ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Taape, Julian

Working Paper

Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen: Ergebnisse einer empirischen Studie

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 141

Provided in Cooperation with:
Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

Suggested Citation: Taape, Julian (2014) : Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen: Ergebnisse einer empirischen Studie, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 141, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/97484

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen
-
Ergebnisse einer empirischen Studie

von Julian Taape

Nr. 141 ▪ Mai 2014

Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Genossenschaftswesen
Am Stadtgraben 9 ▪ D-48143 Münster
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ▪ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04
info@ifg-muenster.de ▪ www.ifg-muenster.de

Vorwort

Familienunternehmen zeichnen sich durch eine besondere Governance aus, die nicht nur stabilisierend wirkt, sondern auch über zusätzliche Wirkungskanäle zu ihrem wirtschaftlichen Erfolg beiträgt. Während die Merkmale und Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen häufig untersucht wurden und heute weitgehend bekannt sind, stellt sich dies bei ihrem Kooperationsverhalten gegensätzlich dar. Bislang liegen kaum theoretische Überlegungen vor, die diesen Unternehmenstypus direkt thematisieren. Nicht überraschend fehlen daher entsprechende empirische Studien gänzlich. Dennoch herrscht unter Kooperationsforschern bisher weitgehend Konsens in der Einschätzung, dass Familienunternehmen tendenziell kooperationsavers sind, also Kooperationsstrategien nicht im Mittelpunkt der Unternehmensentwicklung stehen.

Dass diese Einschätzung nun zu revidieren ist, zeigt eine umfangreiche empirische Primärerhebung von IfG-Mitarbeiter Julian Taape, deren erste deskriptive Ergebnisse in diesem Arbeitspapier vorgestellt werden. Es zeigt sich, dass auch Familienunternehmen mit anderen Unternehmen kooperieren und dies nicht erst seit heute tun, wobei sie ihre Projekte der Zusammenarbeit überwiegend als erfolgreich einschätzen. Die von ihnen präferierten Kooperationspartner sind andere Familienunternehmen und sie haben ihre eigenen Verfahren der Partnerwahl. Weitere Ergebnisse werden in diesem Arbeitspapier präsentiert, dem noch weitergehende Auswertungen und Interpretationen folgen werden. Dieses umfassende Forschungsprojekt entstammt dem „IfG-Forschungscluster II: Unternehmenskooperationen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.

Prof. Dr. Theresia Theurl

Zusammenfassung

Dieses Arbeitspapier nimmt Bezug zu den Forschungssträngen der Familienunternehmensforschung sowie der Kooperationsforschung. Trotz ihrer großen wirtschaftlichen Bedeutung existieren bislang wenige empirische Untersuchungen, die Analysen des Kooperationsverhaltens von Familienunternehmen durchführen. Die vorliegende Arbeit zeigt, dass Familienunternehmen entgegen entsprechender Vermutungen mehrheitlich kooperieren. Auch wird gezeigt, dass Kooperationen eine für Familienunternehmen relevante Facette der Gestaltung ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten darstellen. Als Erweiterung vorheriger Erkenntnisse kann gezeigt werden, dass Familienunternehmen vornehmlich informelle Verfahren zur Partnerwahl nutzen. Auch wird gezeigt, dass Familienunternehmen eine deutliche Präferenz für Kooperationen mit anderen Familienunternehmen aufweisen.

Abstract

This working paper is related to the fields of family business research and research of interfirm cooperation. In spite of the economic importance of family enterprises, there exists limited insight into their cooperative behaviour. The present paper shows that contrary to common beliefs the majority of family enterprises engages in interfirm cooperation. Moreover, evidence for the overall importance of interfirm cooperation to family businesses is presented. As an extension of preceding results, this paper shows that family businesses predominantly use informal methods of partner selection. Furthermore, evidence is presented for the preference of family enterprises to engage in cooperation with other family enterprises.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort I
Zusammenfassung II
Abstract II
Inhaltsverzeichnis III
Abbildungsverzeichnis I
Tabellenverzeichnis I
1 Einleitung 1
2 Grundlagen der empirischen Untersuchung 2
2.1 Erstellung des Fragebogens 2
2.2 Durchführung der Befragung 8
2.3 Erörterung der Datenbasis 11
2.4 Empirische Ergebnisse zu den strukturellen Merkmalen der Familienunternehmen 13
3 Kooperationsaktivitäten von Familienunternehmen 22
3.1.1 Allgemeine Kooperationserfahrung 22
3.1.2 Partnerwahl 27
3.1.3 Institutionalisierung 29
3.1.4 Kooperationsausprägungen 32
3.1.5 Motive und Ziele 35
4 Fazit und Ausblick 39
Literaturverzeichnis 40

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1: Position des Key Informants im Unternehmen 11
Abb. 2.2: Unternehmensgröße und Regierungsbezirke 13
Abb. 2.3: Unternehmensalter 14
Abb. 2.4: Einbindung der Generationen 15
Abb. 2.5: Kapitalanteile in Familienbesitz 16
Abb. 2.6: Standortprägung und Internationalität 17
Abb. 2.7: Unternehmensführung nach Größenklassen 20
Abb. 2.8: Vorhandensein eines Aufsichtsgremiums 21
Abb. 3.1: Derzeitige Kooperationsbeteiligungen 22
Abb. 3.2: Kooperationsbeteiligungen gesamt 23
Abb. 3.3: Scheiterungsraten der Kooperationen 25
Abb. 3.4: Erfahrung mit Unternehmenskäufen 26
Abb. 3.5: Partnersuche nach geografischer Ausdehnung 27
Abb. 3.6: Partnersuche und Kooperationspartner 28
Abb. 3.7: Nicht betrachtete Institutionalisierungsformen 30
Abb. 3.8: Genutzte Institutionalisierungsformen 31
Abb. 3.9: Größen der Partnerunternehmen 33
Abb. 3.10: Kommunikationshäufigkeiten 34
Abb. 3.11: Bedeutungen der Ziele 35
Abb. 3.12: Zielerreichungsindizes 36
Abb. 3.13: Bedeutung der Kooperation 38

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1: Übersicht über die Interviewpartner 6
Tab. 2.2: Kerndaten der Befragung 10
Tab. 2.3: Standortprägung und Branchenzugehörigkeit 18
Tab. 2.4: Internationalität und Branchenzugehörigkeit 19
Tab. 3.1: Korrelation: Internationalität und Kooperationen 24

1 Einleitung

Die intensive Kooperationsforschung der vergangenen Jahrzehnte hat vielfältige Forschungsschwerpunkte hervorgebracht.[1] Dabei unterbleibt jedoch eine gezielte Betrachtung des Kooperationsverhaltens von Familienunternehmen, die als jene Unternehmen definiert werden, bei denen sowohl die Kontrollrechte als auch das Eigentum bei einer bzw. mehreren verwandten Personen liegen.[2] Dies ist vor dem Hintergrund, dass in vielen Studien gezeigt werden konnte, dass Familienunternehmen unabhängig von der definitorischen Abgrenzung eine der weltweit prominentesten Formen unternehmerischer Organisation darstellen, als Forschungslücke zu identifizieren.[3] Dabei ist auch für die Familienunternehmen festzustellen, dass immer mehr Familienunternehmen Kooperationen eingehen, um gegenwärtigen wirtschaftlichen Herausforderungen zu begegnen und neue Märkte zu erschließen.[4] Es wird davon ausgegangen, dass auch Familienunternehmen an irgendeinem Zeitpunkt in ihrem Bestehen auf externe Partner zurückgreifen, um weiterhin bestehen zu können.[5]

Die Kooperationsforschung, vor allem aber die Erforschung von Unternehmenszusammenschlüssen beziehen sich in weiten Teilen auf große, börsennotierte Unternehmen. Dies steht dabei im Gegensatz zu der Tatsache, dass ein Großteil der Unternehmenskooperationen zwischen kleineren Unternehmen und nicht ausschließlich zwischen Konzernen stattfindet.[6] Ein großer Teil der kleinen und mittleren Unternehmen ist den Familienunternehmen zuzurechnen. Vor diesem Hintergrund ist eine Untersuchung des Kooperationsverhaltens von Familienunternehmen als zielführend anzusehen, da auf diese Weise sowohl hinsichtlich der Kooperationsforschung als auch der Familienunternehmensforschung Forschungsdefizite abgebaut werden können. Somit argumentieren LITZ/PEARSON/LITCHFIELD (2012), dass die integrierte Betrachtung von familienunternehmensbezogenen Fragestellungen eine der größten

---

1 Vgl. ANDERSSON/JOHANSON/VAHLNE (1997), S. 71, GRIFFITH et al. (2008), S. 1224, HARZING (2002), S. 211, HEMM/DIESCH (1992), S. 532, SHI/SUN/PRESCOTT (2012), S. 165.

2 Vgl. JORISSEN ET AL. (2005), S. 230.

3 Vgl. CHRISMAN/CHUA/STEIER (2003), S. 441, GÓMEZ-MEJÍA ET AL. (2007), S. 106.

4 Vgl. WARD (1997), S. 334.

5 Vgl. CAPPUYNS (2006), S. 445.

6 Vgl. JANSEN (2009), S. 395-397, SHI/SUN/PRESCOTT (2012), S. 201.

Herausforderungen des Forschungsfeldes darstellt.[7] Dieser Aufforderung wird mit dieser Arbeit dahingehend gefolgt, dass die Familienunternehmensforschung und die Kooperationsforschung in wesentlichen Punkten integriert werden.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist somit eine umfassende empirische Untersuchung des Kooperationsverhaltens von Familienunternehmen. In Kapitel 2 erfolgt hierzu eine Darstellung der methodischen Grundlagen der vorliegenden Untersuchung. In Kapitel 3 werden die Ergebnisse der empirischen Studie vorgestellt, wobei ein Schwerpunkt auf der dezidierten Darstellung der Kooperationsaktivitäten liegt. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und einem Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten.

2 Grundlagen der empirischen Untersuchung

2.1 Erstellung des Fragebogens

Grundlegendes Ziel der empirischen Untersuchung ist es, eine adäquate Analyse unter Nutzung vollständiger und vergleichbarer Daten zum Kooperationsverhalten von Familienunternehmen zu ermöglichen. Für eine derartige empirische Untersuchung werden Daten benötigt. Dabei bestehen grundsätzlich die Möglichkeiten einer Nutzung von *Primärdaten* sowie von *Sekundärdaten*. Diese werden im Folgenden kurz im Kontext der vorliegenden Arbeit diskutiert, um so die angewendete Analysemethodik zu begründen.

Auswahl der Analysemethodik

Der Vorteil von Sekundärdaten liegt darin, dass diese bereits vorliegen und nicht explizit erhoben werden müssen.[8] Damit sind Sekundärdaten in ihrer Struktur und in ihrem Inhalt bereits vor Beginn der Untersuchung bestimmt. Dadurch ergibt sich gleichermaßen ein allgemeiner Nachteil von Sekundärdaten. Durch die feststehenden Inhalte können bestehende Daten für die Beantwortung bestimmter Fragestellungen nicht geeignet sein, da sie bspw. relevante Variable nicht enthalten oder in anderen

[7] Vgl. LITZ/PEARSON/LITCHFIELD (2012), S. 23. Die Anforderung einer integrierten Analyse wurde bereits durch GUDMUNDSON/HARTMAN/TOWER (1999) festgestellt. Die Autoren attestieren die Notwendigkeit einer umfassenden Betrachtung von Familienunternehmen, um das Verständnis derer zu erhöhen. Vgl. GUDMUNDSON/HARTMAN/TOWER (1999), S. 27.

[8] Vgl. MICHEEL (2010), S. 56, RIESENHUBER (2009), S. 12.

Parametern nicht der Beantwortung der Forschungsfrage dienen können.[9] Mit Bezug zur Forschungsfrage ergibt sich daraus ein zweigeteiltes Problem. Zum einen ist die Verfügbarkeit von Sekundärdaten hinsichtlich Unternehmenskooperationen als gering einzuschätzen.[10] Damit eigenen sich die in Datenbanken vorhandenen Daten nicht zu einer tiefgreifenden Analyse des Kooperationsverhaltens von Familienunternehmen. Zum anderen ist die Problematik anzuführen, dass bestehende Datenbanken nicht immer hinreichende Informationen zur Identifikation von Familienunternehmen enthalten.[11] Unter Berücksichtigung des eingangs diskutierten bislang nicht erforschten Kooperationsverhaltens von Familienunternehmen wird für die vorliegende Arbeit eine Primärerhebung durchgeführt.

Primärdaten werden in Abgrenzung zu den Sekundärdaten spezifisch für die zu untersuchende Fragestellung erhoben.[12] Die benötigten Daten können dabei individuell auf die Bedürfnisse und Anforderungen der vorliegenden Untersuchung angepasst erhoben werden. Aufgrund des Ziels, einen möglichst breiten Überblick über das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen zu erhalten, wird eine entsprechend breit angelegte Datenerhebung angestrebt, für die sich eine schriftliche Befragung sehr gut eignet.

Durch den Entwurf und die Verwendung eines Fragebogens wird aufgrund dessen Struktur eine standardisierte Auswertung der Daten ermöglicht.[13] Auch kann bei einer schriftlichen Befragung durch die Abwesenheit eines Interviewers ein höherer Grad an Anonymität gewährleistet werden. Dadurch entsteht ferner ein geringerer Erhebungsaufwand als bei persönlichen Interviews.[14] Somit bestehen in diesem Fall geringere Kosten pro Erhebungsfall.[15] Ferner ist anzuführen, dass schriftliche Befragungen zur Datengewinnung die derzeit übliche Forschungspraxis in

---

9 Vgl. KAYA (2009), S. 50.

10 An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass einige Datenbanken Daten zu Joint Ventures enthalten, andere Kooperationsformen und -ausprägungen jedoch nicht betrachten. Auch enthalten entsprechende Datenbanken keine Informationen zu wichtigen Daten wie bspw. zur Performance der jeweiligen Kooperationen. Vgl. ARIÑO (2003), S. 70, GERINGER/HEBERT (1991), S. 249.

11 Vgl. GOTTSCHALK/KEESE (2011), S. 9-10.

12 Vgl. KAYA (2009), S. 49.

13 Vgl. MICHEEL (2010), S. 77.

14 Vgl. EID/GOLLWITZER/SCHMITT (2010), S. 28.

15 Vgl. KAYA (2009), S. 54. Im Rahmen von Datenerhebungen sind Kosten- sowie Zeitaspekte hinsichtlich der Durchführbarkeit von Studien nicht zu vernachlässigen. Vgl. ATTESLANDER (2010), S. 157, MICHEEL (2010), S. 57.

der Familienunternehmensforschung darstellen.[16] In Übereinstimmung mit der Zielsetzung dieser Arbeit und der gängigen Forschungspraxis wird eine kombinierte Befragung in schriftlicher und digitaler Form durchgeführt.[17] Abschließend bieten die durch die schriftliche sowie digitale Befragung gewonnen Daten eine generell hohe Qualität.[18]

Experteninterviews

Zur Sicherstellung der Praxisrelevanz wird eine Reihe explorativer Experteninterviews durchgeführt, mit dem Ziel, familienunternehmensspezifische Charakteristika zu identifizieren.[19] Das Experteninterview hat sich als verlässliches Erhebungsinstrument bewährt.[20] Herauszustellen ist die Durchführung von Experteninterviews zur umfassenden Betrachtung wesentlicher Aspekte. Hierbei steht vor allem die Einnahme verschiedener Perspektiven im Vordergrund.[21] Insbesondere im Bereich der Familienunternehmensforschung gilt das Experteninterview als wichtige Forschungsmethode, um die Faktoren zu erfassen, die auf der Familienseite des Unternehmens verankert und nicht unmittelbar quantitativ zu erfassen sind.[22]

Da der Experte die zentrale Informationsquelle in einem Experteninterview ist, muss dieser Expertenbegriff definiert und für die vorliegende Untersuchung mit Kriterien abgegrenzt werden.[23] *Der Experte verfügt über technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf ein spezifisches Handlungsfeld bezieht, in dem er in relevanter Weise agiert.*[24] Experteninterviews sind insbesondere dann sinnvoll, wenn keine hinreichenden Datengrundlagen bestehen und subjektive Informationen zu erheben sind.[25] Die als besonders relevant identifizierten familienunternehmensspezifischen Charakteristika werden in die empirische Untersu-

---

[16] Vgl. KELLERMANNS ET AL. (2012), S. 91. Siehe auch CLASSEN ET AL. (2012) und PITTINO/VISINTIN (2011).

[17] Die digitale Form der Erhebung bietet überdies den Vorteil, dass die Daten direkt zur Verfügung stehen und nicht erst in eine Datenbank übertragen werden müssen. Vgl. ATTESLANDER (2010), S. 166.

[18] Vgl. KAYA (2009), S. 54.

[19] Siehe BOGNER/MENZ (2009), S. 64 für eine Typologisierung von Experteninterviews. Explorative Experteninterviews dienen einer Orientierung auf einem neuen Forschungsfeld und erlauben erste Einschätzungen und Systematisierungen.

[20] Vgl. MEUSER/NAGEL (2011), S. 58.

[21] Vgl. WROBLEWSKI/LEITNER (2009), S. 266.

[22] Vgl. CLAVER/RIENDA/QUER (2007), S. 6-7.

[23] Vgl. MEUSER/NAGEL (2011), S. 57.

[24] Vgl. BOGNER/MENZ (2009), S. 73.

