Kompetenzzentrum
für Innovation und
nachhaltiges Management

A r b e i t s b e r i c h t

Nr. 38 / 2015

Herausgeber:

Prof. Dr. Rainer Völker

Andreas Friesenhahn / Alina Weinberger

Sozialstrukturen als Wettbewerbsfaktor in Familienunternehmen

Eine wissenschaftliche Studie zu Ausprägungen und Erträgen

Copyright 2015

Jede Form der Weitergabe und Vervielfältigung bedarf der Genehmigung der Herausgeber

Hochschule Ludwigshafen / Kompetenzzentrum für Innovation und nachhaltiges Management
http://kim.hs-lu.de

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 4

2 Familienunternehmen 5

2.1 Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen 6

2.2 Klassifizierung 7

2.3 Forschungsergebnisse im Themenbereich 9

2.4 Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen 12

2.4.1 Ökonomische Erfolgsfaktoren 13

2.4.2 Humane Erfolgsfaktoren 14

2.4.3 Soziale Erfolgsfaktoren 18

3 Sozialkapital im Familienunternehmen 21

3.1 Theoretische Basis 21

3.2 Elemente von Sozialkapital 25

3.2.1 Strukturelle Dimension 26

3.2.2 Relationale Dimension 26

3.2.3 Kognitive Dimension 27

3.3 Aufbau, Pflege und Zerstörung von Sozialkapital 28

3.4 Sozialkapital in Familienunternehmen 29

3.4.1 Strukturelle Dimension 30

3.4.2 Relationale Dimension 31

3.4.3 Kognitive Dimension 33

3.5 Resultierende Forschungslücke 34

4 Methodik 34

5 Ergebnisse 37

5.1 Fall 1: Familienunternehmen der Metallbranche 38

5.1.1 Prägung der Sozialstruktur 39

5.1.2 Dimensionen von Sozialkapital 39

5.1.3 Vor- und Nachteile von Sozialkapital 41

5.2 Fall 2: Familienunternehmen der Baubranche 42

5.2.1 Prägung der Sozialstruktur 43

5.2.2 Dimensionen von Sozialkapital 44

5.2.3 Vor- und Nachteile von Sozialkapital 45

5.3 Fall 3: Familienunternehmen der Kosmetikbranche 47

5.3.1 Prägung der Sozialstruktur 48
5.3.2 Dimensionen von Sozialkapital 49
5.3.3 Vor- und Nachteile von Sozialkapital 49
5.4 Fall 4: Familienunternehmen der Möbelbranche 51
5.4.1 Prägung der Sozialstruktur 51
5.4.2 Dimensionen von Sozialkapital 52
5.4.3 Vor- und Nachteile von Sozialkapital 53
5.5 Fall 5: Familienunternehmen der Laborgerätebranche 54
5.5.1 Prägung der Sozialstruktur 55
5.5.2 Dimensionen von Sozialkapital 56
5.5.3 Vor- und Nachteile von Sozialkapital 57
5.6 Fall 6: Nicht-Familienunternehmen der IT-Branche 58
5.6.1 Prägung der Sozialstruktur 59
5.6.2 Dimensionen von Sozialkapital 59
5.6.3 Vor- und Nachteile von Sozialkapital 62
5.7 Fallübergreifende Ergebnisse 63
5.7.1 Prägung der Sozialstruktur in Familienunternehmen 63
5.7.2 Vorteile bei Aufbau und Nutzung von Sozialstrukturen für Familienunternehmen 66
5.7.3 Nachteile bei Aufbau und Nutzung von Sozialstrukturen für Familienunternehmen 70
5.7.4 Strategien zur Nutzung der (ökonomischen) Potenziale der Sozialstrukturen von Familienunternehmen 73
5.7.5 Die Wissensbilanz als (hinkendes) Instrument zur Erfassung der Vor- und Nachteile der Sozialstruktur eines Familienunternehmens 76
5.7.6 Ableitung erster Handlungsempfehlungen 78
6 Fazit 80
Literaturverzeichnis 83

Abstract

Das vorliegende Papier untersucht die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen in Familien- und Nicht-Familienunternehmen auf Basis der Analyse von Beziehungen zwischen Individuen. Unter Einbindung des Theoriekonstrukts des Sozialkapitals kann mittels Fallstudien gezeigt werden, dass eine Reihe (unbewusster) Strategien in Familienunternehmen existieren, um Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Eine umfassende Abbildung anhand von Wissensbilanzen ist dabei aktuell nicht möglich, da verschiedene durch das Sozialkapitalkonstrukt berücksichtigte Variablen mit hoher Bedeutung vor allem für Familienunternehmen in diesem Kontext, momentan keine Abbildung in dieser Form der Darstellung immaterieller Vermögenswerte von Organisationen finden.

Keywords

Familienunternehmen, Sozialkapital, Wettbewerbsvorteil, Sozialstrukturen, Wissensbilanz, immaterielle Vermögenswerte

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strukturen von Familienunternehmen 8
Abbildung 2: Substantial Family Influence Index (SFI) 9
Abbildung 3: Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen 12
Abbildung 4: Gewählter Ansatz zur Untersuchung von individuellem und organisationalem Sozialkapital 25
Abbildung 5: Sozialkapital als Basis für Wettbewerbsvorteile von Familienunternehmen 30
Abbildung 6: Fallstudientypen nach Yin 35
Abbildung 7: Code-Matrix-Browser zur Prägung der Sozialstruktur 63
Abbildung 8: Höhe des Sozialkapitals für die Fälle 1-6 66
Abbildung 9: Code-Matrix-Browser zu Sozialkapital-Dimensionen 66
Abbildung 10: Code-Matrix-Browser zu Erträgen von Sozialkapital 70

1 Einleitung

Familienunternehmen zählen zweifelsohne zu den wichtigsten Unternehmensformen in Deutschland. Zahlen verschiedener Quellen belegen regelmäßig die hohe Bedeutung dieser Unternehmensform für die deutsche Volkswirtschaft.[1] Umso verwunderlich erscheint es, dass Familienunternehmen in Relation zu ihrer ökonomischen Bedeutung im Bereich der Erforschung ihrer Besonderheiten lange Zeit eher ein Nischendasein fristeten. In den letzten Jahren ist jedoch ein Gegentrend zu erkennen: Wissenschaftler[2] entdecken die Schnittmenge aus ökonomischen und familiären Faktoren, die über den wirtschaftlichen Erfolg eines Familienunternehmens entscheidet, zunehmend als reizvolles Forschungsfeld.[3]

In diesen Kreis reiht sich auch die vorliegende Arbeit ein, die einen Beitrag dazu leisten möchte besser zu verstehen, wie Wettbewerbsvorteile in Familien- und Nicht-Familienunternehmen entstehen. Dabei unterstellt sie zunächst auf theoretisch abgesicherter Basis, dass soziale Beziehungen in Familienunternehmen anders aufgebaut, gepflegt und genutzt werden als in Nicht-Familienunternehmen.[4] Um ein Verständnis dafür entwickeln, wie sich dies auf die Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen auswirkt, nutzt sie das Theoriekonstrukt des Sozialkapitals und adressiert damit soziale Beziehungen als zentrales Untersuchungsobjekt dieser Arbeit.

Auf dieser Basis sollen in dieser Arbeit die folgenden Forschungsfragen geklärt werden:

1. Wer ist maßgeblich prägend für die Sozialstruktur und die Beziehungen, die ein Unternehmen intern und extern unterhält?
2. Welche Vor- und Nachteile resultieren für Familienunternehmen potenziell durch den Aufbau und die Nutzung seiner Sozialstrukturen?

---

[1] Vgl. Gottschalk et al. 2013, S. 1; Klein 2000, S. 60

[2] Bei der Verwendung der männlichen Form von Bezeichnungen wird in diesem Arbeitsbericht immer das generische Maskulinum verwendet. Männliche und weibliche Personen sind folglich immer gleichermaßen angesprochen.

[3] Vgl. z.B. Institut für Mittelstandforschung Bonn, online: http://www.ifm-bonn.org; EQUA-Stiftung, online: http://www.equa-stiftung.de/; Stiftung Familienunternehmen, online: http://www.familienunternehmen.de; o.V. 2014 *Führung in Familienunternehmen* Hg.v. Roland Berger; Bartels et al. 2014, S. 9ff.

[4] Vgl. Felden und Hack (2014), S. 74ff.; Stietencron 2013, S. 140ff.

3. Wie können Familienunternehmen diese (ökonomischen) Potenziale effizient heben und potenzielle Gefahren vermeiden?
4. Ist die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse in eine „Sozialbilanz“ (als Erweiterung einer Wissensbilanz) prinzipiell möglich?

Zur Beantwortung dieser Fragen erläutert die Arbeit zunächst in Kapitel zwei die Hintergründe zu Familienunternehmen und ihren Erfolgsfaktoren. Anschließend wird Sozialkapital als theoretische Basis des Vorhabens thematisiert und im Kontext von Familienunternehmen erläutert. Nach Vorstellung der Methodik in Kapitel drei folgt die Darstellung der Ergebnisse auf Grundlage der betrachteten Fälle. Ein Fazit bildet den Schlusspunkt der Arbeit.

2 Familienunternehmen

Familienunternehmen können als das Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft gesehen werden. Ihr Anteil an allen aktiven nicht-öffentlichen Unternehmen beträgt, je nach Definition, zwischen 60 und 91%.[5] Namen wie Henkel AG & Co. KGaA , Dr. Oetker KG oder Beiersdorf AG sind bekannt als die großen Vertreter dieser Unternehmensform, aber besonders im Mittelstand und bei kleinen Betrieben ist das Familienunternehmen die primäre Unternehmensform.[6]

Umso wichtiger erscheint es, dass Familienunternehmen auch in der Forschung weiter in den Fokus rücken. So fand bereits 2000 durch *Klein* eine systematische Untersuchung der Landschaft von Familienunternehmen in Deutschland statt.[7] Ebenso zeigen verschiedene Institute und Stiftungen, sowie große Unternehmensberatungen ein reges Interesse am Thema Familienunternehmen.[8] Dieses Kapitel verfolgt deshalb das Ziel, die wirtschaftliche und soziale Bedeutung von Familienunternehmen zu analysieren, sowie einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zu bieten.

---

[5] Vgl. Klein 2000, S. 160; Gottschalk et al. 2013, S. 1
[6] Vgl. Gottschalk et al. 2013, S. 1
[7] Vgl. Klein 2000, S. 157ff.
[8] Vgl. z.B. Institut für Mittelstandforschung Bonn, online: http://www.ifm-bonn.org; EQUA-Stiftung, online: http://www.equa-stiftung.de/; Stiftung Familienunternehmen, online: http://www.familienunternehmen.de; o.V. 2014 *Führung in Familienunternehmen* Hg.v. Roland Berger; Bartels et al. 2014, S. 9ff.

Doch genau wie das diverse Familienbild in Deutschland, umfasst auch die Landschaft der Familienunternehmen hierzulande ein breites Spektrum von Betrieben. So lassen sich unter dem Begriff des Familienunternehmens verschiedenste Organisation von unterschiedlicher Größe und in diversen Industrien und Branchen zusammenfassen. Selbst in der Literatur gibt es keinen Konsens über eine exakte Definition, weshalb nochmals genauer auf diese Problematik eingegangen wird.[9] Dies ist besonders wichtig, um den Begriff auch im Rahmen der empirischen Forschungsarbeit genau festzulegen.

2.1 Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen

Die Mehrheit aller Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen, obgleich der genaue Anteil in verschiedenen Studien unterschiedlich beziffert wird. So schätzt eine ältere, europaweite Studie den Anteil von Familienunternehmen auf etwa 80%[10], *Klein* hingegen sieht diesen bei nur etwa 60%.[11] Aktuelle Studien, unter anderem vom Institut für Mittelstandforschung und der Stiftung für Familienunternehmen, beziffern den Gesamtanteil sogar bei über 90%.[12] Diesen Differenzen liegen vor allem die unterschiedlichen Operationalisierungskriterien der Definition von Familienunternehmen zugrunde – eine Problematik auf die im folgenden Kapitel noch genauer eingegangen wird.[13] Dessen ungeachtet kann zusammenfassend jedoch gesagt werden, dass bei Weitem der Großteil aller Unternehmen in Deutschland Familienunternehmen sind und sie dementsprechend erheblich zur Gesamtwirtschaftsleistung in Deutschland beitragen. Entsprechendes gilt auch für andere Länder Europas. So fand *Klein* bei spanischen und englischen Familienunternehmen sogar einen noch höheren Anteil an den Gesamtunternehmen als in Deutschland. [14]

Nicht nur für die Wirtschaft sondern auch für die Gesellschaft spielen Familienunternehmen eine wichtige Rolle. Laut einer Studie der Stiftung Familienunternehmen arbeiten über die

---

[9] Vgl. Sharma 2004, S. 2; Shanker und Astrachan 1996, S. 107
[10] Vgl. Donckels und Fröhlich 1991, S. 154
[11] Vgl. Klein 2000, S. 159
[12] Vgl. Gottschalk et al. 2013, S. 1
[13] Für eine detaillierte Darstellung aller Definitionen und der zugehörigen Anteile von Familienunternehmen vgl. Stietencron 2013, S. 17
[14] Vgl. Klein 2000, S. 160; In anderen Teilen der Welt sind die Statistiken ähnlich, siehe hierzu z.B. Shanker und Astrachan 1996, S. 107 für Amerika oder o.V. 2009 *Australien Family Business Sector Statistics* für Australien

Hälfte der in der Privatwirtschaft beschäftigten Deutschen in einem Familienunternehmen.[15] Zu den beschäftigungsstärksten Vertretern gehören unter anderem die Robert Bosch GmbH sowie der Metro Konzern. Insgesamt arbeiten allein 4,6 Millionen Deutsche in den Top 500 Familienunternehmen.[16] Aber besonders in den kleinen bis sehr kleinen Betrieben sind Familienunternehmen überproportional vertreten, was sicherlich ein Grund dafür ist, weshalb sich die Forschungsbereiche Familienunternehmen und KMU zum Teil überschneiden.[17]

Die meisten Familienunternehmen sind sich ihrer wirtschaftlichen und sozialen Bedeutung durchaus bewusst. Eine aktuelle Studie von *PricewaterhouseCoopers* zeigt, dass 92% der deutschen Familienunternehmen überzeugt sind, dass sie die Wirtschaft stabilisieren und Arbeitsplätze schaffen.[18]

2.2 Klassifizierung

Der Begriff Familienunternehmen weckt bei den meisten Personen eine bestimmte Vorstellungen: Vom durch Vater und Sohn geführten Kleinstbetrieb bis hin zu bekannten Familiendynastien ist dabei oft alles vertreten. Wie aus Abbildung 1 ersichtlich ist, spiegeln diese diversen Vorstellungen in vielen Fällen auch die Realität wieder. Familienunternehmen können sich z.B. in Bezug auf die Inhaber-, Investment- und Governancestruktur bedeutend unterscheiden (Abbildung 1). Genau diese Vielfalt ist es jedoch, welche den Untersuchenden bei der Erforschung dieser Unternehmensform vor große Herausforderungen stellt.

[15] Vgl. Gottschalk et al. 2013, S. 1
[16] Vgl. ebd., S. 3
[17] Vgl. z.B. die Forschungsarbeiten von Kunze 2008, S. 244ff., Flören 2002 oder Donckels und Fröhlich 1991, S. 149ff.
[18] Vgl. Bartels et al. 2014, S. 10

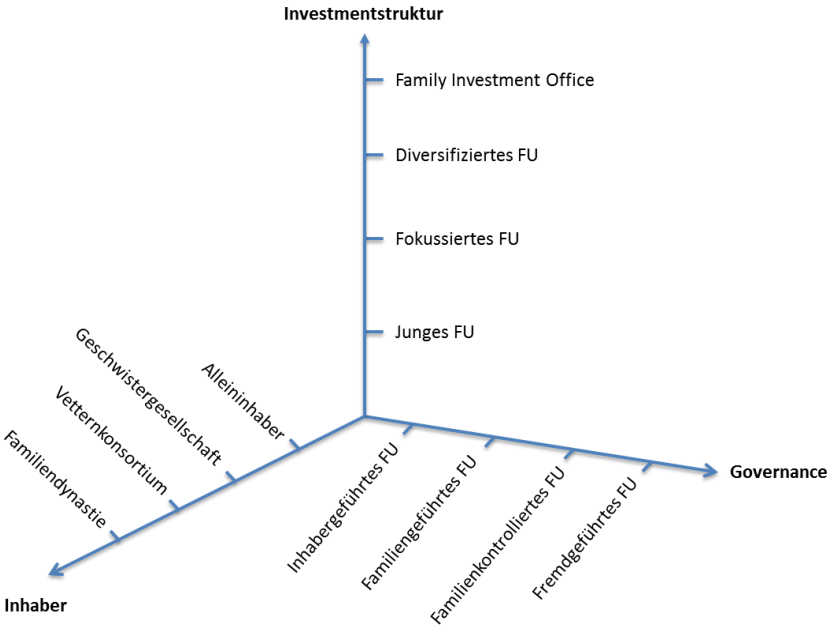

Abbildung 1: Strukturen von Familienunternehmen[19]

Sharma betont in ihrer Arbeit, wie wichtig die Eingrenzung des Untersuchungsobjekts, besonders in den Sozialwissenschaften ist.[20] Obgleich sich in der Fachliteratur noch nicht auf eine einheitliche Definition geneinigt werden konnte, so ist den meisten doch gemeinsam, dass eine Familie in irgendeiner Form Einfluss auf das Unternehmen ausübt.[21] Dies betont auch *Stietencron* in seiner Arbeit: „Insofern stellt der Einfluss der Familie auf das (Familien-) Unternehmen einen der wesentlichen Abgrenzungsfaktoren zu Nicht-Familienunternehmen dar.“[22] Eine umfassende Literaturrecherche von *Sybels* und *Knyphausen-Aufsess* zeigt jedoch, dass selbst der Faktor ‚Einfluss‘ nur schwer zu konkretisieren ist, da er sich auf unterschiedlichste Weise äußern kann.[23] So kann die Familie beispielweise Einfluss in Form von Eigentum, Führung oder Nachfolgemanagement nehmen.[24] Hier wird die steigende Komplexität der Definitionsfrage offensichtlich: Ab welchem Eigentumsanteil der Familie spricht man von einem Familienunternehmen? Wie viele Familienmitglieder müssen eine Führungsposition innehaben? *Klein* löst dieses Problem mit Ihrer Definition des Substantial Family Influence

[19] Eigene Darstellung in Anlehnung an o.V. (2014) *Führung in Familienunternehmen*. Hg.v. Roland Berger
[20] Sharma 2004, S. 3
[21] Vgl. ebd., S. 3; Flören 2002 S. 15
[22] Stietencron 2013, S. 18
[23] Siebels und Knyphausen-Aufseß 2012, S. 283 f.
[24] Chrisman et al. 2003, S. 8

Index (SFI).[25] Der Einfluss der Familie auf das Unternehmen wird hier durch Eigentum (ownership), Kontrolle (control) und Führung (management) bestimmt. So ermöglicht *Klein* eine ganzheitliche Sicht auf die vielfältige Landschaft der Familienunternehmen, ohne die für die Forschung wichtige Aufgabe der exakten Eingrenzung zu umgehen.

Vor diesem Hintergrund definiert diese Forschungsarbeit ein Unternehmen als Familienunternehmen, wenn:

1. Der maßgebende unternehmerische Einfluss der Familie aus einer leitenden Funktion heraus wahrgenommen wird (z.B. Anteil der Familienmitglieder in der Geschäftsführung).
2. Es sich ganz oder zum Großteil im Eigentum einer oder mehrerer Familien befindet.
3. *Optional: Der maßgebende unternehmerische Einfluss der Familie entweder aus einer Kontroll- oder Aufsichtsfunktion bzw. aus beiden heraus wahrgenommen wird (z.B. Anzahl der Sitze im Aufsichtsrat oder Beirat).*

$$\textit{Substantial Family Influence (SFI)} = \frac{EK_{fam}}{EK_{total}} + \frac{MdGF_{fam}}{MdGF_{total}} + \frac{MdKG_{fam}}{MdKG_{total}} > 1$$

EK Kapitalanteil an der Firma
MdGF Mitglieder der Geschäftsführung
MdKG Mitglieder des Kontrollgremiums
Fam Familienmitglieder

Abbildung 2: Substantial Family Influence Index (SFI)[26]

2.3 Forschungsergebnisse im Themenbereich

Eine genaue Eingrenzung des Untersuchungsobjekts ist allerdings nur der erste Schritt, denn selbst eine gute Definition verrät nicht viel über die Besonderheiten von Familienunternehmen. Ihre dominante Stellung in der Wirtschaft scheint die Vermutung nahezulegen, dass Familienunternehmen in irgendeiner Weise „anders“ oder sogar „erfolgreicher“ sind als andere Unternehmen.[27] Im nächsten Abschnitt wird deshalb der Stand der Forschung erst allgemein erläutert, bevor im zweiten Teil genauer auf die verschiedenen Erfolgsfaktoren eingegangen wird.

[25] Vgl. Klein 2000, S. 158ff.
[26] Eigene Darstellung in Anlehnung an Klein (2000), S. 158ff.
[27] Vgl. Chrisman et al. 2005, S. 559; Schlippe et. al. 2007, S. 4

Um Unterschiede zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen zu erklären, bedienen sich Forscher mittlerweile etablierter Managementtheorien und –konstrukte, insbesondere der Principal-Agent-Theorie und der Ressourcentheorie.[28] Die Principal-Agent-Theorie basiert auf Problemen, die durch Beziehungen zwischen einem Principal (Auftraggeber) und dem Agent (Auftragnehmer) entstehen. So kann es zum einen vorkommen, dass die Wünsche und Ziele von Auftraggeber und -nehmer nicht übereinstimmen, zum anderen kann es schwierig oder teuer[29] für den Auftraggeber sein zu kontrollieren, ob sich der Auftragnehmer in einer für ihn akzeptablen oder zufriedenstellenden Weise verhält.[30] In einem Unternehmen, in dem der Manager (Auftragnehmer) nicht der Eigentümer (Auftraggeber) ist, existiert also ein Interessenkonflikt, da das Management unter Umständen nicht die Ziele der Eigentümer, sondern seine eigenen verfolgt: „Da beide dem Modell des homo oeconomicus folgend versuchen, ihren persönlichen Nutzen unter Einsatz opportunistischen Handelns zu maximieren, […]".[31] Die Theorie beschäftigt sich primär damit, wie Verträge mit einer möglichst hohen Übereinstimmung zwischen den Interessen der Eigentümer und des Managements gestaltet werden können (z.B. durch Anreiz- oder Kontrollsysteme).[32]

Die Vermutung liegt nahe, dass im Fall von Familienunternehmen diese Kosten stark gesenkt werden können, da die Interessen von Eigentümer (Familie) und Management (ebenfalls Familie) kongruent sind. Das in Familienunternehmen höhere Maß an Altruismus reduziert, zumindest theoretisch, Kosten insofern weiter, als dass Informationen innerhalb der Familie besser verteilt werden und weniger Anreiz- und Kontrollsysteme nötig sind.[33] Dies trifft auch durchaus für einige Einzelunternehmen zu, in denen der Eigentümer die Unternehmensleitung einnimmt.[34] Empirische Studien zeigen jedoch, dass der in Familienunternehmen vorhandene Altruismus Agency-Kosten tendenziell eher erhöht.[35] *Schulze et al.* weisen beispielsweise darauf hin, dass Altruismus Vetternwirtschaft und ineffiziente Risikobewertung

[28] Vgl. Chrisman et al. (2005), S. 559
[29] Teuer bezieht sich hier sowohl auf preisliche, als auch zeitliche Kosten.
[30] Vgl. Eisenhardt 1989, S. 58
[31] Papesch 2010, S. 28
[32] Vgl. Stietencron 2013, S. 42
[33] Vgl. Schulze et al. 2001, S. 102
[34] Vgl. Stietencron 2013, S. 43
[35] Vgl. z.B. Chrisman et al. 2004, S. 334; Siebels und Knyphausen-Aufseß 2012, S. 268ff.

fördert, was erhebliche Nachteile für Familienunternehmen mit sich bringen kann.[36] Die engen Beziehungen innerhalb der Familie führen ferner dazu, dass der Principal nicht in der Lage ist, die Leistung des Agenten angemessen zu beurteilen.[37] Ein weiteres Problem der Principal-Agent-Theorie besteht darin, dass viele der Annahmen, auf der sie basiert, auf Familienunternehmen nur bedingt zutreffen. So verfolgen diese, im Gegensatz zu anderen Unternehmen, neben ökonomischen eben auch andere, langfristigere Ziele: „We pointed out that because family firms are likely to pursue both economic and non-economic goals, actions that are considered agency problems in non-family firms might not be so for family firms."[38]

Da sich die Principal-Agent-Theorie ausschließlich auf ökonomische Ressourcen bezieht, ist diese also nur bedingt geeignet, um den Erfolg und die Besonderheiten von Familienunternehmen zu erklären.[39] Um die Frage zu beantworten in wie weit der Einfluss der Familie zu Wettbewerbsvorteilen führen kann, bedienen sich Forscher einer weiteren Theorie, die vor allem im Zusammenhang mit der Fragestellung dieser Arbeit besser geeignet scheint um die Besonderheiten von Familienunternehmen zu begründen. Der Ressource-Based-View (RBV), auch Ressourcentheorie genannt, sieht das Unternehmen als ein Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten, welche von *Wernerfelt* als alle unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen umfassend definiert wird.[40] Dies können unter anderem materielle und immaterielle Vermögensgegenstände, interne Prozesse und Strukturen, Informationen und Wissen, sowie Fähigkeiten der Mitarbeiter sein.[41] *Barney* kategorisiert die verschiedenen Ressourcen nach Humankapital, Finanzkapital und Organisationskapital und betont, dass diese, um Wettbewerbsvorteile zu generieren, wertvoll und rar, nicht imitierbar und nicht substituierbar sein müssen.[42] Diese einzigartigen Ressourcen bezeichnen *Habbershon* und *Williams* im Familienunternehmen als Familyness: "More specifically, familiness is defined as the unique bundle of resources a particular firm has because of the systems interaction between the family,

[36] Vgl. Schulze et al. 2001, S. 104ff.
[37] Vgl. Siebels und Knyphausen-Aufseß 2012, S. 286
[38] Chrisman et al. 2004, S. 348
[39] Vgl. Papesch 2010, S. 29f.; Chrisman et al. 2005, S. 565
[40] Vgl. Wernerfelt 1984, S. 172
[41] Vgl. Barney 1991, S. 101
[42] Vgl. ebd., S. 106ff.

its individual members, and the business."[43] *Sirmon* und *Hitt* kategorisieren, ähnlich wie *Barney*, fünf charakteristische Eigenschaften von Familienunternehmen, welche sich sowohl positiv als auch negativ auf ihren Erfolg auswirken können: Humankapital, Sozialkapital, Überlebenskapital, ‚geduldiges' Finanzkapital („patient capital") sowie Organisationsstrukturen und Kosten („governance structures & costs").[44]

2.4 Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen

Aus der Ressourcenperspektive erscheint es demnach sinnvoll, die Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen ökonomisch, human- sowie sozialbezogen zu kategorisieren. Dies geschieht vor allem im Hinblick auf den Ordnungsrahmen der Arbeit, sodass die Erfolgsfaktoren später in einen kausalen Zusammenhang mit Sozialkapital gestellt werden können.[45] Ebenso scheint die Untergliederung von *Baumgartner*, in interne, externe, familiäre und psychologische Faktoren nützlich, um den Bezugsrahmen weiter einzugrenzen.[46] Aus der sozialkapitaltheoretischen Sicht sind hier besonders die internen und externen Faktoren hervorzuheben, da Beziehungen innerhalb des Unternehmens und zum externen Netzwerk zentral für die Entwicklung und Pflege von Sozialkapital sind.[47]

Im Zusammenhang mit der Fragestellung der Arbeit, sowie den Ergebnissen der Literaturrecherche werden Erfolgsfaktoren im Weiteren wie folgt gegliedert:

Abbildung 3: Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen[48]

[43] Habbershon und Williams 1999, S. 11; Volery 2005, S. 1
[44] Vgl. Sirmon und Hitt 2003, S. 341ff.
[45] Die drei Ertragsarten Human-, Sozial- und ökonomisches Kapital werden auch in der Sozialkapitaltheorie als die wichtigsten Erträge von Sozialkapital hervorgehoben, siehe hierzu z.B. Aulinger 2005, S. 306ff.
[46] Vgl. Baumgartner 2009, S. 25ff.
[47] Siehe hierzu Kapitel 3
[48] Eigene Darstellung in Anlehnung an Baumgartner 2009, S. 25

2.4.1 Ökonomische Erfolgsfaktoren

Zu den ökonomischen Erfolgsfaktoren zählen neben den materiellen Ressourcen auch finanz-strategische Entscheidungen (z.B. Vermögensmanagement, Portfoliostrategie).

