen partiellen und totalen Unternehmenskooperationen - Eine Literaturstudie  
April 2013
- Nr. 134  
*Michael Tschöpel*  
Erfolgsfaktoren der MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Erhebung  
April 2013
- Nr. 135  
*Stephan Zumdick*  
Prognosen und zukünftige Trends im Markt für Wohnimmobilien - Eine Literaturstudie  
April 2013
- Nr. 136  
*Sebastian Tenbrock*  
Die Ausgestaltung des Glasfaserausbaus in Deutschland  
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
Juli 2013
- Nr. 137  
*Isabel Gull*  
Das Management von Innovationsclustern - Die operative Clusterführung  
Juli 2013

- Nr. 138  
*Kai Hohnhold*  
Steigerung der Energieeffizienz durch Energiemanagement - Ausgestaltungs- und Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis  
Oktober 2013
- Nr. 139  
*Susanne Günther*  
Eine ökonomische Analyse der Systemrelevanz von Banken  
November 2013
- Nr. 140  
*Christina Cappenberg*  
Staatliche Förderung regionaler Unternehmensnetzwerke: Legitimation nationaler Cluster  
Dezember 2013
- Nr. 141  
*Julian Taape*  
Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen – Ergebnisse einer empirischen Studie  
Mai 2014
- Nr. 142  
*Susanne Günther*  
Die Vermeidung von Bank Runs und der Erhalt von Marktdisziplin – das Dilemma der Bankenrettung?  
Mai 2014
- Nr. 143  
*Dominik Schätzle*  
Eine empirische Analyse der Einflussfaktoren auf die LCR von Genossenschaftsbanken  
August 2014
- Nr. 144  
*Katrin Schlesiger*  
Verbundgruppen - Ihre historische Entwicklung und aktuelle Kategorisierung  
August 2014
- Nr. 145  
*Florian Klein*  
Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensstrategie von Genossenschaftsbanken - Eine Verknüpfung mit dem Konzept des MemberValues  
September 2014
- Nr. 146  
*Silvia Poppen*  
Auswirkungen dezentraler Erzeugungsanlagen auf das Stromversorgungssystem – Ausgestaltungsmöglichkeiten der Bereitstellung neuer Erzeugungsanlagen  
November 2014
- Nr. 147  
*Isabell Gull*  
Das Management von Innovationsclustern - Ergebnisse einer empirischen Analyse  
Januar 2015
- Nr. 148  
*Florian Klein*  
Identifikation potenzieller Nachhaltigkeitsindikatoren von Genossenschaftsbanken - Eine Literaturstudie  
Januar 2015
- Nr. 149  
*Susanne Noelle*  
Eine Identifikation möglicher Bereiche der Kooperation zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken
- Nr. 150  
*Manuel Peter*  
Konvergenz europäischer Aktienmärkte – Eine Analyse der Entwicklungen und Herausforderungen für Investoren  
Februar 2015
- Nr. 151  
*Julian Taape*  
Das Management der Kooperationen von Familienunternehmen - Empirische Ergebnisse zum Einfluss der Familie auf den Kooperationsprozess  
April 2015