[25] Vgl. WROBLEWSKI/LEITNER (2009), S. 259.

chung aufgenommen und fließen in die Fragebogenerstellung ein. Um eine größtmögliche Validität der Ergebnisse zu gewährlisten, wurden folgende Kriterien zur Identifikation der Experten zugrunde gelegt:[26]

- Familienunternehmer, Mitglied des Managements/der Geschäftsführung oder auch der strategischen Abteilung
- Das Unternehmen muss sich in Familienbesitz befinden
- Familienunternehmen aus verschiedenen Größenklassen
  - klein (bis zu 49 Mitarbeiter und bis 10 Mio. € Umsatz)
  - mittel (bis 249 Mitarbeiter und bis 50 Mio. € Umsatz)
  - groß (mehr als 249 Mitarbeiter und mehr als 50 Mio. € Umsatz)[27]
- Keine spezifische Branchenzugehörigkeit, um zu vermeiden, dass es eine Schiefe in den Daten bezüglich bestimmter, brancheninterner Effekte gibt. Der Fokus der Arbeit liegt auf der Untersuchung der besonderen Merkmale der Familienunternehmen.
- Nachgewiesene Kooperationstätigkeit.

Technisch umgesetzt wurden die Interviews als Telefoninterviews sowie durch persönliche Interviews auf der Basis eines halbstandardisierten Leitfadens, der einer grundlegenden Strukturierung der Gespräche dient.[28] Explorative Experteninterviews sind nach Möglichkeit offen zu führen, um dem Charakter der Exploration Rechnung zu tragen, dennoch sollten diese durch einen Leitfaden strukturiert werden.[29] Die Fragen des Leitfadens wurden als offene Fragen formuliert, um verschiedene Schwerpunkte in den Antworten zur ermöglichen und ein möglichst differenziertes Bild der Einflussfaktoren innerhalb von Familienunternehmen zu erhalten.[30] Auf der Basis der zuvor dargelegten Kriterien wurden neun Interviews geführt. Eine Übersicht über die Gesprächspartner ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen.

---

[26] Die erörterten Kriterien dienen der Begründung der Expertenauswahl und stellen eine Antwort auf die regelmäßig vorgetragene Kritik am Expertenbegriff und der Expertenauswahl dar. Zur Kritik der Expertenauswahl siehe BOGNER/MENZ (2009), S. 67-70, MEUSER/NAGEL (2011), S. 57.

[27] Die Definition der Größenklassen entspricht der offiziellen Definition der Europäischen Union. Vgl. KOMMISSION (2003). Für ein aktuelles Beispiel der Nutzung dieser Definition im Kontext der Familienunternehmensforschung siehe PITTINO/VISINTIN (2011), S. 58.

[28] Vgl. CHRISTMANN (2009), S. 202, SCHNELL/HILL/ESSER (2011), S. 316.

[29] Vgl. BOGNER/MENZ (2009), S. 64.

[30] Vgl. CHRISTMANN (2009), S. 202.

Experte	Position	Größe	Branche	Kapital in Familienbesitz	Familienzugehörigkeit
A	Geschäftsführer	Klein	Metallverarbeitende Industrie	100%	Nein
B	Geschäftsführer	Groß	Dienstleistungen	100%	Ja
C	Geschäftsführer	Klein	Spirituosenproduktion	100%	Ja
D	Direktor technische Unternehmensentwicklung	Groß	Herstellung von Anstrichmitteln	100%	Nein
E	Geschäftsführer	Mittel	Textilveredelung	100%	Ja
F	Geschäftsführer	Groß	Produzierendes Gewerbe	100%	Ja
G	Geschäftsführer	Groß	Lebensmittelherstellung	100%	Ja
H	Geschäftsführer	Klein	Logistik	100%	Ja
I	Geschäftsführer	Mittel	Maschinenbau	100%	Nein

Tab. 2.1: Übersicht über die Interviewpartner

Fragebogenerstellung

Bei der Erstellung des Fragebogens fanden die zuvor identifizierten Einflussfaktoren auf den Kooperationsprozess sowie die wesentlichen Charakteristika von Familienunternehmen Eingang. Besonders berücksichtigt wurden hierbei die Ergebnisse der Experteninterviews, um einen hohen Grad an Praxisrelevanz zu gewährleisten.[31]

Der vierseitige Fragebogen ist in fünf thematische Abschnitte gegliedert.[32] Es wurde besonderer Wert darauf gelegt, dass Fragebogen und Anschreiben so kurz und interessant wie möglich gestaltet wurden. Es wurde zudem auch darauf geachtet, dass der Fragebogen absolut selbsterklärend ist, da etwaige Unklarheiten dazu führen können, dass der Fragebogen nicht oder nicht vollständig beantwortet wird.[33]

Im ersten Abschnitt werden Angaben zum Familienunternehmen, wie etwa das Gründungsjahr, erfragt. Diese Anordnung ist aus der Erwägung heraus gewählt worden, dass dies Angaben sind, die von dem Befragten intuitiv zu beantworten sind und so insgesamt den Einstieg in den Fra-

[31] Als wesentliche Erkenntnisse der Expertengespräche wurden verschiedene Aspekte der Familieneinbindung in die Führung des Unternehmens sowie Einstellungen und Zielvorstellungen wie bspw. die Identität der Werte zwischen Familie und Unternehmen oder auch die Langfristorientierung der Familienunternehmen identifiziert.

[32] Die Beschränkung auf vier Seiten resultiert aus Praktikabilitätserwägungen. Die angegebene Bearbeitungszeit von 15-20 Minuten wurde von den Experten als angemessen angesehen. Zur Länge des Fragebogens siehe DE LEEUW (2008), S. 121, HÄDER (2010), S. 243, LYNN (2008), S. 48. Ferner kann ein zu langer Fragebogen die Rücklaufquote negativ beeinflussen.

[33] Vgl. DE LEEUW (2008), S. 122.

gebogen erleichtern.[34] Im zweiten Abschnitt wird das allgemeine Kooperationsverhalten des Unternehmens erfragt. Es wird eine Definition von Unternehmenskooperationen gegeben, um ein einheitliches Verständnis des Phänomens zu schaffen. Im dritten Abschnitt werden Angaben zu einer bestimmten Kooperation erfragt, zu der die Befragten die meisten Informationen besitzen und die eine große Bedeutung für das Unternehmen hat.[35] Im vierten Abschnitt wird die Ausgeprägtheit bzw. das Vorhandensein der familienunternehmensspezifischen Charakteristika abgefragt. Im fünften Abschnitt wurden Information zur Person erfragt.

Die Entwicklung der einzelnen Fragen und Items erfolgte unter größtmöglichem Rückgriff auf bestehende Skalen und Skalenniveaus. Im Rahmen der Entwicklung neuer Items wurde die Q-Methode angewendet, um die geeignetsten Items aus einem Pool möglicher Items zu identifizieren.[36] Im Allgemeinen wurde für die Items eine 5-Punkt Likert-Skalierung mit den Enden *„stimme voll zu"* und *„stimme gar nicht zu"* gewählt.[37] Um eine standardisierte Auswertung zu ermöglichen wurden bis auf wenige Ausnahmen geschlossene Fragen gestellt.[38]

Im Rahmen einer Primärerhebung über einen Fragebogen ist es unerlässlich, diesen zuvor eingehend zu testen.[39] Eine derartige Überprüfung kann insbesondere durch Pre-Tests geleistet werden.[40] Der im Rahmen dieser Erhebung genutzte Fragebogen wurde hinsichtlich der Formulierung der einzelnen Fragen, des strukturellen Layouts sowie der Gesamtlänge und Bearbeitungszeit geprüft. Die Durchführung der Pre-Tests im Rahmen von Expertengesprächen ist sinnvoll, da diese eine Möglichkeit

---

[34] Vgl. DILLMAN (2008), S. 169, STOPHER (2012), S. 153.

[35] Über eine derartige Aufforderung soll sichergestellt werden, dass der Befragte einen möglichst hohen Wissenstand über das jeweilige Kooperationsprojekt besitzt. Vgl. MURRAY/KOTABE (2005), S. 1528, SCHWARZ ET AL. (2008), S. 24, STUMP/HEIDE (1996), S. 436.

[36] Vgl. BROWN (1980), S. 17, BROWN (2005), S. 198.

[37] Der Begriff der Likert-Skalierung geht auf den Artikel von LIKERT (1932) zurück. Bei einer ungeraden Anzahl an Antwortmöglichkeiten kann die Problematik eines Midpoint Bias entstehen. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass Befragte in vielen Fällen nicht auf sprachliche Feinheiten achten. Vgl. DEVELLIS (2012), S. 93-94. Zur ausführlichen Diskussion des Midpoint-Bias siehe WEEMS/ONWUEGBUZIE (2001).

[38] Bei geschlossenen Fragen sind die Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Bei den verwendeten offenen Fragen handelt es sich um Fragen, bei denen ein Freifeld dargestellt wird, das aber eine Antwortkategorie vorgibt, wie bspw. das Gründungsjahr. Diese werden allgemein als unproblematisch bewertet. Vgl. MICHEEL (2010), S. 79.

[39] Vgl. FOWLER/COSENZA (2008), S. 157.

[40] Vgl. DE LEEUW/HOX/DILLMAN (2008), S. 6.

der Reflexion der Wirksamkeit von Maßnahmen darstellen.[41] Die Pre-Tests des Fragebogens wurden mit Rückgriff auf die obigen Experten, andere Wissenschaftler sowie einem Praktiker aus der Wirtschaftsförderung durchgeführt, wobei letztgenannter bereits Erfahrung im Erstellen von Fragebögen hatte und dessen Eischätzungen in diesem Kontext daher sehr wertvoll waren.[42]

Die Teilnehmenden des Pre-Tests wurden angewiesen, sämtliche Merkmale des Fragebogens anzusprechen, die ihnen in irgendeiner Form diskussionswürdig schienen.[43] Auf der inhaltlichen Ebene war es besonders wichtig, eine Überprüfung der einzelnen Items auf die Eignung zur Messung der jeweiligen Konstrukte vorzunehmen. Auch wurde in diesem Zusammenhang auf die Klarheit, Deutlichkeit und Verständlichkeit der Items abgestellt.[44] Durch die Pre-Tests wurden einige Items aus der Sicht der Experten als nicht ausreichend differenzierbar identifiziert. Als Folge daraus wurden diese Items mit den als ähnlich identifizierten Items zusammengeführt, bzw. gestrichen. Auf struktureller Ebene wurde von den Experten einheitlich auf die Vorteilhaftigkeit einer Voranstellung des ersten Abschnitts zu den Unternehmensinformationen hingewiesen. Die vorgenommene Restrukturierung des Fragebogens führte zu einer erhöhten Verständlichkeit und fördert gleichzeitig den zuvor diskutierten Einstieg in die Beantwortung durch die Befragten. Ebenso konnte durch die Kürzung einiger Items die Gesamtlänge des Fragebogens und damit die Bearbeitungszeit reduziert werden, was als positiv für den Rücklauf einzuschätzen ist.

2.2 Durchführung der Befragung

Als Adressaten für die Untersuchung kommen aufgrund der Fragestellung und der damit einhergehenden Fokussierung nur Familienunternehmen in Betracht. Als Größenanforderung an die zu befragenden Familienunternehmen wurde festgelegt, dass diese einen Jahresumsatz von mehr als 1 Mio. € und eine Mitarbeiteranzahl von mindestens 10 aufweisen mussten.[45] Kleinunternehmen mit weniger Umsatz und Mitar-

---

[41] Vgl. CHMIELEWICZ (1994), S. 148, WROBLEWSKI/LEITNER (2009), S. 259.

[42] Die Hinzuziehung von Branchenexperten wurde ebenfalls in der Studie von PARMIGIANI (2007) als wertvoll erachtet. Ein Rückgriff auf Experten im Rahmen der Überprüfung der Verständlichkeit von Items erfolgte ebenfalls bei ROY/OLIVER (2009), S. 784.

[43] Vgl. DEVELLIS (2012), S. 100.

[44] Vgl. DEVELLIS (2012), S. 100.

[45] Familienunternehmen der kleinsten Größenkategorie werden in der Studie von SCIASCIA ET AL. (2012) ebenfalls ausgeschlossen.

beitern wurden nicht betrachtet, da für diese kein entsprechender Handlungsspielraum für Kooperationen angenommen wird, wobei hier insbesondere die kapitalintensiven Formen der Kooperation zu nennen sind.[46] Damit wird in der vorliegenden Studie das Kooperationsverhalten kleiner, mittlerer und großer Familienunternehmen untersucht.

Unter Gesichtspunkten der zumeist starken regionalen Verankerung von Familienunternehmen und der strukturellen Vielfalt des Bundeslandes Nordrhein-Westfalens wurde die Untersuchung auf in NRW ansässige Familienunternehmen beschränkt. Eine Branchenbeschränkung wurde mit der Begründung des Untersuchungsgegenstandes der Familienunternehmen und zur Vermeidung von branchenspezifischen Effekten nicht vorgenommen.[47] Durch das heterogene Sample ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse insgesamt robuster sind und ein tieferes Verständnis des Kooperationsverhaltens von Familienunternehmen liefern.[48]

Bereits im Vorfeld hat sich in den Expertengesprächen herausgestellt, dass Unternehmen mittlerweile Ziel einer enormen Vielzahl von Befragungen sind, sodass viele Unternehmen insgesamt Abstand davon nehmen, an jedweder Art von Befragung teilzunehmen. Zusätzlich wurde in diesem Kontext insbesondere von kleineren Unternehmen vielfach die Zeitrestriktion als Grund für eine Nicht-Teilnahme genannt. Zudem herrschen insbesondere bei Familienunternehmen Bedenken bezüglich der Datensicherheit.[49]

Auch ist darauf hinzuweisen, dass die reine Identifikation von Familienunternehmen im Rahmen der Sample-Generierung als eine der größten Herausforderungen des Forschungsfeldes gesehen wird.[50] Erfreulicherweise konnte bereits vor Beginn der Befragung die Unterstützung durch den Landesverband DIE FAMILIENUNTERNEHMER[51] (ASU) in NRW sichergestellt werden.

---

[46] Vgl. TEUSLER (2008), S. 189, ZHANG/CAVUSGIL/ROATH (2003), S. 557.

[47] Ein derartiges Vorgehen einer breiten Gestaltung eines Samples ohne Branchenfokus wird auch in den aktuellen Studien zu Familienunternehmen von SCIASCIA ET AL. (2012) und HOLT/RUTHERFORD/KURATKO (2010) genutzt.

[48] Vgl. HOLT/RUTHERFORD/KURATKO (2010), S. 77.

[49] Vgl.KRIAUCIUNAS/PARMIGIANI/RIVERA-SANTOS (2011), S. 997. Die Autoren weisen zudem auf die besondere Bedeutung möglicher Zeithindernisse hin.

[50] Vgl. DAILY/DOLLINGER (1993), S. 86.

[51] Der Verband „Die Familienunternehmer ASU e.V." ist einer der größten deutschen Verbände, in dem ausschließlich Familienunternehmen organisiert sind. Vgl. RICHTER (2009), S. 479.

Die Befragung der Familienunternehmen fand im Zeitraum vom 11.10.2013 bis zum 13.12.2013 statt. Zu Beginn der Befragung wurden schriftliche Einladungen postalisch an 1158 Familienunternehmen in NRW versandt. Die Anschreiben enthielten eine Themenmotivation sowie den Link zur Online-Version[52] des Fragebogens.

Rücklauf

Von den erreichten Unternehmen gaben zwei an, nicht mehr existent zu sein. Diese wurden daher aus der Grundgesamtheit ausgeschlossen. Von den verbleibenden 1156 Unternehmen der Grundgesamtheit gaben vier Unternehmen an, nicht an der Befragung teilnehmen zu wollen. Weitere 36 Unternehmen riefen den Fragebogen online auf, ohne diesen jedoch auszufüllen. Weitere 19 Unternehmen beendeten den Fragebogen nicht. Die Übersicht über die Kerndaten der Befragung ist der nachstehenden Tabelle zu entnehmen.

Zusammensetzung des Samples	
Grundgesamtheit	1158
Unternehmen existiert nicht mehr	2
Relevante Unternehmen	1156
Keine Teilnahme gewünscht	4
Aufruf Fragebogen ohne Antwort	36
Fragebogen unvollständig ausgefüllt	19
Keine Rückmeldung	973
Gültige Antworten	124

Tab. 2.2: Kerndaten der Befragung

Es haben 183 Unternehmen auf die Anfrage reagiert, was einer Reaktionsquote von 15,83% entspricht. Es konnten insgesamt 124 Familienunternehmen aus NRW zu einer Teilnahme an der Befragung gewonnen werden. Dies entspricht einer effektiven Rücklaufquote von 10,73%.[53] Diese Rücklaufquote ist zwar niedrig, jedoch im erwartbaren und zufriedenstellenden Rahmen für Untersuchungen, die mit Hilfe von Fragebögen auf der Geschäftsleitungsebene durchgeführt werden.[54] Auch ist im

[52] Für eine umfangreiche Darstellung der Anforderungen und Methodik von Online-Befragungen siehe LOZAR MANFREDA/VEHOVAR (2008).

[53] Die effektive Rücklaufquote bezieht sich dabei auf die relevanten Unternehmen.

[54] So geben SCHULZE/LUBATKIN/DINO (2003) an, dass Rücklaufquoten von 10-12% als erwartbare und gute Antwortraten anzusehen sind. Siehe weiter GELETKANYCZ (1997), S. 622, HAMBRICK/GELETKANYCZ/FREDRICKSON (1993), S. 407, JORISSEN ET AL. (2005), S. 234 sowie KOCH/MCGRATH (1996), S. 342. Ferner ist darauf hinzuweisen, dass postalische bzw. Internetbefragungen

Rahmen schriftlicher Befragungen stets eine niedrige Rücklaufquote zugunsten einer hohen Datenqualität hinzunehmen.[55] Somit ist sichergestellt, dass aussagekräftige Ergebnisse gewonnen werden können.