Kennzeichnend für Familienunternehmen ist ihre besonders starke Eigen- bzw. Innenfinanzierung. Das heißt, dass externe Kapitalgeber bei Familienunternehmen generell weniger in Anspruch genommen werden als bei Nicht-F
amilienunternehmen.[49] *Gottschalk et al.* begründen dies mit der, in Familienunternehmen generell vorherrschenden, langfristigeren Geldpolitik, sowie einer höheren Bereitschaft, aus dem Privatvermögen zu finanzieren.[50] Ähnlich sehen dies auch *Sirmon* & *Hitt*: Sie bezeichnen diese Art von Eigenkapital aus dem Privatvermögen als „Survivability Capital".[51] Laut den Autoren dient dieses Überlebenskapital dem Familienunternehmen als Sicherheitsnetz in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.[52] Dies zeigt sich auch durch das stetige Wachstum der Eigenkapitalquote bei Familienunternehmen seit 2008, was durchaus mit der schlechteren Kapitalmarktsituation nach der Finanzkrise im selben Jahr in Verbindung gebracht werden kann.[53] Jedoch ist gleichzeitig zu erwähnen, dass die Eigenkapitalquote von Familienunternehmen in Deutschland immer noch weitaus geringer ist als in anderen Ländern Europas.[54] In den Jahren die der Finanzkrise 2008 folgten, reduzierten zudem viele Banken ihre Mittelstandsfinanzierung weiter, sodass sich Familienunternehmen vermehrt gezwungen sahen auf Private Equity auszuweichen.[55]

In ihrer ausführlichen Studie zu den Beständigkeitsmerkmalen von Familienunternehmen widmet *Rossaro* einen beträchtlichen Teil der Kapitalstruktur von Familienunternehmen und betrachtet eine hohe Eigenfinanzierung etwas differenzierter.[56] Zwar sieht auch sie die damit einhergehenden Vorteile der Unabhängigkeit gegenüber externen Kapitalgebern: „Die Verwertung des Innenfinanzierungspotenzials und die damit einhergehende Ausdehnung der

[49] Vgl. Gottschalk et al. 2013, S. 36
[50] Vgl. ebd.
[51] Vgl. Sirmon und Hitt 2003, S. 343
[52] Vgl. ebd., S. 343
[53] Vgl. Gottschalk et al. 2013, S. 38
[54] Vgl. Schlippe et. al. 2007, S. 12
[55] Vgl. ebd.
[56] Vgl. Rossaro 2006, S. 144ff.

Eigenkapitalbasis verschaffen dem Unternehmen Flexibilität durch hohe finanzielle Reserven und stärken seine Unabhängigkeit gegenüber Kapitalgebern und Markteinflüssen."[57] Sie zeigt aber zugleich, dass die hohe Eigenkapitalquote, sowie die damit einhergehende, undiversifizierte Portfoliozusammensetzung, langfristig zu Liquiditätsproblemen führen kann, besonders wenn dies mit einer Thesaurierungsstrategie gekoppelt ist: „Eine umfangreiche Gewinnthesaurierung entzieht zusätzliche Liquiditätsquellen für die Privatanlage und setzt die Eigentümerfamilie einer hohen finanziellen Verwundbarkeit aus."[58]

Die relative Unabhängigkeit von externem Kapital bedeutet zudem, dass Familienunternehmen nicht an kurzfristiges „Shareholder-Denken" gebunden sind und so eine eher konservative Portfoliostrategie verfolgen können.[59] So kann auch in Projekte investiert werden, die sich vielleicht erst nach einigen Jahren wirtschaftlich rentieren.[60] Wichtig ist, dass bei aller Vorsicht das Innovationsverhalten nicht zu sehr leidet. Fehlendes Innovationspotential wird von vielen Familienunternehmen als Herausforderung empfunden.[61] So wurde in Studien gezeigt, dass das Innovationspotential von Familienunternehmen oft stark von der Gründerfamilie geprägt wird, und wenige einem aktiven Innovationsmanagementprozess folgen.[62]

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Eine **hohe Eigenkapitalquote** bietet Unabhängigkeit von externen Geldgebern, Schutz vor schwankenden Märkten und sichert Kapital für schwierige Zeiten. [63] Sie erlaubt zudem eine **konservative Portfoliostrategie** und somit die langfristigere wirtschaftliche Ausrichtung des Unternehmens. Beides sind deshalb, mit Hinblick auf ökonomische Auspekte, entscheidende interne und externe Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen.

2.4.2 Humane Erfolgsfaktoren

In der Literatur findet sich eine ganze Reihe von Vorteilen, die mit den Persönlichkeiten innerhalb des Familienunternehmens zusammenhängen. Laut *Baumgartner* hängt der Erfolg

[57] Ebd., S. 145
[58] Ebd., S. 145
[59] Vgl. Schlippe et. al. 2007, S. 10
[60] Vgl. Felden und Hack 2014, S. 99; Schlippe et. al. 2007, S. 10
[61] Vgl. Bartels et al. 2014, S. 16
[62] Vgl. Binder 2014, S. 258
[63] Vgl. Felden und Hack 2014, S. 99

sogar entscheidend von den Persönlichkeitsmerkmalen der Akteure im Familienunternehmen ab.[64] So werden die erfolgsbestimmenden Werte und Ziele, wie langfristiges Wachstum oder Kundenorientierung, eines Familienunternehmens oft maßgeblich von den Gründercharakteren bestimmt.[65] Diese Wertesysteme bleiben oft lange über die Amtszeit des Gründers hinaus erhalten, und prägen das Unternehmen nachhaltig.[66] Sie werden auch im Zuge des familieninternen Nachfolgemanagements an die folgende Generation weitergegeben, wodurch die tiefgehenden Kenntnisse des Marktes und der Kunden erhalten bleiben.[67] Nachfolgemanagement ist ein Prozess, bei dem Zielkonflikte entstehen können, die auf unterschiedlichen Sichtweisen der Generationen basieren.[68] Um diese zu vermeiden und eine erfolgreiche Übernahme zu gewähren, sollte der Prozess laut *Baumgartner* sorgfältig geplant werden, was eine gute Kommunikationsfähigkeit zwischen den beteiligten Akteuren voraussetzt.[69] Ferner definiert er gemeinsame Zielvisionen, eine klare Rollenverteilung sowie die Unterstützung der Familie als weitere Umstände für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe.[70]

Langfristigkeit und Kontinuität zeichnen auch den Führungsstil vieler Familienunternehmer aus.[71] Die Führungsphilosophie des Gründers wird oft über viele Generationen aufrechterhalten: „Familienunternehmen halten teils über mehrere Generationen hinweg an Gründungsmythen oder Entscheidungsprämissen fest, die bereits in den Vorgängergenerationen erzählt wurden oder galten. Überlieferte und bewährte Geschäftsprinzipien werden vielfach an die neue Generation weitervererbt und erfolgreich weiter verwendet.“[72]
Die in Familienunternehmen oft vorherrschende Entscheidungszentralisierung führt zudem zu flacheren Hierarchien und kürzeren Kommunikationswegen.[73] Die Tendenz zu zentralisierten Entscheidungen liegt laut *Taguiri* und *Davies* an den unterschiedlichen Rollen, die Famili-

[64] Vgl. Baumgartner 2009, S. 25
[65] Vgl. Felden und Hack 2014, S. 44ff.; Schlippe et. al. 2007, S. 17
[66] Vgl. Baumhauer 2008, S. 12f.; Wimmer 2014, S. 35
[67] Vgl. Häring 2005, S. 19
[68] Vgl. Baumgartner 2009, S. 157
[69] Vgl. ebd., S. 92
[70] Vgl. ebd.
[71] o.V. 2014 *Führung in Familienunternehmen.* Hg.v. Roland Berger, S. 4f.
[72] Schlippe et. al. 2007, S. 14
[73] Vgl. Felden und Hack 2014, S.103; Schlippe et. al. 2007, S. 6

enunternehmer einnehmen (z.B. Eigentümer, Geschäftsführer, Vater).[74] Der Entscheidungsprozess wird so verkürzt und die Unternehmen können schneller und effektiver auf Veränderungen reagieren.[75] Hier ist jedoch Vorsicht geboten, denn zu viel Entscheidungsgewalt einer Person kann Nachteile mit sich bringen, besonders wenn Führungs- und Informationssysteme nicht ausreichend ausgebaut sind.[76] Generell sollte laut *Rossaro* darauf geachtet werden, Führungspositionen nicht ausschließlich durch Familienmitglieder zu besetzten um Altruismus zu vermeiden.[77] Die Mischgeschäftsführung stellt eine sinnvolle Alternative zur reinen Inhaberführung dar, indem die Eigentümerfamilie zwar zur Kontrolle und Steuerung des Unternehmens beiträgt, jedoch nicht auf externes Management Know-how verzichten muss.[78]

Als eine der wichtigsten Stakeholdergruppen[79] sind Mitarbeiter entscheidend für den Unternehmenserfolg. Personalwirtschaft ist für Betriebe aller Art ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung. Familienunternehmen haben mit Bezug auf personelle Ressourcen besondere Vorteile. Zu ihnen zählt vor allem die Mitarbeit von Familienmitgliedern.[80] Da sich Familienmitglieder meist stärker mit dem Unternehmen identifizieren, zeigen sie höheres Engagement und mehr Motivation.[81] Diese Loyalität trägt dazu bei, dass die Unternehmenskultur von allen Mitarbeitern getragen wird.[82] Familienmitglieder tendieren zudem dazu, länger im Unternehmen zu arbeiten, was dazu führt, dass mehr unternehmensbezogenes, implizites Wissen aufgebaut und genutzt wird.[83]
Doch auch bei nichtfamiliären Mitarbeitern zeigen sich Vorteile in Familienunternehmen. Aufgrund ihrer langfristigen Orientierung sind Familienunternehmen eher daran interessiert, ihre Mitarbeiter zu halten, was den Aufbau von implizitem Wissen zusätzlich fördert.[84] Auch

[74] Vgl. Taguiri und Davies 1996, S. 201
[75] Vgl. ebd., S. 201
[76] Vgl. Baumgartner 2009, S. 27; Felden und Hack 2014, S. 102
[77] Vgl. Rossaro 2006, S. 116ff.
[78] Vgl. Cravotta 2013, S. 19
[79] Die Stakeholdertheorie wurde Mitte der 1980 als Gegenstück zum klassischen Shareholder-Ansatz bekannt. Nach dem Konzept von *Edward R. Freeman*, muss das Management nicht nur die Interessen der Shareholder vertreten, sondern auch die aller anderen Interessengruppen, damit das Unternehmen erfolgreich ist. Laut *Freeman* haben Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Besitzer, das Management und die Gesellschaft ein Interesse („Stake“) am Erfolg des Unternehmens. Die Aufgabe des Managements ist es, zwischen diesen Interessensgruppen zu vermitteln. Vgl. dazu Freeman 2010, S. 42
[80] Vgl. Felden und Hack 2014, S. 101ff.
[81] Vgl. Stietencron 2013, S. 137; Felden und Hack 2014, S. 102
[82] Vgl. Baumgartner 2009, S. 25
[83] Vgl. Felden und Hack 2014, S. 102
[84] Vgl. Schlippe et. al. 2007, S. 14

fördert die i.d.R. eher warme und familiäre Unternehmenskultur ein gemeinsames Werteverständnis und erleichtert die Akquisition von Humanressourcen.[85] Die Mitarbeit in einem Familienunternehmen kann für viele attraktiv sein, da Aufgaben oft weiter gefasst und verantwortungsvoller sind und diese auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten einen sicheren Arbeitsplatz versprechen.[86]

Jedoch muss bedacht werden, dass besonders bei der Aufgabenverteilung sowie bei der Besetzung von Führungsrollen Altruismus problematisch werden kann. Gerade für sehr qualifizierte Manager sind Familienunternehmen aufgrund der mangelnden Aufstiegschancen eher unattraktiv.[87] Dies nehmen viele Familienunternehmen als großes Problem wahr, wie auch eine Studie von *PricewaterhouseCoopers* bestätigt: „Die Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern und der Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften sind für knapp die Hälfte (49%) der Familienunternehmen weltweit die zentrale Herausforderung der nächsten 12 Monate.“[88] Auch sollten sich Familienunternehmen nicht gegen Einflüsse von außen stellen, da so neues Wissen und frische Ideen nicht in das Unternehmen gelangen können.[89] Dies ist besonders im Hinblick auf Herausforderungen wie Innovation und Digitalisierung wichtig.[90]

Langfristige Beziehungen mit zufriedenen Kunden führen oftmals auch zu einem guten Ruf und fördern das Vertrauen in das Unternehmen. Reputation kann als ergänzende Ressource gesehen werden, die die Wahrnehmung des Betriebes in seinem Umfeld umfasst.[91] Der Familienname kann beispielsweise – als Marke verwendet – zu einer wertvollen Ressource werden.[92] *Stietencron* gibt in diesem Zusammenhang das Beispiel der Hipp GmbH & Co. KG, deren Marketingansatz (*„Dafür stehe ich mit meinem Namen!“)* Vertrauen für das Unternehmen wecken soll.[93] Ist eine gute Reputation aufgebaut, so ist sie i.d.R. auch von langer Dauer.[94]

---

[85] Vgl. Stietencron 2013, S. 137f.; Felden und Hack 2014, S. 102
[86] Vgl. Stietencron 2013, S. 138
[87] Vgl. Sirmon und Hitt 2003, S. 342; Schlippe et. al. 2007,S. 14
[88] Vgl. Bartels et al. 2014, S. 13
[89] Vgl. Schlippe et. al. 2007, S. 14
[90] Vgl. Bartels et al. 2014, S. 12
[91] Vgl. Volery 2005, S. 13
[92] Vgl. Schlippe et. al. 2007, S. 14
[93] Vgl. Stietencron 2013, S. 141
[94] Vgl. Volery 2005, S. 13

Zusammenfassend kann Folgendes festgehalten werden: **Die Gründercharaktere, der Führungsstil** und **Nachfolgemanagement** sind wichtige Faktoren, um die Kontinuität des Unternehmens zu gewährleisten. Kontinuität und Beständigkeit sind auch mit Bezug auf **Personalwirtschaft** entscheidend, besonders um implizites Wissen im Unternehmen aufzubauen und zu halten. Dieses, oft über Generationen aufgebaute, Wissen führt dazu, dass Familienunternehmen oftmals enge Beziehungen zu Kunden und Lieferanten führen. So kann besser auf die Bedürfnisse der Nachfrager eingegangen werden, was i.d.R. zufriedene Kunden und Lieferanten sowie einen **guten Ruf** zur Folge hat**.** Diese vier Faktoren sind demzufolge, mit Hinblick auf humane Aspekte, entscheidend für den Erfolg von Familienunternehmen.

2.4.3 Soziale Erfolgsfaktoren

Es wurde in diesem Kapitel bereits mehrfach von besonderen Werten und Zielen gesprochen, die in einem Familienunternehmen vorhanden sind. Werte, Ziele und das unternehmerische Handeln sind tief miteinander in einem Prozess verknüpft, der ein Familienunternehmen bedeutend prägt.[95] *Felden* und *Hack* zeigen in ihrer Literaturstudie, dass Werte im Familienunternehmen als Orientierungshilfe dienen, die Verhaltensweisen der Familienmitglieder bestimmen und zeitlich stabil sind.[96] Werte wie Loyalität, Zugehörigkeit und Dankbarkeit, sind, wie bereits diskutiert, eine wertvolle Ressource für das Familienunternehmen.[97]

Wenn Werte tief im Unternehmen verankert sind und sich regelmäßig in Handlungen wiederspiegeln, spricht man von Normen, die laut *Bauer* eine „Explizierung der Werte darstellen“ und sich „stabilisierend auf die Gruppe auswirken“.[98] Sie haben zudem einen bedeutenden Einfluss auf die zu treffenden Entscheidungen innerhalb des Unternehmens.[99] Werte sind außerdem ausschlaggebend für die Zielsetzung, die sich zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen oftmals bedeutend unterscheidet.[100] Während bei Nicht-

[95] Vgl. Felden und Hack 2014, S. 35; Bauer 2013, S. 39
[96] Vgl. Felden und Hack 2014, S. 37
[97] Vgl. Schlippe et. al. 2007, S. 16
[98] Bauer 2013, S. 44; Eine detaillierte Diskussion über Werte und Normen findet, mit Bezug auf Sozialkapital, in Kapitel 3.2.2 statt.
[99] Vgl. Bauer 2013, S. 43
[100] Vgl. Stietencron 2013, S. 111

Familienunternehmen das primäre Ziel meist die Gewinnmaximierung darstellt, sind bei Familienunternehmen die langfristige Beständigkeit des Unternehmens und dessen Weitergabe an zukünftige Generationen, Beschäftigung von Familienmitgliedern oder eine Verbesserung des Images von größerer Bedeutung.[101]

Werte, Normen und Ziele bilden die Grundlagen der Unternehmenskultur, die als kollektives Bewusstsein eines sozialen Systems gesehen werden kann.[102]
Die Unternehmenskultur beinhaltet zudem Artefakte, die sich durch Prozesse, Systeme, Strukturen und Sprache ausdrücken.[103] Die wirtschaftlichen und humanbezogenen Auswirkungen einer tief verankerten Unternehmenskultur, wie eine hohe Mitarbeitermotivation und -bindung, wurden bereits im oberen Teil genannt. *Vallejo* beweist in seiner empirischen Arbeit, dass sich die Unternehmenskultur in Familienunternehmen durch mehr Mitarbeitermotivation und -loyalität, höhere Partizipation und einen stärkeren Zusammenhalt auszeichnet.[104]

Eine weitere wichtige Gruppe in der Stakeholdertheorie sind Kunden. Auch hier erweisen sich die besonderen Charakteristika von Familienunternehmen als vorteilhaft. So wird Familienunternehmen oftmals eine intensivere Kundenorientierung und eine nachhaltige Beziehungsbildung mit Kunden nachgesagt.[105] Diese langfristigen Beziehungen bedeuten, dass Familienunternehmen schneller auf die Wünsche und Anforderungen ihrer Kunden eingehen können und so Wettbewerbsvorteile erzielen.[106] Dieser Umstand wurde von *Miller et al.* empirisch bewiesen. Sie fanden in ihrer Studie heraus, dass Familienunternehmen mehr persönliche Werbung betreiben und Manager ihre Netzwerke stärker zu Werbezwecken nutzen.[107]

Durch ihre besonderen Werte, wie Loyalität und Verbundenheit, sowie ein hohes Maß an Vertrauen von Mitarbeitern und Kunden, sind Familienunternehmen oft stark in ihren Städ-

[101] Vgl. ebd., S. 111; Felden und Hack 2014, S. 37
[102] Vgl. Bauer 2013, S. 44
[103] Vgl. Felden und Hack 2014
[104] Vgl. Vallejo 2008, S. 385
[105] Vgl. Stietencron 2013, S. 140
[106] Vgl. Schlippe et. al. 2007, S. 10; Häring 2005, S. 20
[107] Vgl. Miller et al. 2008

ten und Regionen verwurzelt.[108] Die Familienmitglieder der Unternehmerfamilie bilden weitreichende externe Beziehungsgeflechte, beispielsweise durch ihre schulische Ausbildung oder Mitgliedschaften in Vereinen und Clubs.[109] Sie bekommen dadurch Zugang zu einem erweiterten sozialen Netzwerk, welches verschiedene Ressourcen zur Verfügung stellen kann.[110] *Salvato* und *Melin* zeigen in ihrer Studie von italienischen Familienunternehmen, dass Mitglieder der Unternehmerfamilie beispielsweise als Vorstände von Banken agierten, und ihre Kinder zur gleichen Schule schickten. Die dadurch aufgebauten Beziehungen wurden regelmäßig genutzt, um Zugang zu wichtigen Ressourcen zu erhalten: „The Frescobaldi family leveraged these interpersonal relations to ease access to valuable resources ("family appropriability"), […]."[111]

Auch mit Hinblick auf Sozialkapital lassen sich im Familienunternehmen wesentliche Erfolgsfaktoren identifizieren. Hier ist besonders die **Unternehmenskultur** hervorzuheben, welche wesentlich zur Mitarbeiterloyalität und einem starken Zusammenhalt beiträgt. Durch ihre oft **langfristigen Kundenbeziehungen** haben viele Familienunternehmen den Vorteil der **Verankerung in regionale Strukturen**, wodurch der Zugang zu wettbewerbsrelevanten Ressourcen erleichtert wird. Ergänzend führen diese **starken Netzwerke**, in die Familienunternehmen eingebettet sind, zum Aufbau von (neuem) Sozialkapital, was ebenfalls einer zusätzlichen, wettbewerbsrelevanten Ressource entspricht.

Die in diesem Kapitel identifizierten Erfolgsfaktoren für Familienunternehmen sind zusammenfassend nochmals in Tabelle 1 dargestellt:

[108] Vgl. Schlippe et. al. 2007, S. 15
[109] Vgl. Arregle et al. 2007, S. 82
[110] Vgl. ebd.
[111] Vgl. Salvato und Melin 2008, S. 265

Ökonomische Erfolgsfaktoren	Human Erfolgsfaktoren	Soziale Erfolgsfaktoren
• Hohe Eigenkapitalquote • Konservative Portfoliostrategie • Niedrigere Verschulungsquote	• Gründercharaktere • Führungsstil • Nachfolgemanagement • Personalwirtschaft • Ruf & Ansehen	• Unternehmenskultur • Langfristige Kundenbeziehungen • Verankerung in regionale Strukturen • Starke Netzwerke

Tabelle 1: Übersicht zu Erfolgsfaktoren in Familienunternehmen[112]

3 Sozialkapital im Familienunternehmen

Das folgende Kapitel soll nach einer kurzen Übersicht zur Sozialkapitaltheorie ausgewählte Elemente vorstellen, die einen Einfluss auf die Bildung und Pflege des sozialen Kapitals haben. Abschließend soll dieses Wissen in den Kontext der Familienunternehmen eingeordnet werden.

3.1 Theoretische Basis

Die Basis für das grundlegende Verständnis des Theoriekonstrukts Sozialkapital bildet ein weites, von der klassisch wirtschaftswissenschaftlichen Sichtweise abweichendes, Verständnis des Kapitalbegriffs. Dieser erstreckt sich dabei über monetäre Größen hinweg und wird von *Bourdieu* in Anlehnung an *Marx* als „[..] akkumulierte Arbeit, […]“[113] definiert.

Nachdem der Begriff bereits 1916 von *Hanifan* verwendet[114] und in unterschiedlichen Kontexten innerhalb verschiedener Disziplinen bis in die 1970er benutzt wurde[115], ohne diesen in einen größeren Zusammenhang einzubetten, stellt *Bourdieu* als erster Autor eine zusammenhängende Kapitaltheorie vor.[116] Dabei unterscheidet er die folgenden drei Kapitalformen[117]:

[112] Eigene Darstellung
[113] Vgl. Bourdieu 1983, S. 183
[114] Vgl. Hanifan 1916
[115] Vgl. z.B. Jacobs 1961 oder Loury 1977
[116] Vgl. Bourdieu 1983, S. 184ff.
[117] Vgl. ebd., S. 184f.

- Ökonomisches Kapital kann direkt und unmittelbar in Geld umgewandelt werden (neben Geld an sich zählen z.B. Maschinen oder Aktien dazu).
- Kulturelles Kapital[118] kann in inkorporiertem Zustand (z.B. Fähigkeit zu lesen), objektiviertem Zustand (z.B. ein Gemälde) oder institutionalisiertem Zustand (z.B. akademische Titel) vorliegen.
- Soziales Kapital basiert auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe, auf deren Ressourcen zugegriffen werden kann.

Nach dem Verständnis von Bourdieu liegt ökonomisches Kapital auch den anderen Kapitalformen zugrunde, in die es durch Transformationsarbeit überführt werden kann.[119] So ist zur Erlangung von institutionalisiertem kulturellem Kapital z.B. der Besuch einer Hochschule notwendig, der einen zeitlichen Aufwand bedeutet und eine grundlegende monetäre Basis voraussetzt.

Neben *Bourdieu* setzen sich in den 1980ern und 1990ern weitere namhafte Wissenschaftler vor allem aus der Disziplin der Soziologie mit dem Sozialkapitalbegriff und seiner weiteren Eingrenzung sowie Nutzung auseinander. Dazu zählen z.B. der Amerikaner *Coleman*, der entdeckt, dass Sozialkapital in Gruppen dann besonders groß ist, wenn diese eine hohe interne Geschlossenheit vorweisen. In diesem Fall liegen viele Kontakte der einzelnen Gruppenmitglieder untereinander vor, die in einer regelmäßigen und umfangreichen Interaktion zueinander stehen, die auch zu höherem Vertrauen führt („closure argument“).[120]

Neben der Geschlossenheit identifiziert *Coleman* vor allem die Stabilität der Beziehungen und ideologische Überzeugungen als entscheidende Faktoren für Aufbau, Pflege und Zerstörung von sozialem Kapital.[121] Basierend auf diesen Arbeiten seines Doktorvaters erweitert *Burt* die Sozialkapitaltheorie um den Ansatz der „structural holes“. Er beschreibt damit den Sachverhalt, dass Personen, die zwischen verschiedenen (geschlossenen) Gruppen Informationen makeln können, ein signifikant höheres Sozialkapital besitzen als solche, die aus-

[118] Der Begriff des kulturellen Kapitals wird im Lauf der Zeit durch den Begriff des Humankapitals abgelöst, der größtenteils synonym verwendet wird. Vgl. z.B. Coleman 2000, S. 392; Roßteutscher et al. 2008, S. 28.
[119] Vgl. Bourdieu 1983, S. 195ff.
[120] Vgl. Coleman 1990, S. 413ff.
[121] Vgl. ebd., S. 412ff.

schließlich Kontakte innerhalb solcher Gruppen unterhalten.[122] Burt erarbeitet als Pionier in diesem Bereich mit seiner „Network Constraint“ eine quantitative Kennzahl, mit der sich die Höhe des Sozialkapitals von Individuen bestimmen lässt. Sie bezieht sich jedoch ausschließlich auf strukturelle Merkmale von Beziehungen (z.B. Anzahl der Kontakte, Interaktionshäufigkeit).[123]

Während sich die drei beschriebenen Autoren auch mit Sozialkapital im organisationalen – und damit auch betriebswirtschaftlichen – Kontext in Verbindung bringen lassen, soll nicht unerwähnt bleiben, dass *Putnam* als vierter bekannter Vertreter der Sozialkapitaltheorie diese um signifikante Bereiche ergänzt hat, die auch für die Wirtschaftswissenschaften eine hohe Relevanz besitzen (z.B. negative Effekte von Sozialkapital).[124] Allerdings fokussiert er im Rahmen seiner Arbeit soziales Kapital als gesellschaftliches Phänomen, welches z.B. auf ehrenamtlichem und bürgerlichem Engagement oder religiösen Gemeinschaften basiert und vor allem die Grundlage für die Betrachtung und den Vergleich verschiedener Staaten bildet.[125]

Soziales Kapital birgt – wie auch die anderen Kapitalformen – potenzielle Erträge in sich (z.B. zahlt eine Bank Zinsen für bei ihr angelegtes Geld), die sich in drei Arten gliedern lassen[126]:

- Erträge in finanzieller oder materieller Form (z.B. ein Firmenkredit zu günstigen Konditionen)
- Erträge in Form von Humankapital (z.B. Gewinnung neuer Beschäftigter)
- Erträge in Form von (neuem) Sozialkapital (z.B. Zugang zu Experten an Hochschulen durch Kontakt zu einer Institutsleitung)

Zusammenfassend sollen einige besondere Charakteristika von Sozialkapital aufgeführt und kurz erläutert werden:

[122] Vgl. Burt 2001, S. 34f.
[123] Vgl. Burt et al. 2013, S. 531ff.
[124] Vgl. Putnam 2000, S. 350ff.
[125] Vgl. ebd.
[126] Vgl. Aulinger 2005, S. 306ff.

- Sozialkapital ist keine Eigenschaft einzelner Personen, sondern liegt vielmehr in ihrer Verbindung begründet. Mit seiner Hilfe können Ziele einfacher – oder auch überhaupt erst – erreicht werden.[127]
- Die Fungibilität von sozialem Kapital ist nur für bestimmte Ziele gegeben. Für andere kann es nutzlos oder sogar hinderlich sein.[128] Während soziales Kapital zu den Großeltern sich z.B. in Form von ökonomischen Erträgen in Form von zusätzlichem Taschengeld bemerkbar machen kann, ist es i.d.R. keine Hilfe bei der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle.
- Sozialkapital muss auf Basis sozialer Interaktion ständig gepflegt werden, um sich zu mehren oder zumindest erhalten zu bleiben.[129]

Weiterhin sollte nicht unerwähnt bleiben, dass die Darstellung und Analyse des sozialen Kapitals bislang größtenteils auf die individuelle Ebene abzielt. In der aktuellen Diskussion spielt allerdings auch die Frage, ob Organisationen soziales Kapital aufbauen und pflegen können, ein große Rolle.[130] Im Rahmen dieser Überlegungen kann anhand folgender Darstellung eine Systematisierung vorgenommen werden:

[127] Vgl. Coleman 2000, S. 19; Coleman 1990, S. 392
[128] Vgl. Coleman 1990, S. 392; Coleman 2000, S. 16
[129] Vgl. Bourdieu 1983, S. 196
[130] Vgl. z.B. Riemer 2005; Burt et al. 2013

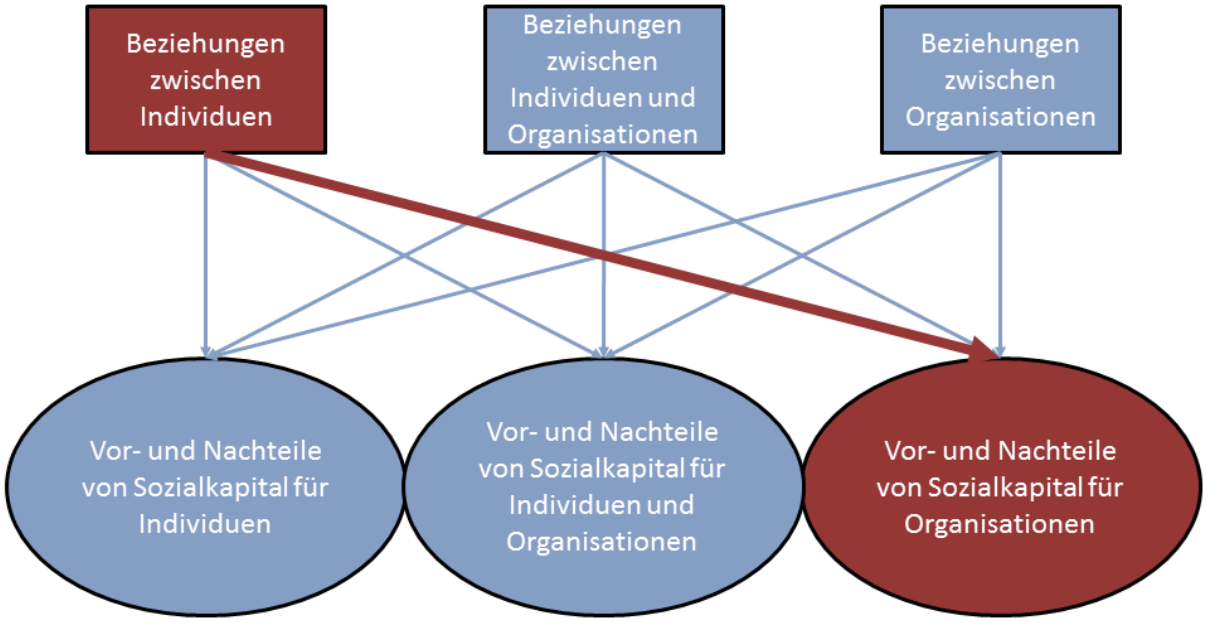

Abbildung 4: Gewählter Ansatz zur Untersuchung von individuellem und organisationalem Sozialkapital[131]

Grundsätzlich können Beziehungen zwischen Individuen, Organisationen oder solche zwischen Individuen und Organisationen untersucht werden. Auf Basis der Sozialkapitaltheorie kann dann auf Effekte für Individuen, Organisationen oder beide geschlossen werden. Für das hier dargelegte Forschungsvorhaben sollen Beziehungen zwischen Individuen analysiert und auf dieser Basis auf Vor- und Nachteile sozialen Kapitals für das Familien- bzw. Nicht-Familienunternehmen geschlossen werden.

Um die Grundlage dafür zu schaffen, sollen nachfolgend die Elemente des individuellen Sozialkapitals vorgestellt werden, die in der neueren Forschung den Dimensionen Struktur, Relation und Kognition zugeordnet sind.[132]

3.2 Elemente von Sozialkapital

Nach *Nahapiet* und *Ghoshal* können die Elemente, aus denen sich Sozialkapital zusammensetzt in drei Dimensionen gegliedert werden. Zur strukturellen Dimension zählen dabei alle übergeordneten Muster an Verbindungen zwischen Akteuren. Die relationale Dimension umschließt diejenigen Elemente, die durch Beziehungen entstehen und verstärkt werden. Schließlich zählen alle Ressourcen, die gemeinsame Repräsentation und Interpretation um-

[131] Eigene Darstellung auf Basis von Friesenhahn et al. 2014, S. 8; Riemer 2005, S. 173
[132] Vgl. z.B. Nahapiet und Ghoshal 1998, S. 251ff.; Riemer 2005, S. 128ff.

fassen, zur kognitiven Dimension von Sozialkapital.[133] Dabei ist davon auszugehen, dass sowohl diese drei Dimensionen wie auch ihre verschiedenen Elemente in bedeutenden, komplexen gegenseitigen Abhängigkeiten stehen.[134]

3.2.1 Strukturelle Dimension

Die strukturelle Dimension von sozialem Kapital umfasst die folgenden vier Elemente[135]:

- Netzwerkgröße: Ergibt sich durch die Anzahl der Beziehungen eines Akteures zu anderen Individuen. Je größer i.d.R. das Netzwerk, desto weniger Aufwand muss zur Erlangung von Informationen betrieben werden (z.B. im Hinblick auf die aufgewendete Zeit).
- Netzwerkstärke: Bezeichnet die aufgewendete Zeit zur Initiierung und Pflege von Beziehungen. Eine starke Ausprägung bedeutet einen eher häufigen und intensiven Kontakt, während eine schwache Ausprägung eher für einen selteneren, losen Austausch steht.
- Netzwerkmultiplexität: Bezieht sich auf die Anzahl von Rollen, die ein sozialer Akteuer einnimmt (z.B. Geschäftsführer, Vereinsmitglied, Vater). Je höher die Multiplexität, desto höher ist i.d.R. auch das soziale Kapital.
- Netzwerkheterogenität: Beschreibt die Unterschiedlichkeit der Akteure im gesamten Netzwerk. Eine hohe Heterogenität bringt i.d.R. auch den Zugriff auf verschiedenartige Ressourcen und Informationen mit sich.

3.2.2 Relationale Dimension

Zur relationalen Dimension von sozialem Kapital werden die folgenden Elemente gezählt[136]:

- Vertrauen: In Beziehungen mit hohem Vertrauen sind Menschen eher bereit sich sozial zu engagieren, kooperativ zu agieren, Risiken in Kauf zu nehmen und können besser mit Diversität umgehen. Dabei kann es definiert werden als die Tatsache, ob „results of somebody's intended action will be appropriate from our point of view“[137].

[133] Vgl. Nahapiet und Ghoshal 1998, S. 243f.
[134] Vgl. ebd., S. 250
[135] Vgl. ebd., S. 252f.; Maurer 2003, S. 32ff.
[136] Vgl. Nahapiet und Ghoshal 1998, S. 254ff.; Maurer 2003, S. 34ff.; Riemer 2005, S. 135ff.
[137] Misztal 1996, S. 9f.

Gleichzeitig existiert auch eine Interdependenz mit der strukturellen Ebene, denn Vertrauen fördert Kooperation und Kooperation wiederum ist die Basis für Vertrauen.

- Normen: Normen sind ein Grad für einen Konsens innerhalb eines sozialen Systemes, der durch Interaktion oder Sozialisation entsteht. Sie können auch negative Effekte haben, wenn sie zu rigide und unreflektiert zum Einsatz kommen.
- Obligationen und Erwartungen: Sie stellen eine (Selbst-)Verpflichtung dar, in der Zukunft eine Handlung auszuführen. So beschreibt z.B. *Fairtlough* (1994), dass neben formaler und professioneller auch persönliche Obligationen zu berücksichtigen sind.[138] In der Regel gehen die Akteure auf beiden Seiten einer Beziehung diese Form der „Kredite" ein und werden so oftmals Gläubiger und Schuldner zugleich.
- Identifikation und Identität: Sie resultieren aus der Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder aus der Referenz, die man durch das Verhalten einer Gruppe erhält. Einen Wert trägt sie u.a. durch die gemeinsamen Ziele und das höhere kollektive Verhalten bei, das Akteure an den Tag legen, wenn sie sich mit einem Kollektiv identifizieren. Es kann auch unterschiedliche Identitäten innerhalb einer Gruppe geben, was wiederum hinderlich für den Informationsaustausch ist und damit einen negativen Einfluss auf das soziale Kapital hat.

3.2.3 Kognitive Dimension

Schließlich werden folgende Elemente zur kognitiven Dimension sozialen Kapitals gerechnet[139]:

- Gemeinsame Sprache und Codes: Hier ist zunächst einmal erstens die direkte Funktion einer gemeinsamen Sprache zu berücksichtigen, die den Zugang zu Menschen und auf diese Weise auch den Zugang zu Informationen erleichtert. Zweitens beeinflusst die Sprache unsere Wahrnehmung, da bestimmte Codes, also spezifisch von einer Gruppe verwendete Formulierungen, einen gemeinsamen Rahmen darstellen, innerhalb dessen die Umwelt beobachtet und interpretiert werden kann. Weiterhin fördert eine gemeinsame Sprache drittens die Kombinationsfähigkeit. Gemeinsam ge-

[138] Vgl. Fairtlough 1994
[139] Vgl. Nahapiet und Ghoshal 1998, S. 253f.; Riemer 2005, S. 143ff.

nutzte Begrifflichkeiten auf Gruppen- oder Organisationebene stellen eine gemeinsame Wissensbasis dar.

- Gemeinsames Wissen: Bezeichnet den Teil des Wissens, der für beide Akteure in einer Beziehung erkennbar beiden zur Verfügung steht und damit geteilt wird. Eine gemeinsame Wissensbasis erleichtert die Kommunikation und stärkt das gegenseitige Verständnis.
- Gemeinsame mentale Modelle: Hierzu werden alle überlieferten Erzählungen gerechnet, die einen hohen Einfluss auf die Interpretation innerhalb von Gruppen haben. Diese können durch einen analytischen Prozess gewonnen werden (z.B. Rekonstruktion der Firmenhistorie anhand schriftlicher Dokumente) oder durch Überlieferung weitergegeben werden (z.B. die Charaktereigenschaften des Unternehmensgründers, der sich nicht mehr im Betrieb befindet). Mitglieder einer Gruppe können mit solchen gemeinsamen, mentalen Modellen ihr Handeln effizient aufeinander abstimmen und ein besseres Verständnis für Gruppenprozesse und Entscheidungen aufbringen.
- Gemeinsame Vision: Bezeichnet ein gemeinsames Verständnis kollektiver Ziele und Werte. Auch hier trägt eine hohe Übereinstimmung und Transparenz über ein höheres soziales Kapital zu einer besseren Leistung des Netzwerkes bei.

Sozialkapital kann über diese Elemente sowohl innerhalb von Organisationen als auch in interorganisationalen Arrangements in Bezug auf Individuen betrachtet werden.[140]

3.3 Aufbau, Pflege und Zerstörung von Sozialkapital

Für Aufbau, Pflege und Zerstörung von sozialem Kapital sind vor allem die folgenden Aspekte von Bedeutung[141]:

- Zeit: Sozialkapital entsteht aus kumulierten Investitionen in soziale Beziehungen über eine Zeitspanne hinweg. Der zeitliche Aspekt bildet z.B. die Grundlage für den (langfristigen und nachhaltigen) Aufbau von Vertrauen und kann damit bevorzugt in stabilen Sozialstrukturen stattfinden.

[140] Vgl. z.B. Aulinger 2005 oder Riemer 2005
[141] Vgl. Nahapiet und Ghoshal 1998, S. 256ff.

- Interdependenz: Sozialkapital bzw. der Druck es zu bilden sind immer dann hoch, wenn eine hohe Abhängigkeit von anderen Akteuren existiert. Sind die einzelnen Akteure eher unabhängig voneinander, sinkt auch das soziale Kapital.[142]
- Interaktion: Regelmäßige und häufige Interaktionen begünstigen die Bildung und die Pflege von sozialem Kapital, währenddessen seltener und sporadischer Austausch Sozialkapital tendenziell vernichtet.
- Geschlossenheit: Sie begünstigt vor allem die relationale und kognitive Dimension von Sozialkapital. So werden durch eine hohe Geschlossenheit innerhalb einer Gruppe z.B. Vertrauen, Normen und Identität gefördert.

Abschließend bleibt anzumerken, dass besonders für die Elemente der relationalen und kognitiven Dimension zu beobachten ist, dass diese kostspielig aufzubauen und zu pflegen sind, wobei diese Investition sowohl bewusst als auch unbewusst erfolgen kann.
Weiterhin sollten die einzelnen Elemente des sozialen Kapitals immer ausbalanciert sein, um das beste Ergebnis zu erhalten.[143]

3.4 Sozialkapital in Familienunternehmen

Da Sozialkapital nicht imitierbar und nicht austauschbar ist, kann es für ein Unternehmen als wettbewerbsrelevante Ressource gesehen werden.[144] Sozialkapital wirkt sich im Unternehmen z.B. förderlich auf die Personalwirtschaft, sowie die Entwicklung von intellektuellem Kapital und Innovationsfähigkeit aus.[145] Zudem wurde eine positive Korrelation zwischen Sozialkapital und dem Wertschöpfungsprozess in Unternehmen vielfach empirisch bewiesen.[146] Die Vermutung liegt nahe, dass in Familienunternehmen besonders viel Sozialkapital vorliegt, und sie dadurch Wettbewerbsvorteile erzielen können (Abbildung 5).

[142] Vgl. dazu weiterführend z.B. die Erkenntnisse von Putnam 2000 zum sozialen Kapital der Vereinigten Staaten von Amerika.
[143] Vgl. Nahapiet und Ghoshal 1998, S. 260
[144] Vgl. Felden und Hack 2014, S. 74
[145] Vgl. Nahapiet und Ghoshal 1998 , S. 251; Tsai und Ghoshal 1998, S. 466
[146] Vgl. Tsai und Ghoshal 1998, S. 464ff.; Yli-Renko et al. 2002, S. 297ff; Leana und Pil 2006, S. 353ff.

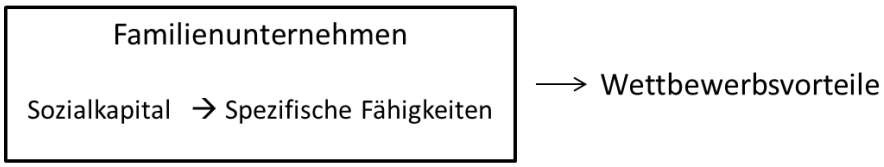

Abbildung 5: Sozialkapital als Basis für Wettbewerbsvorteile von Familienunternehmen[147]

In Anlehnung an das vorherige Kapitel dienen auch hier die strukturelle, relationale und kognitive Dimension als Grundlage für die weitere Betrachtung des Aufbaus und Nutzens von Sozialkapital in Familienunternehmen.

3.4.1 Strukturelle Dimension

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Mitglieder der Unternehmerfamilie in einer regelmäßigen und umfangreichen Interkation zueinander stehen und daher starke Beziehungen pflegen.[148] *Felden* und *Hack* argumentieren, dass dies durch die lebenslange Beziehungshistorie und die, besonders in der Kernfamilie, stark ausgeprägte Emotionalität begründet werden kann.[149] Auch ist die Geschlossenheit der Gruppe der Unternehmerfamilie ist stärker als im Rest des Unternehmens, da die Familie als natürliche Grenze dient.[150] Die Unternehmerfamilie besitzt also eine Vielzahl an natürlichen, internen Beziehungen, die auch vom Unternehmen genutzt werden können (z.B. um neue Mitarbeiter zu gewinnen).[151] Diese Nutzung eines Netzwerkes für die Zwecke eines anderen Netzwerkes bezeichnet *Coleman* als „appropriable social organizations*"*.[152]

Innerhalb des Familienunternehmens spielt meist eine Schlüsselperson, oft der Eigentümer oder Geschäftsführer, eine sehr wichtige Rolle. Er stellt eine zentrale Person im Unternehmen dar, durch dessen weitreichendes Beziehungsgeflecht, innerhalb und außerhalb der Familie, die Netzwerkzentralität im Familienunternehmen stark erhöht wird.[153] Eine starke Netzwerkzentralität ermöglicht laut *Salvato und Melin* sowohl die Bildung einer starken Ge-

[147] Eigene Darstellung in Anlehnung an Pearson et al. 2008, S. 953
[148] Vgl. Felden und Hack 2014, S. 74
[149] Vgl. ebd., S. 74
[150] Vgl. Arregle et al. 2007, S.7
[151] Vgl. Pearson et al. 2008, S. 957
[152] Vgl. Coleman 1988, S. 108
[153] Vgl. Salvato und Melin 2008, S. 261

schlossenheit einer Gruppe sowie die Überbrückung von structural holes.[154] Mit ihrer Studie in italienischen Familienunternehmen zeigen die Autoren, dass je stärker die Netzwerkzentralität einer Person im Familienunternehmen ist, umso mehr externe Ressourcen kann sich das Unternehmen aus diesen Beziehungen aneignen („Family Appropriability").[155] *Maurer* sieht in diesem Zusammenhang nicht die Zentralität sondern die Netzwerkmultiplexität als wesentlich. In multiplexen Netzwerken sind Akteure über mehr als eine soziale Rolle miteinander verbunden, beispielsweise als Vater und Vorgesetzter, was wiederum zu einem erhöhten Informationsfluss führt.[156] Auch *Hoffman et al.* identifizieren Informationskanäle als zentralen Bestandteil der strukturellen Dimension: Sie stellen für die Autoren sogar die offensichtlichste Form von Sozialkapital dar.[157] Diese internen und externen Informationskanäle erlauben dem Unternehmen den Zugang und das Teilen von implizitem Wissen, was wiederum die Kreation von neuem, wettbewerbsförderndem Wissen begünstigt.[158]

3.4.2 Relationale Dimension

Die relationale Dimension beinhaltet die Vorzüge, die durch persönliche Beziehungen generiert werden, wie beispielsweise Vertrauen, Normen, Obligationen und Identifikation.[159] Die persönlichen Beziehungen beeinflussen das Verhalten der Individuen innerhalb der Gruppe, etwa mit Bezug auf Kooperation oder Verpflichtungen.[160] Die relationale Dimension liefert deshalb laut *Pearson* die wesentlichen Elemente, um Sozialkapital mit wettbewerbsrelevanten Ressourcen und Fähigkeiten zu verknüpfen.[161] Auch sie ist im Familienunternehmen wesentlich stärker ausgeprägt als in Nicht-Familienunternehmen, da die Beziehungen innerhalb der Familie über lange Zeit stabil sind. Dies fördert den Aufbau von Elementen wie Vertrauen, Normen, Obligationen oder Identifikation.[162]