2.3 Erörterung der Datenbasis

Hinsichtlich der Datenqualität ist entscheidend, welche Position die antwortende Person im betrachteten Unternehmen einnimmt.[56] Wie eingangs beschrieben, wurde die Befragung direkt an die Geschäftsführungsebene der Familienunternehmen adressiert, da hier von einem hohen Wissensstand hinsichtlich des Kooperationsgeschehens und einer übergreifenden Einschätzung der Unternehmenstätigkeit ausgegangen werden kann. Der folgenden Abbildung kann die Verteilung der Antwortenden hinsichtlich ihrer Position im Unternehmen entnommen werden.

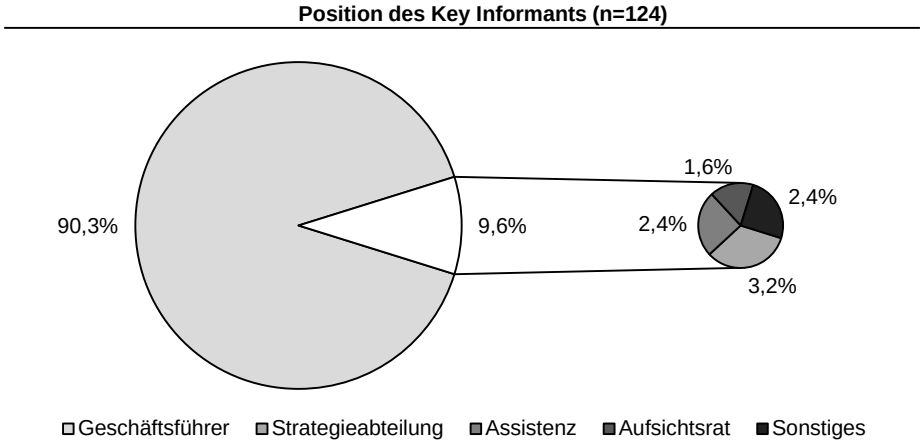


Abb. 2.1: Position des Key Informants im Unternehmen

Im vorliegenden Sample der 124 vollständig ausgefüllten Fragebögen wurden diese in 90,3% (n=112) der Fälle durch die Geschäftsführer beantwortet. Die verbleibenden 9,6% (n=12) sind ebenfalls dem Führungskreis der Unternehmen zuzuordnen.[57] Da sämtliche Antworten von Key Informants aus den Führungskreisen des Unternehmens entstammen, kann hier eine große Vertrautheit mit den strategischen Entscheidungsprozessen des Unternehmens und somit auch mit den Kooperationsakti-

stets geringere Rücklaufquoten als bspw. persönliche Interviews aufweisen. Vgl. DE LEEUW (2008), S. 128.

55 Vgl. DE LEEUW (2008), S. 123.

56 Vgl. DAILY/DOLLINGER (1993), S. 83.

57 Eine vergleichbare Zusammensetzung hinsichtlich der Position der antwortenden Person im Rahmen einer Befragung von Familienunternehmen ist auch in der Studie von ZAHRA ET AL. (2008) zu beobachten.

vitäten vorausgesetzt werden. Daher kann insgesamt von einer grundlegend sehr hohen Datenqualität ausgegangen werden.

Um eine Einschätzung der Aussagekraft der vorliegenden Daten vornehmen zu können, ist eine Prüfung hinsichtlich der Repräsentativität der Daten zielführend. Unter Berücksichtigung der Problematik der datengestützten Identifikation von Familienunternehmen wird daher ein Vergleich zu anderen Studien von Familienunternehmen vorgenommen. Als wesentliche Vergleichsfaktoren werden dabei die für Familienunternehmen relevanten Facetten des Unternehmensalters sowie der Anteile der Kapitalanteile in Familienbesitz durchgeführt. Es ist zu prüfen, ob die im Sample enthaltenen Familienunternehmen sich hinsichtlich der für Familienunternehmen charakteristischen Eigenschaften von den Ergebnissen anderer Erhebungen unterscheiden. Als ein wesentliches Merkmal kann in diesem Zusammenhang eine Prüfung für das Unternehmensalter vorgenommen werden.

Ein Vergleich mit der von SCHRAML (2010) durchgeführte Erhebung zeigt für den χ^2-Homogenitätstest (χ^2=42; df=36; p=0,23), dass eine grundlegende Ähnlichkeit der Altersverteilungen nicht abgelehnt werden kann. Daher kann geschlossen werden, dass die im Sample vorhandenen Unternehmen die wesentlichen Eigenschaften von Familienunternehmen abbilden. Auch kann eine derartige Betrachtung für die Kapitalanteile in Familienbesitz vorgenommen werden, die ebenfalls eine zentrale Eigenschaft von Familienunternehmen darstellt. Hierfür wurde im Vergleich mit den Ergebnissen der von KLEIN (2000) durchgeführten Erhebung ebenfalls ein χ^2-Homogenitätstest (χ^2=15; df=12; p=0,24) durchgeführt. Auch für diesen Fall ist festzustellen, dass eine grundsätzliche Ähnlichkeit der Verteilungen nicht abgelehnt werden kann. Die Darstellung vergleichbarer Verteilungen relevanter Merkmale der Familienunternehmen kann eine Repräsentativität zwar nicht belegen, deutet jedoch darauf hin, dass die im vorliegenden Sample enthaltenen Familienunternehmen sich hinsichtlich der für Familienunternehmen relevanten Facetten nicht substanziell von denen anderer Erhebungen unterscheiden. Die Ergebnisse der empirischen Studie treffen damit mit hinreichender Wahrscheinlichkeit adäquate Aussagen über das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen.

2.4 Empirische Ergebnisse zu den strukturellen Merkmalen der Familienunternehmen

Bevor im folgenden Kapital auf das Kooperationsverhalten der Familienunternehmen eingegangen wird, wird für die Stichprobe eine Darstellung grundlegender Eigenschaften vorgenommen, die eine Einordnung in einen übergreifenden Gesamtkontext ermöglichen. Der nachstehenden Abbildung sind die Verteilungen der Größenklassen sowie die Verteilung auf die Regierungsbezirke in NRW zu entnehmen.

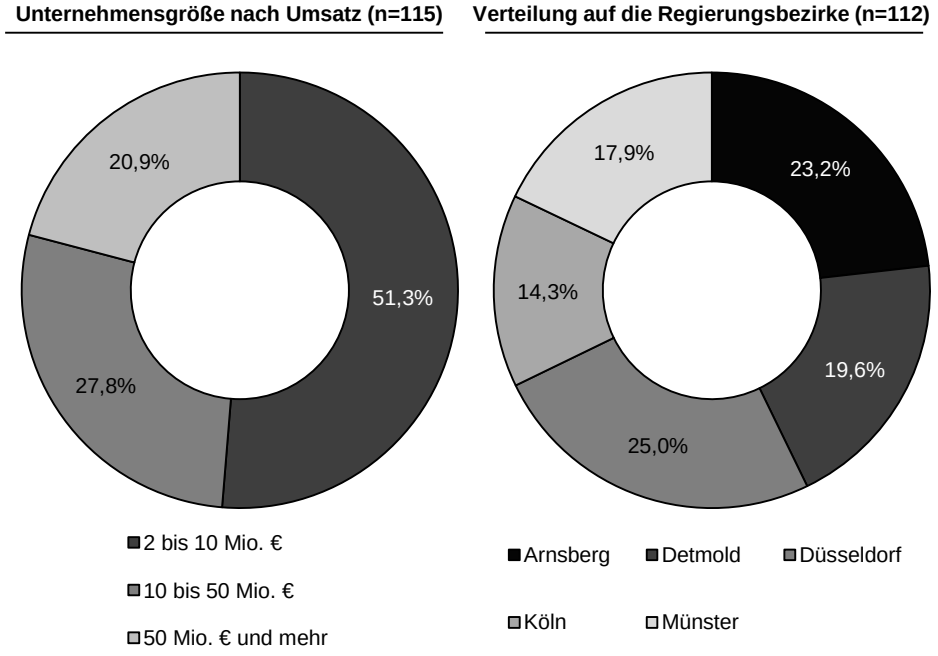


Abb. 2.2: Unternehmensgröße und Regierungsbezirke

Hinsichtlich der Unternehmensgröße nach Umsatz zeigt sich, dass die Größenklasse der kleinen Unternehmen mit einem Umsatz von 2 bis 10 Mio. € die größte Klasse darstellt. Es folgen mit absteigenden Häufigkeiten die mittleren und schließlich die großen Unternehmen. Dieser allgemeine Zusammenhang, dass wesentlich mehr kleine als große Unternehmen existieren, bildet den sich in der Realität darstellenden grundlegenden Zusammenhang ab.

Unternehmensalter

Das durchschnittliche Alter der antwortenden Unternehmen beträgt 72,1 Jahre, wobei das jüngste Unternehmen ein Alter von 2 Jahren aufweist, das älteste Unternehmen ein Alter von 307 Jahren. Es ist zu erkennen, dass mit 78,2% (n=97) die Mehrheit der Unternehmen jünger ist als 100 Jahre. Diese Altersstruktur mit einer Tendenz zu jungen Unternehmen

deutet auf die insgesamt vielfältigen Herausforderungen für Familienunternehmen hin, die diese im Zusammenhang mit Nachfolgeregelungen zu überwinden haben.[58] Jedoch ist dies auch ein Hinweis darauf, dass eine Vielzahl der im Sample enthaltenen Unternehmen mehrere Nachfolgerwechsel erfolgreich durchgeführt hat, da nur so die hohen Firmenalter realisiert werden können. Es kann daher unterstellt werden, dass mit steigendem Alter ein steigendes Ausmaß an Erfahrung besteht. Der nachstehenden Abbildung ist die Altersstruktur der im Sample vorhandenen Familienunternehmen zu entnehmen.

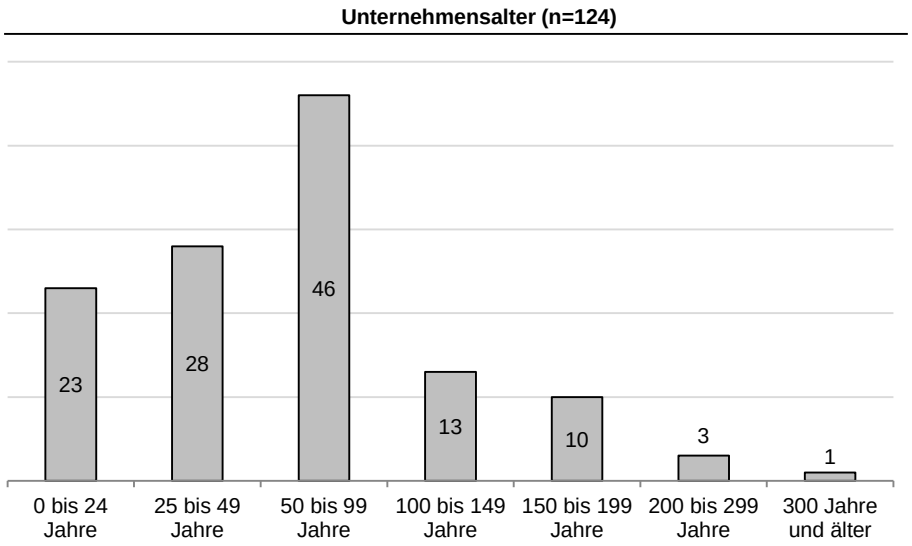


Abb. 2.3: Unternehmensalter

Einbindung der Generationen

Eng verbunden mit dem Alter der Unternehmen ist die Einbindung der Generationen in das Familienunternehmen. Grundsätzlich ist für die befragten Unternehmen zu erkennen, dass diese in hohem Maß im Besitz der ersten und zweiten Generation sind und auch durch diese geführt werden. Insgesamt ist auch hier für die Generationen der grundsätzliche Zusammenhang zu erkennen, dass die Anzahl der jüngeren Unternehmen im Sample überwiegt und die Anzahl der Unternehmen mit zunehmendem Alter abnimmt.[59] Dies stimmt mit den aus der Altersstruktur zu entnehmenden Informationen über die Unternehmen überein. Die vergleichsweise starke Vertretung der Unternehmen, die durch die 5. oder spätere Generationen geleitet werden, ist darauf zurückzuführen, dass 11,7% der Unternehmen des Samples älter als 150 Jahre sind. Der

[58] Eine vergleichbare Altersstruktur für deutsche Familienunternehmen wird auch in der Untersuchung von SCHRAML (2010) festgestellt.

[59] Vgl. KLEIN (2000), S. 161.

nachstehenden Abbildung ist die absolute Beteiligung der Generationen an den Kapitalanteilen, der Beschäftigung im Familienunternehmen, der Leitung des Unternehmens, sowie der Tätigkeit im Aufsichtsgremium zu entnehmen.[60]

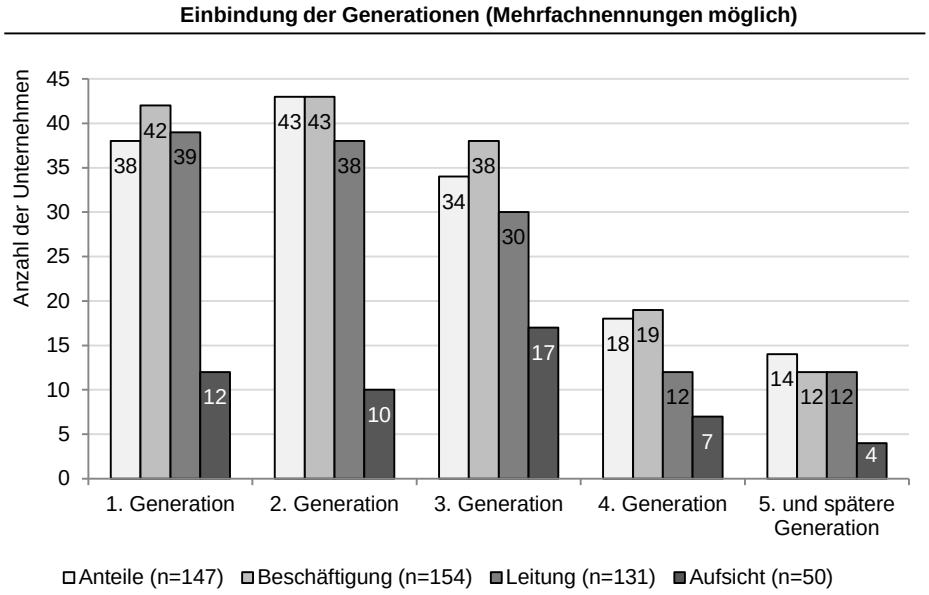


Abb. 2.4: Einbindung der Generationen

Eigentumsstruktur

Als weiterer wesentlicher Punkt in der strukturellen Betrachtung von Familienunternehmen ist deren Eigentumsstruktur relevant. Es ist zu erkennen, dass 81,1% (n=99) der befragten Familienunternehmen angeben, dass 100% der jeweiligen Anteile am Firmenkapital von der Familie gehalten werden.[61] Dies deutet auf eine sehr hohe Präferenz für das Halten sämtlicher Unternehmensanteile innerhalb der Familie hin. Innerhalb dieser Gruppe ist in 34% (n=34) der Fälle ein Familienmitglied alleiniger Anteilseigner. Im vorliegenden Sample ist das Firmenkapital in 93,3% (n=113) der Fälle auf fünf oder weniger Familienmitglieder verteilt. Die maximale Anzahl an Eigentümern ist im vorliegenden Sample die Anzahl von 22 Familienmitgliedern. Hinsichtlich des Einflusses der

[60] Die unterschiedlichen Werte für die Bezugsgrößen ergeben sich aus der Möglichkeit der Einbindung mehrerer Generationen. Nicht abgebildet sind die Fälle, in denen keine Einbindung vorliegt.

[61] In ihrer Untersuchung kommt KLEIN (2000) zu vergleichbaren Ergebnissen. Auch wird dort die oberste Kategorie ausschließlich mit den Unternehmen gebildet, in denen 100% der Anteile des Firmenkapitals in Familienbesitz sind. Das Halten aller Anteile am Firmenkapital durch die Eigentümerfamilie gilt für deutsche Familienunternehmen als sehr charakteristisch. Vgl. KLEIN (2000), S. 164.

Unternehmensgröße ist auch hier festzustellen, dass das Firmenkapital mit steigender Unternehmensgröße auf eine steigende Anzahl an Familienmitgliedern verteilt ist. Insgesamt bleibt daher zu prüfen, ob sich die Verteilung der Kapitalanteile auf den Kooperationskontext auswirken kann. Auch bleibt zu prüfen, ob die Anzahl der am Unternehmen beteiligten Familienmitglieder einen Einfluss auf das Kooperationsverhalten nimmt. Der nachstehenden Abbildung ist die Verteilung der Kapitalanteile in Familienbesitz zu entnehmen.