---

[154] Vgl. ebd., S. 264
[155] Vgl. ebd., S. 265
[156] Vgl. Maurer 2003, S. 33; Arregle et al. 2007, S. 83
[157] Vgl. Hoffman et al. 2006, S. 138
[158] Vgl. ebd.
[159] Vgl. Nahapiet und Ghoshal 1998, S. 244
[160] Vgl. Pearson et al. 2008, S. 958
[161] Vgl. ebd.
[162] Vgl. Arregle et al. 2007, S. 76

Vertrauen gilt innerhalb der relationalen Dimension, aber auch allgemein, als wichtiger Bestandteil von Sozialkapital.[163] Laut *Leana* und *Pil* fördern vertrauensvolle Beziehungen Kooperation und gemeinschaftliche Aktionen innerhalb des Unternehmens.[164] Die Vertrauensbasis innerhalb der Familie bietet die Grundlage des moralischen Verhaltens innerhalb des Unternehmens, sie setzt in diesem Sinne die Richtlinien für Kooperation und Reziprozität.[165] *Sorenson et al.* sprechen in diesem Zusammenhang von „collaborative dialogues", also einer gemeinschaftlichen Orientierung, die den Mitgliedern ein besseres Verständnis über tiefgehende Überzeugungen, Werte und Normen ermöglicht. Dadurch können Mitglieder des Unternehmens auf die moralischen Entscheidungsstrukturen der Familie zurückzugreifen, etwa um Probleme zu lösen.[166]

Normen sind laut *Leana* und *van Buren* der Kleber, der Gemeinschaften zusammenhält. Sie stellen Vereinbarungen über Verhaltensweisen in einem sozialen System dar.[167] Normen entwickeln sich im Familienunternehmen durch deren jahrelange Sozialisierung und tiefe Verwurzelung innerhalb der Familie besonders stark.[168] Wie bereits in Kapital 2.4 erwähnt, unterscheiden sich Normen und Werte in Familienunternehmen stark von Nicht-Familienunternehmen. So finden sich in Familienunternehmen neben Profitabilität auch Egalitarismus, Teamwork und Kollaboration als zentrale Normen.[169] In Ihrer empirischen Studie fanden *Sorenson et al.,* dass sich die Existenz von ethischen Normen in Familienunternehmen positiv auf Reputation auswirkt und damit Wettbewerbsvorteile entstehen.[170] Auch führt der hohe Grad an Geschlossenheit innerhalb des Familienunternehmens zur Entstehung von starken Normen. Die in Familienunternehmen erhöhte Anzahl an Beziehungen hat zur Folge, dass die Einhaltung von Normen wahrscheinlicher wird. Das liegt vor allem daran, dass mit dem höheren und dichteren Beziehungsgeflecht die Wahrscheinlichkeit der Sanktionierung durch Gruppenmitglieder steigt.[171]

---

[163] Vgl. Coleman 1988, S. 394f.
[164] Vgl. Leana und Pil 2006, S. 354
[165] Vgl. Arregle et al. 2007, S. 76
[166] Vgl. Sorenson et al. 2009, S. 240
[167] Vgl. Leana und van Buren 1999, S. 543
[168] Vgl. Felden und Hack 2014, S. 75
[169] Vgl. Pearson et al. 2008, S. 959
[170] Vgl. Sorenson et al. 2009, S. 251
[171] Vgl. Arregle et al. 2007, S. 76

Die Existenz von Normen führt wiederum zu Obligationen, die als positive Interaktionen zwischen Individuen innerhalb eines Netzwerkes gesehen werden können.[172] Obligationen sind für Familienunternehmen positiv, da sie gemeinschaftliche und reziproke Handlungen fördern.[173] Sie basieren auf gemeinsamem Vertrauen und bedeuten, dass Mitglieder der Unternehmerfamilie sich aufeinander verlassen können. So arbeiten Familienmitglieder beispielsweise mehr für die Familie, da sie wissen, dass der Gefallen auf Gegenseitigkeit beruht.[174] Diese auf Reziprozität beruhenden Obligationen stellen demnach in schwierigen Zeiten eine wichtige Ressource für das Unternehmen dar. Laut *Leana* und *van Buren* sind diese „relationalen Verträge" nachhaltiger und effektiver als geschriebene Regeln.[175]

Identifikation ist der Prozess bei dem sich ein Individuum mit einer Gruppe identifiziert, er ermöglicht dem Individuum die Normen und Werte einer Gruppe als Referenzrahmen zu nutzen.[176] Ohne Identifikation sind Individuen weniger bereit zu kooperieren, zu kommunizieren oder Wissen und Informationen zu teilen.[177] Identifikation mit der Familie fördert die Teilnahme und das Anliegen an gemeinsamen Prozessen und Zielen, sowie Möglichkeiten zum Informationsaustausch.[178] Besonders in Unternehmen in denen die Unternehmerfamilie als Verhaltensvorbild gilt, kann besonders viel Identifikation mit dem Unternehmen entstehen.[179]

3.4.3 Kognitive Dimension

Die kognitive Dimension beinhaltet die kognitiven Schemata einer Gruppe, die sich in gemeinsamer Sprache und Wissen, sowie mentalen Modellen und geteilten Visionen ausdrücken.[180] Sie kann dabei als Bindungsmechanismus gesehen werden, die es den Mitgliedern in Familienunternehmen ermöglicht, miteinander zu kommunizieren und ihre Ideen zu integ-

[172] Vgl. Hoffman et al. 2006, S. 138
[173] Vgl. Pearson et al. 2008, S. 959
[174] Vgl. Hoffman et al. 2006, S. 139
[175] Vgl. Leana und van Buren 1999, S. 549
[176] Vgl. Nahapiet und Ghoshal 1998, S. 256
[177] Vgl. Pearson et al. 2008, S. 959
[178] Vgl. Hoffman et al. 2006, S. 139
[179] Vgl. ebd.
[180] Vgl. Maurer 2003, S. 38; Riemer 2005, S. 140f.

rieren.[181] Laut *Nahapiet und Goshal* fördert dieser Austausch die Entstehung von intellektuellem Kapital.[182]

Besonders die gemeinsame Vision ist bei Familienunternehmen oft sehr stark ausgeprägt. So wurde bereits in Kapitel 2 ausführlich über die langfristige, über Profitabilität hinausgehende, Zielorientierung gesprochen. Hier spielt auch die Entstehungsgeschichte des Unternehmens eine wichtige Rolle, da diese die Identität des Unternehmens nachhaltig prägt. Die Vision der Gründer beeinflusst so maßgeblich die Entwicklung des Unternehmens, und trägt dazu bei, dass die Gründungswerte über folgende Generationen aufrechterhalten werden.[183]

3.5 Resultierende Forschungslücke

Auf Basis der theoretischen Vorüberlegungen in diesem Kapital verfolgt die Arbeit in ihrem empirischen Teil das Ziel, das Verständnis für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen zu schärfen. Es wurde ausführlich erläutert, dass einige Forschungsergebnisse vorliegen, die Hinweise darauf bieten, dass die Art und Weise, wie Familienunternehmen ihre Beziehungen aufbauen, pflegen und nutzen sich von Nicht-Familienunternehmen unterscheidet. Offen bleibt jedoch die Frage nach den möglicherweise zu Grunde liegenden Strategien, die bewusst oder ggfs. auch unbewusst in Bezug auf die Sozialstrukturen verfolgt werden. Aus diesem Handeln können wiederum Vor- und Nachteile im Vergleich zum Wettbewerb entstehen. Ein besseres Verständnis an dieser Stelle soll es Familien- und Nicht-Familienunternehmen ermöglichen, eine höhere Transparenz über den Aufbau, die Pflege und die Nutzung ihrer sozialen Beziehungen zu erlangen.

4 Methodik

Um dieses Ziel zu erreichen und die Forschungsfragen dieser Arbeit adäquat zu adressieren, wird mit der Fallstudie ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, der dem explorativen Charakter des Themas gerecht wird.[184] Aufgrund ihrer deskriptiven Art können Fragen nach dem

[181] Vgl. Pearson et al. 2008, S. 957
[182] Vgl. Nahapiet und Ghoshal 1998, S. 253
[183] Vgl. Felden und Hack 2014, S. 45
[184] Vgl. Lamnek 2005, S. 90ff.

„wie“ und „warum“ besonders gut – und auch im jeweiligen Kontext – dargestellt werden.[185] Die Arbeit greift dabei auf ein multiples Fallstudiendesign mit integriertem Ansatz zurück.[186]

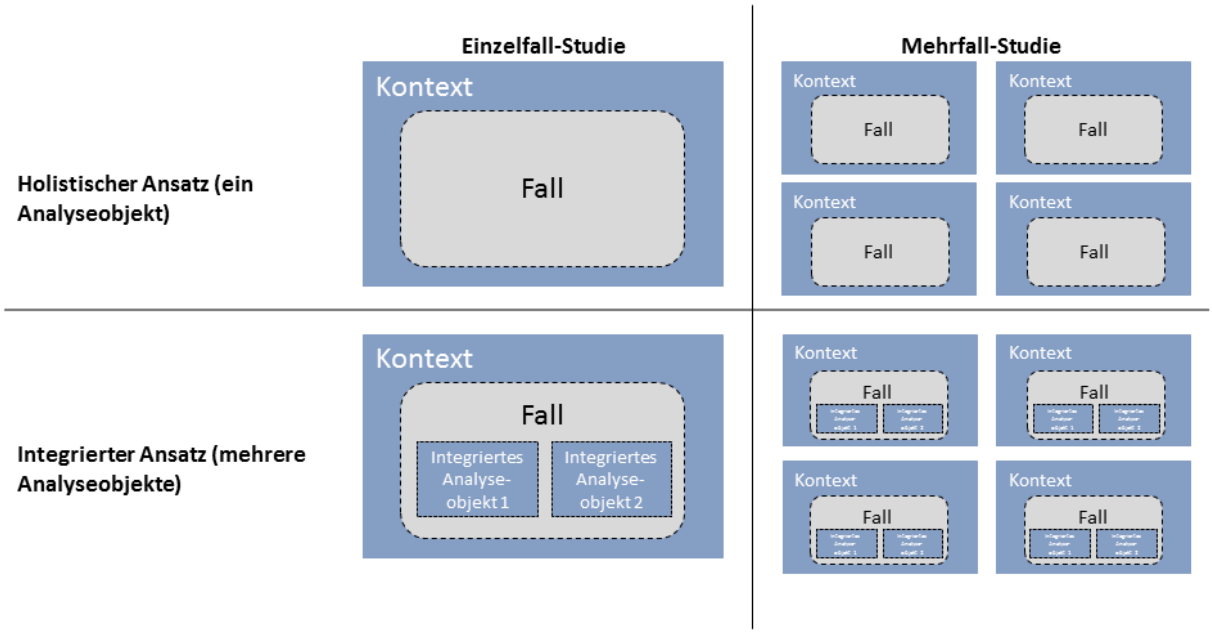

Abbildung 6: Fallstudientypen nach Yin[187]

Dabei werden drei Analyseobjekte pro Fall betrachtet, wobei ein Fall jeweils ein Unternehmen umfasst:

- Problemzentrierte Interviews: Diese Form der Interviews ist besonders geeignet, wenn der Forschende mit theoretischen Vorüberlegungen in die Erhebung gehen möchte (Deduktion). Gleichzeitig soll die Erarbeitung eines Konstrukts aber bei den Befragten verbleiben, die über die Vorüberlegungen nicht informiert werden (Induktion).[188] Diese Kombination der beiden Ansätze wird im konkreten Fall mit einem Leitfaden gewährleistet, der den teilstandardisierten Interviews zu Grunde liegt.[189] Diese beinhalten aber explizit weiter die Möglichkeit, sich frei über die vorgesehenen Fragen hinaus zu unterhalten bzw. weitere Fragen zu stellen.[190]

  Problemzentrierte Interviews wurden im Rahmen der Erhebung pro Fall mit einer Person aus der Geschäftsleitung (Schlüsselperson) sowie – je nach Unternehmens-

[185] Vgl. Yin 2014, S. 9ff.
[186] Vgl. ebd., S. 49ff.
[187] Eigene Darstellung in Anlehnung an Yin 2014, S. 50
[188] Vgl. Lamnek 2005, S. 368; Mayring 2002, S. 70
[189] Vgl. Lamnek 2005, S. 367; Mayring 2002, S. 69f.
[190] *Mayring* bezeichnet diese als “Ad-hoc-Fragen” (vgl. Mayring 2002, S. 71)

größe – ein bis zwei Mitarbeitern geführt. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und anschließend zur weiteren Verwendung wörtlich transkribiert.[191] Dabei werden die Transkripte sprachlich geglättet und an das Schriftdeutsch angenähert sowie Angaben anonymisiert.[192]

- Dokumente: Weiterhin wurden Unternehmens- und Produktbroschüren sowie die Homepages der betrachteten Unternehmen systematisch nach relevanten Inhalten zum Thema dieser Arbeit durchsucht. Diese wurden anschließend als weiteres Analyseobjekt dem jeweiligen Fall zugeordnet. Von Natur aus beinhalten Dokumente historische Daten, die im Kontext des Projektes dazu beitragen können zu verstehen, in wie fern gewisse Muster so tief in der „Unternehmens-DNA" verankert sind, dass die in derartigen Unterlagen Erwähnung finden.[193]
- Teilnehmende Beobachtung: Ergänzend zu den reaktiv und mündlich gewonnenen Daten der Interviews, sowie den nicht-reaktiv und schriftlich erlangten Informationen der Dokumente bildet die teilnehmende Beobachtung die dritte Säule der Analyseobjekte pro Fall. Ihre Vorteile kommen dann zur Geltung, wenn der Forschende Teil der natürlichen Lebenssituation der Beobachteten wird und sich so ein Bild der Innenperspektive machen kann.[194] Analog zum Interviewleitfaden wurde ein Beobachtungsprotokoll erstellt, das jeweils direkt nach dem Besuch der Firmen ausgefüllt wurde.[195]

Um diese Daten auf Ebene der Fälle adäquat analysieren zu können, werden die Analyseobjekte mithilfe der Inhaltsanalyse nach *Mayring* betrachtet.[196] Als wesentliche Technik kommt dabei die Strukturierung zum Einsatz, wobei ein Kategoriensystem zu Grunde gelegt wird, das aus dem theoretischen Konstrukt und den Forschungsfragen heraus entwickelt wurde.[197] In Einzelfällen wurde darüber hinaus die Explikation sowie die Induktion verwendet, um ein tiefergehendes Verständnis für einzelne Textstellen in den Transkripten zu entwickeln bzw. um Textstellen mit neuartigem Inhalt, der auf eine theoretische Ebene transformiert werden kann, zu nutzen.[198]

---

[191] Vgl. Mayring 2002, S. 89; Lamnek 2005, S. 403
[192] Vgl. Mayring 2002, S. 91; Lamnek 2005, S. 403
[193] Vgl. Mayring 2002, S. 46ff.; Lamnek 2005, S. 502
[194] Vgl. Mayring 2002, S. 80; Lamnek 2005, S. 547ff.
[195] Vgl. Mayring 2002, S. 82
[196] Mayring 2010
[197] Vgl. ebd., S. 92ff.
[198] Vgl. ebd., S. 67ff. und 85ff.

Im Rahmen der Datenerhebung wurden sowohl Primär- als auch Sekundärdaten genutzt. Nachfolgende Tabelle veranschaulicht die zur Verfügung stehenden Datenquellen pro Fall:

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4	Fall 5	Fall 6
Interview Geschäftsführung („Schlüsselperson“)	X	X	X	X	X	X
Interview Mitarbeiter	X	X				X
Teilnehmende Beobachtung	X	X				X
Dokumente	X	X	X	X	X	X

Tabelle 2: Datenquellen pro betrachtetem Fall[199]

5 Ergebnisse

Im Rahmen der Fallanalyse beginnt die Darstellung der Fälle mit einer Rekonstruktion und Analyse der biographischen bzw. objektiven Daten, die nach *Stamm* kaum von der Interpretation der Erzählenden abhängig sind, wie beispielsweise die Unternehmensgründung, Generationenwechsel und andere Meilensteine.[200] Anschließend werden die für die Sozialstruktur prägenden Personen und Funktionen dargestellt. Den Abschluss bildet zum einen eine Übersicht zu den Dimensionen sozialen Kapitals in den unterschiedlichen Fällen, zum anderen werden die Erträge des sozialen Kapitals pro Fall vorgestellt.

Alle Familienunternehmen (Fälle 1-5) wurden während des Auswahlverfahrens auf ihre Kompatibilität mit dem in Kapitel 2.2 ausgewählten Definitionsverfahren des Substantial Family Influence (SFI) Index geprüft. Die teilnehmenden Familienunternehmen befinden sich alle zu 100 Prozent in den Händen der Familie. Es sind keine Fremdgeschäftsführer vertreten und alle Unternehmen werden alleinig von Familienmitgliedern geführt. Das teilnehmende Nicht-Familienunternehmen (Fall 6) befindet sich nicht im Besitz einer Familie und wird von nicht verwandten Personen geleitet.

[199] Eigene Darstellung
[200] Vgl. Stamm 2013, S. 149

5.1 Fall 1: Familienunternehmen der Metallbranche

Der erste Fall beschreibt ein Familienunternehmen der dritten Generationen, welches im Bereich der Metall- und Elektrotechnik tätig ist. Das Unternehmen hat aktuell über 30 Mitarbeiter und ist in mehreren Ländern Europas tätig.

Das erste wichtige Ereignis, welches sowohl im Interview als auch im Unternehmenskatalog hervorgehoben wird, ist die Unternehmensgründung in 1922. Die gesamte Unternehmerfamilie stammt aus der Gründungsregion und ist dort seit vielen Jahren ansässig. Die Gründung des Betriebes erfolgte durch den Großvater der jetzigen geschäftsführenden Gesellschafter ursprünglich als Einzelunternehmen für landwirtschaftliche Sondermaschinen. Der erste Generationenwechsel erfolgte 1969, als der Firmengründer das Unternehmen an seinen Sohn übergab. Dieser war gelernter Maschinenbauer und kam über familiäre Beziehungen seiner Frau in den jetzigen Tätigkeitsbereich des Unternehmens. Aus dem Unternehmen wird er wie folgt beschrieben: „Da der Seniorchef, der X, ein Tüftler ist, wurde es an ihn herangetragen, so nach dem Motto: Kannst du solche Teile fertigen? Vom Typ her kann er in der Kammer sitzen und tüfteln, bis er es hat. So ist man in das heutige Geschäftsfeld hineingeraten."

In den 70 Jahren zog das Unternehmen in ein größeres Gebäude um, es blieb dabei jedoch in der weiteren Umgebung des Gründungsstandortes. Bereits 4 Jahre später traten die jetzigen geschäftsführenden Gesellschafter in das Unternehmen hinein. Der zweite Generationenwechsel erfolgte in den 90er Jahren, als die Brüder – und Enkel des Gründers – die operative Geschäftsführung übernahmen. Ihr Vater ist bis heute als Seniorchef im Unternehmen tätig. In den Jahren, die dem Generationenwechsel folgten, erlebte das Unternehmen eine Erneuerung der Arbeitsprozesse, beispielsweise durch die Einführung der DIN EN ISO 9001 Zertifizierung, die ein Interviewter als wichtigen Meilenstein beschreibt. Zudem konnte in 2002 die Arbeitsfläche verdoppelt werden, was auch die Einstellung weiter Mitarbeiter nach sich zog. Dies kann als Zeichen des Wachstums gesehen werden, der durch den Generationenwechsel angestoßen wurde.

5.1.1 Prägung der Sozialstruktur

Der interviewte Geschäftsführer scheint im ersten Fall eine sehr zentrale Person im Unternehmen zu sein, die einen großen Einfluss auf die Prägung der Sozialstruktur hat. Dies ist zunächst einmal im Hinblick auf die Unternehmensstruktur erkennbar, die nach den beiden Geschäftsführern lediglich über eine weitere Hierarchieebene, in Form des Werkstattmeisters, verfügt. Der Geschäftsführer legt viel Wert auf die persönlichen Beziehungen zu seinen Angestellten, besonders bei der Personalauswahl, wie ein Interviewter nachfolgend beschreibt: „Viele kennen die Geschäftsleitung seit 40 Jahren und sind so ins Unternehmen gekommen. Ich bin durch die Verbindung zur Tochter vom Herr X hier reingekommen. Weil man dann sagen kann: Die Person ist bekannt, der Charakter ist bekannt, passt rein.“ Darüber hinaus werden wichtige Informationen bevorzugt persönlich durch ihn weitergegeben und durch Aushänge nur unterstützt.

Auch in Bezug auf externe Stakeholder scheint der Geschäftsführer zentral für die Entwicklung von Beziehungen zu sein. So wird deutlich, dass er eine wesentliche Rolle beim Aufbau neuer und der Pflege bestehender Geschäftsbeziehungen, vor allem im Rahmen von Messen, einnimmt. Auch persönliche Besuche vor Ort bei Kunden und Lieferanten stehen auf dem Terminplan. Eine weitere wichtige Zielgruppe bilden die Fremdkapitalgeber, die aus regionalen Banken bestehen. Zu deren Entscheidungsträgern wird seit jeher ein guter, regelmäßiger und professioneller Kontakt gepflegt. Dabei haben die Ansprechpartner in den Geldinstituten schon mehrfach gewechselt, was aber nicht zu einer Veränderung der Beziehung führte.

5.1.2 Dimensionen von Sozialkapital

Innerhalb der strukturellen Ebene kann zunächst festgehalten werden, dass ein relativ kleines Netzwerk der Schlüsselperson vorliegt, was vor allem daran liegt, dass der Markt und damit auch die Kunden und Lieferanten dieses Unternehmens sehr speziell und deshalb auch begrenzt sind. Dafür scheinen die vorhandenen Beziehungen, egal ob zu internen oder externen Stakeholdern recht bewusst aufgebaut zu werden und von häufigerer Interaktion geprägt zu sein. Neben der Rolle des Geschäftsführers nimmt die Schlüsselperson zusätzlich die Rolle des Vaters und des Privatmanns ein. Dabei ist sein Netzwerk von einer mittleren Heterogenität geprägt: Dazu trägt neben dem speziellen Kundensegment und wenigen rele-

vanten Lieferanten auch die Tatsache bei, dass die Schlüsselperson lokal sehr gut vernetzt scheint und auch innerhalb der Familie auf wichtiges Know-How für das Unternehmen zugreifen kann. So ist die Mehrzahl der Beschäftigten über persönliche Kontakte in den Betrieb gekommen. Wichtig zu erwähnen ist, dass die Schlüsselperson es generell für unabdingbar hält, Kontakte zu wichtigen Entscheidern langfristig selbst zu halten und durch regelmäßige Interaktionen zu pflegen.

In der relationalen Dimension dominiert Vertrauen als wichtigster Baustein („[Eine Vertrauensbasis; Anmerk. d. Verf.] muss natürlich schon da sein. Das ist dann auch gleich das schwierigste in dem Ganzen.“ Die Schlüsselperson baut nur zu sehr wenigen, langjährigen Kontakten ein wirkliches Vertrauensverhältnis auf. So wird eine solche Beziehung zu einem ausländischen Partner wie folgt beschrieben: „Von großem Vertrauen geprägt. Wir stellen auf dem gleichen Stand aus und wohnen in gleichen Wohnungen, wenn wir auf einer Messe sind.“ In gleichem Maße gilt diese Erkenntnis auch für die Beschäftigten, wobei diese einen höheren Vertrauensvorschuss erhalten („Mitarbeiter werden an der langen Leine gelassen“, „Belegschaft ist auch wie eine große Familie“). Normen sind in diesem Unternehmen sehr präsent und werden von der Schlüsselperson konsequent nach außen („Ich möchte da schon, dass wir geschlossen [im Sinne der Identifikation und Einheitlichkeit des Unternehmens; Anmerk. d. Verf.] nach außen auftreten.“) und innen („dass wir der Sache erstmal auf den Grund gehen, bevor man da vorschnell jemanden verurteilt.“) eingefordert. Im Unternehmen herrschen, auch seitens der Schlüsselperson, höhere Obligationen und Erwartungen. Dies wird vor allem dadurch deutlich, dass für spontane Grillfeste der Belegschaft gerne auch einmal die Getränke übernommen werden. Zusätzlich werden Unternehmensfeiern zu Weihnachten oder im Sommer organisiert und mitarbeiterseitig auch gut nachgefragt. Identifikation und gemeinsame Identität sind überdurchschnittlich, da seitens der Schlüsselperson ein geschlossenes Auftreten im Sinne des Unternehmens gewünscht wird und auf Seiten der Mitarbeiter auch eine hohe Bereitschaft vorhanden ist, diese Repräsentation adäquat zu übernehmen.

Zur Teilung des Wissens im Unternehmen, als erster Aspekt der kognitiven Dimension von Sozialkapital, existieren zum einen digitale Netzlaufwerke, auf denen Informationen für alle Beschäftigten verfügbar sind. Zum anderen werden neue Mitarbeiter in einem „internen

Praktikum“ zu Beginn der Tätigkeit mit allen Bereichen konfrontiert, um ein umfassendes Verständnis für das Unternehmen, seine Produkte, Prozesse und Beschäftigten zu erlangen. Ferner existiert aber kein standardisierter Ablauf zur Einarbeitung, was auch als eher typisch für kleine und mittlere Unternehmen gesehen werden kann. Schulungen werden bei Bedarf auch gerne für mehrere Mitarbeiter gleichzeitig angeboten, um den Austausch zu fördern. Auf Basis der sehr detailliert bekannten Unternehmensgeschichte im Betrieb kann auch davon ausgegangen werden, dass gemeinsame mentale Modelle in größerem Umfang existieren. Zur Vision kann festgehalten werden, dass es eine größere Übereinstimmung bzgl. der allgemeinen Unternehmensziele (z.B. „Qualität“) gibt und auf dieser Basis davon ausgegangen werden darf, dass Ziele gemeinsam verfolgt werden. Daneben finden sich auch ähnliche Ausdrucksformen bei den zentralen Werten des Unternehmens („höchste Qualität“) sowie bei den wichtigsten Faktoren, die Kunden am Betrieb schätzen („Fachkompetenz“ / „Know-How“ und „Liefertreue“ / „Termintreue“).

5.1.3 Vor- und Nachteile von Sozialkapital

Zu den Vorteilen von Sozialkapital, die sich im ersten Fall in Form von Erträgen zeigen und aus dem Sozialkapital der Schlüsselperson heraus entstehen, können die folgenden Punkte gezählt werden:

- Finanzielle oder materielle Erträge
    - Gute Finanzierungskonditionen und gutes Verhältnis auch in finanziell schwierigeren Zeiten über Kontakt zum Entscheider der Bank
    - Kein Zwang zur Profitmaximierung und zum Wachstum durch Familie als Inhaber
    - Sehr hohe Eigenfinanzierungsquote
- Erträge in Form von Humankapital
    - Juristische Beratung durch ein Familienmitglied
    - Gewinnung neuer Fachkräfte v.a. über das private Umfeld (Freunde, Bekannte) nach der Maxime „persönliche Eignung im Zweifel vor fachlicher Eignung“ mit hoher Passung zum Unternehmen und seinen handelnden Personen
    - Ideenaustausch mit hochrangigen Experten auf dem technischen Spezialgebiet aus anderen Unternehmen

    - Informationen über Produkte und Märkte durch enge Kontakte zu Kunden und Lieferanten
    - Enger Kontakt zu Mitarbeitern durch geringe Anzahl an Hierarchieebenen
    - Motivierte und selbstständige Mitarbeiter durch „lange Leine“
- Erträge in Form von (neuem) Sozialkapital
    - Mitglied einer Wirtschaftsdelegation
    - Kontakt zu hochrangigen Experten auf dem technischen Spezialgebiet aus anderen Unternehmen
    - Gemeinsame Neuproduktentwicklung mit Kunden
    - Gemeinsame Messestände mit einem Kooperationspartner (Ansprache zusätzlicher Kunden mit cross-selling Potenzialen)

Nachteile der Nutzung des Sozialkapitals der Schlüsselperson wurden im Rahmen der Daten in folgenden Bereichen deutlich:

- Geringe Anzahl von Hierarchieebenen kann zu reduzierter Motivation der Mitarbeiter führen (z.B. wenig interne Aufstiegschancen)
- Ausfall von wichtigen Ansprechpartnern bei Kooperationspartnern, Kunden oder Lieferanten (z.B. durch Erkrankung oder Tod) führen fast unweigerlich zum Verlust des sozialen Kapitals und seiner Erträge
- Hohes Vertrauen und hohe Selbstständigkeit der Mitarbeiter („lange Leine“) kann zur Verselbstständigung der Arbeit Einzelner, Ineffizienz oder gar zu Missbrauch der Freiräume führen
- Verringerter Fokus auf Rendite und Wachstum sowie zu enge Beziehungen zu Kunden oder Lieferanten können zu verschenkten betriebswirtschaftlichen Potenzialen führen (z.B. im Einkauf oder Vertrieb)

5.2 Fall 2: Familienunternehmen der Baubranche

Der zweite Fall dreht sich um ein kleineres Bauunternehmen in der dritten Generation mit ca. 20 fest beschäftigten Angestellten. Das Unternehmen wurde direkt nach dem Krieg durch den Großvater der jetzigen Geschäftsführerin aufgebaut. In den 1960er- und 1970er-Jahren war das Unternehmen mit etwa 100 Beschäftigten relativ groß. Neben dem jetzigen Tätig-

keitsgebiet im Hochbau produzierte das Unternehmen damals noch Fertigteile, die mittlerweile nicht mehr selbst hergestellt werden. Der erste Generationswechsel erfolgte Anfang der 1960er Jahre, als der Vater der heutigen Geschäftsführerin in das Unternehmen einstieg. Er blieb in seiner Rolle als leitender Inhaber über 40 Jahre tätig. Seine Tochter und jetzige Geschäftsführerin leitet seit dem das Unternehmen, jedoch scheint der Vater Schwierigkeiten zu haben, sich nach dem Generationswechsel aus dem Geschäft zurückzuziehen. Die Tochter dazu: „Das ist so diese Familienhistorie und mein Vater hat jetzt, sage ich mal, seit 1962 bis heute einen sehr großen Anteil daran, dass die Firma in der langen Zeit noch existiert. Das sind fast 50 Jahre und deswegen kann der auch nicht loslassen… […] Und diese Übergänge, die sich als schwierig gestalten, das ist ja auch typisch Familienunternehmen. Weil das ist auch, sag ich mal, diese emotionalen Verrichtungen sind so massiv."

5.2.1 Prägung der Sozialstruktur

Auch im zweiten Fall wird schnell deutlich, dass die sozialen Beziehungen des Unternehmens durch die Geschäftsführerin und ihren Vater bestimmt sind. Ein offener Empfang, der direkt links und rechts des Flures die Büros der Geschäftsführung beherbergt, die für jeden Besucher des Unternehmens durch ein Glasfenster einsehbar sind, sind klare Indizien, dass hier eine offene und direkte Kommunikation gelebt wird.

In Bezug auf die internen Stakeholder lässt sich festhalten, dass die Geschäftsführerin um den persönlichen Kontakt und Austausch mit den Mitarbeitern bemüht ist, was aufgrund zeitlicher Restriktionen und der Arbeitsorganisation mit verschiedenen Teams, die unterschiedlichen Baustellen zugeordnet sind, mitunter schwierig zu realisieren ist. Ein Austausch zu finanziellen Themen findet nur innerhalb der Familie statt und bleibt „geheim".

Besonders zu Kunden pflegt die Geschäftsführerin selbst enge Kontakte und versucht hier am Puls der Zeit zu bleiben (u.a. Durchführung eigener Bauberatungen für die Zielgruppe älterer Personen, Pflege des Social Media Auftritts des Unternehmens). Die Besonderheit, dass hier eine Frau ein Bauunternehmen leitet, hat dazu geführt, dass wesentlich mehr Frauen als in der Vergangenheit direkt als Kunden von der Geschäftsführerin gewonnen werden konnten. Insgesamt ist im Markt zu beobachten, dass Kunden eine stärkere Beratung und Betreuung als in der Vergangenheit wünschen, was die Geschäftsführerin sehr ger-

ne auch selbst umsetzt. Eine weitere relevante Person für die Kunden ist der Vater der Geschäftsführerin, der sich oftmals selbst um Vorgänge auf Baustellen kümmert. Dies ist laut der Befragten auf sein persönliches Engagement als Familienmitglied zurückzuführen und wäre bei einem Fremdgeschäftsführer nicht zu erwarten.

5.2.2 Dimensionen von Sozialkapital

Bei der Betrachtung der Netzwerkgröße innerhalb der strukturellen Dimension von sozialem Kapital fällt in diesem Fall auf, dass die Schlüsselperson über ein großes Netzwerk mit vielen Kontakten verfügt, da sie neben Lieferanten, Kunden, Verbänden, Kammern und der Politik auch Kontakte in die Wissenschaft pflegt. Weiterhin ist sie selbst beratend für andere Unternehmen tätig (z.B. im Themenfeld produktbegleitende Dienstleistungen). Besonders die Beziehungen zu Kunden und ihren Mitarbeitern pflegt die Geschäftsführerin intensiv mit einer häufigen Interaktion. Weiterhin nimmt sie eine Vielzahl unterschiedlicher Rollen ein: So ist sie neben der Geschäftsführerin, der Beraterin, des Vereinsmitglieds, der Studienteilnehmerin, der Tochter und Schwester auch Themenbotschafterin für ein Bundesministerium. Aus dem Zusammenspiel der vorgenannten Faktoren ergibt sich auch ein hohes Maß an Heterogenität in ihrem Netzwerk.

Über alle Datenquellen hinweg wird deutlich, dass Vertrauen, welches sich über einen langen Zeitraum aufbaut, zentral für die Schlüsselperson und das ganze Unternehmen ist. So kann einerseits das hohe Vertrauen erwähnt werden, welches die Mitarbeiter genießen. Dieses äußert sich in einer sehr hohen durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit und großen Spielräumen für eigenes Wirken. Dies überträgt sich auch auf die Zusammenarbeit innerhalb der Belegschaft. Weiterhin existieren zu externen Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, Wissenschaft) Beziehungen, die sich durch große Offenheit und Transparenz als weitere Kennzeichen von Vertrauen auszeichnen. So ergibt sich z.B. eine Anzahl von Kunden, die mehrmals Leistungen in Auftrag geben, die über dem Branchendurchschnitt eingeschätzt wird. Passend zu dieser Bedeutung wird das Thema Vertrauen auch prominent in der Broschüre des Unternehmens aufgenommen. Weiterhin verankert die Schlüsselperson „Herzlichkeit“ als gelebten Wert v.a. in der Interaktion mit Kunden. Unter anderem deshalb kann von einer durchschnittlichen Höhe an vorhandenen Normen mit Bezug zum Sozialkapital ausgegangen werden. Der Bereich Obligationen und Erwartungen ist dagegen eher schwach ausgeprägt:

So finden z.B. keine regelmäßigen Unternehmensfeiern statt, da das Thema zwar in der Vergangenheit aufgenommen wurde, aber „wieder eingeschlafen“ sei. Obwohl es ein positives Feedback aus der Belegschaft für eine einheitliche Kleidung im Unternehmensdesign gibt und sie den Betrieb auf diese Weise gerne repräsentieren (z.B. T-Shirts für die Arbeiter auf den Baustellen), werden momentan keine weiteren Pläne in diese Richtung verfolgt. Trotzdem existiert eine starke Identifikation mit dem Unternehmen, die nicht zuletzt auf der langjährigen Zugehörigkeit vieler Mitarbeiter beruht.

Wie in kleineren Unternehmen üblich, wird Wissen schon aus zweckmäßigen Gründen über digitale und analoge Wege geteilt, wobei Weiterbildungen eher individuell für Einzelpersonen stattfinden, was aber mit der Größe des Betriebes zusammenhängt. Weiterhin existiert eine Einarbeitungsstrategie „on the job“, die durch regelmäßige Gespräche mit der Geschäftsführerin begleitet wird. In Bezug auf die gemeinsamen mentalen Modelle ist anzumerken, dass bspw. die Unternehmensgeschichte in ihren wesentlichen Zügen im Betrieb bekannt ist. Allerdings wird diese schriftlich nur rudimentär an interne und externe Zielgruppen weitergegeben (Homepage, Unternehmensbroschüre o.ä.). Eine gemeinsame Sprache z.B. im Sinne von Codes lässt sich nur schwer identifizieren. Dagegen scheint eine gemeinsame Vision durch geteilte Werte (z.B. Ehrlichkeit und Transparenz) in einem gewissen Maße zu bestehen.

5.2.3 Vor- und Nachteile von Sozialkapital

Nachfolgend werden die Vorteile in Form von Erträgen aufgelistet, die sich im zweiten Fall durch das soziale Kapital der Schlüsselperson ergeben:

- Finanzielle oder materielle Erträge
    - Hohe Eigenfinanzierungsrate
    - Konservative Geldpolitik ermöglichte das Überleben des Unternehmens in wirtschaftlich schwieriger Zeit
    - Weniger Reklamationen und geringerer Nachbesserungsbedarf durch persönliches Engagement der Familie auf der Baustelle vor Ort im direkten Austausch mit dem Kunden
- Erträge in Form von Humankapital

    - Hohes Engagement und Loyalität der Mitarbeiter durch intensive Beziehungen („Familie im Unternehmen“)
    - Gewinnung neuer Auszubildender über Beschäftigte, Freunde, Familie und Bekannte („Multiplikatorenwirkung“)
    - Hohe Motivation der Mitarbeiter durch flache Hierarchien und direkte Ansprechbarkeit der Schlüsselperson
    - Haftung über das Papier hinaus mit dem Familiennamen als Garant für lange Kundenbeziehungen und hohe Kundenbindung
- Erträge in Form von (neuem) Sozialkapital
    - Empfehlungen des Unternehmens an potenzielle Neukunden durch Stammkunden
    - Zugänge verschiedener, im Betrieb tätiger Familienmitglieder zu Stakeholdern (Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten) können genutzt werden
    - Gewinnung von Frauen als neue Zielgruppe durch persönliches Engagement der Schlüsselperson
    - Markttrend zu umfangreicherer Beratung und Begleitung während eines Bauprojektes kann durch Schlüsselperson Rechnung getragen werden und führt zur (Stamm-)Kundengewinnung

Im zweiten Fall konnten folgende Nachteile der Nutzung des Sozialkapitals der Schlüsselperson identifiziert werden:

- Wegbrechen der Geschäftsführung im Unternehmen (z.B. durch längere Krankheit) führt im schlechtesten Fall zum Kollaps der (internen und externen) Beziehungen und deren Erträgen für den Betrieb
- Intensive Kundenbeziehungen, die auch mit dem Familiennamen als „Sicherheit“ unterfüttert sind, können bei Schlecht- oder Minderleistung leichter ins Negative umschlagen und auch vom Betrieb auf die Unternehmerfamilie abfärben
- Fokussierung auf zu wenige interne Beziehungen, die von höchstem Vertrauen geprägt sind in Verbindung mit der Gefahr des Ausfalls einzelner Mitarbeiter / Familienmitglieder („wenn jemand aussteigt, dann ist die Kacke am Dampfen“)

- Zu viel Sozialkapital zu Kunden kann sich in zu viel Ehrlichkeit äußern, die sich in einem höheren (ehrlichen) Preis als bei Wettbewerbern niederschlägt und zu weniger Aufträgen vor allem bei preissensiblen Nachfragern führen kann
- Hohes soziales Kapital zu Kunden befreit bei höheren Angeboten in sehr vielen Fällen nicht vom Rechtfertigungszwang
- Höheres Sozialkapital bedeutet in vielen Fällen auch erhöhten Druck durch die vermehrte Angst, den guten Namen des Betriebes / der Familie zu beschäftigen
- Je höher das Sozialkapital der zentralen Person im Unternehmen, desto schwieriger die Nachfolge und der Transfer dieses sozialen Kapitals auf den Nachfolger
- Die starken Beziehungen des Geschäftsführers zu seinen Mitarbeitern können beim Generationenwechsel zu Inflexibilität führen. Mitarbeiter sind dann unter Umständen weniger in der Lage, sich der Arbeitsweise des neuen Geschäftsführer anzupassen

5.3 Fall 3: Familienunternehmen der Kosmetikbranche

Der dritte Fall dreht sich um ein größeres Familienunternehmen mit ca. 250 Mitarbeitern im Bereich Kosmetik, welches direkt nach dem Krieg vom Vater des jetzigen Geschäftsführers gegründet wurde. Dies verhalf dem Unternehmen laut dem Geschäftsführer ungeplant zu großem Erfolg, da der bisherige Marktführer den Zweiten Weltkrieg nicht überstand. Nach der Gründung konnte das Unternehmen großes Wachstum erzielen und übernahm in den 1960er-Jahren einen direkten Konkurrenten. Zudem konnte die Firma auch international weiter Kunden sammeln und war bis Mitte der 1980er-Jahre auf verschiedenen Kontinenten mit einem Exportanteil von über 50% sehr erfolgreich. Anfang der 1990er-Jahre wurde ein weiteres großes Traditionsunternehmen übernommen und so die Position des Betriebs als Weltmarktführer in seinem Bereich gesichert.

Der jetzige geschäftsführende Gesellschafter, Sohn des Gründers, wird im Unternehmensalltag durch seine Frau unterstützt, die beispielsweise für ein ausländisches Tochterunternehmen alleinverantwortlich ist. Auch seine Söhne sind aktiv im Unternehmen vertreten. Ein Sohn arbeitet als Projektmanager, der andere bereitet sich mit seinem wirtschaftswissenschaftlichen Studium auf den Einstieg im Unternehmen vor. Die Anteile des Unternehmens

sind auf die verschiedenen Familienmitglieder aufgeteilt. Der derzeitige Geschäftsführer hält den Mehrheitsanteil. Auch die Gründer haben noch einen Kapitalanteil am Unternehmen. Auch hier kommen die sehr alten Gründer noch regelmäßig in den Betrieb: „Meine Eltern sind nicht mehr so stark involviert […]. Mein Vater kommt noch ein paar Mal die Woche." Die Familie ist im gesamten Betrieb vertreten: „Meine Schwiegertochter, seine Frau ist inzwischen auch hier. Die hat auch noch Master in Marketing gemacht. … Die Familie zieht sich durch den ganzen Betrieb durch. Ein Assistent von mir, dessen Frau, die macht den Shop drüben."

5.3.1 Prägung der Sozialstruktur

Im dritten Fall existiert eine starke Prägung der Sozialstruktur durch die Geschäftsführung und die Unternehmerfamilie.

Erwähnenswert in Bezug auf die interne Sozialstruktur ist, dass die enge Verbindung mit den Beschäftigten eine gewisse Tradition besitzt. So bekam der Gründer des Unternehmens sein erstes Einzelbüro erst im Alter von 75 Jahren. Ebenfalls existiert eine eigene Zeitschrift des Unternehmens für alle Stakeholder, die zwei Mal pro Jahr erscheint.

Hinsichtlich der externen Stakeholder nimmt die Geschäftsführung eine zentrale Rolle ein, die sich vor allem auch auf die Ausweitung und Internationalisierung des Geschäftes bezieht. Dabei ist nochmals hervorzuheben, dass die Ehefrau des aktuellen Geschäftsführers eine sehr aktive Rolle im Unternehmen einnimmt und eine eigene ausländische Tochtergesellschaft aufbaut. In beiden Fällen wird diese Aktivität mit viel Passion verfolgt. Elementarer Bestandteil des Ausbaus und der Pflege von Kundenkontakten sind die Besuche von relevanten Messen und die Durchführung von Kundenevents, in die auch die dritte Generation der Familie aktiv eingebunden ist. Damit werden bereits die Brücken für eine Übertragung der Beziehungen zu Kunden und Lieferanten im Zuge einer Nachfolge in der Zukunft gelegt. Diese Kundenbindung scheint gar so stark werden zu können, dass sich Kunden zur „Familie" des Unternehmens zählen, wenn langjährige, tiefe Beziehungen bestehen.

5.3.2 Dimensionen von Sozialkapital

Bezogen auf die strukturelle Dimension des sozialen Kapitals unterhält die Schlüsselperson hier ein breites Netzwerk, das vor allem im Rahmen der Internationalisierung des Unternehmens (u.a. USA, Vereinigtes Königreich, Polen) sowie die Neuausrichtung der Außendarstellung mithilfe einer externen Agentur entstanden ist. Hinsichtlich der Stärke der vorhandenen Beziehungen zu Kunden und Lieferanten wird eine weitere Forcierung angestrebt („Wir müssen mit unseren Partnern engere Kommunikation betreiben"). Dazu bindet der Geschäftsführer auch seine Familie mit ein. Das führt dazu, dass er zwischenzeitlich nur „noch 20 Prozent" in Meetings redet, statt die Unterhaltung alleine zu führen. Dass die Verbindung unterhalb der Familienmitglieder besonders intensiv ist, zeigt alleine schon die Tatsache, dass alle in Sichtweite zueinander im Unternehmen ihre Arbeitsplätze haben. Für Kunden werden spezielle Seminare angeboten, zu denen zahlreiche Teilnehmer aus bis zu 20 Ländern anreisen. Aufgrund der sehr guten Möglichkeit hier auch die vorhandenen Kontakte zu pflegen sowie potenzielle Neukunden einzuladen, soll dieser Baustein weiter gestärkt werden. Durch diese Ausrichtung kann auch davon gesprochen werden, dass eine eher höhere Multiplexität sowie Heterogenität im Netzwerk vorliegen.

Vertrauen ist auch hier ein zentraler Baustein innerhalb der relationalen Dimension. Da viele Kunden in direkter, umfangreicher Abhängigkeit vom betrachteten Betrieb stehen, ist es der Schlüsselperson wichtig, Sicherheit zu vermitteln und Angst zu nehmen. Dadurch entsteht aus seiner Sicht über einen längeren Zeitraum Vertrauen. Es herrscht auch ein hohes Vertrauen gegenüber internen Zielgruppen, was z.B. anhand der stark erhöhten Redezeit anderer Angehöriger des Unternehmens in Meetings, die oben bereits erwähnt wurde, nachvollzogen werden kann. Die neue Richtung, die in der Außendarstellung und durch die Überarbeitung des verwendeten Slogans sichtbar gemacht wurde, soll durch verschiedene Maßnahmen auch den Mitarbeitern zugänglich gemacht werden und wird von der Unternehmerfamilie seit Gründung vorgelebt. Dadurch existiert auch eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.

5.3.3 Vor- und Nachteile von Sozialkapital

Im Folgenden werden die Vorteile in Form von Erträgen aufgelistet, die sich durch das Sozialkapital der Schlüsselperson ergeben:

- Finanzielle oder materielle Erträge
    - Die gesamte Familie hat Anteile am Unternehmen (Gründer, Geschäftsführer und seine Familie)
    - Da das Unternehmen in Familieneigentum ist, wird kein Risiko mit großen Investmentbanken eingegangen
- Erträge in Form von Humankapital
    - Identifikation mit Familie und Unternehmen führt zu höherer Leistung der Mitarbeiter („viele unserer Leute denken auch noch nach 17 Uhr“)
    - Alle Familienmitglieder gewinnen persönlich neue Beschäftigte für das Unternehmen
    - Viele Familienmitglieder- und angehörige arbeiten im Unternehmen (Söhne des Geschäftsführers, ihre Frauen etc.)
- Erträge in Form von (neuem) Sozialkapital
    - Einbindung der gesamten Familie im Unternehmen bringt Zugang zu vielen unterschiedlichen Personengruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens
    - Relativ viele Kunden (kein Kunde macht – gewollt – mehr als 5% des Gesamtumsatzes aus) führen zu hoher (finanzieller) Unabhängigkeit von Einzelpersonen und einzelnen Unternehmen
    - Hohe Kundenbindung im professionellen Segment durch die Erfüllung auch außergewöhnlicher Wünsche, wobei diese Nachfrager dann als Aushängeschild nach außen fungieren

Es konnten folgende Nachteile der Nutzung des Sozialkapitals der Schlüsselperson identifiziert werden:

- Alle Wünsche im Rahmen der Geschäftsbeziehungen erfüllen zu wollen, auch wenn diese unrentabel sind, kann eine zu starke – und wirtschaftlich fragwürdige – Fokussierung auf den Kundennutzen darstellen.
- Fokussierung auf professionelles Kundensegment, die auch über das Marketing kommuniziert wird, kann dazu führen, dass deren Eigenschaften sich ein Stück weit

auf das Unternehmen übertragen (z.B. altmodisch, eingestaubt, jung oder hipp). Das muss nicht in allen Fällen bewusst entschieden und gewollt sein.

5.4 Fall 4: Familienunternehmen der Möbelbranche

Das Möbelunternehmen wurde Anfang des 20. Jahrhunderts gegründet, befindet sich zurzeit in den Händen der vierten Generation und beschäftigt mehr als 200 Mitarbeiter. Während des Krieges befand sich das Unternehmen in einer Krise, der Gründer kam ums Leben und die Geschäftsräume wurden zerstört. Die Tochter übernahm das Geschäft in der schwierigen Nachkriegszeit, und baute die alten Geschäftsräume wieder auf. Ihr Mann, der während dem Krieg vermisst wurde, übernahm 1947, nach seiner Rückkehr, die Geschäftsführung. Er wird als Macher beschrieben und verhalf dem Unternehmen in den nächsten Jahren zu großem Wachstum. Bereits Ende der 1950er-Jahre war das Unternehmen das größte lokale Möbelkaufhaus. Anfang der 1970er-Jahre übernahm der Sohn das Unternehmen, der den Erfolg stets weiter trieb. Hier war die Übergabe nicht einfach. So beschreibt der jetzige Geschäftsführer beispielsweise: „Also mein Opa der ist ja bis zum Ende aktiv im Geschäft gewesen und der hat meinem Vater irgendwie ganz oft, sagen wir mal, das Geschäft übergeben, aber das nie in Wirklichkeit gemacht." Zum 100. Geburtstag des Unternehmens erfolgte wiederum die Übergabe an seinen Sohn und jetzigen Geschäftsführer. Im Gegensatz zum vorherigen Unternehmensleiter zog sich der Vater sehr abrupt aus dem Unternehmen zurück: „Und dann dachte ich eigentlich, dass mein Vater auch so weiter arbeiten würde. Ich konnte mir nicht vorstellen, dass mein Vater sich da zurückzieht. Das kam aber ganz anders, mein Vater hat sich da schlagartig zurückgezogen und hat da seinen ja, ja seinen Alltag eigentlich komplett geändert." Dies lässt sich womöglich mit der eher schwierigen Geschäftsübernahme von seinem Vater begründen.