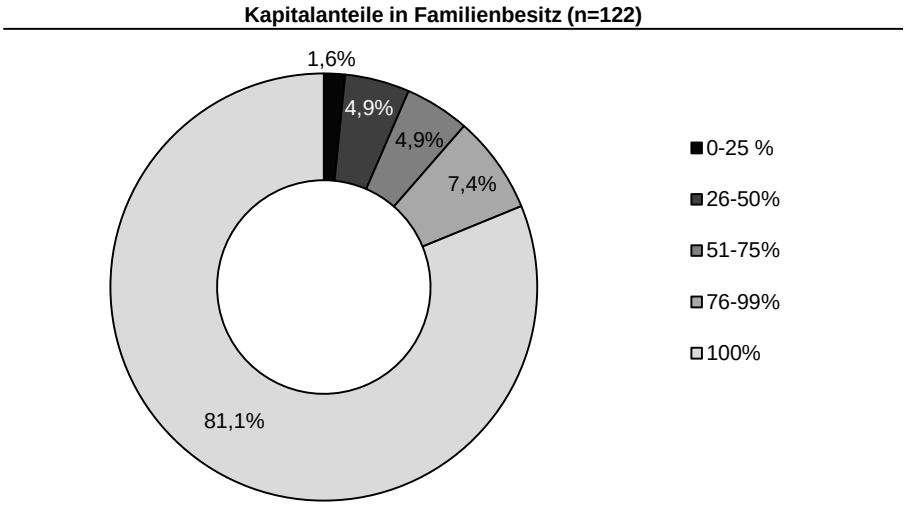


Abb. 2.5: Kapitalanteile in Familienbesitz

Standortprägung

Aufgrund der den Familienunternehmen zugeschriebenen Eigenschaft, dass diese eine starke Standortprägung aufweisen, wurde erfragt, ob der Standort des Unternehmens als ländlich oder städtisch einzustufen ist.[62] Dies wurde in einen Zusammenhang mit der internationalen Ausrichtung gesetzt, um zu prüfen, ob Familienunternehmen, die in ländlichen Räumen angesiedelt sind, gleichermaßen eine internationale Ausrichtung der Geschäftstätigkeit aufweisen. Insgesamt geben 60% (n=73) der befragten Unternehmen an, dass der Unternehmensstandort städtisch geprägt ist. Auf der Basis der vorhandenen Daten ist zu vermuten, dass zwischen der Standortprägung und der internationalen Tätigkeit ein Zusammenhang besteht. Es besteht eine schwache signifikante Korrelation zwischen der Standortprägung und der Internationalisierungstätigkeit.[63]

[62] Für eine Unterscheidung in ländlich und städtisch siehe exemplarisch BASCO/RODRÍGUEZ (2009), S. 87.

[63] Kendall-Tau b=-0,282; p=0,01.

Der nachstehenden Abbildung ist die Verteilung der Standortprägung und der Internationalität zu entnehmen.

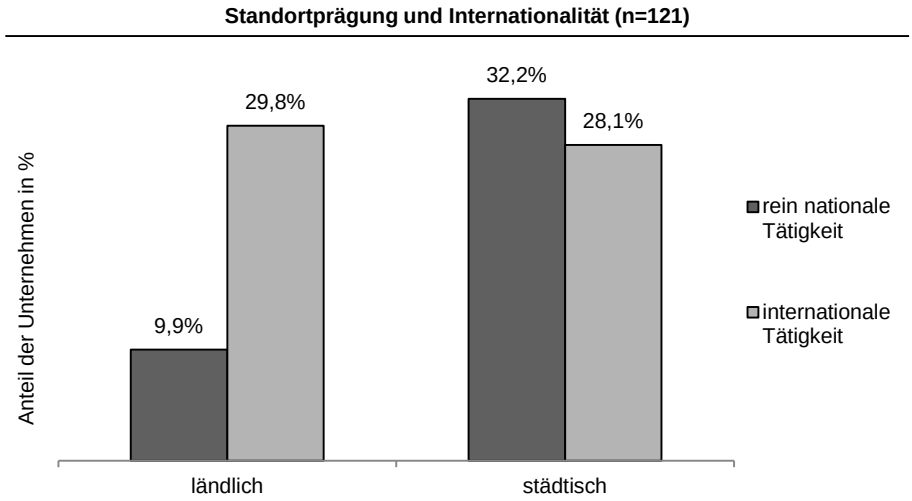


Abb. 2.6: Standortprägung und Internationalität

Es kann gezeigt werden, dass Familienunternehmen, deren Standort ländlich geprägt ist, deutlich häufiger international tätig sind, als dies für die städtisch geprägten Standorte gilt. Dies widerspricht der allgemeinen Vermutung, dass Familienunternehmen und insbesondere Unternehmen aus ländlichen Gebieten die Globalisierungs- und Internationalisierungsentwicklung nicht mitvollziehen. Eine mögliche Erklärung hierfür kann darin liegen, dass Unternehmen aus den ländlichen Regionen auf den internationalen Handel angewiesen sind, da die angebotenen Produkte im regionalen Umkreis nur begrenzt Abnehmer finden. Dies könnte auch mit dem hohen Anteil befragter Maschinenbauunternehmen zusammenhängen, deren internationale Tätigkeit bereits vielfach nachgewiesen wurde.[64]

Branchenzugehörigkeit

Weiter können die befragten Unternehmen differenziert nach der Branche und der Standortprägung untersucht werden. Es ist zu beobachten, dass nicht alle Branchen gleichermaßen auf die städtischen und die ländlichen Gebiete verteilt sind. Die Verteilung ist der nachstehenden Abbildung zu entnehmen.

[64] Vgl. exemplarisch KOLLOGE (2010).

Standortprägung und Branchenzugehörigkeit (n=121)

	ländlich		städtisch		gesamt	
Verarbeitendes Gewerbe	27	56%	24	33%	51	42%
Baugewerbe	1	2%	5	7%	6	5%
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Fahrzeugen	5	10%	5	7%	10	8%
Verkehr und Lagerei	6	13%	2	3%	8	7%
Gastgewerbe	0	0%	2	3%	2	2%
Information und Kommunikation	2	4%	4	5%	6	5%
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	0	0%	5	7%	5	4%
Grundstücks- und Wohnungswesen	0	0%	4	5%	4	3%
Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	3	6%	6	8%	9	7%
Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	3	6%	15	21%	18	15%
Erziehung und Unterricht	1	2%	0	0%	1	1%
Gesundheits- und Sozialwesen	0	0%	1	1%	1	1%
	48	40%	73	60%	121	100%

Tab. 2.3: Standortprägung und Branchenzugehörigkeit

Bei detaillierter Betrachtung wird deutlich, dass das Gastgewerbe, die Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, das Grundstücks- und Wohnungswesen und das Gesundheits- und Sozialwesen nur in den städtischen Standorten ansässig sind. Eine mögliche Erklärung kann darin bestehen, dass diese Branchen verstärkt in städtischen Gebieten angesiedelt sind, bzw. dass diese in Ballungsräumen angesiedelt sind, in denen es primär andere Unternehmen sind, die die entsprechenden Produkte und Dienstleistungen nachfragen. Analog kann dieses Argument auch als Erklärung für das verstärkte Vorhandensein der Informations- und Kommunikationsbranche und der Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen im städtischen Umfeld gesehen werden.

Abschließend wird hinsichtlich der grundlegenden Unternehmenseigenschaften untersucht, wie die Internationalisierung einzelner Branchen ausgestaltet ist. Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle die Branche des verarbeitenden Gewerbes. Die Branche weist mit 92,2% (n=48) die höchste Quote international tätiger Unternehmen auf. Dies stimmt mit der zuvor geführten Argumentation hinsichtlich der internationalen Ausrichtung des deutschen Maschinenbaus überein. Der nachstehenden Abbildung ist die Internationalität der Familienunternehmen, verteilt auf die Branchen zu entnehmen.

Internationalität und Branchenzugehörigkeit (n=124)

	national		international		gesamt	
Verarbeitendes Gewerbe	4	8%	48	68%	52	42%
Baugewerbe	6	11%	1	1%	7	6%
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Fahrzeugen	5	9%	5	7%	10	8%
Verkehr und Lagerei	5	9%	3	4%	8	6%
Gastgewerbe	2	4%	0	0%	2	2%
Information und Kommunikation	4	8%	2	3%	6	5%
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	3	6%	2	3%	5	4%
Grundstücks- und Wohnungswesen	4	8%	0	0%	4	3%
Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	6	11%	4	6%	10	8%
Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	12	23%	6	8%	18	15%
Erziehung und Unterricht	1	2%	0	0%	1	1%
Gesundheits- und Sozialwesen	1	2%	0	0%	1	1%
	53	43%	71	57%	124	100%

Tab. 2.4: Internationalität und Branchenzugehörigkeit

Für die Branchen des Gastgewerbe, des Grundstücks- und Wohnungswesens, der Branche für Erziehung und Unterricht, dem Gesundheits- und Sozialwesen zeigt sich hingegen, dass die im Sample enthaltenen Familienunternehmen nur auf nationaler Ebene tätig sind. Ein möglicher Erklärungsansatz ist hier wiederum in der spezifischen Leistungserbringung innerhalb der Branchen zu suchen. Durch den Dienstleistungscharakter der Leistungen, die zudem einen starken lokalen Bezug aufweisen, wird deutlich, dass diese nur an Ort und Stelle erbracht werden können und nicht wie etwa im Bereich des Maschinenbaus in andere Länder exportierbar sind.

Für die weiteren Analysen ist es aufgrund dieser allgemeinen Unternehmenscharakteristika der Familienunternehmen sinnvoll, die Unternehmen hinsichtlich ihrer internationalen Ausrichtung zu differenzieren, da sich in Kombination mit der Branchenverteilung sowie mit der Standortprägung deutliche Unterschiede auf Basis der Internationalität zeigen. Es ist zu prüfen, ob sich eine bereits vorhandene ausgeprägte internationale Ausrichtung des Familienunternehmens auf den Kooperationsprozess auswirkt.

Unternehmensführung

Ein Merkmal, welches zentral in der Definition von Familienunternehmen und auch bestimmend für deren hauptsächliche Eigenschaften ist, ist die Unternehmensleitung durch ein Familienmitglied.[65] Daher ist es als zielführend zu erachten, die Struktur der Unternehmensführung der beteiligten Unternehmen zu untersuchen. Der nachstehenden Abbildung ist die Unternehmensführung geordnet nach Größenklassen der Unternehmen zu entnehmen.

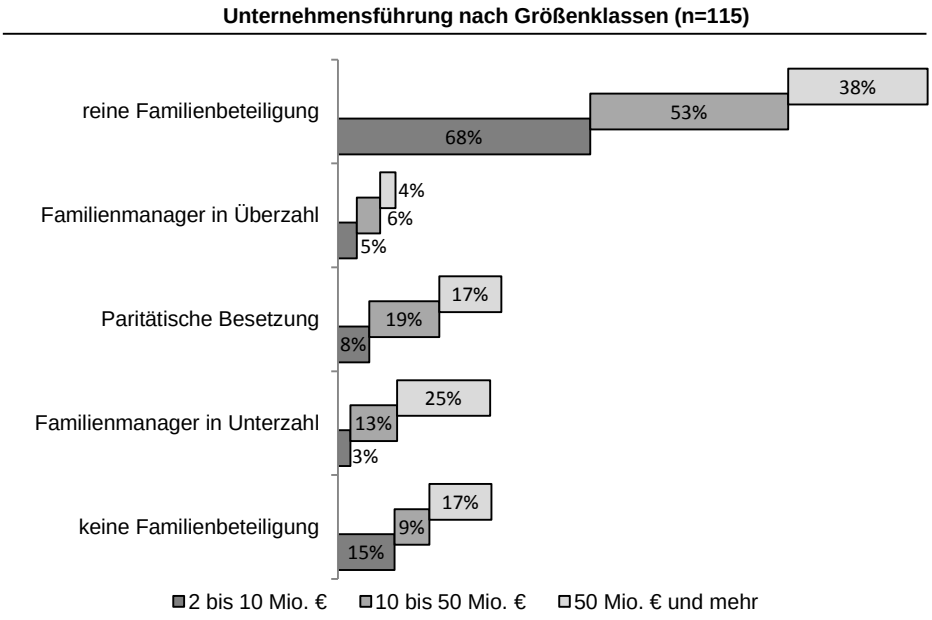


Abb. 2.7: Unternehmensführung nach Größenklassen

Der Abbildung ist zu entnehmen, dass die reine Familienbeteiligung unabhängig von der Größenklasse die am häufigsten verwendete Form der Ausgestaltung des Managements von Familienunternehmen darstellt. Dabei ist jedoch zu beachten, dass mit steigender Unternehmensgröße die relative Häufigkeit einer reinen Familienbeteiligung an der Unternehmensführung abnimmt. Umgekehrt ist festzustellen, dass mit steigender Größe der Familienunternehmen der Grad der Einbindung von Fremdmanagern steigt. Dies ist aus zweierlei Perspektiven zu erklären. Zum einen erscheint es aufgrund personeller Beschränkungen nicht möglich, die Geschäftsführung bei steigender Größe des Managements gänzlich mit Familienmitgliedern zu besetzen. Dies würde stets eine große Familie voraussetzen, aus der die potenziellen Geschäftsführer

[65] Vgl. CARNEY (2005), S. 253, CASSON (1999), S. 10,CHRISMAN/CHUA/LITZ (2004), S. 344, CHUA/CHRISMAN/SHARMA (1999), S. 25, GRAVES/THOMAS (2008), S. 151, KRAUS (2011), S. 594,SEGARO (2012), S. 149.

stammen können. Dies kann jedoch nicht in allen Fällen als gegeben angesehen werden. Zum anderen zeigt die steigende Involvierung von Fremdmanagern auch, dass die Familienunternehmen die Problematik einer qualifizierten Nachfolge adressieren und die Geschäftsführungspositionen mit qualifiziertem externem Personal besetzen.[66] Insgesamt ist zu beobachten, dass die mittleren Unternehmen in hohem Maß auf eine Einbindung der Familienmitglieder in die Geschäftsführung setzen.

Aufsichtsgremium

Als abschließendes Element hinsichtlich der Führungsstruktur der Familienunternehmen wurde die Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums erfragt.[67] Der nachstehenden Abbildung kann dabei entnommen werden, dass 66,9% (n=83) der befragten Unternehmen über kein Aufsichtsgremium verfügen.[68]

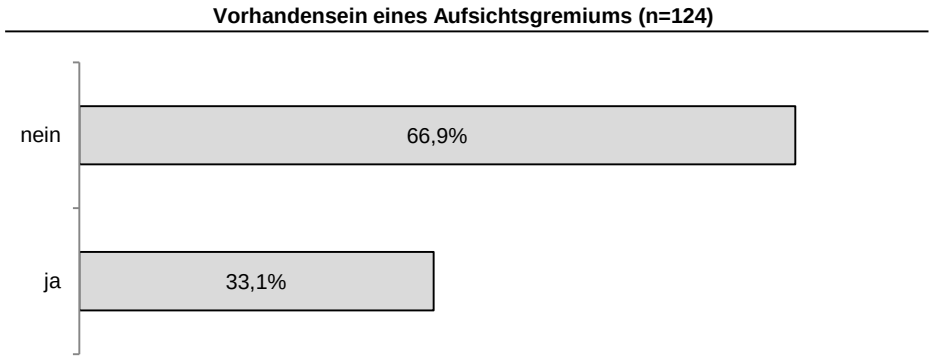


Abb. 2.8: Vorhandensein eines Aufsichtsgremiums

Die Vermutung, dass die Unternehmensgröße im Zusammenhang mit dem Vorhandensein steht, kann anhand einer signifikanten Korrelation mittlerer Stärke zwischen der Unternehmensgröße nach Umsatz und dem Vorhandensein eines Aufsichtsrates (Kendall-Tau b=0,425, p=0,01) gezeigt werden. Dies könnte analog zur Unternehmensführung ein Hinweis darauf sein, dass mit steigender Unternehmensgröße gemessen am Umsatz gleichermaßen die Professionalität des Familienunternehmens steigt.

---

[66] Zur qualifizierten Nachfolge siehe bspw. HABIG/BERNINGHAUS (1998), S. 27.

[67] Unter dem Begriff des Aufsichtsgremiums werden in dieser Arbeit sowohl die für Kapitalgesellschaften gesetzlich vorgeschriebenen Aufsichtsräte als auch alle Formen freiwilliger Aufsichtsgremien (Beiräte) verstanden. Vgl. SCHRAML (2010), S. 213. Ausführlich zur Thematik der Beiräte in Familienunternehmen siehe exemplarisch KORMANN (2008).

[68] Diese Ergebnisse sind konform mit den Studien von KLEIN (2000), S. 167, KOEBERLE-SCHMID (2012), S. 120, KORMANN (2008), S. 31, SCHRAML (2010), S. 213.

3 Kooperationsaktivitäten von Familienunternehmen

3.1.1 Allgemeine Kooperationserfahrung

Als erste Komponente der allgemeinen Kooperationserfahrung von Familienunternehmen ist die aktuelle Kooperationstätigkeit der befragten Unternehmen zu untersuchen. Der nachfolgenden Abbildung sind die Häufigkeiten aktueller Kooperationsprojekte der befragten Familienunternehmen zu entnehmen.

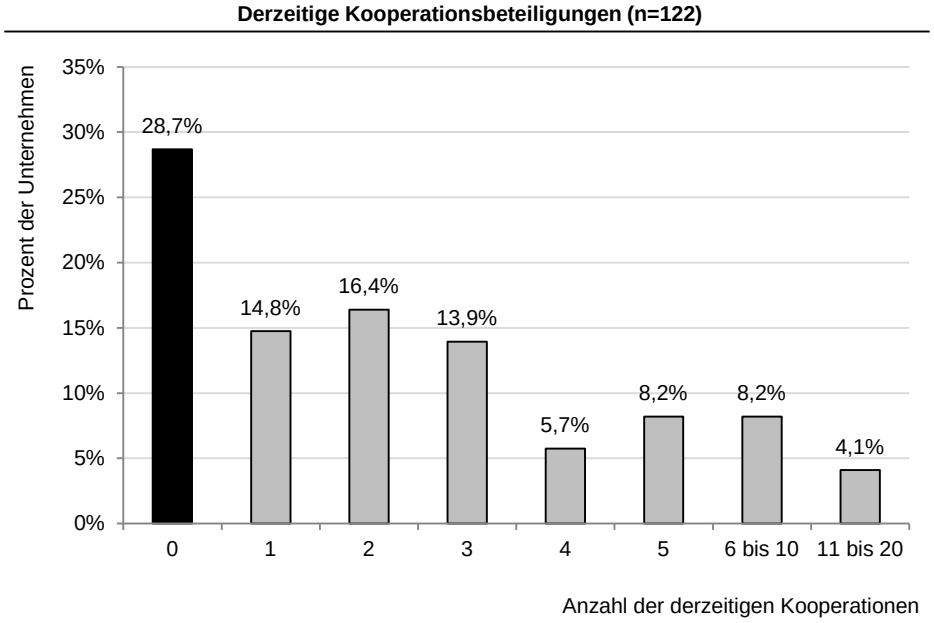


Abb. 3.1: Derzeitige Kooperationsbeteiligungen

Es zeigt sich, dass 28,7% (n=35) der antwortenden Unternehmen derzeit keine Kooperationsprojekte durchführen. Im Schnitt sind die befragten Unternehmen aktuell an 2,96 Unternehmenskooperationen beteiligt. Damit ergibt sich für das vorliegende Sample eine Quote von mehr als 70% kooperierender Unternehmen. Bei separater Untersuchung der kooperierenden Unternehmen ist ferner festzustellen, dass die Familienunternehmen innerhalb dieser Gruppe zu 79% (n=69) in mindestens zwei Kooperationen aktiv sind. Hieraus lassen sich zwei wesentliche Erkenntnisse ableiten. Zum einen deuten diese ersten Erkenntnisse darauf hin, dass Unternehmenskooperationen unter Familienunternehmen ein breites Phänomen darstellen, welches die Mehrheit der Familienunternehmen betrifft. Ferner deuten diese Erkenntnisse darauf hin, dass Familienunternehmen über ein größeres Maß an Kooperationserfahrung verfügen als es der gegenwärtige Forschungsstand zum Kooperationsverhalten der Familienunternehmen vermuten ließe.