5.4.1 Prägung der Sozialstruktur

Im vierten Fall interessiert sich der Geschäftsführer stark für seine Beschäftigten und interagiert dementsprechend auch häufig mit Ihnen. Dies geschieht oft im Rahmen eines täglichen Rundgangs durch den zentralen Standort des Betriebes, an dem er auch sein Büro hat. So sucht er zum Beispiel bewusst den direkten Kontakt, um auch über den aktuellen Zustand bzw. die aktuellen Nöte einzelner Personen informiert zu sein („Dann wird einem das hoch

angerechnet [, wenn man auch Informationen zum Privatleben gegenseitig mit den Mitarbeitern teilt und dementsprechend über persönliche Hintergründe informiert ist; Anmerk. d. Verf.]“). Mit dieser Eigenschaft prägt er die interne Sozialstruktur in einem erheblichen und direkten Maße. Der Geschäftsführer nimmt darüber hinaus regelmäßig an den verschiedenen Abteilungsmeetings teil, um direkt mit seinen Beschäftigten über Sachverhalte zu sprechen, „die Ihnen wichtig sind“. Dazu zählt er explizit positive und negative Angelegenheiten, die offen angesprochen werden können und sollen. Der Geschäftsführer führt zudem etwa ein Mitarbeitergespräch pro Tag „aus positivem oder negativem Grund“. Besonders bei negativen Gründen sieht er die unmittelbare und direkte Rückmeldung als zentral und wertet dies auch als positive Entwicklung im Vergleich zur vorherigen Generation, in der diese Art der Gespräche eher gemieden wurden.

In Bezug auf die externen Stakeholder gibt es größtenteils eine indirekte Wirkung bzgl. der Prägung der Sozialstruktur. Werte wie Qualität sowie ein umfangreiches Fachwissen sind der Geschäftsführung in diesem Fall extrem wichtig und werden intern kommuniziert und in Form von Schulungen unterstützt. Die Effekte sind aufgrund eines Fragebogens zu den einzelnen Prozessschritten (Beratung, Verkauf, Montage etc.) nachvollziehbar: Die Kunden registrieren, dass sie Mitarbeitern mit hoher Kompetenz entgegentreten und goutieren dies im Rahmen der Rückmeldung. Bemerkenswert ist hier, dass der Geschäftsführer sich jeden einzelnen Fragebogen persönlich betrachtet, um negative Rückmeldungen sofort aufnehmen zu können.

5.4.2 Dimensionen von Sozialkapital

In Bezug auf die Netzwerkgröße kann im vierten Fall von einer durchschnittlichen Größe ausgegangen werden. So hat der Geschäftsführer als Schlüsselperson vor allem Kontakt zu Lieferanten und Mitarbeitern. Bemerkenswert ist, dass diese Kontakte sehr intensiv zu sein scheinen, denn viele Zulieferer sind schon „seit Jahrzehnten“ bekannt, wobei die Beziehung als „persönlicher […] als bei anderen großen Wettbewerbern“ eingeschätzt wird. Dies führt der Geschäftsführer vor allem darauf zurück, dass seitens seines Unternehmens nicht immer Umsatz und Wachstum im Vordergrund dieser Beziehungen stehen. Auch zu den Mitarbeitern existiert eine sehr persönliche und direkte Beziehung, die teilweise sogar in das Privatleben reicht. So kann von einem recht multiplexen Netzwerk ausgegangen werden, da die

Schlüsselperson die Rollen des Geschäftsführers, des Privatmanns, des Sohns, des Sportlers und des Vorgesetzten einnimmt. Dahingegen scheint das Netzwerk recht homogen, da eine überschaubare Anzahl an Zielgruppen in einen direkten, intensiven Kontakt eingebunden ist.

Die Tatsache des teilweise sehr privaten Austausches zwischen dem Geschäftsführer und den Beschäftigten ist ein klarer Beweis für ein hohes Vertrauen, das diesen Beziehungen zu Grunde liegt (z.B. „die Frau vom Sohn ist weggerannt und irgendwie sowas und jetzt müssen sich Oma und Opa um das Kind kümmern und sie wissen gar nicht, wie sie es schaffen“). Gleiches gilt für die Beziehungen zu den Lieferanten, die ebenfalls von hohem Vertrauen geprägt sind. Zusätzlich stellt diese Verhaltensweise auch einen klaren Hinweis auf die Normen im Unternehmen dar. Weiterhin schätzen die Beschäftigten dies sehr an ihrem obersten Vorgesetzen und damit auch am Unternehmen. U.a. deshalb sind sie auch bereit, seine Einstellung zu teilen, an sechs, bei verkaufsoffenen Sonntagen auch sieben, Tage zu arbeiten. Im Gegenzug ist die Schlüsselperson z.B. aber auch bereit, Sportgruppen und andere Aktivitäten zu bezuschussen und bietet jährlich ein Betriebsfest an, welches gut angenommen wird. Dies alles sind Gründe, warum die Mitarbeiter sich in sehr großem Umfang mit dem Unternehmen identifizieren und sich als Teil dessen wohl fühlen. Dazu trägt auch die direkte und persönliche Rückmeldung der Geschäftsführung bei, die im persönlichen Mitarbeitergespräch übermittelt wird.

Das Unternehmen legt großen Wert auf Schulungen, die von den Mitarbeitern des Vertriebs sowie der Außendienstes sehr gut angenommen werden und wesentlich zu einer hohen Kundenzufriedenheit beitragen. Weiterhin werden die Entstehungsgeschichte sowie der Slogan des Unternehmens breit kommuniziert (z.B. über ein Video auf der Homepage). Dass dies zu einer transparenten, gemeinsamen Vision beiträgt, zeigt zum Beispiel die Tatsache, dass einem großen Anteil der Kunden dieser Slogan bekannt ist.

5.4.3 Vor- und Nachteile von Sozialkapital

Im Folgenden werden die Erträge sozialen Kapitals der Schlüsselperson aufgelistet, die sich als Vorteil äußern:

- Finanzielle oder materielle Erträge

    - Langfristige Orientierung der Familie ermöglicht nachhaltige Umsetzung der Unternehmensstrategie, ohne regelmäßig auf möglichst hohe Gewinne fixiert zu sein
- Erträge in Form von Humankapital
    - Hohes persönliches Engagement und Offenheit der Schlüsselperson in den Beziehungen zu den Mitarbeitern führt zu motiviertem, loyalem und treuem Personal
    - Einbindung enger Familienmitglieder in das Unternehmen
- Erträge in Form von (neuem) Sozialkapital
    - Behauptung im Hochpreissegment in einer Branche, die durch hohen Wettbewerb und umkämpfte Preise gekennzeichnet ist, durch langjährige Kundenbeziehungen, die auf Bekanntheit und dem Namen der Familie beruhen

Nachteile der Nutzung des Sozialkapitals der Schlüsselperson wurden im Rahmen der Daten in folgenden Bereichen deutlich:

- Hier fällt besonders der in der Literatur hervorgehobene Faktor des Altruismus ins Auge, welchen der Geschäftsführer persönlich als nachteilig empfindet: „Denn im eigenen Haus, sind sie immer der Sohn vom Chef und das ist zwar ganz nett, aber das hilft nicht so richtig. Weil da werden sie nie so behandelt oder besser behandelt und viele Sachen werden natürlich auch verschwiegen.“ Dies führt unter Umständen dazu, dass sich ein Geschäftsführer aus der Familie im Unternehmen mehr beweisen muss, um von der Belegschaft akzeptiert zu werden.
- Die häufig parallele Nutzung familiärer Kontakte im privaten sowie geschäftlichen Umfeld kann eine Belastung sein, der diese Beziehungen nicht auf Dauer standhält.

5.5 Fall 5: Familienunternehmen der Laborgerätebranche

Das Familienunternehmen der Laborgerätebranche wurde Anfang der 1960er-Jahre vom Vater der jetzigen Geschäftsführerin gegründet. Nach Jahren des starken Wachstums gerät das Unternehmen in den 1990er-Jahren in eine schwere Krise, in deren Lauf die Tochter ins Unternehmen einstieg. Als studierte Betriebswirtin konnte sie das Unternehmen im Laufe der folgenden Jahre vor der Insolvenz bewahren. Aber diese Situation empfand die Ge-

schäftsführerin als schwierig: „Wir hatten dann auch das Glück, das wir, mehr oder weniger zufällig, das war durch ein Förderprojekt, einen Coach dann hatten, der uns auch da moderiert hat. Denn es geht nicht ohne Zoff und ohne Enttäuschungen und ohne Machtgezerre, hin und her und so weiter. Das gehört dazu, aber ist nicht schön. Wenn man das durchleben muss so. Und eben die Emanzipation von der Tochter, die wenig mit ihrem Vater zu tun hat. Zugegeben man, der dann, der dann ebenbürtig ist. Und. So, also es war eine schwierige Zeit und auch sehr arbeitsintensiv. Ich hab mich dann da eben auch reingekniet, weil ich eben dachte, ist mir schon klar, es kommt nicht von allein sondern geht nur durch arbeiten. Und dann haben wir das hingekriegt wieder." Sie musste zum Teil sehr schwierige Entscheidungen treffen, wie etwa die Schließung einiger Standorte und, damit einhergehend, auch Mitarbeiter entlassen: „Das war richtig hart für mich. Dramatisch fast. Weil ich ja bei den Leuten zum Teil auf dem Schoß gesessen hab, als die Firma noch zu Hause war, eng verbandelt und so." In den 1990er-Jahren übernimmt sie so gemeinsam mit ihrem Vater die Geschäftsführung. Einige Jahre später wird sie Alleininhaberin des Unternehmens und kann in der folgenden Zeit, gemeinsam mit einem externen Geschäftsführer, eine Reihe von Erfolgen für das Unternehmen erzielen. Sie initiiert eine Vielzahl von Qualitäts- und Umweltmanagementmaßnahmen und fördert die Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Ihre harte Arbeit zahlt sich aus und sie gewinnt dafür verschiedene Unternehmerinnenpreise. Auch das Unternehmen gewinnt Innovationspreise und wird zum besten Arbeitgeber der Region gewählt. Das letzte wichtige Ereignis erfolgte vor kurzem, als der zweite, externe Geschäftsführer das Unternehmen verlässt. Heute beschäftigt das Unternehmen etwa 120 Mitarbeiter.

5.5.1 Prägung der Sozialstruktur

Auch im fünften Fall hat die Geschäftsführerin und Alleininhaberin des Unternehmens einen hohen Einfluss auf die Sozialstruktur. Sie hat den Anspruch, „ein Umfeld [vorzufinden; Anmerk. d. Verf.], in dem sie sich wohl fühlt." Das macht sie ganz konkret daran fest, dass ihr die Zusammenarbeit mit den Leuten in ihrem Umfeld Spaß machen muss und die komplette Gemeinschaft eine große Familie darstellt. Das impliziert, dass sie diese nach ihren ganz speziellen Wünschen passend auswählt und durchaus auch daran interessiert ist, hier eine langfristige und stabile Beziehung aufzubauen. Nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass sie eine Frau ist, spielen auch Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine große Rolle im Betrieb, der für sein Engagement in diesem Bereich und im Feld der Corporate Social

Responsibility (CSR) bereits ausgezeichnet wurde. Das sind auch klare äußere Anzeichen, dass die eingangs erwähnte Äußerung sehr ernst gemeint ist und konsequent umgesetzt wird. Über die Geschäftsführerin hinaus hat auch der Gründer noch einen Einfluss auf die Sozialstruktur, da er mehrfach pro Woche im Unternehmen ist und die Belegschaft sogar zu einem großen Essen an seinem Geburtstag einlud.

Auch hinsichtlich externer Stakeholder prägt die Geschäftsführerin in diesem Fall die Sozialstruktur. Sie hat zum Beispiel einen Kontakt zu einem anderen Unternehmen aufgebaut und begleitet, der in einem gemeinsamen Produkt mündete, das mit einem Innovationspreis ausgezeichnet wurde. In Bezug auf Kunden und deren Bindung an das Unternehmen drückt die Geschäftsführerin dem Betrieb ebenfalls ihren Stempel auf: In der Kommunikation werden – für die Branche eher unüblich – auch „weiche Themen" wie CSR, Familienfreundlichkeit oder regionaler Bezug aufgenommen. Insgesamt ist sie um eine „gewisse Kontinuität" bei allen Stakeholdern bemüht.

5.5.2 Dimensionen von Sozialkapital

Es wird deutlich, dass die Geschäftsführerin vor allem auf die Beziehungen zu den Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten großen Wert legt. So werden diese nicht nur explizit über Publikationen z.B. über die Homepage angesprochen, sondern auch der persönliche Austausch gesucht. Beschäftigte haben z.B. jederzeit die Möglichkeit, ein gemeinsames Mittagessen mit der Schlüsselperson zu vereinbaren, um sich direkt auszutauschen. Dies trägt zu starken Verbindungen bei, die laut Geschäftsführerin auch ausdrücklich gewünscht sind, denn sie hält es für unverzichtbar, dass sich ihr Unternehmen „als große Familie" versteht. Für Geschäftspartner und Kunden wird einmal pro Jahr eine Schulung durchgeführt, die sich großer Beliebtheit erfreut und zur Stärkung der Kontakte dient.

Die Möglichkeit zum gemeinsamen Mittagessen mit der Geschäftsführerin unter vier Augen oder die Sichtweise der „großen Familie" innerhalb des Betriebs sind klare Anzeichen für ein hohes Vertrauen innerhalb der Organisation. Damit verbindet sich gleichzeitig aber auch die Anforderung, sich offen, ehrlich und direkt auszutauschen. Weiterhin bildet die gemeinsame Entwicklung eines Leitbildes, welches über gemeinsame Werte erstellt wurde, die Basis für gemeinsame Normen, die wiederum mit der Erwartung verbunden sind, dass diese von allen

eingehalten werden. Offensichtlich sind die Mitarbeiter dazu auch bereit, da es in dem Betrieb von überschaubarer Größe kaum Reibereien bei der Kompensation von Ausfällen, Elternzeit, Mutterschutz usw. gibt. Dies zeigt, dass auch die Erwartungshaltung der „großen Familie“ auf Seiten der Pflichten gesehen und umgesetzt wird sowie keiner für einen solchen Ausfall „blöd angeguckt“ wird. Aufgrund der hohen Deckung von Erwartungen und ihrer Erfüllung ist davon auszugehen, dass in diesem Fall auch die Identifikation mit dem Unternehmen hoch ist.

Eine gemeinsame Wissensbasis stärkt die Geschäftsführerin z.B. durch die Einbindung der Beschäftigten in die konsensuale Erarbeitung der Unternehmenswerte als Basis der gemeinsamen Arbeit, gemeinsame Events (z.B. Kochevent) und Weiterbildungen mit Trainern, die i.d.R. auch langfristig mit dem Unternehmen zusammenarbeiten, um die Bildung von ähnlichem Wissen zu gewährleisten. Zur Teilung des Wissens existieren Handlungsleitfäden, technische Redaktionstexte und Bedienungsanleitungen. Die hohe Wertschätzung der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens ist historisch verankert und bildet, wie die Unternehmensgeschichte, ein gemeinsames mentales Modell. Auch eine gemeinsame Vision ist durch die Erarbeitung in der Gruppe sowie die Kommunikation über alle Medien (z.B. Homepage) hinweg gesichert. Sie bildet laut Aussage der Schlüsselperson die Grundlage für das gesamte Handeln im Betrieb. Dieses gemeinsame Ziel hat dem Unternehmen auch in der schweren Krise in der Vergangenheit entscheidend bei der erfolgreichen Bewältigung geholfen.

5.5.3 Vor- und Nachteile von Sozialkapital

Für den fünften Fall werden nachfolgend die Vorteile in Form von Erträgen aufgelistet, die sich durch das soziale Kapital der Schlüsselperson ergeben:

- Finanzielle oder materielle Erträge
    - Komplette Finanzierung durch Eigenkapital der Inhaber
    - Enge Verbundenheit der Familie mit dem Unternehmen führt zu höherem Willen, das Unternehmen am Leben zu halten („Da hängt das Herz, das Leben, alles dran.“)
- Erträge in Form von Humankapital
    - Direkte Kontakte zu Mitarbeitern münden in flacher Hierarchie und schnellen Entscheidungswegen

    - Familiäre Atmosphäre im Unternehmen begünstigt eine wirkliche Meinungsäußerung
    - Rückgriff auf Familienmitglieder, die in die Geschäftsführung einsteigen, zur Überwindung schwieriger Zeiten
    - Hohe Passung von Personen und Organisation durch Anwesenheit der Geschäftsführerin bei jedem Bewerbungsgespräch und in der Personalauswahl
    - Großes Maß an Sicherheit, die die Familie ausstrahlt, gibt Angestellten ein Gefühl hoher Arbeitsplatzsicherheit („nicht so auf ‚hire and fire' Politik")
- Erträge in Form von (neuem) Sozialkapital
    - Enge Beziehungen zu den Kunden ermöglichen passgenaue Lösungen zur richtigen Zeit

Es konnten folgende Nachteile der Nutzung des Sozialkapitals der Schlüsselperson identifiziert werden:

- Durch die hohe Verbundenheit mit dem Unternehmen kann es dazu kommen, dass eine Familie zu lange an einem (nicht mehr wirtschaftlich agierenden) Betrieb hängt
- Die Kombination eines externen Geschäftsführers mit einem Familienmitglied in der Unternehmensleitung kann in Bezug auf das soziale Kapital (z.B. gemeinsam vertretene Vision, gemeinsam aufzubauende Normen) schwierig sein
- Enge, persönliche Bindung an die Mitarbeiter führt zu Schwierigkeiten bei notwendigem Personalabbau
- Beim Wechsel der Geschäftsführung gerät das soziale Kapital ins Wanken und kann unter Umständen nicht komplett auf den Nachfolger übertragen werden

5.6 Fall 6: Nicht-Familienunternehmen der IT-Branche

In diesem Nicht-Familienunternehmen handelt es sich um eine sehr junge überregionale IT-Unternehmensberatung, welche 2008 als Carve-Out einer anderen Firma gegründet wurde. Das Unternehmen, welches sich zu 100% in Privateigentum von als Mitarbeitern angestellten Personen befindet, hat zurzeit ca. 300 Mitarbeiter an 7 Standorten in Deutschland. Das Unternehmen hatte 2013 eine Jahresumsatz von etwa 36 Millionen Euro und konnte 2014 eine Tochterfirma eröffnen.

5.6.1 Prägung der Sozialstruktur

Eine klare, generelle Aussage, wer die Sozialstruktur in diesem Fall prägt, ist schwierig und muss für eine maximal mögliche Klarheit auf Ebene der internen und externen Stakeholder betrachtet werden.

In Bezug auf die internen Stakeholder (v.a. die Mitarbeiter und Eigentümer) ist eine klare Prägung der Sozialstrukturen durch die Geschäftsführung zu sehen. Diese werden mit großer Mühe (z.B. erhält jeder Mitarbeiter eine handgeschriebene, persönliche Weihnachtskarte) und auf Augenhöhe (z.B. war für die Ehefrau eines Beschäftigten bei der ersten Begegnung aufgrund der direkten und freundlichen Ansprache nicht klar, dass sie gerade den Geschäftsführer des Unternehmens kennenlernt) aufgebaut und fortlaufend von der Geschäftsführung gepflegt. Sie ist damit zentral und prägt die (internen) Sozialstrukturen.

In diesem Unternehmen besteht die Besonderheit, dass jeder Mitarbeiter gleichzeitig für Beratung aber auch für den Vertrieb zuständig ist. Damit hat die Geschäftsführung nur auf höherer Ebene oder in Ausnahmesituationen (z.B. Gewinnung wichtiger Neukunden, Eskalationen) Kontakt mit Kunden und ist auch aufgrund der Unternehmensgröße primär für die strategische Entwicklung der Organisation verantwortlich. Beziehungen zu Lieferanten werden eher dezentral, in den relevanten Bereichen aufgebaut und gepflegt. Kontakte zu Fremdkapitalgebern existieren, werden aber aufgrund der Eigenfinanzierung des Unternehmens nicht aktiv genutzt und dementsprechend auch nicht über die Maßen gepflegt.

5.6.2 Dimensionen von Sozialkapital

Innerhalb der strukturellen Sozialkapital-Dimension fällt zunächst auf, dass die Schlüsselperson sich nicht als klassischen Netzwerker sieht. Dies trägt dazu bei, dass vor allem Kontakte nach außen auf diejenigen reduziert werden, die einen direkten inhaltlichen Nutzen versprechen. Dabei besteht vor allem Kontakt zu Kunden und Lieferanten. Geldgeber sind wie bereits beschrieben eher nicht relevant in Bezug auf die Pflege des Netzwerkes, da es komplett eigenfinanziert operiert. Da der zentrale Verantwortungsbereich der Schlüsselperson in diesem Fall das Business Development ist, bestehen hier in potenziellen neuen Geschäftsfeldern Beziehungen zu Wirtschaft, Wissenschaft und Verbänden. Das Unternehmen sieht sich

generell als regional verwurzelt und ist deshalb auch regional und sozial aktiv, was durch die Schlüsselperson unterstützt wird. Die Netzwerkgröße erscheint damit als durchschnittlich. Zu Mitarbeitern unterhält der Geschäftsführer bewusst viele und intensive Kontakte. Dies kommt u.a. dadurch zum Ausdruck, dass er kein geschlossenes, festes Büro besitzt, sondern einen „normalen“ Arbeitsplatz, wie jeder andere Beschäftigte, im offenen Großraumbüro nutzt. Starke Beziehungen existieren ebenfalls innerhalb des o.g. Themenfelds des Business Developments. Darüber hinaus scheinen die Beziehungen eher sporadisch zu sein. Auf Basis der überschaubaren Networking-Bemühungen kann aus diesem Grund von einer durchschnittlichen Multiplexität sowie Heterogenität des Netzwerkes ausgegangen werden.

Auch in diesem Fall spielt Vertrauen eine sehr große Rolle für die Schlüsselperson. Dabei genießen die Beschäftigten „unheimlich viel blindes Vertrauen“ mit einer „unheimlich langen Leine“, was auch seitens der Mitarbeiter goutiert wird, die Vertrauen als „wichtigen Erfolgsfaktor“ des Unternehmens identifizieren, der „sehr gut“ funktioniert. Zentral in diesen internen, aber auch externen, Beziehungen ist für den Geschäftsführer dabei Authentizität, durch die Vertrauen maßgeblich entsteht. Weiterhin sieht er es vor allem in Beziehungen zu Kunden und Lieferanten als notwendig an, dass beide Seite in Vorleistung treten und sich Feedback erteilen. Nur auf dieser Basis ist für ihn eine partnerschaftliche Zusammenarbeit vorstellbar. Seitens der Schlüsselperson erscheint es unmöglich, interne und externe Beziehungen zu managen, sofern nicht eine Vertrauensbasis vorliegt. Gleichzeitig bildet der Umgang mit Vertrauen eine Norm, die von der Geschäftsführung vorgegeben und eingefordert wird. Im Bereich der Obligationen und Erwartungen ist das Unternehmen (intern) sehr aktiv: Neben drei festen und gut angenommenen Unternehmensfeiern jährlich bekommt jeder Mitarbeiter einmal pro Jahr ein personalisiertes Geschenk sowie eine persönliche, handgeschriebene Weihnachtskarte von der Geschäftsführung. Gleichzeitig lebt die Schlüsselperson aber auch zentrale Erwartungen vor, indem z.B. bewusst kein eigenes, geschlossenes Büro verwendet wird. Die Annahme der o.g. Veranstaltungen, auch durch die Familien und Geschäftspartner des Unternehmens, ist ein klares Indiz für eine hohe Identifikation mit dem Betrieb. Dieser Zustand wird auch bewusst gesteuert, da es die „Visitenkarte des Unternehmens ist, wenn die Menschen motiviert sind, denn dann wird der Kunde auch immer zufrieden sein“. Zum Dresscode gibt es keine Vorschriften.

Für das gemeinsame Wissen wird viel im Unternehmen getan: Es werden vier Mal pro Jahr aufwendig organisierte Tage durchgeführt, an denen das Unternehmen an den einzelnen Standorten zusammenkommt, um sich auszutauschen und Workshops mit internen und externen Personen durchzuführen. Für neue Mitarbeiter nimmt sich ein Geschäftsführer jeweils einen kompletten Tag zur Einführung Zeit. Im Anschluss folgt eine Begleitung durch ein Mentoringprogramm sowie eine Informationsseite im Intranet. In Sachen Weiterbildung existieren weiterhin interne Schulungen, die von Mitarbeitern für Mitarbeiter angeboten werden, Coachings beim Wechsel in die nächste Entwicklungsstufe sowie (fachliche) Portfolioschulungen. Die Teilung des Wissens erfolgt über eine Sharepoint-Lösung. Die Entwicklung bzw. die Geschichte des (noch recht jungen) Unternehmens wird offen kommuniziert (z.B. über die Homepage, die Unternehmensbroschüre) und ist auch intern – genau wie die Vision des Betriebs – visuell präsent (z.B. im Eingangsbereich oder in Besprechungsräumen). Das der Faktor Mensch und seine Einbettung in die regionalen Strukturen immer wieder (sprachlich und auch zwischen den Zeilen) Thema ist, lässt darauf schließen, dass sowohl gemeinsame Codes wie auch mentale Modelle innerhalb des Unternehmens vorliegen. Weiterhin gibt es eine hohe Übereinstimmung der geteilten Werte, die der Vision zugeordnet werden können.

Auffällig bei der Betrachtung des letzten Falles ist, dass die Geschäftsleitung viel Zeit (und somit Geld) investiert, um die verschiedenen Dimensionen von Sozialkapital aktiv zu fördern. So werden eine Reihe von Maßnahmen ergriffen, um Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und Vertrauen zu fördern: „Es geht um Verbindlichkeit, es geht um vertrauensbildende Maßnahmen, es geht um Einhalten vom Zugesagten [zum Thema Recruiting; Anmerk. d. Verf.]“. Bei einem Unternehmen, dessen primäres Kapital die Mitarbeiter sind, ist dies natürlich wenig überraschend. Auch die vielen Unternehmensfeiern und Programme zeigen, dass es dem Unternehmen sehr wichtig ist, dass die Mitarbeiter sich wohlfühlen, sich mit dem Unternehmen identifizieren und möglichst lange dort bleiben. In Bezug auf die restlichen Unternehmen der Untersuchungen scheint es jedoch, als ob dieses Nicht-Familienunternehmen Sozialkapital ‚künstlich‘ aufbauen muss. Um ein ähnliches Maß an Vertrauen und Identifikation zu erreichen, muss die Geschäftsführung große Anstrengung auf sich nehmen. In den Familienunternehmen wird weit weniger Zeit damit verbracht Mit-

arbeiter „zufriedenzustellen“, jedoch bleiben diese meist über sehr viele Jahre in den Unternehmen.