Als Erweiterung der Frage nach den aktuellen Kooperationsprojekten der Familienunternehmen wurde die Zahl der insgesamt durchgeführten Kooperationen erfragt, um abzuschätzen, wie extensiv die Erfahrungen der Familienunternehmen mit Kooperationen sind. In der nachstehenden Abbildung sind die Häufigkeiten der insgesamt durchgeführten Kooperationsprojekte aufgeführt.

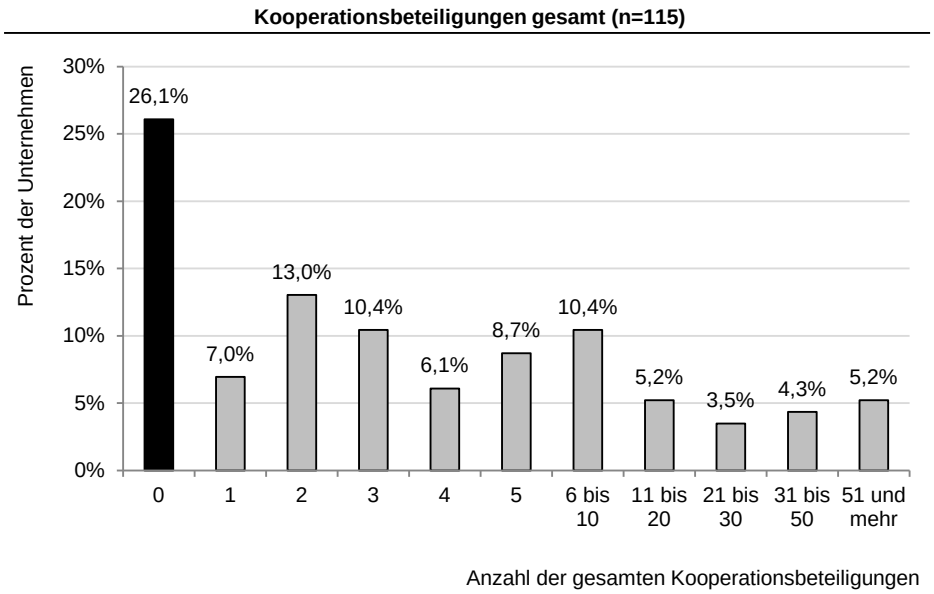


Abb. 3.2: Kooperationsbeteiligungen gesamt

Es ist zu erkennen, dass 26,1% (n=30) der antwortenden Familienunternehmen bisher noch keine Kooperation durchgeführt haben und damit bislang auch keine Kooperationserfahrung sammeln konnten. Bei einem Vergleich mit den aktuellen Kooperationsbeteiligungen wird deutlich, dass einige Familienunternehmen, die bereits in der Vergangenheit kooperiert haben, derzeit nicht kooperieren. Im Durchschnitt wurden von den antwortenden Familienunternehmen 12,4 Kooperationen durchgeführt. Es zeigt sich auch hier, dass über 70% der befragten Familienunternehmen bereits über Kooperationserfahrung verfügen. Von diesen weisen mehr als 90% gleich eine mehrfache Kooperationsbeteiligung auf. Damit können die vorherigen Beobachtungen dahingehend gestützt werden, dass ein großer Teil der Familienunternehmen Erfahrungen mit Kooperationen gesammelt hat und dass diese Erfahrungen in einem überwiegenden Teil der Fälle auf mehrere Kooperationsprojekte zurückzuführen sind. Auch ist in diesem Zusammenhang für Familienunternehmen zu betrachten, in welchem Maß bereits vollzogene Kooperationen und aktuelle Kooperationen zusammenwirken. Ferner ist dabei zu untersuchen, wie dies im Verhältnis zu den internationalen Erfahrungen

der Unternehmen zu sehen ist. Der nachstehenden Tabelle können entsprechende Korrelationen entnommen werden.

	Internationalität	Aktuelle Kooperationen	Vergangene Kooperationen
Internationalität	1	,209**	,184**
n	124	122	115
Aktuelle Kooperationen	.	1	,812***
n		122	115
Vergangene Kooperationen	.	.	1
n			115

*** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Tab. 3.1: Korrelation: Internationalität und Kooperationen

Der hohen Signifikanz der Korrelation zwischen aktuellen und vergangenen Kooperationen ist zu entnehmen, dass Familienunternehmen, die in der Vergangenheit Unternehmenskooperationen durchgeführt haben mit hoher Wahrscheinlichkeit auch aktuell Kooperationen durchführen. Ebenso ist zu erkennen, dass die Internationalität positiv mit dem Kooperationsverhalten der Unternehmen verbunden ist.[69]

Kooperationen bieten Familienunternehmen verschiedene Möglichkeiten, ihre jeweiligen Unternehmensziele zu verfolgen. Aber auch unter der Berücksichtigung dieser Chancen und Potenziale besteht stets das Risiko eines Scheiterns der Kooperation. Daher gilt es, für das vorliegende Sample zu untersuchen, in welchem Ausmaß die durchgeführten Kooperationen gescheitert sind. Von den Unternehmen, die über Kooperationserfahrung verfügen, gaben 47,9% (n=41) an, bereits Kooperationen durchgeführt zu haben, die gescheitert sind. Damit zeigt sich bereits an diesem Punkt, dass Kooperationen keine inhärente Erfolgsgarantie besitzen, sondern vielmehr dezidiert geplant und geführt werden müssen. Um das Phänomen des Scheiterns der Kooperationsprojekte weiter zu analysieren, wurde für die Unternehmen, die bereits gescheiterte Kooperationen aufweisen die Anzahl der gescheiterten Kooperationen ins Verhältnis zu den bereits insgesamt durchgeführten Kooperationen gesetzt. Die nachstehende Abbildung stellt dar, wie viele Unternehmen die jeweiligen Anteile gescheiterter Kooperationen aufweisen.

[69] Vgl. hierzu auch KNOP (2009), S. 35.

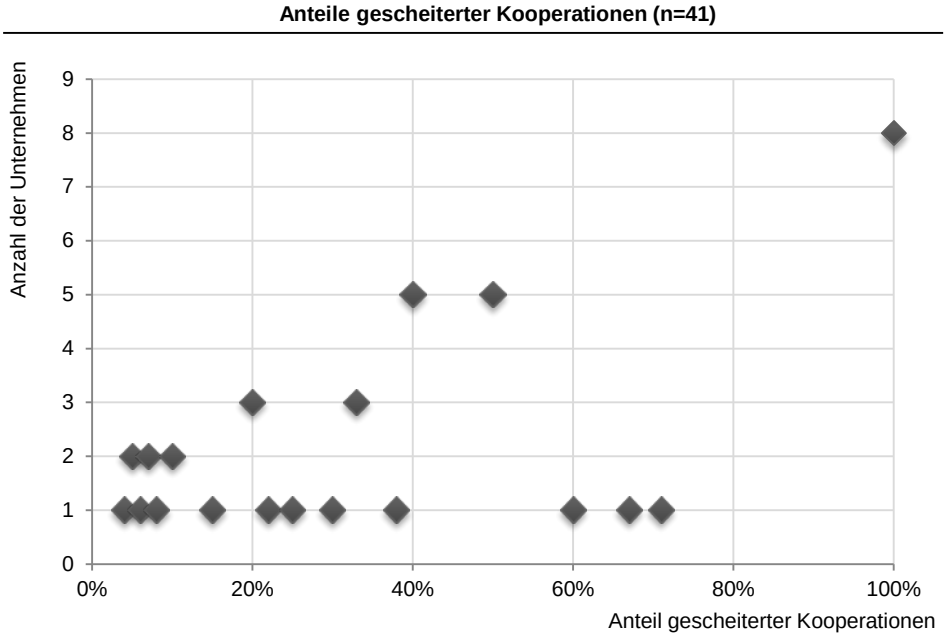


Abb. 3.3: Scheiterungsraten der Kooperationen

Es zeigt sich, dass 73,2% (n=30) der Unternehmen, deren Kooperationen bereits gescheitert sind, dennoch die Mehrheit ihrer Kooperationen erfolgreich führen. Daraus kann geschlossen werden, dass das Scheitern einzelner Kooperationen nicht auf strukturelle Probleme zurückzuführen ist. Somit führt die überwiegende Mehrheit der Unternehmen ihre Kooperationsprojekte zu einem erfolgreichen Abschluss. Hingegen zeigt sich für die übrigen 26,8% (n=11) der Unternehmen, dass deren Kooperationen mehrheitlich scheitern. Gesondert zu betrachten ist dabei die Gruppe der Unternehmen, deren sämtliche Kooperationen gescheitert sein. In acht Fällen gaben die Unternehmen an, dass sämtliche Kooperationsprojekte gescheitert sind. Bei einer derart hohen Scheiterungsrate liegen offensichtlich Probleme einer zielgerichteten Kooperationsgestaltung sowie eines effizienten Kooperationsmanagements vor. Im Rahmen einer Einzelbetrachtung dieser Fälle zeigt sich, dass vier dieser Unternehmen angeben, derzeit weitere Kooperationsprojekte durchzuführen, während die übrigen vier Unternehmen angeben, keine weiteren Kooperationsprojekte durchzuführen. In den letztgenannten Fällen kann es durch das Scheitern möglicherweise zu einer Abkehr von Kooperationsstrategien gekommen sein, wobei durch das Scheitern einzelner Projekte hierbei möglicherweise Kooperationen als unternehmerische Lösungsstrategie ausgeschlossen wurden. Dies deutet darauf hin, dass es zielführend ist, das Kooperationsverhalten der Familienunternehmen eingehender zu analysieren, um so neue Erkenntnisse zu gewinnen und zu verhindern, dass Kooperationen in vollem Umfang scheitern.

Da die Unternehmenskäufe ebenfalls dem Spektrum der Unternehmenskooperation zuzuordnen sind, jedoch aufgrund größerer Anforderungen zumeist separat von diesen betrachtet werden, wurde diese Information im Rahmen der empirischen Erhebung ebenfalls erfragt. Der nachstehenden Abbildung sind die Häufigkeiten von Unternehmenskäufen zu entnehmen.

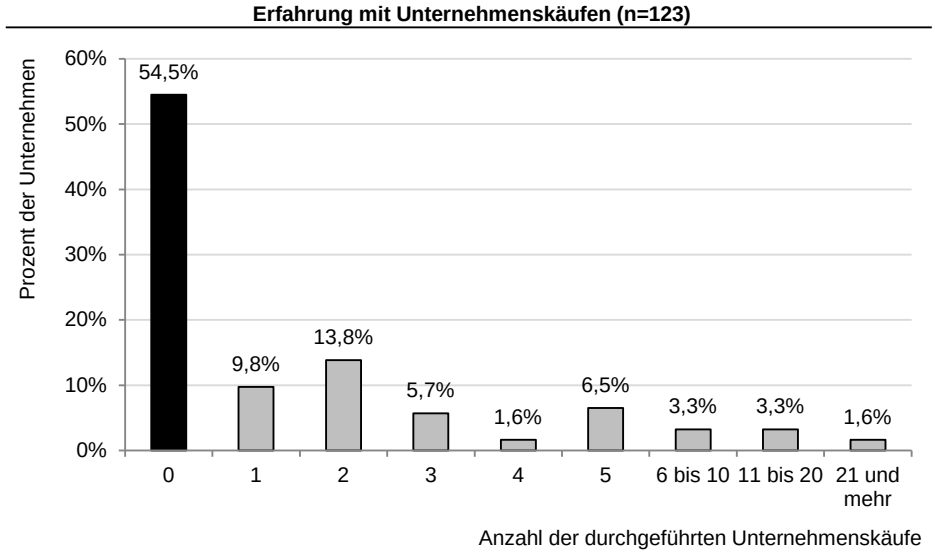


Abb. 3.4: Erfahrung mit Unternehmenskäufen

Es zeigt sich, dass 54,5% (n=67) der befragten Unternehmen keine Unternehmenskäufe durchgeführt haben. Im Durchschnitt haben die befragten Familienunternehmen 2,5 Unternehmenskäufe durchgeführt. Damit wird deutlich, dass der Großteil der Familienunternehmen, der bereits Unternehmenskäufe getätigt hat, dies in einem eher geringen Ausmaß getan hat. Die relativ große Häufigkeit der Unternehmenskäufe legt nahe, dass diese von großen Unternehmen getätigt werden. Eine Kontrolle für den Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Auftreten von Unternehmenskäufen zeigt eine signifikante Korrelation mittlerer Stärke.[70] Es kann somit gezeigt werden, dass Unternehmenskäufe für Familienunternehmen kein singuläres Phänomen darstellen, da knapp die Hälfte der befragten Unternehmen bereits Unternehmenskäufe durchgeführt hat. Insgesamt betrachtet wird ferner deutlich, dass die Unternehmenskäufe, verglichen mit den Kooperationen eine geringere Verbreitung aufweisen. Ein wesentlicher, beschränkender Entscheidungsfaktor könnte in diesem Zusammenhang die Unternehmensgröße und damit auch die Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen darstellen.

[70] Kendall-Tau b=0,49; p=0,01.

3.1.2 Partnerwahl

Die Partnerwahl stellt einen elementaren Teil des Kooperationsprozesses dar, denn nur durch die Wahl eines passenden Partners kann sichergestellt werden, dass die Kooperationsziele auch erreicht werden können.[71] Es gilt daher zu untersuchen, wie dieser Prozessschritt im vorliegenden Sample von Familienunternehmen ausgestaltet ist. Insgesamt wird die Partnersuche in 74,4% (n=70) der Fälle auf informellem Weg durchgeführt. Im engen Sinne entspricht dies nicht einer dezidierten Partnersuche sondern ist vielmehr auf die Nutzung einer sich bietenden Gelegenheit zurückzuführen. In vielen Fällen wird damit nicht der theoretisch optimalen Lösung einer Partnersuche anhand eines zuvor erstellten Anforderungsprofils entsprochen.

Da Familienunternehmen ein großes Maß an lokaler und regionaler Einbindung aufweisen, ist es angemessen, auch die Partnerwahl unter diesem Aspekt zu untersuchen. Daher wird an dieser Stelle analysiert, ob sich in Abhängigkeit des geografischen Standortes des Partners Unterschiede in der Partnerwahl ergeben. Der nachstehenden Abbildung ist dieser Zusammenhang zu entnehmen.

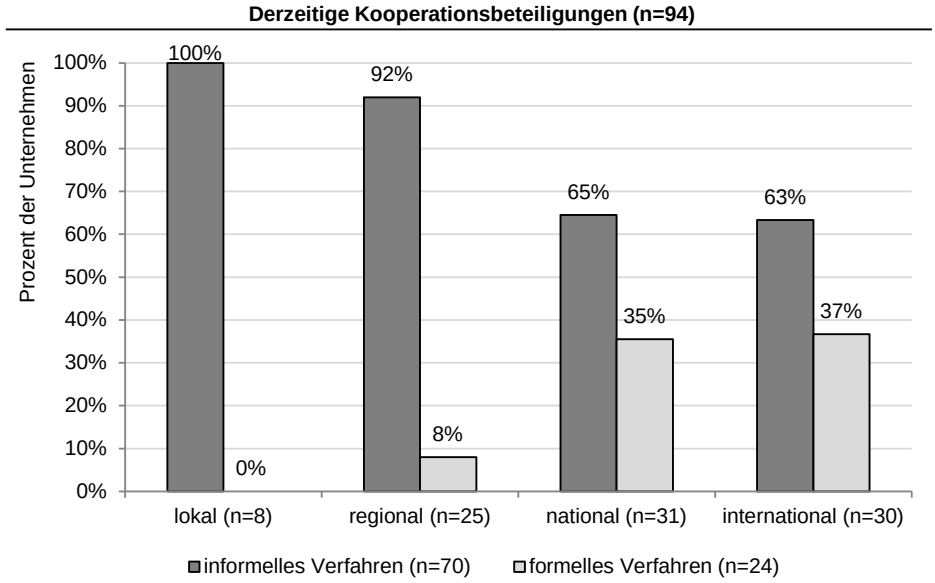


Abb. 3.5: Partnersuche nach geografischer Ausdehnung

Es ist zu erkennen, dass die informellen Verfahren der Partnersuche insbesondere in einem lokalen sowie regionalen Kontext von bestimmender Bedeutung sind. Es ist jedoch auch zu erkennen, dass die relative Häufigkeit der Nutzung informeller Verfahren mit steigendem Grad an

[71] Vgl. CUMMINGS/HOLMBERG (2012), S. 137.

geografischer Ausdehnung abnimmt. Dies ist auch auf eine Begrenztheit lokaler Märkte zurückzuführen, auf denen das kooperationssuchende Familienunternehmen über die anderen Akteure in hohem Maß informiert ist und zu diesen möglicherweise Geschäftsbeziehungen oder gar Beziehungen auf persönlicher Ebene unterhält. Weiter ist zu beobachten, dass mit zunehmender geografischer Entfernung formelle Verfahren der Partnerwahl verstärkt genutzt werden. Dies kann dahingehend erklärt werden, dass die Suche nach einem geeigneten Kooperationspartner auf internationalen Märkten mit ihrer atomistischen Struktur für ein einzelnes Familienunternehmen deutlich schwieriger zu gestalten ist, als dies im lokalen Kontext der Fall ist. Dies wird ferner dadurch erkennbar, dass einzig auf internationaler Ebene auf externe Hilfe bei der Partnerwahl zurückgegriffen wird.

Es zeigt sich damit, dass die Partnersuche, wie sie von den Familienunternehmen im Kooperationskontext angewandt wird, insgesamt nicht dem entspricht, was aufgrund theoretischer Analysen als optimal identifiziert wird. Da diese Vorgehensweise jedoch als die von den Familienunternehmen präferierte Methode der Partnerwahl identifiziert wurde, gilt es zu untersuchen, weshalb Familienunternehmen im Kooperationskontext auf die eigenen Anforderungen angepasste Strategien verwenden.

Als einen Ansatzpunkt zur Untersuchung eines möglichen Zusammenhangs wird an dieser Stelle analysiert, ob die Herangehensweise an die Partnerwahl durch Merkmale des potenziellen Kooperationspartners bestimmt ist. Zu diesem Zweck ist in der nachstehenden Abbildung die Partnersuche nach dem Typus des Partnerunternehmens dargestellt.

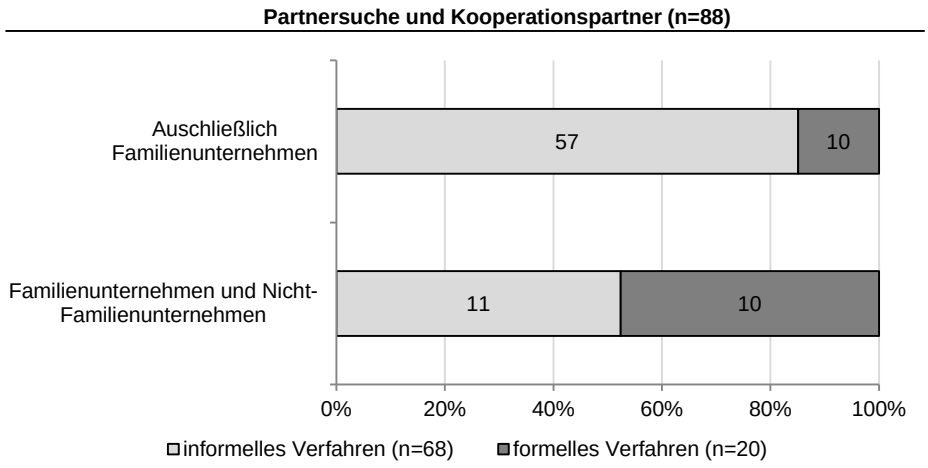


Abb. 3.6: Partnersuche und Kooperationspartner

Anhand der Differenzierung zwischen Kooperationen, an denen ausschließlich Familienunternehmen beteiligt sind und Kooperationen, an denen sowohl Familien- als auch Nicht-Familienunternehmen beteiligt sind, kann gezeigt werden, dass Familienunternehmen in 76% (n=67) der Fälle ausschließlich mit Familienunternehmen kooperieren. Zwischen diesen Gruppen zeigen sich deutliche Unterschiede in der Partnerwahl. Für Kooperationen unter ausschließlicher Beteiligung von Familienunternehmen ergibt sich, dass nahezu 85% (n=57) der Kooperationen durch informelle Verfahren der Partnerwahl zustande kommen. Dies deutet darauf hin, dass Familienunternehmen insbesondere im Kontakt mit anderen Familienunternehmen auf die Nutzung informeller Verfahren zur Partnersuche zurückgreifen.

Kooperationen unter Beteiligung von Nicht-Familienunternehmen werden von Familienunternehmen zwar auch in einem hohem Maß durch Gelegenheiten angebahnt, jedoch wird deutlich, dass hier in der Hälfte der Fälle auf Verfahren gesetzt wird, die stärker durch eine ökonomische Analyse bestimmt sind. Dies ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass auf der Ebene zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen die informellen Kommunikationskanäle nicht in dem Umfang genutzt werden können, wie dies zwischen Familienunternehmen der Fall ist. Auf der Basis dieser Erkenntnisse ist es zielführend, eine tiefergehende Analyse des Partnerwahlverfahrens von Familienunternehmen vorzunehmen, um so zu untersuchen, inwiefern die familienunternehmensspezifischen Charakteristika zu einer derartigen Ausgestaltung der Partnerwahl führen.

3.1.3 Institutionalisierung

Nachdem der Partnerwahlprozess von Familienunternehmen dargestellt wurde, gilt es im nächsten Schritt zu untersuchen, ob sich in der Nutzung der Institutionalisierungsformen von Unternehmenskooperationen Muster ergeben, die Rückschlüsse auf die Kalküle von Familienunternehmen zulassen, bzw. Hinweise für weiterführende Analysen geben. In einem ersten Schritt wurde dabei von den befragten Familienunternehmen erfragt, ob bestimmte Institutionalisierungsformen nicht in die Entscheidungen über die Institutionalisierung einzelner Kooperationsprojekte einbezogen werden.

Hinsichtlich der Einbeziehung in die Entscheidung über die Institutionalisierungsform von Kooperationen gaben 43,5% (n=54) der Familienunternehmen an, dass sie stets sämtliche Institutionalisierungsformen in

Betracht ziehen. Eine derartige objektive Vorgehensweise entspricht dabei dem aus theoretischer Sicht notwendigen Vorgehen. Sollten nicht stets alle Formen betrachtet werden, so wurde erfragt, welche Formen vom Entscheidungsprozess ausgeschlossen werden. Der nachstehenden Abbildung sind die entsprechenden Ergebnisse zu entnehmen.

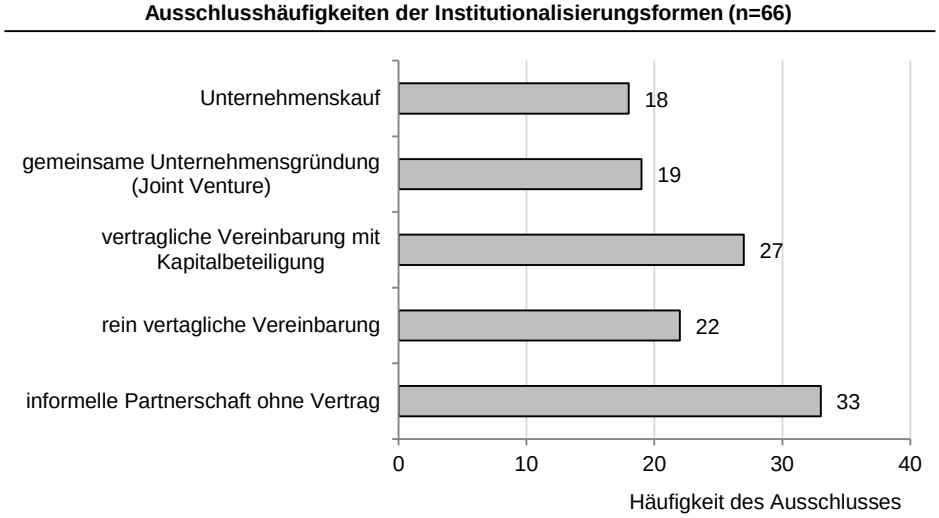


Abb. 3.7: Nicht betrachtete Institutionalisierungsformen[72]

Von den Familienunternehmen, die bestimmte Institutionalisierungsformen ausschließen, schließen 50% die informelle Kooperation aus. Dieses Ergebnis ist vor dem Hintergrund überraschend, dass gezeigt werden konnte, dass Familienunternehmen insbesondere im Rahmen der Partnerwahl auf die Nutzung informeller Methoden zurückgreifen. Daher wäre für die Institutionalisierung eine ähnliche Ausprägung zu erwarten gewesen. In 40% der Fälle wird die vertragliche Kooperation mit Kapitalbeteiligung ausgeschlossen. Insgesamt werden sämtliche Formen häufiger ausgeschlossen als der Unternehmenskauf. Dieses Ergebnis erscheint überraschend vor dem Hintergrund der im Vergleich geringeren Erfahrung mit Unternehmenskäufen. Eine wesentliche Erklärung ist jedoch darin zu sehen, dass der Unternehmenskauf eindeutig zugeordnete Eigentums- und Kontrollbefugnisse zum Ergebnis hat, wohingegen die anderen Kooperationsformen diese in stets unterschiedlichem Maß auf die Kooperationspartner verteilen.[73] Dies wird insbesondere im Vergleich mit den informellen Kooperationen deutlich, da diese aufgrund ihrer Merkmale über ein nur sehr geringes Maß an formellen Regeln verfügen,

[72] Aufgrund der Möglichkeit zur Mehrfachantwort summieren sich die Häufigkeiten im vorliegenden Fall nicht zu dem angegebenen n=66. Insgesamt beantworteten 120 Unternehmen die Frage nach dem Ausschluss der Institutionalisierungsformen, 4 Unternehmen antworteten nicht.

[73] Vgl. GALLO/TÀPIES/CAPPUYNS (2004), S. 316.

was wiederum zu einem hohen Maß an Unsicherheit zwischen den Kooperationspartnern führen kann.

Im zweiten Schritt zur Untersuchung der Institutionalisierungsformen der Kooperationen von Familienunternehmen wurde erfragt, welche Form für eine konkrete Unternehmenskooperation gewählt wurde. Der nachstehenden Abbildung sind die jeweiligen Häufigkeiten zu entnehmen.

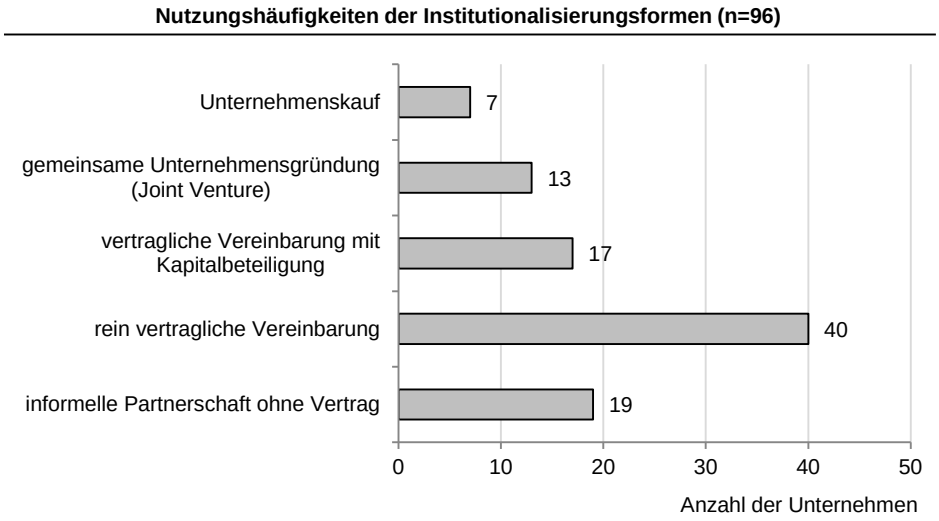


Abb. 3.8: Genutzte Institutionalisierungsformen

Es zeigt sich, dass die rein vertragliche Kooperation die am häufigsten gewählte Form der Institutionalisierung der Kooperation der Familienunternehmen darstellt. Dies könnte möglicherweise damit in Verbindung gebracht werden, dass diese eine bessere Absicherung ermöglicht, als dies in informellen Partnerschaften möglich ist, ohne aber die Risiken einer Kapitaleinbringung in die Kooperation mit sich zu ziehen. Das Argument des verringerten Risikos durch einen möglichst geringen Kapitaleinsatz lässt sich ebenfalls auf die Form des Unternehmenskaufs ausweiten. Ferner stimmt das Bild, dass der Unternehmenskauf in vergleichsweise geringerem Umfang genutzt wird, mit in Abschnitt 3.1.1 gezeigten Häufigkeiten der Erfahrung mit Unternehmenskäufen überein. Im Rahmen einer differenzierenden Betrachtung nach Größenklassen zeigt sich, dass es insbesondere die kleinen Familienunternehmen sind, die weniger stark institutionalisierte Formen der Kooperationsausgestaltung nutzen.[74]

[74] Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch BUSCHMANN (2004), S. 368. Ebenso wurde in der Studie von HAVNES/HAUGE (2003) festgestellt, dass KMU in ca. 25% der Fälle informelle Kooperationen bevorzugen.

Insgesamt ist damit für die Institutionalisierungsformen der Kooperationen von Familienunternehmen festzuhalten, dass mehr als 50% der Unternehmen nicht unvoreingenommen in den Entscheidungsprozess über die zu wählende Institutionalisierungsform einer Unternehmenskooperation gehen. Dies deutet darauf hin, dass dieser Entscheidung Kalküle vorangehen, die von dem rein kooperationstheoretisch geprägten Zusammenhang abweichen und im Kontext der familienunternehmensspezifischen Faktoren zu verorten sind. Auch wird deutlich, dass die befragten Unternehmen in nur geringem Maß über Erfahrungen mit M&A-Transaktionen verfügen. Insgesamt wird somit deutlich, dass weitere Untersuchungen hinsichtlich des Familieneinflusses auf die Institutionalisierungsentscheidung von Kooperationen durchzuführen sind.

3.1.4 Kooperationsausprägungen

Nachdem die Phase der Partnerwahl und die der Institutionalisierung der Kooperationen untersucht wurden, gilt es nun, wesentliche Managementaspekte der Kooperationen zu analysieren.

Zunächst ist zu dabei darzustellen, für welche Zeiträume die genannten Kooperationen durchgeführt werden. Im Mittel bestehen die im vorliegenden Sample beschriebenen Kooperationen seit 10,78 Jahren.[75] Die jüngste im Sample beschriebene Kooperation besteht seit einem Jahr, die älteste Kooperation seit 50 Jahren. Dies deutet darauf hin, dass Kooperationen für Familienunternehmen kein neuartiges Phänomen sind, sondern dass sie bereits seit geraumer Zeit bekannt sind und genutzt werden. Jedoch scheinen Familienunternehmen insgesamt erst in der jüngeren Vergangenheit verstärkt dazu übergegangen zu sein, Kooperationen einzugehen. Zwei Drittel der Kooperationen sind 10 Jahre und jünger. Dabei ist jedoch auch zu bedenken, dass nicht jede Form von Unternehmenskooperation auf eine unbegrenzte Dauer angelegt ist. So dienen Projektkooperationen der Umsetzung spezifischer Ziele, mit deren Erreichung eine Kooperation wieder beendet wird.