5.6.3 Vor- und Nachteile von Sozialkapital

Für diesen Fall werden nachfolgend die Vorteile in Form von Erträgen aufgelistet, die sich durch das soziale Kapital der Schlüsselperson ergeben:

- Finanzielle oder materielle Erträge
    - Da die Eigner auch Mitarbeiter des Unternehmens sind, existiert größeres Verständnis für die Hintergründe der Geschäftsentwicklung, was speziell in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten für eine solide Finanzierung sorgt
- Erträge in Form von Humankapital
    - Bemühungen um intensive Beziehungen zu den Mitarbeitern (handgeschrieben Weihnachtskarten, persönliches Geschenk auf der jährlichen Unternehmensfeier etc.) führen zu Begeisterung und qualitativer Höchstleistung
    - Intensive Pflege der Beziehungen zu Mitarbeitern führt dazu, dass die Fluktuation im Unternehmen unter dem Branchendurchschnitt liegt
- Erträge in Form von (neuem) Sozialkapital
    - Direkter und offener Kontakt zu Mitarbeitern, der aufgrund der Nutzung des Arbeitsplatzes im Großraumbüro entsteht, führt zu vielen, unterschiedlichen, neuen Kontakten, die wiederum ihrerseits breite Möglichkeiten bergen
    - Proaktiver Austausch und Workshops mit (Stamm)Kunden bergen das Potenzial zusätzlicher (Folge)Aufträge
    - Gewinnung von Stammkunden als nachhaltige, stabile und langjährige Basis des Unternehmenserfolges

In diesem Fall konnten folgende Nachteile der Nutzung des Sozialkapitals der Schlüsselperson identifiziert werden:

- Es gibt keine Garantie, dass ein (kostenloser) Austausch mit dem Kunden (z.B. auch in einem aufwendigeren Workshopformat) in einen Auftrag mündet. Damit entsteht die Herausforderung der Nutzung des sozialen Kapitals unter der Voraussetzung, dass

diese wirtschaftlich sein muss bzw. die Angebote nicht in (unbezahlte) Ausnutzung übergehen dürfen

- Breitere Beteiligungsstruktur (aktuell existieren 16 Personen, die Anteile am Unternehmen halten) führt zu erhöhtem Abstimmungsaufwand

5.7 Fallübergreifende Ergebnisse

Zur Darstellung der fallübergreifenden Ergebnisse werden die eingangs dieser Arbeit aufgeworfenen Forschungsfragen adressiert. So wird zunächst dargestellt, wer die Sozialstrukturen in einem Unternehmen maßgeblich prägt, anschließend die Vor- und Nachteile für Familienunternehmen beim Aufbau und bei der Nutzung seiner Sozialstrukturen diskutiert und dann erläutert, welcher Strategien sich die Betriebe und ihre zentralen Personen dabei bedienen. Abschließend soll eine Einschätzung zur Abbildung dieser Sachverhalte in einer „Sozialbilanz“ stattfinden.

5.7.1 Prägung der Sozialstruktur in Familienunternehmen

Wie bereits in der Literatur zu Familienunternehmen hervorgehoben wurde, zeigt sich auch in der Untersuchung, dass der Geschäftsführer maßgeblich prägend für die Sozialstruktur ist. Auf einen Blick zeigen dies die Ergebnisse des Code-Matrix Browsers:

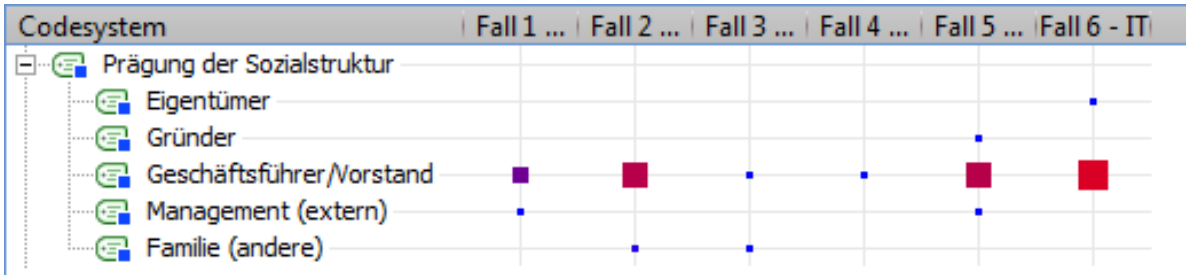

Abbildung 7: Code-Matrix-Browser zur Prägung der Sozialstruktur[201]

Intern zeichnet sich dies besonders durch die enge, persönliche Beziehung zu den Mitarbeitern aus. Ein Großteil der Geschäftsführer sucht neue Angestellte persönlich aus. Ein Punkt bei dem für viele Vertrauen eine große Rolle spielt und die Einschätzung, ob jemand zum Unternehmen und seinen Mitarbeitern passt. Die familiäre Unternehmenskultur und Loyalität der Belegschaft führen dazu, dass viele Mitarbeiter schon über etliche Jahre im Unter-

[201] Eigene Darstellung

nehmen angestellt sind.[202] Auch nutzen viele Geschäftsführer ihre familiären Beziehungen, um neue Mitarbeiter zu akquirieren. Im Fall des Kosmetikunternehmens etwa arbeiten die gesamte Familie sowie die angeheirateten Partner im Unternehmen. Das in der Literatur hervorgehobene, damit einhergehende höhere Engagement bestätigt sich auch in diesem Falle deutlich.[203]

Auch das Management externer Stakeholder liegt bei allen Familienunternehmen in den Händen der Geschäftsführer. Kunden- und Lieferantenbeziehungen werden im Zuge des Nachfolgemanagements weitergegeben, wodurch ein großes Netzwerk und starke Beziehungen um den Geschäftsführer herum wachsen können. In vielen der betrachtenden Fälle wurden Kunden bereits aus der Zeit der Vorgänger übernommen. Aber auch die Gewinnung von Neukunden ist in allen Familienunternehmen primär die Aufgabe der Geschäftsführer. Sie nutzen hierzu verschiedene Kanäle. So präferiert der Geschäftsführer im ersten Fall Messen um neue Kontakte zu knüpfen, während eine andere soziale Medien zur Kundengewinnung nutzt. Hier sind sicherlich auch Unterschiede aufgrund der Branchenspezifika zu unterstellen. Die intensivere Kundenorientierung und nachhaltige Beziehungsbildung welche in der Literatur identifiziert wurde, findet sich in allen betrachteten Fällen wieder.[204] Der enge Kontakt zu bestehenden Kunden wird von allen Geschäftsführern der Familienunternehmen persönlich gepflegt, auch wenn dies mitunter einen großen Zeitaufwand darstellt. Dies ist auch mit Studien kohärent, die zeigen, dass Familienunternehmen mehr persönliche Werbung betreiben und Manager ihre Netzwerke stärker zu Werbezwecken nutzen.[205] Viele besuchen trotz ihrer Position z.B. Lieferanten noch persönlich oder veranstalten spezifische Kundenevents.

Auch sind viele der Familienunternehmen stark in ihrer Region verwurzelt und sitzen noch immer am Gründungsort bzw. in der Region. Sie bilden so weitreichende externe Beziehungsgeflechte, und bekommen dadurch Zugang zu einem erweiterten sozialen Netzwerk, welches verschiedene Ressourcen zur Verfügung stellen kann.[206] So baut eine Geschäftsfüh-

[202] Vgl. Stietencron 2013, S. 137f.
[203] Vgl. Schlippe et. al. 2007, S. 14
[204] Vgl. Stietencron 2013, S. 140
[205] Vgl. Miller et al. 2008
[206] Vgl. Arregle et al. 2007, S. 82

rerin Kontakte in die Wissenschaft und Politik auf, während eine andere in verschiedenen Unternehmerinnenverbänden aktiv ist. Auch sind die meisten in Branchenverbänden oder Kammern tätig und nutzen diese (systematisch), um neue Kontakte zu knüpfen.

Das Thema Finanzen halten die Geschäftsführer der Familienunternehmen sehr nah an sich und vertrauen das Thema nur wenigen, sehr engen Kontakten, an. Aus den Interviews geht hervor, dass die Betriebe über eine (sehr) hohe Eigenkapitalquote verfügen und sehr vorsichtig mit Fremdkapital umgehen. Dies bestätigt die Ergebnisse der theoretischen Untersuchung, in der herausgearbeitet wurde, dass Familienunternehmen eine langfristigere Geldpolitik sowie eine höhere Bereitschaft haben, aus dem Privatvermögen zu finanzieren.[207]

Im Gegensatz dazu fällt beim Nicht-Familienunternehmen auf, dass der Geschäftsführer beim Kundenmanagement eher zurückhaltend ist. Er kümmert sich zwar um einige wichtige Kunden noch persönlich, überlässt die Neukundengewinnung jedoch seinen Mitarbeitern. Die Größe des Unternehmens ist dabei aber mit ausschlaggebend. Ganz anders sieht es jedoch bei der Gewinnung von neuen Mitarbeitern aus, bei denen sich der Geschäftsführer mit allen persönlich zusammensetzt. Dies liegt zum einen an der Branche, in der eine hohe Mitarbeiterfluktuation besonders nachteilig für ein Unternehmen ist. Zum anderen könnte es sein, dass die Geschäftsführung so eine „künstliche“ Loyalität schafft, um das weniger ausgeprägte Sozialkapital in Nicht-Familienunternehmen zu kompensieren. Ähnlich ist es beim Faktor Regionalität, der sowohl vom Geschäftsführer als auch auf der Unternehmenswebseite vielfach hervorgehoben wird. Der Geschäftsführer selbst sagt von sich, er sei kein großer Netzwerker und sieht die Mitgliedschaft in Verbänden als relativ gehaltlos. In Familienunternehmen bauen die Geschäftsführer durch ihre Netzwerke viele regionale Kontakte auf. In der Unternehmensberatung hingegen scheint dies nicht der Fall zu sein, was jedoch auch am jungen Alter des Unternehmens liegen mag. Zudem verbringen die Mitarbeiter relativ wenig Zeit im Betrieb. Es liegt daher nahe, dass das Unternehmen durch die Übermittlung von Werten einen Bezug zur Region herstellen möchte.

[207] Vgl. ebd., S. 82

5.7.2 Vorteile bei Aufbau und Nutzung von Sozialstrukturen für Familienunternehmen

Für die untersuchten Fälle wurde im ersten Schritt basierend auf den empirischen Ergebnissen die Höhe des Sozialkapitals der Schlüsselperson bestimmt. Die nachfolgende Grafik zeigt das Ergebnis aller Fälle im Vergleich:

	Fall 1: Metall	Fall 2: Bau	Fall 3: Kosmetik	Fall 4: Möbel	Fall 5: Laborgeräte	Fall 6: IT
S1: Netzwerkgröße	o	++	+	o	+	-
S2: Netzwerkstärke	+	++	+	++	++	+
S3: Netzwerkmultiplexität	o	++	+	+	+	o
S4: Netzwerkheterogenität	+	++	+	-	+	o
R1: Vertrauen	+	++	++	+	++	++
R2: Normen	+	o	+	+	+	+
R3: Obligationen	+	--	+	+	++	++
R4: Identifikation und Identität	+	+	+	++	++	++
K1: Gemeinsame Sprache	+	-	o	o	o	+
K2: Gemeinsames Wissen	+	o	+	+	+	++
K3: Gemeinsame mentale Modelle	+	o	+	+	o	+
K4: Gemeinsame Vision	+	+	++	+	++	+

Abbildung 8: Höhe des Sozialkapitals für die Fälle 1-6[208]

Eine Einschätzung der verschiedenen Items fand auf einer 5er-Skala (++,+,0,-,--) auf Basis einer strukturierenden, skalierenden Inhaltsanalyse statt. Zu erkennen ist, dass die relationale Dimension insgesamt bei allen Schlüsselpersonen eine zentrale Rolle spielt. Weiterhin kann festgehalten werden, dass darüber hinaus wenig Muster innerhalb der Darstellung zu erkennen sind, weswegen im Folgenden ein detaillierterer Blick inklusive Rückschlüssen auf die bestehenden Theorien notwendig wird. Tendenziell kann aber davon gesprochen werden, dass in allen Betrieben, aber speziell auch in Familienunternehmen, die relationale Dimension von Sozialkapital eine große Rolle spielt, was auch der folgende Auszug aus dem Code-Matrix-Browser von MAXQDA zeigt:

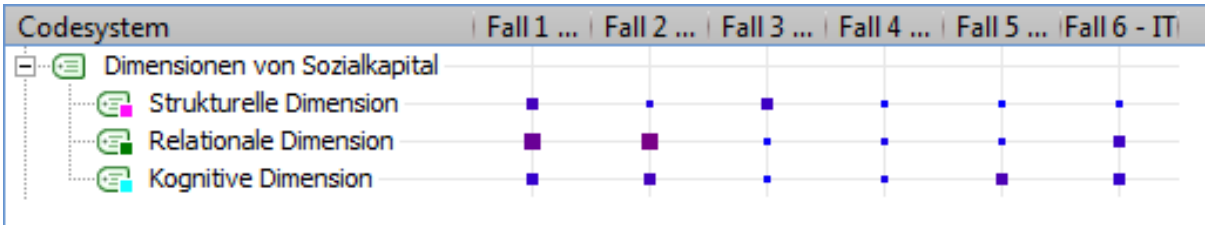

Abbildung 9: Code-Matrix-Browser zu Sozialkapital-Dimensionen[209]

[208] Eigene Darstellung
[209] Eigene Darstellung

Finanzielle oder materielle Erträge

Ein wichtiger, in der Literatur mehrfach identifizierter, Erfolgsfaktor für Familienunternehmen ist die hohe Eigenfinanzierungsrate und die damit einhergehenden, langfristige Geldpolitik.[210] In allen der betrachteten Fälle zu Familienunternehmen liegt das Eigentum der Unternehmen zu 100 Prozent in den Händen der Familie. Durch die Unabhängigkeit von externem Kapital sind die Familienunternehmen somit nicht an kurzfristiges Shareholder-Denken gebunden, und können eine langfristige und nachhaltige Geldpolitik verfolgen. So sieht der Mitarbeiter aus dem ersten Fall, dass die reine Gewinnmaximierung kein Ziel des Unternehmens ist. Zudem ist die Geschäftsführung nicht unbedingt an weiterem Wachstum interessiert. Im Fall der Laborgeräte wird dies auch konkret über eine Broschüre nach außen kommuniziert. Damit verbunden sind viele der Unternehmer eher vorsichtig in der Beziehungsbildung zu Banken. Großbanken werden skeptisch betrachtet und enge Beziehungen meist zu kleinen Regionalbanken gepflegt. Dafür können sich die Unternehmer darauf verlassen, dort auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten gute Finanzierungskonditionen zu erhalten.

Ein direkter Vergleich zum betrachteten Nicht-Familienunternehmen gestaltet sich hier relativ schwierig, da es sich durch seine Kapitalstruktur stark von anderen Nicht-Familienunternehmen unterscheidet. Da die Eigner im Unternehmen arbeiten, kann man vermuten, dass die Geldpolitik weniger spekulativ ist, als etwa in einer Aktiengesellschaft. Zudem bietet die Eigentumsstruktur eine gewisse Sicherheit und Unabhängigkeit, was speziell in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zu einer soliden Finanzierung führt.

Erträge in Form von Humankapital

Die Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen wird als einer der größten Vorteile von Familienunternehmen gesehen.[211] Dies lässt sich in drei der betrachteten Fälle auch empirisch beweisen. So werden Familienmitglieder dazu genutzt, in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Unternehmensleitung zu übernehmen oder dienen als juristische Berater. Die Familienmitglieder werden eng in die Unternehmen eingebunden und können sich so stark mit ihnen identifizieren. Dadurch zeigen sie beispielsweise ein höheres Engagement und mehr

[210] Vgl. Gottschalk et al. 2013, S. 36
[211] Vgl. Felden und Hack 2014, S. 101ff.

Motivation.[212] Dies wirkt sich positiv auf die Unternehmenskultur aus und verstärkt indirekt auch die Loyalität der gesamten Belegschaft.[213]

Auch nutzen fast alle Familienunternehmen die Familie zur Gewinnung neuer Mitarbeiter. Fachkräfte werden in allen betrachteten Fällen über das private Umfeld der Familie gewonnen. Hier sind die Geschäftsführer sehr stark in den Auswahlprozess involviert: Die meisten suchen neue Mitarbeiter persönlich aus. Dies bestätigt die Ergebnisse der Literaturstudie, in der Entscheidungszentralisierung in Familienunternehmen als großer Vorteil identifiziert wurde.[214] Dadurch wird bereits bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern eine sehr enge Beziehung genährt, die durch das gesamte Angestelltenverhältnis aufrechterhalten wird. Durch die Anwendung der Sozialkapitaltheorie wird hier klar erkennbar, dass diese bewusste Personalauswahl – möglicherweise unbewusst – dazu führt, dass der Aktionsradius der Geschäftsführer durch sukzessive Erhöhung des sozialen Kapitals Schritt für Schritt wächst. In diesem Zusammenhang können die so eingestellten Personen als „verlängerter Arm" der Geschäftsführung gesehen werden. Alle Geschäftsführer der Studie legen sehr großen Wert auf eine enge und familiäre Beziehung zu den Mitarbeitern. Dies wird durch flache Hierarchien und kürzere Kommunikationswege begünstigt.[215] Auch auf die nichtfamiliären Mitarbeiter hat dies eine positive Auswirkung, da sie als „Teil der Familie" gesehen werden. Dadurch sind viele der Mitarbeiter in den Familienunternehmen der Studie schon etliche Jahre in den Unternehmen, was die Ergebnisse der Literaturstudie auch hier bestätigt.[216]

Auch im Nicht-Familienunternehmen wird die Beziehung zu den Mitarbeitern vom Geschäftsführer proaktiv gefördert, wobei dies erst nach der Einstellung einsetzt. Er verbringt dazu z.B. jeweils einen gesamten Tag mit den Neuangestellten und schreibt jedem einen persönlichen Weihnachtsgruß. Das Unternehmen kann so eine der niedrigsten Fluktuationsraten der Branche verzeichnen.

[212] Vgl. Stietencron 2013, S. 137; Felden und Hack 2014, S. 102
[213] Vgl. Baumgartner 2009, S. 25
[214] Vgl. Taguiri und Davies 1996, S. 201
[215] Vgl. Felden und Hack 2014, S. 103; Schlippe et. al. 2007, S. 6
[216] Vgl. Schlippe et. al. 2007, S. 14

Erträge in Form von Sozialkapital

Durch die Mitarbeit von Familienmitgliedern wird eine warme und familiäre Unternehmenskultur und das gemeinsames Werteverständnis gefördert.[217] Werte wie Loyalität, Zugehörigkeit und Vertrauen sind eine wertvolle Ressource für ein Familienunternehmen.[218] Sie ermöglichen zudem eine langfristige und nachhaltige Beziehungsbildung zu Kunden, die bei allen untersuchten Fällen als sehr wichtig hervorgehoben wurde. Diese langfristigen Beziehungen bedeuten, dass Familienunternehmen schneller auf die Wünsche und Anforderungen ihrer Kunden eingehen können und so Wettbewerbsvorteile erzielen.[219] So entwickeln einige neue Produkte gemeinsam mit Kunden, bei einem anderen führen passgenaue Lösungen zum Aufbau von Stammkundschaft. Die Pflege von Beziehungen, besonders zu Stammkunden, ist bei den meisten Unternehmen Aufgabe des Geschäftsführers selbst. Für viele der Fälle sind Stammkunden sehr wichtig, da sie eine konstante Auftragslage auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten garantieren können.

Auch beim Nicht-Familienunternehmen ist Kundenpflege sehr wichtig, wobei diese Pflege der Beziehungen von den Mitarbeitern betrieben wird. Obwohl der Geschäftsführer Kundenpflege als sehr wichtig erachtet, betreibt er diese nur bei sehr wichtigen Kunden selbst.

Eine gute, zusammenfassende Übersicht bietet auch hier der Code-Matrix-Browser, der zeigt, dass die meisten Codierungen im Bereich der Erträge in Form von Humankapital durchgeführt wurden:

[217] Vgl. Stietencron 2013, S. 137f.; Felden und Hack 2014, S. 102
[218] Vgl. Schlippe et. al. 2007, S. 16
[219] Vgl. ebd., S. 10; Häring 2005, S. 20

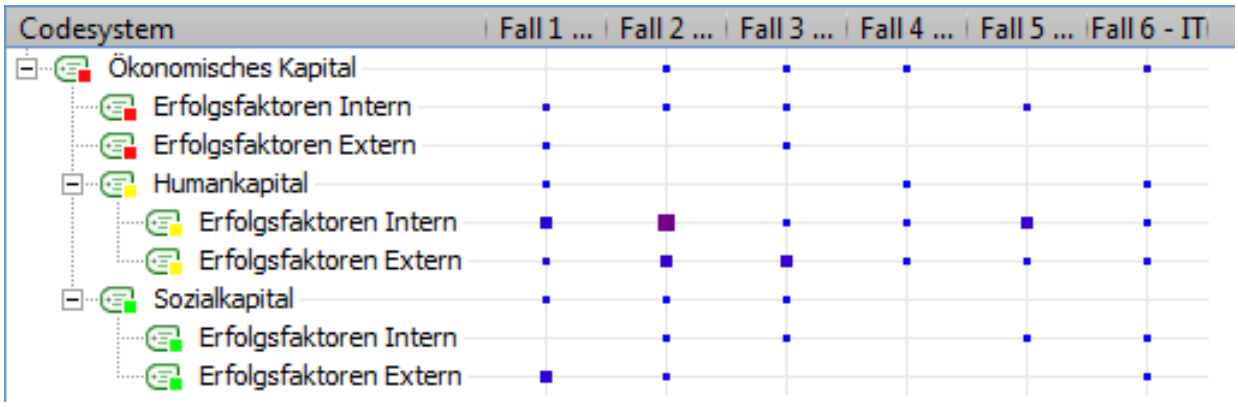

Abbildung 10: Code-Matrix-Browser zu Erträgen von Sozialkapital[220]

5.7.3 Nachteile bei Aufbau und Nutzung von Sozialstrukturen für Familienunternehmen

Kontinuität auf beiden Seiten der Beziehung

Ein besonders schwieriges Thema, welches sich durch den Großteil der Familienunternehmen zieht, ist die Unternehmensnachfolge. Idealerweise wird Sozialkapital in einem sorgfältig geplanten, zeitaufwändigen Prozess an die Nachfolge weitergegeben.[221] Die Theorie und Empirie zeigen jedoch, dass Nachfolgemanagement für viele Familienunternehmen ein äußerst schwieriger Prozess ist.[222] Durch unerwartete oder plötzliche Ausfälle gerät das aufgebaute Sozialkapital ins Wanken, und wird unter Umständen nicht auf den Nachfolger übertragen. Je höher das Sozialkapital der zentralen Person im Unternehmen, desto schwieriger gestaltet sich der Transfer dieses Kapitals auf den Nachfolger.[223] Laut *Steier* verliert das Unternehmen so eine der wichtigsten und einzigartigsten immateriellen Ressourcen.[224]

Auch die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten basieren primär auf Kontinuität. So fokussieren sich die Geschäftsführer oft auf wenige Kunden und Lieferanten, zu denen sie ein sehr enges Vertrauensverhältnis aufbauen. Ein Ausfall dieser Beziehungen führt unweigerlich zu einem Verlust von Sozialkapital und eventuell sogar zu Wettbewerbsnachteilen.

[220] Eigene Darstellung
[221] Vgl. Steier 2001, S.265
[222] Vgl. Baumgartner 2009, S.92
[223] Vgl. Arregle et al. 2007, S.88
[224] Vgl. Steier 2001, S. 274

Das Unternehmen als große Familie

Werte wie Loyalität, Zugehörigkeit und Vertrauen, sind, wie bereits diskutiert, eine wertvolle Ressource für das Familienunternehmen.[225] Das Unternehmen als große Familie wird von allen Angehörigen des Betriebes aktiv gelebt. Werden diese Werte im Unternehmen sehr stark vertreten, kann es zu einer Geschlossenheit der Gruppe führen, die das Unternehmen träge macht („So haben wir das schon immer gemacht"). So können eventuelle Innovationspotentiale verpasst werden. Wird die, durch Stabilität gestärkte Unternehmenskultur, sehr stark, kann das Unternehmen blind gegenüber neuen Strukturen und Ideen werden.[226] Die Einführung eines externen Geschäftsführers kann sich beispielsweise bezüglich gemeinsam vertretenen Visionen und aufzubauenden Normen als sehr schwierig gestalten. Besonders beim Generationswechsel kann diese Trägheit gegen den Nachfolger ins Negative umschlagen. Die Mitarbeiter sind dann weniger in der Lage, sich der Arbeitsweise des neuen Geschäftsführers anzupassen.