Als weiterer wichtiger Aspekt ist die Analyse des Größenverhältnisses zwischen den Kooperationspartnern zu identifizieren. Hierzu wurde erfragt, wie groß der Umsatz des wichtigsten Partners im Vergleich zum Umsatz des eigenen Unternehmens ist. Dabei wird auch an dieser Stelle eine nach Art des Kooperationspartners differenzierte Betrachtung unternommen. Der nachstehenden Abbildung sind die Größenverhältnisse

[75] Die Angaben zum Alter der Kooperation beziehen sich auf ein n=94.

der Partner, unterschieden nach Unternehmenskooperationen mit Familien- und Nicht-Familienunternehmen zu entnehmen.[76]

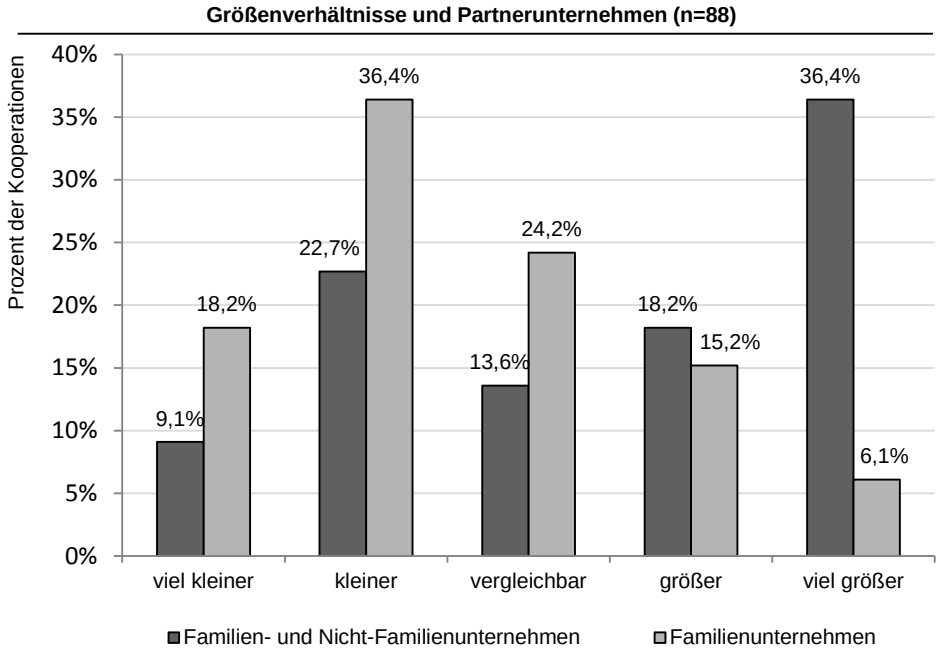


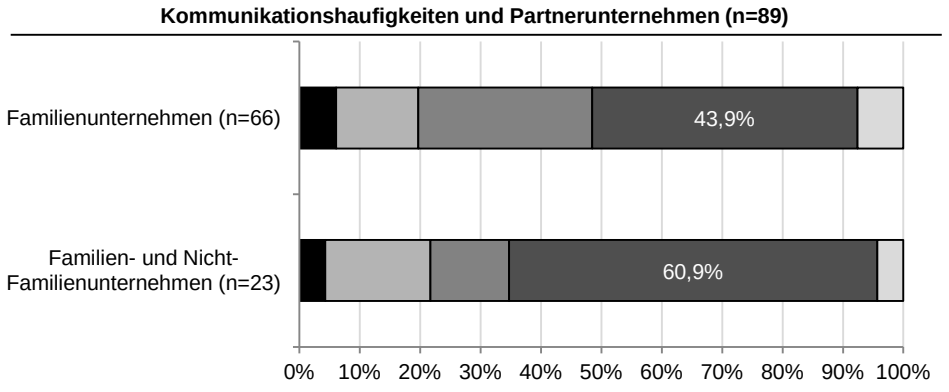
Abb. 3.9: Größen der Partnerunternehmen

Es geben 48,8 (n=43) der Unternehmen an, einen Partner zu haben der kleiner oder wesentlich kleiner ist als sie selber. Hingegen haben nur 29,5% (n=26) Unternehmen Partner, die größer oder wesentlich größer als sie sind. Der Abbildung ist zu entnehmen, dass sich die Verteilung der Größenverhältnisse darin unterscheidet, ob an der Kooperation auch Nicht-Familienunternehmen beteiligt sind.[77] Es ist zu entnehmen, dass Kooperationen unter ausschließlicher Beteiligung von Familienunternehmen in 54,6% (n=36) der Fälle mit kleineren Partnern eingegangen werden. Bei einer Beteiligung von Nicht-Familienunternehmen an der Kooperation kommt es in 54,6% (n=12) der Fälle zur Kooperation mit größeren Partnern. Diese Unterschiede könnten möglicherweise darauf zurückzuführen sein, dass Familienunternehmen untereinander nach größenmäßig beherrschbaren Kooperationspartnern suchen, wohingegen Kooperationen mit Nicht-Familienunternehmen gerade aus Gründen der Größe des Partners genutzt werden, um bspw. auf Wissen des Partners beim Marktzugang sowie auf Größenvorteile zugreifen zu können.

[76] Das Größenverhältnis wurde auf Basis des Umsatzes des Partnerunternehmens im Verhältnis zum eigenen Unternehmen erfragt.

[77] Ein Chi-Quadrat Test auf die Unterschiedlichkeit der Verteilung zwischen den Gruppen der reinen Familienunternehmenskooperationen und den Kooperationen unter Beteiligung von Nicht-Familienunternehmen deutet auf einen signifikanten Unterschied hin. $\chi^2=13,8$; df=4; p=0,01.

Ein weiteres zentrales Merkmal für das Management von Kooperationen ist das Kommunikationsverhalten der Kooperationspartner. Als Indikator für das Kommunikationsverhalten wurde die Häufigkeit der Kommunikation mit dem Kooperationspartner auf Ebene der Geschäftsführung erfragt. Die folgende Abbildung zeigt die Kommunikationshäufigkeiten, aufgeteilt nach Kooperationen zwischen Familienunternehmen und Kooperationen unter Beteiligung von Nicht-Familienunternehmen.



	Familien- und Nicht-Familienunternehmen (n=23)	Familienunternehmen (n=66)
mehrmal wöchentlich	4,3%	6,1%
wöchentlich	17,4%	13,6%
mehrmals im Monat	13,0%	28,8%
mehrmals im Jahr	60,9%	43,9%
seltener	4,3%	7,6%

Abb. 3.10: Kommunikationshäufigkeiten

Übergreifend betrachtet ist festzustellen, dass 48,3% (n=43) der Fälle mehrmals im Jahr auf der Ebene der Geschäftsführung kommunizieren. Im Rahmen einer getrennten Betrachtung wird deutlich, dass dieser Anteil für die gemischten Kooperationen mit 60,9% (n=14) wesentlich größer ist. Insgesamt ist zu beobachten, dass in Kooperationen, an denen ausschließlich Familienunternehmen beteiligt sind, häufiger kommuniziert wird. Dies ist dahingehend zu interpretieren, dass Familienunternehmen zur Steuerung ihrer Kooperationen mit anderen Familienunternehmen in einem höheren Maß auf den regelmäßigen Austausch setzen. Dies könnte ferner auf eine höhere Bedeutung des regelmäßigen, persönlichen Kontaktes hindeuten. Hinsichtlich des Kooperationsverhaltens von Familienunternehmen lässt sich argumentieren, dass dieses unterschiedliche Ausprägungen in Abhängigkeit der Beteiligung von Nicht-Familienunternehmen aufweist. Ferner belegt dies die Notwendigkeit einer eingehenden Untersuchung familienunternehmensspezifischer Charakteristika im Kontext von Unternehmenskooperationen.

3.1.5 Motive und Ziele

Nachdem wesentliche Phasen des Kooperationsprozesses untersucht wurden, ist schließlich zu analysieren, welche Ziele und Motive mit den jeweiligen Kooperationen verfolgt werden. Die Untersuchung der Ziele und Motive ist notwendig, da Kooperationen nicht Selbstzweck sind, sondern stets der Erreichung eines konkreten einzelwirtschaftlichen Ziels dienen.[78] Aus diesem fundamentalen Zusammenhang heraus ist es daher von Bedeutung, die verfolgten Ziele zu untersuchen. Der folgenden Abbildung sind die die Bedeutungen der Ziele zu entnehmen.

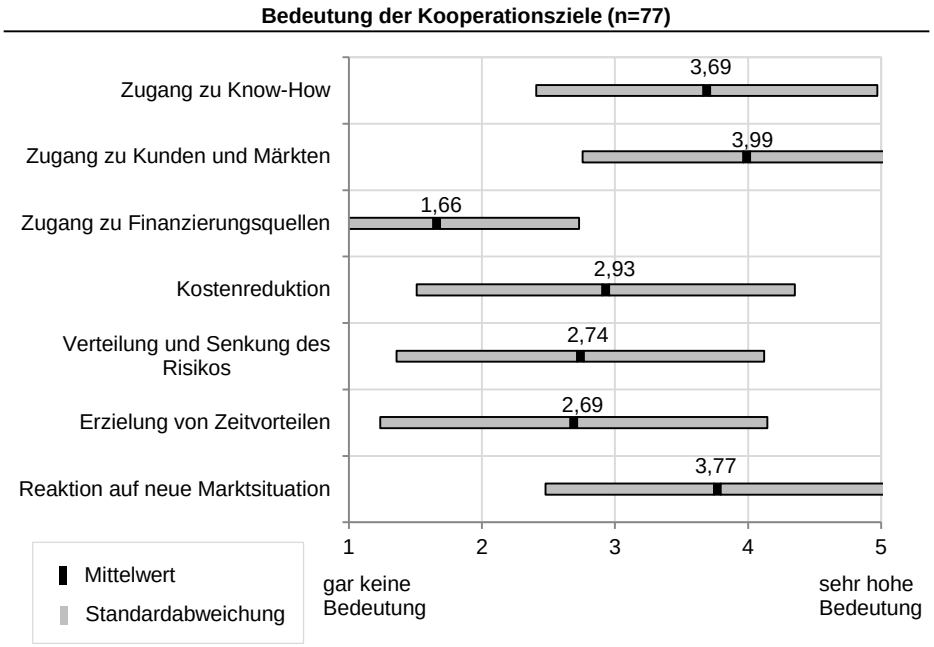


Abb. 3.11: Bedeutungen der Ziele

Es ist hinsichtlich der durch die Kooperationen verfolgten Ziele eine eindeutige Zielhierarchie festzustellen. Es zeigt sich einheitlich, dass der Zugang zu neuen Kunden und Märkten (Mittelwert 3,99 auf einer Skala von 1 (gar keine Bedeutung) bis 5 (sehr hohe Bedeutung)) als vorrangiges Ziel zu sehen ist. Von ebenfalls hoher Bedeutung sind die Reaktion auf neue Marktsituationen (Mittelwert 3,77) sowie der Zugang zu Know-How (3,69). Von mittlerer Bedeutung sind die Kostenreduktion (2,93), die Verteilung und Senkung des Risikos (2,74) sowie die Erzielung von Zeitvorteilen (2,69). Der Zugang zu Finanzierungsquellen (1,66) hat im Kontext der Unternehmenskooperationen für Familienunternehmen insge-

[78] Vgl. NIEMELÄ (2003), S. 75.

samt eine sehr geringe Bedeutung.[79] Insbesondere an der Zielsetzung der Reaktion auf neue Marktsituationen ist die Flexibilität von Familienunternehmen zu erkennen, adäquat auf neue Anforderungen zu reagieren und geeignete Strategien – hier in Form von Kooperationen – zu nutzen.

Zusätzlich zur Bedeutung der jeweiligen Ziele wurden von den Familienunternehmen erfragt, in welchem Umfang die angegebenen Ziele erreicht werden konnten. Um diese Zielerreichung einheitlich auswerten zu können, wurde ein Zielerreichungsindex für die jeweiligen Ziele berechnet, der sich aus dem Quotienten der Werte für die Bedeutung sowie für die Werte der Zielerreichung ergibt. Werte größer als 1 zeigen einen positiven Grad der Zielerreichung an, Werte kleiner als 1 zeigen hingegen einen negativen Grad der Zielerreichung an.

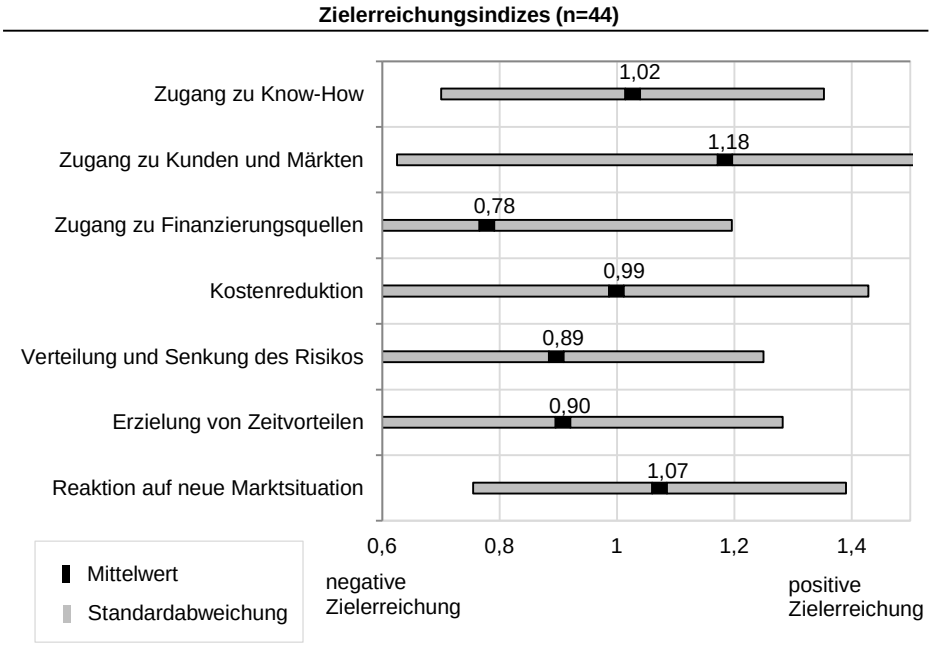


Abb. 3.12: Zielerreichungsindizes

Es zeigt sich, dass diejenigen Ziele, denen eine hohe Bedeutung zugeordnet wird, auch positive Zielerreichungsgrade aufweisen. Für die Kostenreduktion wird ein nahezu neutraler Index erreicht, der angibt, dass das Ziel stets im selben Maß erreicht wurde, wie es auch dessen Bedeutung entspricht. Auch hier wird deutlich, dass Kooperationen das Ziel des Zugangs zu Finanzierungsquellen nur in unzureichendem Maß erbringen können. Auch die Ziele der Risikosenkung sowie der Erzielung

[79] Ähnliche Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung der Ziele von Unternehmenskooperationen finden sich in der Studie zu dem Kooperationsverhalten von KMU. Vgl. HAVNES/HAUGE (2003).

von Zeitvorteilen können durch die Kooperationen nur in unzureichendem Maß erfüllt werden. Die übergreifende Analyse der Zielbedeutungen und der Zielerreichungsindizes deutet damit darauf hin, Familienunternehmen primär kooperieren, um Zugang zu neuen Märkten, Kunden und Wissen zu erhalten sowie als Reaktion auf sich ändernde Marktsituationen. Weiter zeigt die Analyse, dass diese Ziele mit dem gewählten Mittel der Unternehmenskooperation in hinreichendem Maß erreicht werden können.

Neben einer partiellen Betrachtung einzelner Ziele wurde zudem erhoben, wie die Familienunternehmen den Kooperationserfolg in seiner Gesamtheit zu beurteilen. Auf einer Skala von 1 (nicht erfolgreich) bis 5 (sehr erfolgreich) ergibt sich für das vorliegende Sample ein Mittelwert von 3,94 (n=97) der dahingehend zu interpretieren ist, dass die Kooperationen allgemein als erfolgreich angesehen werden. Für die Unternehmenskäufe ist der Mittelwert mit 4,02 (n=57) noch höher. Dies ist möglicherweise auf den umfassenden Prozess im Rahmen von Unternehmenstransaktionen zurückzuführen, der durch Berater, Anwälte und Finanzgeber sehr strukturiert verläuft und daher möglicherweise häufiger zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden kann. Als vorrangiger Grund für die Wahrnehmung des Misserfolgs von Kooperationen ist das Scheitern des jeweiligen Projektes zu sehen. Eine Prüfung anhand der vorhandenen Daten zeigt, dass wie erwartet eine starke signifikante Korrelation zwischen dem wahrgenommenen Kooperationserfolg und dem Scheitern von Kooperationen nachzuweisen ist.[80]

Nachdem gezeigt werden konnte, dass Familienunternehmen eine Zielhierarchie in ihren Kooperationszielen aufweisen und dass sie ihre Kooperationsprojekte allgemein als erfolgreich einschätzen, ergibt sich die abschließende Frage, welche Bedeutung den Kooperationen allgemein beigemessen wird. Da die vorhandene Literatur in nur unzureichendem Umfang Aussagen über die Bedeutung von Kooperationen für Familienunternehmen trifft, wurden die Familienunternehmen im Sample explizit bezüglich ihrer Einschätzung der Bedeutung von Unternehmenskooperationen für ihr Unternehmen befragt. Auch für diesen Fall wurde die Bedeutung anhand einer Skala von 1 (sehr unwichtig) bis 5 (sehr wichtig) erfragt. Im Mittel schätzen die befragten Familienunternehmen die Bedeutung der Kooperationen mit 3,31 ein, was einer mittleren bis hohen

[80] Pearson's r=-0,608; p=0,01.

Bedeutung entspricht. Der nachstehenden Abbildung sind die Häufigkeiten zu entnehmen.

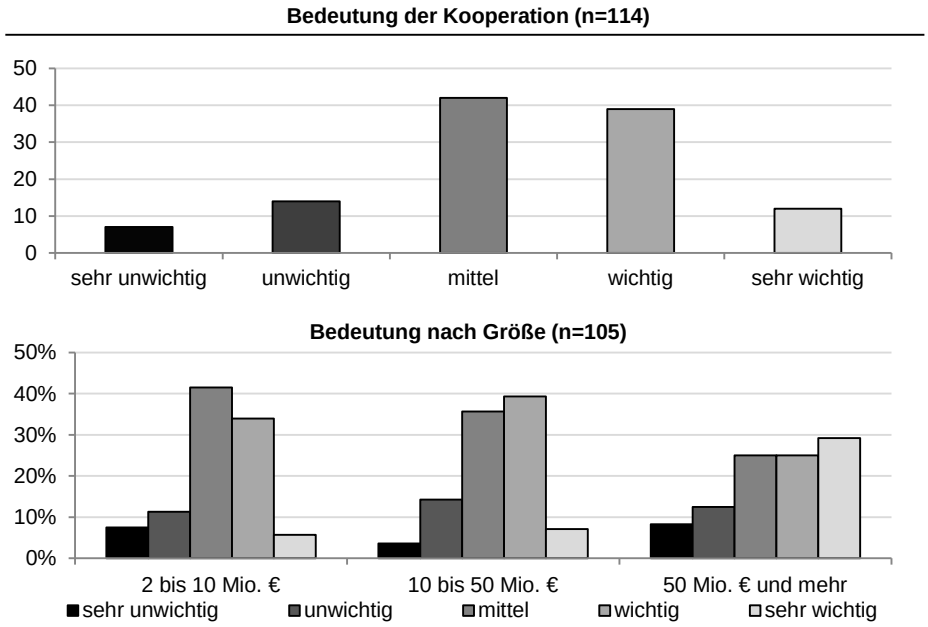


Abb. 3.13: Bedeutung der Kooperation

Insgesamt ist festzustellen, dass 80% der befragten Familienunternehmen eine mindestens mittlere Bedeutung von Kooperationen für ihr Unternehmen annehmen. Bei Betrachtung der Unternehmen, die Kooperationen eine unwichtige bzw. sehr unwichtige Bedeutung zuweisen, haben diese in mehr als 50% der Fälle keinerlei Kooperationserfahrung. Somit dürften diese Einschätzungen zu einem großen Teil darauf zurückzuführen sein, dass die Unternehmen noch keine Kooperationen durchgeführt und somit auch nicht die Vorteile dieser nutzen konnten. Hinsichtlich der Unternehmen, deren Einschätzung der Bedeutung unter bestehender Kooperationserfahrung zu sehen ist, bleibt festzuhalten, dass diese den Kooperationen eine deutlich gesteigerte Bedeutung für das eigene Unternehmen zuweisen. Auch wird bei differenzierter Betrachtung unterteilt nach Größenklassen deutlich, dass es tendenziell kleinere Unternehmen sind, die den Kooperationen eine geringere Bedeutung beimessen. Übergreifend lässt sich aus der Analyse der Kooperationsziele sowie der Bedeutung von Kooperationen für Familienunternehmen eine hohe praktische Relevanz der Analyse des Kooperationsverhaltens ableiten.

4 Fazit und Ausblick

Im Rahmen der durchgeführten Analyse des Kooperationsverhaltens von Familienunternehmen konnte ein differenzierter Eindruck des Kooperationsgeschehens gewonnen werden. Viele der Ergebnisse sind dabei unmittelbar oder mittelbar mit den familienunternehmensspezifischen Charakteristika in Verbindung zu bringen.

Bei einem Großteil der befragten Familienunternehmen befinden sich sämtliche Anteile des Firmenkapitals in Familienbesitz, das Unternehmen wird dabei auch in großen Teilen durch Familienmitglieder geleitet. Dementsprechend ist ein insgesamt hoher Einfluss der Familie auf die Unternehmensführung nachzuweisen.

Hinsichtlich der Kooperationserfahrung der befragten Unternehmen zeigt sich, dass drei Viertel der Unternehmen bereits Erfahrungen mit Unternehmenskooperationen gesammelt haben und dass die durchgeführten Kooperationen übergreifend als erfolgreich eingeschätzt werden. Die schwerpunktmäßig verfolgten Ziele des Zugangs zu Wissen und Märkten sowie die Reaktion auf neue Marktsituationen konnten zudem überwiegend erreicht werden. Auch konnte gezeigt werden, dass Familienunternehmen den Unternehmenskooperationen eine übergreifend wichtige Bedeutung für ihr Unternehmen zuordnen.

Weiterhin konnte festgestellt werden, dass die Familienunternehmen keine homogene Gesamtheit darstellen, sondern sich hinsichtlich verschiedener Merkmale wie bspw. der internationalen Erfahrung oder der Unternehmensgröße unterscheiden, welche sich auch auf die Kooperationsprozesse auswirken. Auch konnte gezeigt werden, dass Familienunternehmen im Kooperationsprozess auf ihre lokale Einbindung zurückgreifen und diese gewinnbringend in den Prozess einbinden. Abschließend konnte gezeigt werden, dass die Phasen der Partnerwahl und der Institutionalisierung von Kooperationen bei Familienunternehmen sich von der theoretisch als angemessen eingeschätzten Herangehensweise unterscheiden. Diese Erkenntnis bietet einen wertvollen Ansatzpunkt für die Durchführung weiterer Analysen.

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.

ARIÑO, A. (2003): Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity, Journal of International Business Studies, Vol. 34 (1), S. 66-79.

ATTESLANDER, P. (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Erich Schmidt Verlag, Berlin.

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.

BOGNER, A./MENZ, W. (2009): Das theoriegenerierende Experteninterview - Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion, in: BOGNER, A./LITTIG, B./MENZ, W. (Hrsg.): Experteninterviews - Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3., grundlegend überarbeitete Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 61-98.

BROWN, S. R. (1980): Political Subjectivity - Application of Q Methodology in Political Science, Yale University Press, London.

BROWN, S. R. (2005): Applying Q methodology to empowerment, in: NARAYAN, D. (Hrsg.): Measurement and empowerment: Cross-disciplinary perspectives, Weltbank, Washington D.C., S. 197-215.

BUSCHMANN, B. (2004): Kooperationen im Handwerk mit Blick auf die EU-Osterweiterung, in: MEYER, J.-A. (Hrsg.): Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa, EUL Verlag, Lohmar, S. 365-381.

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, Edward Elgar, Cheltenham, S. 445-459.

CARNEY, M. (2005): Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms, Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol. 29 (3), S. 249-265.

CASSON, M. (1999): The Economics of the Family Firm, Scandinavian Economic History Review, Vol. 47 (1), S. 10-23.

CHMIELEWICZ, K. (1994): Forschungskonzeption der Wirtschaftswissenschaft, 3. unveränderte Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

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./STEIER, L. P. (2003): An introduction to theories of family business, Journal of Business Venturing, Vol. 18 (4), S. 441-448.

CHRISTMANN, G. B. (2009): Telefonische Experteninterviews - Ein schwieriges Unterfangen, in: BOGNER, A./LITTIG, B./MENZ, W. (Hrsg.): Experteninterviews - Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3., grundlegend überarbeitete Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 197-224.

CHUA, J. H./CHRISMAN, J. J./SHARMA, P. (1999): Defining the Family Business by Behavior, Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol. 23 (4), S. 19-39.

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 LEEUW, E. D. (2008): Choosing the Method of Data Collection, in: DE LEEUW, E. D./HOX, J. J./DILLMAN, D. A. (Hrsg.): International Handbook of Survey Methodology, Taylor & Francis, New York, S. 113-135.

DE LEEUW, E. D./HOX, J. J./DILLMAN, D. A. (2008): The Cornerstones of Survey Research, in: DE LEEUW, E. D./HOX, J. J./DILLMAN, D. A. (Hrsg.): International Handbook of Survey Methodology, Taylor & Francis, New York, S. 1-17.

DEVELLIS, R. F. (2012): Scale Development - Theory and Applications, Sage Publications Inc., Washington D.C.

DILLMAN, D. A. (2008): The Logic and Psychology of Constructing Questionnaires, in: DE LEEUW, E. D./HOX, J. J./DILLMAN, D. A. (Hrsg.): International Handbook of Survey Methodology, Taylor & Francis, New York, S. 161-175.

EID, M./GOLLWITZER, M./SCHMITT, M. (2010): Statistik und Forschungsmethoden, Beltz, Weinheim.

FOWLER, F. J. J./COSENZA, C. (2008): Writing Effective Questions, in: DE LEEUW, E. D./HOX, J. J./DILLMAN, D. A. (Hrsg.): International Handbook of Survey Methodology, Taylor & Francis, New York, S. 136-160.

GALLO, M. Á./TÀPIES, J./CAPPUYNS, K. (2004): Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences, Family Business Review, Vol. 17 (4), S. 303-318.

GELETKANYCZ, M. A. (1997): The salience of 'culture's consequences': the effects of cultural values on top executive commitment to the status quo, Strategic Management Journal, Vol. 18 (8), S. 615-634.

GERINGER, J. M./HEBERT, L. (1991): Measuring Performance of International Joint Ventures, Journal of International Business Studies, Vol. 22 (2), S. 249-263.

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.

GOTTSCHALK, S./KEESE, D. (2011): Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, Stiftung Familienunternehmen, München.

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.

GUDMUNDSON, D./HARTMAN, E. A./TOWER, C. B. (1999): Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms, Family Business Review, Vol. 12 (1), S. 27-39.

HABIG, H./BERNINGHAUS, J. (1998): Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln, Springer, Berlin.

HÄDER, M. (2010): Empirische Sozialforschung - Eine Einführung, 2., überarbeitete Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

HAMBRICK, D. C./GELETKANYCZ, M. A./FREDRICKSON, J. W. (1993): Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of Its Determinants, Strategic Management Journal, Vol. 14 (6), S. 401-418.

HARZING, A.-W. (2002): Acquistions versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes, Strategic Management Journal, Vol. 23 (3), S. 211-227.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003): KMU und Kooperationen, GD Unternehmen, Luxembourg.

HEMM, H./DIESCH, P. (1992): Internationale Kooperationen und strategische Allianzen - Ziele, Probleme und praktische Gestaltung unternehmerischer Partnerschaft, in: KUMAR, B. N./HAUSSMANN, H. (Hrsg.): Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit - Erfolgs- und Risikofakteon, Märkte, Export- Kooperations- und Niederlassungs-Management, Beck, München, S. 532-547.

HOLT, D. T./RUTHERFORD, M. W./KURATKO, D. F. (2010): Advancing the Field of Family Business Research: Further Testing the Measurement Properties of the F-PEC, Family Business Review, Vol. 23 (1), S. 76-88.

JANSEN, S. A. (2009): Akquisitionen und Fusionen von und durch Familienunternehmen - Ausgewählte Theorien, These und Tests, in: KIRCHDÖRFER, R./LORZ, R./WIEDEMANN, A./KÖGEL, R./FROHNMAYER, T. (Hrsg.): Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft - Festschrift für Brun-Hagen Hennerkes zum 70. Geburtstag, Verlag C.H. Beck, München, S. 389-413.

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. (2009): Verfahren der Datenerhebung, in: ALBERS, S./KLAPPER, D./KONRADT, U./WALTER, A./WOLF, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 49-64.

KELLERMANNS, 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. (2000): Family Businesses in Germany: Significance and Structure, Family Business Review, Vol. 13 (3), S. 157-181.

KNOP, R. (2009): Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen, Gabler, Wiesbaden.

KOCH, M. J./MCGRATH, R. G. (1996): Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies do Matter, Strategic Management Journal, Vol. 17 (5), S. 335-354.

KOEBERLE-SCHMID, A. (2012): Professionelle Aufsichtsgremien: Aufgaben, Typen und Ausgestaltung, in: KOEBERLE-SCHMID, A./FAHRION, H.-J./WITT, P. (Hrsg.): Family Business Governance - Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 120-145.

KOLLOGE, K. (2010): Erfolgsfaktoren internationaler Unternehmens-kooperationen - Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Vertriebskooperationen im deutschen Maschinenbau, Shaker, Aachen.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (Bekannt gegeben unter Aktenzeichen K(2003) 1422), (2003/361/EG), Europäische Kommission, Brüssel.

KORMANN, H. (2008): Beiräte in der Verantwortung - Aufsicht und Rat in Familienunternehmen, Springer, Berlin.

KRAUS, S. (2011): Familienunternehmen : Zum State-of-the-Art der betriebswirtschaftlichen Forschung, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Vol. 63 (5), S. 587-605.

KRIAUCIUNAS, A./PARMIGIANI, A./RIVERA-SANTOS, M. (2011): Leaving our comfort zone: Integrating established practices with unique adaptations to conduct survey-based strategy research in nontraditional contexts, Strategic Management Journal, Vol. 32 (9), S. 994-1010.

LIKERT, R. (1932): A Technique for the Measurement of Attitudes, Archives of Psychology, Vol. 22 (140), S. 1-55.

LITZ, R. A./PEARSON, A. W./LITCHFIELD, S. (2012): Charting the Future of Family Business Research, Family Business Review, Vol. 25 (1), S. 16-32.

LOZAR MANFREDA, K./VEHOVAR, V. (2008): Internet Surveys, in: DE LEEUW, E. D./HOX, J. J./DILLMAN, D. A. (Hrsg.): International Handbook of Survey Methodology, Taylor & Francis, New York, S. 264-284.

LYNN, P. (2008): The Problem of Nonresponse, in: DE LEEUW, E. D./HOX, J. J./DILLMAN, D. A. (Hrsg.): International Handbook of Survey Methodology, Taylor & Francis, New York, S. 35-55.

MEUSER, M./NAGEL, U. (2011): Experteninterview, in: Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung, 3. Aufl., Verlag Barbara Budrich, Opladen, S. 57-58.

MICHEEL, H.-G. (2010): Quantitative empirische Sozialforschung, Ernst Reinhard GmbH & Co. KG Verlag, München.

MURRAY, J. Y./KOTABE, M. (2005): Performance implications of strategic fit between alliance attributes and alliance forms, Journal of Business Research, Vol. 58 (11), S. 1525-1533.

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.

PARMIGIANI, A. (2007): Why do Firms both make and buy? An Investigation of Concurrent Sourcing, Strategic Management Journal, Vol. 28 (3), S. 285-311.

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.

RICHTER, A. (2009): Familienunternehmen und Verbände, in: KIRCHDÖRFER, R./LORZ, R./WIEDEMANN, A./KÖGEL, R./FROHNMAYER, T. (Hrsg.): Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft - Festschrift für Brun-Hagen Hennerkes zum 70. Geburtstag, Verlag C.H. Beck, München, S. 471-484.

RIESENHUBER, F. (2009): Großzahlige empirische Forschung, in: ALBERS, S./KLAPPER, D./KONRADT, U./WALTER, A./WOLF, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 1-16.

ROY, J.-P./OLIVER, C. (2009): International Joint Venture Partner Selection: The Role of the Host-Country Legal Environment, Journal of International Business Studies, Vol. 40 (5), S. 779-801.

SCHNELL, R./HILL, P. B./ESSER, E. (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Aufl., Oldenbourg Verlag, München.

SCHRAML, S. C. (2010): Finanzierung von Familienunternehmen, Gabler, Wiesbaden.

SCHULZE, W. S./LUBATKIN, M. H./DINO, R. N. (2003): Toward a theory of agency and altruism in family firms, Journal of Business Venturing, Vol. 18 (4), S. 473-490.

SCHWARZ, N./KNÄUPER, B./OYSERMAN, D./STICH, C. (2008): The Psychology of Asking Questions, in: DE LEEUW, E. D./HOX, J. J./DILLMAN, D. A. (Hrsg.): International Handbook of Survey Methodology, Taylor & Francis, New York, S. 18-34.

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.

SHI, W./SUN, J./PRESCOTT, J. E. (2012): A Temporal Perspective of Merger and Acquisition and Strategic Alliance Initiatives, Journal of Management, Vol. 38 (1), S. 164-209.

STOPHER, P. (2012): Collecting, Managing, and Assessing Data Using Sample Surveys, Cambrigde University Press, Cambridge.

STUMP, R. L./HEIDE, J. B. (1996): Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships, Journal of Marketing Research, Vol. 33 (4), S. 431-441.

TEUSLER, N. (2008): Strategische Stabilitätsfaktoren in Unternehmens-kooperationen, Gabler, Wiesbaden.

WARD, J. L. (1997): Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices, Family Business Review, Vol. 10 (4), S. 323-337.

WEEMS, G. H./ONWUEGBUZIE, A. J. (2001): The Impact of Midpoint Responses and Reverse Coding on Survey Data, Measurement & Evaluation in Counseling & Development (American Counseling Association), Vol. 34 (3), S. 166-176.

WROBLEWSKI, A./LEITNER, A. (2009): Zwischen Wissenschaftslichkeitsstandards und Effizienzansprüchen - ExpertInneninterviews in der Praxis der Maßnahmenevaluation, in: BOGNER, A./LITTIG, B./MENZ, W. (Hrsg.): Experteninterviews - Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3., grundlegend überarbeitete Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 259-276.

ZAHRA, S. A./HAYTON, J. C./NEUBAUM, D. O./DIBRELL, C./CRAIG, J. (2008): Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship, Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol. 32 (6), S. 1035-1054.

ZHANG, C./CAVUSGIL, S. T./ROATH, A. S. (2003): Manufacturer Governance of Foreign Distributor Relationships: Do Relational Norms Enhance Competitiveness in the Export Market?, Journal of International Business Studies, Vol. 34 (6), S. 550-566.

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Nr. 107
Martin Effelsberg
Wissenstransfer in Innovationskooperationen - Ergebnisse einer Literaturstudie zur „Absorptive Capacity“
März 2011

Nr. 108
Sebastian Tenbrock
Systematisierung und Regulierungsnotwendigkeit von Glasfaserausbaukooperationen
März 2011

Nr. 109
Michael Tschöpel
Die Ausgestaltung der MemberValue-Strategie – eine hypothesenbasierte Auswertung einer explorativen Vorstudie
Mai 2011

Nr. 110
Dominik Schätzle
Ratingagenturen in der neoklassischen Finanzierungstheorie – Eine Auswertung empirischer Studien zum Informationsgehalt von Ratings
Mai 2011

Nr. 111
Katrin Schaumann / Kersten Lange
Systematische Bestandsaufnahme von Clustern in der deutschen Automobilbranche
Mai 2011

Nr. 112
Sabine Rach / Michael Tschöpel
Handelsplattformen im Internet – Eine Literaturstudie zur empirischen Evidenz
Juni 2011

Nr. 113
Dominik Schätzle
Ökonomische Funktionen von Ratingagenturen Ratingagenturen in der neoinstitutionalistischen Finanzierungstheorie
Juni 2011

Nr. 114
Jan Pollmann
Das Eigenkapital der Genossenschaftsbank – die bilanz- und aufsichtsrechtliche Kapitalklassifikation als Rahmenbedingung für ein effizientes Eigenkapitalmanagement
Juli 2011

Nr.115
Caroline Schmitter
Die Bedeutung des Internets zur Mitgliederkommunikation bei Wohnungsgenossenschaften – Eine erste Auswertung empirischer Ergebnisse
August 2011

Nr. 116
Theresia Theurl / Dominik Schätzle
Ratingagenturen in der Kritik - Eine Analyse der aktuellen Maßnahmenvorschläge
August 2011

Nr. 117
Stefan Evers / Stefanie Lipsky
Die Marktstruktur für Suchmaschinen und ihr Einfluss auf die Informationsversorgung – eine Literaturstudie zur empirischen Evidenz
August 2011

Nr. 118
Johannes Spandau
Interne Prozessoptimierung und Auslagerung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe – Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung
September 2011

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 Mesoebene
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 Clusterpolitik
Dezember 2013

Nr. 141
Julian Taape
Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen – Ergebnisse einer empirischen Studie
Mai 2014

Die Arbeitspapiere sind – sofern nicht vergriffen – erhältlich beim
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: info@ifg-muenster.de
oder als Download im Internet unter www.ifg-muenster.de (Rubrik Forschung)