Ein hohes Maß an Vertrauen gegenüber Mitarbeitern kann zudem zu Missbrauch der Freiräume führen. Dieses „free-riding" Problem führt unter Umständen zu hohen Kosten für das Unternehmen.[227] Die auf Vertrauen basierende flache Unternehmensstruktur kann zudem sehr demotivierend für Mitarbeiter sein, da sie wenige interne Aufstiegschancen sehen. Gerade für Fachkräfte ist dies sehr unattraktiv. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels sollten sich Familienunternehmen nicht gegen Einflüsse ‚von außen' stellen, da so neues Wissen und frische Ideen nicht in das Unternehmen gelangen können.[228] Im Gegenzug müssen sich neue Geschäftsführer in der Nachfolge eventuell dem Vorwurf des Altruismus entgegenstellen. Die Belegschaft mag ihre Anstellung als reinen Paternalismus sehen, auch wenn dies nicht der Fall ist. So muss sich der neue Geschäftsführer stärker beweisen, um von der Belegschaft akzeptiert zu werden.

[225] Vgl. Schlippe et. al. 2007, S. 16
[226] Vgl. Arregle et al. 2007, S. 87
[227] Vgl. ebd.
[228] Vgl. Schlippe et. al. 2007, S. 14

Mangelnder betriebswirtschaftlicher Fokus

Der Aufbau und die Pflege von Sozialkapital sind zeit- und kostenintensiv und werden im Familienunternehmen meist vom Geschäftsführer persönlich betrieben. Er muss also viel Zeit damit verbringen, die intensiven Beziehungen am Leben zu erhalten, oftmals ohne einen direkten betriebswirtschaftliche Nutzen daraus ziehen zu können. Zudem läuft er so das Risiko, aufgrund von Pflichtgefühlen alle Wünsche im Rahmen der Geschäftsbeziehung erfüllen zu wollen, selbst wenn diese unrentabel sind. Die Unfähigkeit Beziehungen zu trennen, kann so einen Nachteil für das Unternehmen darstellen. Dies kann sich auch in der Personalwirtschaft als unwirtschaftlich auswirken. Durch die engen, persönlichen Beziehungen zu den Mitarbeitern fallen den Geschäftsführern Entlassungen sehr schwer. So wird unter Umständen weniger Personalabbau betrieben, als für das Unternehmen notwendig wäre. Auf das Unternehmen bezogen kann die enge Verbundenheit sogar so weit gehen, dass die Familie an ihrem Betrieb festhält, obwohl dieser nicht mehr wirtschaftlich agiert.

Die langfristige Ausrichtung von Familienunternehmen sowie ihre sehr konservative Geldpolitik werden vielfach als Wettbewerbsvorteil gesehen.[229] Jedoch sollte dabei der betriebswirtschaftliche Fokus bezüglich Rendite und Wachstum nicht verloren gehen. In Kombination mit engen, aber wenigen Kunden- und Lieferantenbeziehungen, entsteht dadurch das Risiko, betriebswirtschaftliche Potenziale, z.B. im Einkauf und Vertrieb, zu verschenken.

Sozialkapital führt nicht zwangsläufig zu wirtschaftlichem Erfolg

Da Sozialkapital nicht imitierbar und nicht austauschbar ist, kann es für ein Unternehmen als wettbewerbsrelevante Ressource gesehen werden.[230] Auch wurde eine positive Korrelation zwischen Sozialkapital und dem Wertschöpfungsprozess in Unternehmen vielfach empirisch bewiesen.[231] Jedoch ist ein hohes Maß an Sozialkapital bei weitem kein Garant für wirtschaftlichen Erfolg. So führen enge und persönliche Beziehungen zu Kunden nicht zwangsläufig zu einem Auftrag. Zu viel Ehrlichkeit in der Beziehung zu dieser Stakeholdergruppe, die sich beispielsweise in einem höheren (ehrlichen) Preis ausdrückt, führt unter Umständen

[229] Vgl. Felden und Hack 2014, S. 99
[230] Vgl. ebd., S. 74
[231] Vgl. Tsai und Ghoshal 1998, S. 464ff.; Yli-Renko et al. 2002, S. 297ff.; Leana und Pil 2006, S. 353ff.

sogar zu weniger Aufträgen. Das Sozialkapital befreit bei höheren Angeboten also keineswegs immer vom Rechtfertigungszwang im Hinblick auf andere, günstigere Offerten. Auch sind Familienunternehmen mit starkem Sozialkapital besonders dem Risiko einer negativen Reputation ausgesetzt. Reputation kann als ergänzende Ressource gesehen werden, die für Familienunternehmen einen sehr hohen Stellenwert hat.[232] Besonders in großen Netzwerken kann sich (schlechte) Information schnell verbreiten und so das Risiko einer negativen Reputation erhöhen.[233] Genau wie eine gute Reputation ist auch eine schlechte Reputation von langer Dauer, und kann dem Unternehmen großen Schaden zufügen.[234]

5.7.4 Strategien zur Nutzung der (ökonomischen) Potenziale der Sozialstrukturen von Familienunternehmen

Im Rahmen der Analyse der für diese Arbeit erhobenen Daten wurde deutlich, dass besonders Familienunternehmen eine Reihe von (unbewussten) Maßnahmen durchführen, die durch die Anwendung des Sozialkapitalkonstrukts sichtbar werden und zu ökonomischen Vorteilen führen. Neben den bewusst durchgeführten Schritten, die bereits ausführlich in den Kapiteln 5.7.2 und 5.7.3 beschrieben wurden, sollen diese nachfolgend zusammengefasst und skizziert werden.

Beschäftigte als verlängerter Arm der Schlüsselperson und der Familie

Die Unternehmerfamilie, und im speziellen die Schlüsselperson, hatten in allen Fällen einen hohen Einfluss auf ihre Mitarbeiter. Dies ausgehend von der Tatsache, dass in drei der betrachteten Fälle die Geschäftsführung bei den Bewerbungsgesprächen anwesend ist und die Personalauswahl somit aktiv begleitet. Damit kann sichergestellt werden, dass die Bewerber wirklich ins Unternehmen passen. Unterbewusst beginnen hier vor allem innerhalb der relationalen Dimension des sozialen Kapitals die Weitergabe von Normen und der Aufbau von Vertrauen. Weiterhin ist die Anwesenheit der Geschäftsführung bei Bewerbungsgesprächen an sich bereits eine Obligation. Diese Punkte tragen auch zu einer ersten Identifikation des Bewerbers mit der Schlüsselperson bzw. dem Unternehmen bei. Nach Eintritt in das Unter-

[232] Vgl. Volery 2005, S. 13
[233] Vgl. Chollet et al. 2014, S. 83f.
[234] Vgl. Volery 2005, S. 13

nehmen pflegen in vier der betrachteten Familienunternehmen die Geschäftsführungen eine sehr intensive Beziehung zu ihren Beschäftigten, was die weitere Erhöhung des Sozialkapitals in allen betrachteten Dimensionen zur Folge hat. Auf dieser Basis kann festgehalten werden, dass zwischen der Geschäftsführung (in vielen Fällen als Vertreter für die Unternehmerfamilie) und den Mitarbeitern in einem Familienunternehmen vermutlich ein hohes Sozialkapital herrscht, dass sich bei den Beschäftigten in hoher Produktivität sowie Loyalität und einer großen Identifikation mit dem Betrieb und seiner Geschichte widerspiegelt. All das zeigt ein für Familienunternehmen und seine Schlüsselpersonen scheinbar (typisches) Verhalten, das unbewusst zu Wettbewerbsvorteilen im Rahmen des „Führungsstils", der „Personalwirtschaft", in den Bereichen „Ruf & Ansehen" sowie „starken Netzwerken" führt. Unbedingt berücksichtigt und adressiert werden müssen in diesem Zusammenhang die oben erwähnten Nachteile „des Unternehmens als große Familie" werden.

Unternehmensübergabe als (geplanter) Prozess

Einen weiteren wichtigen Punkt stellt die Übergabe des Familienunternehmens an die nächste Generation dar, die ab einem gewissen Punkt bewusst erfolgt. Größtenteils unbewusst und sich positiv auf das Sozialkapital auswirkend geschieht allerdings die Einbindung in den Betrieb generell: So werden Kinder oftmals bereits im jungen Alter in das Unternehmen eingebunden oder verbringen einen Teil ihrer Zeit dort. Das führt dazu, dass sowohl die Strukturen wie auch die Personen innerhalb der Organisation sowie das externe Netzwerk (Kunden, Lieferanten etc.) zumindest im Ansatz bekannt sind. Ein weiterer Schritt ist die aktive Einbindung der folgenden Generation zumeist während der oder im Anschluss an die Ausbildung. Hier wird das soziale Kapital nochmals erheblich gestärkt und ein tiefer Einblick in das Unternehmen gewährt. Wenn nun die eigentliche, bewusste Übergabe eingeleitet wird, existieren so beim Nachfolger i.d.R. bereits erhebliche Mengen an relevantem sozialem Kapital, die im Unterschied zu einem externen Geschäftsführer bereits vorhanden sind und weiter ausgebaut werden können. Auch dies kann im Hinblick auf den Bereich „Nachfolgemanagement" als Wettbewerbsvorteil gesehen werden. Zu berücksichtigen sind auch in diesem Falle vor allem die oben beschrieben Nachteile sozialen Kapitals „des Unternehmens als große Familie" und „Sozialkapital führt nicht zwangsläufig zu wirtschaftlichem Erfolg".

Mitarbeitergewinnung aus privaten Netzwerken

In allen betrachteten Familienunternehmen werben die Mitglieder der Unternehmerfamilie aktiv um neue Mitarbeiter aus ihrem privaten Umfeld. Begründet durch die Tatsache, dass viele Schlüsselpersonen in erheblichem Maße in die regionalen Strukturen eingebunden sind (z.B. über Vereinsmitgliedschaften, Lebensmittelpunkt in der Region) und sich persönlich um Fachkräfte bemühen, kann davon ausgegangen werden, dass auch hier ein Wettbewerbsvorteil vorliegt, der sich im Bereich „Personalwirtschaft", „Verankerung in regionalen Strukturen" und „starken Netzwerken" äußert. Auch hier ist davon auszugehen, dass viele Schlüsselpersonen zwar bewusst auch im privaten Umfeld nach potenziellen neuen Beschäftigten suchen, für sie allerdings der eben erläuterte Hintergrund, warum sie damit erfolgreich sind, nicht transparent ist. In diesem Fall sind auch vor allem die oben beschriebenen Nachteile aus „das Unternehmen als große Familie" zu berücksichtigen.

Kunden- und Lieferantenbeziehungskönige von innen heraus

Durch die starke Orientierung an den Werten der Schlüsselperson / der Unternehmerfamilie / des Familienunternehmens werden auch nach außen hin Beziehungen aufgebaut, die eine Übereinstimmung in diesem Bereich aufweisen. Dies geschieht meist über Kontakte zu Einzelpersonen, die dann auf die Betriebsebene übertragen werden. Wichtiger Unterschied zu Nicht-Familienunternehmen an dieser Stelle ist die Tatsache, dass diese Beziehungen „echt", d.h. langfristig und nachhaltig sind, da sie (unterbewusst) eher an den Werten ausgerichtet werden. Dies führt dazu, dass die vorhandene Authentizität den Aufbau von sozialem Kapital in erheblichem Maße erlaubt. Speziell in Bezug auf die Zielgruppe der Kunden und Lieferanten kann dies als Wettbewerbsvorteil angesehen werden, der „langfristige Kundenbeziehungen" adressiert. Nachteilig können sich die oben beschriebenen Punkte „Kontinuität auf beiden Seiten der Beziehung", „mangelnder betriebswirtschaftlicher Fokus" und „Sozialkapital führt nicht zwangsläufig zu wirtschaftlichem Erfolg" auswirken.

5.7.5 Die Wissensbilanz als (hinkendes) Instrument zur Erfassung der Vor- und Nachteile der Sozialstruktur eines Familienunternehmens

Im abschließenden Unterkapitel soll kurz diskutiert werden, ob und wie eine Wissensbilanz dazu beitragen kann, die herausgearbeiteten Besonderheiten von Familien- und Nicht-Familienunternehmen herauszukristallisieren.

Eine Wissensbilanz definiert sich dabei nach *Alwert et al.* wie folgt:

> *„Eine Wissensbilanz ist ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals einer Organisation. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem Intellektuellen Kapital (IK) und dem Geschäftserfolg einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren."*[235]

In Bezug auf die Ziele ist weiterhin zu konkretisieren, dass eine Wissensbilanz vor allem auch darauf abzielt, die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens greifbar zu machen.[236] Dabei gliedert sich eine Wissensbilanz in drei Bestimmungsfaktoren[237]:

- **Humankapital** adressiert das Wissen, die Fertigkeiten, die Kompetenzen und / oder die Verhaltensweisen der einzelnen Beschäftigten einer Organisation, die zur Leistung und Wertsteigerung des Unternehmens beitragen (z.B. Motivation der Mitarbeiter, Verhalten der Mitarbeiter).
- **Strukturkapital** (auch internes Kapital) umfasst alle wertschöpfenden Prozesse in der Organisation, die auf Basis definierter Strategien und Ziele sowie durch Einwirkung der Stakeholder zum Erfolg des Unternehmens beitragen (z.B. Kultur der Organisation, Prozessorganisation).
- **Beziehungskapital** (auch externes Kapital) greift alle Beziehungen zu externen Personen oder Gruppen auf, die für die Geschäftstätigkeit von Bedeutung sind (z.B. Beziehungen zu Kunden oder Hochschulen).

Der Ansatz der Wissensbilanz hat sich prinzipiell durchgesetzt und wurde auch in einem Arbeitskreis zum Thema, der durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gefördert und durch das Fraunhofer IPK geleitet wurde, stetig weiterentwickelt. So sind auf der Homepage der Institutionen heute sowohl ein Vorgehensmodell sowie ein Leitfaden zur Erstellung einer Wissensbilanz zu finden.[238] Der Aufwand zur Erarbeitung hängt dabei im

[235] Vgl. Alwert et al. 2005, S. 11
[236] Vgl. Rump und Wilms 2005, S. 9
[237] Vgl. ebd.; Fischer und Baumgartner 2013, S. 22ff.
[238] Vgl. Fraunhofer IPK 2015

Wesentlichen von der Größe und Komplexität der Organisation ab. Allerdings existieren auch Lösungen, um sich bewusst in kurzer Zeit einen Überblick über die Situation zu verschaffen.[239]

Als Motivation und Nutzen des Aufwandes zur Erarbeitung einer Wissensbilanz werden unter anderem die systematische Steuerung einer Organisation angegeben, die sich nun auch auf den Bereich der immateriellen Werte erstreckt, sowie die Kundenakquise und –bindung auf Basis der Annahme, dass die Ergebnisse einen tieferen Einblick in sonst unzugängliche Unternehmensdetails geben, die für eine längerfristige Kunden-Lieferanten-Beziehung von Bedeutung sein können.[240] Somit richtet sich das Instrument an interne (z.B. Management, Beschäftigte) sowie externe Zielgruppen (z.B. Kunden, Lieferanten).[241]

Schaut man nun in die für diese Arbeit relevanten Bereiche des Struktur- und Beziehungskapitals wird schnell klar, dass hier ausschließlich Indikatoren aus der strukturellen Dimension des Theoriekonstrukts des sozialen Kapitals berücksichtigt werden. Dazu zählen z.B. das mittlere Alter der Produkte, die operative Durchlaufzeit, die Anzahl der Kunden, die Termintreue oder der mittlere Umsatz je Kunde).[242] Dies muss als unzureichend kritisiert werden, da auf diese Art und Weise den Effekten, die sich aus dem sozialen Kapital ergeben, nicht hinreichend Rechnung getragen werden kann. Speziell für Familienunternehmen ist diese Situation nicht befriedigend. Dies z.B. auch vor dem Hintergrund, dass die gemeinsame Anfertigung einer Wissensbilanz in der einschlägigen Literatur gerade bei Unternehmensübergaben durch Vorgänger und Nachfolger empfohlen wird.[243]

Grundsätzlich denkbar wäre es deshalb, die vorhandenen Methoden zur Erstellung einer Wissensbilanz insoweit zu ergänzen, dass die relationale und kognitive Dimension des Sozialkapitals adäquat abgedeckt wären. Das könnte in diesem Zusammenhang bedeuten, dass

---

[239] Beispielhaft erwähnt sie hier die „Drei-Minuten Wissensbilanz“, in der anhand von 14 Einflussfaktoren, die jeweils auf einer Skala von null bis zehn in den Bereichen Status (wo stehen wir?) und Bedeutung (im Sinne des Beitrages zu den strategischen Unternehmenszielen) bewertet werden, Auskunft über die immateriellen Werte einer Organisation gibt. Vgl. Bornemann und Reinhardt 2008, S. 139f.
[240] Vgl. Alwert et al. 2005, S. 12f.
[241] Ebd., S. 12
[242] Vgl. Fischer und Wulf 2013, S. 200ff.; Rump und Wilms 2005, S. 36ff.
[243] Vgl. Bornemann und Reinhardt 2008, S. 34

Unternehmen in angemessener Zeit und selbstständig dazu befähigt werden, eine solche Erweiterung ihrer Wissensbilanz vorzunehmen. Dies könnte z.B. mithilfe standardisierter Fragebögen oder Kurzinterviews geschehen, die auf Basis der durchgeführten Erhebung und der Lerneffekte aus der Datenanalyse dieser Arbeit erstellt werden könnten.

5.7.6 Ableitung erster Handlungsempfehlungen

Auf Basis der Analyse in dieser Arbeit sollen nun erste Handlungsempfehlungen skizziert werden, die Familienunternehmen dabei helfen sollen, ihre Sozialstrukturen ökonomisch effizient zu nutzen und gleichzeitig Risiken zu vermeiden.

Bewusste Vergrößerung der Familie

Wie bereits erwähnt, waren die Schlüsselpersonen einiger Fälle direkt in die Personalauswahl eingebunden und legten großen Wert darauf, dass ein neuer Mitarbeiter zum Unternehmen passt. Ganz bewusst sollten Familienunternehmen dabei darauf achten, dass vor allem im Hinblick auf die relationale und kognitive Ebene eine – für einen ersten Kontakt – bestmögliche Passung vorliegt. Mit dieser Basis und einem authentischen Engagement der Geschäftsführung im Nachgang bestehen gute Chancen, eine langfristig stabile, loyale und zielführende Beziehung zu entwickeln, in der ein Beschäftigter die Werte, Ziele und Pläne des Familienunternehmens bestmöglich verfolgt. Weiterhin sollte ein Mindestmaß an Kontrolle im besten Sinne auch bei Mitarbeitern, die dem Unternehmen und seiner Familie langjährig verbunden sind, sichergestellt werden, um negative Effekte zu großer Eigenständigkeit auszuschließen.

Heterogene Belegschaft sichern

Aufgrund der Tatsache, dass viele Unternehmerfamilien sich persönlich sehr intensiv um die Anwerbung neuer Fachkräfte bemühen und diese aus ihren Netzwerken kommen, sollte bewusst darauf geachtet werden, dass die Belegschaft in dieser Hinsicht nicht zu homogen wird. Dies hätte den Nachteil, dass Potenziale für das Unternehmen (z.B. hinsichtlich Innovationspotenzialen oder Teamleistung) nicht vollständig genutzt werden könnten. So sollten

gerade Familienunternehmen bewusst auch andere Rekrutierungsquellen nutzen, die zu einer dauerhaften Diversität in der Belegschaft führen.

Vertrauen in die Übergabe

Wie oben beschrieben, ist die Folgegeneration in vielen Familienunternehmen bereits von Kindesbeinen an in den Betrieb integriert. Aus diesem Grund scheint es wichtig, sich auch an dieser Stelle bewusst zu machen, dass ein Übergabeprozess oft wesentlich früher beginnt, als er berechnet angestoßen wird. Sofern die Rahmenbedingungen (u.a. Fortbestand des Unternehmens, Interesse der Folgegeneration) auch im frühen Erwachsenenalter noch bestehen, scheint es ein guter Ansatzpunkt zu sein, die Folgegeneration frühzeitig in den betrieb einzubinden und erste Aufgaben zu delegieren. So können die – für den Erfolg von Familienunternehmen wichtigen – Sozialstrukturen in einem natürlichen Prozess vom „Spielplatz als Kind“ bis zur „Chefetage als Erwachsener“ übernommen werden. Beim eigentlichen Antritt der Nachfolge bzw. der Übergabe an sich ist dann im Optimalfall in dieser Hinsicht vieles schon ganz natürlich geschehen.

Authentizität als Erfolgsfaktor

Ob in der Beziehung zu Mitarbeitern, Kunden oder Lieferanten: In den betrachteten Fällen hat sich gezeigt, dass Familienunternehmen und die agierenden Schlüsselpersonen Beziehungen aufbauen, in denen es große Überschneidungsflächen z.B. im Hinblick auf gemeinsame Werte oder eine gemeinsame Vision gibt. Diese werden – oftmals auch implizit – von der Unternehmerfamilie vorgegeben, indem sie diese z.B. als Vorbild im Betriebsalltag dienen. Der Schlüssel zu erfolgreichen Beziehungen scheint hier in der Authentizität dieser „Vorbildrolle“ (in Bezug auf Mitarbeiter) bzw. des Handelns als Geschäftspartner (in Bezug auf Kunden, Lieferanten) zu liegen. Hier sollten sich Unternehmerfamilien von geteilten Werten und Ansichten innerhalb der Familie leiten lassen und diese konsequent nach innen und außen vertreten, ohne sich dabei „verbiegen zu müssen“. Dies trägt im Sinne der Theorie vermutlich dazu bei, dass das soziale Kapital in den genannten Beziehungen steigt und hier langfristige und nachhaltige Verbindungen geschaffen werden, die letztlich für beide Seiten von Vorteil sind.

„Drehzahlmesser des Sozialkaptals“

In ihrem Handeln sollten sich Familienunternehmen bewusst machen, dass der Aufbau, die Pflege und die Nutzung von Sozialstrukturen nur bis zu einem gewissen Grad vorteilhaft für den Betrieb sind. Dabei kann der Vergleich mit dem Drehzahlmesser eines Automobils helfen Der Drehzahlmesser gibt an, welche Umdrehungsanzahl für einen Motor akzeptabel ist und ab welchem Zeitpunkt bei einer dauerhaft hohen Belastung mit Schäden gerechnet werden muss. Mit den Sozialstrukturen verhält es sich ähnlich wie mit dem Automobil: Wer sich unzureichend um den Aufbau sowie die Pflege der Sozialstrukturen bemüht und diese dann auch entsprechend nur in geringem Umfang nutzen kann, der kommt mit seinem Betrieb auch langsamer voran, hat also weniger wirtschaftlichen Erfolg. Auch das Automobil bewegt sich mit einer geringen Drehzahl nur schleichend über den Asphalt. Übertreibt man es dauerhaft mit dem Fuß auf dem Gaspedal ist mit Schäden – bis hin zum Ausfall – des Pkws zu rechnen. Auch dies gilt gleichermaßen für die Sozialstrukturen in Unternehmen vor dem Hintergrund der in Kapitel 5.7.3 erläuterten Nachteile sozialen Kapitals, die bei zu exzessiver Nutzung auftreten können. In dieser Hinsicht scheint es also einen Bereich zu geben, in dem der Betrieb und das Automobil zum einen zügig vorankommen, zum anderen aber eine gewisse Sicherheit besteht, dass keine Schäden zu erwarten sind. Dieser Bereich könnte für die Unternehmen mit einer wie in Kapitel 5.7.5 ergänzten Wissensbilanz eventuell genauer eingegrenzt werden, so dass auch eine Steuerung des Betriebes in dieser Hinsicht ermöglicht wird.

6 Fazit

Die vorliegende Arbeit macht deutlich, dass Familienunternehmen aus dem Betrachtungswinkel des Sozialkapitalkonstrukts Vorteile in Bezug auf den Aufbau, die Pflege sowie die Nutzung ihrer Sozialstrukturen im Gegensatz zu Nicht-Familienunternehmen besitzen, die zu Wettbewerbsvorteilen führen können. Um zu diesem Ergebnis zu gelangen, wurden zunächst Familienunternehmen mit ihren Spezifika und Erfolgsfaktoren dargestellt. Anschließend wurde auf Basis des Sozialkapitalkonstrukts empirisch anhand von multiplen Fallstudien mit integrierendem Ansatz untersucht, inwiefern sich ein besseres Verständnis für den

Umgang mit sozialen Beziehungen in den Betrieben und die sich daraus ergebenden Vor- und Nachteile ableiten lässt. Im Detail konnten anhand dieser Grundlage die nachfolgenden Forschungsfragen geklärt werden:

1. Wer ist maßgeblich prägend für die Sozialstruktur und die Beziehungen, die ein Unternehmen intern und extern unterhält?

Sowohl in Bezug auf die internen (v.a. Mitarbeiter) wie auch die externen Stakeholder (v.a. Kunden, Lieferanten und Kapitalgeber) konnte beobachtet werden, dass die Geschäftsführungen maßgeblich prägend auf die Sozialstrukturen wirken. In Abgrenzung zu Nicht-Familienunternehmen entstand der Eindruck, dass die Geschäftsführung dort erheblich höherem Aufwand und aufwendigere Maßnahmen im Hinblick auf die Sozialstrukturen betreiben muss. In Familienunternehmen waren diese eher von überschaubarem Aufwand und hoher Authentizität geprägt.

2. Welche Vor- und Nachteile resultieren für Familienunternehmen potenziell durch den Aufbau und die Nutzung seiner Sozialstrukturen?

Es konnte gezeigt werden, dass sich Vorteile in Form von finanziellen und materiellen, humanen sowie sozialen Erträgen aus den Sozialstrukturen der Schlüsselpersonen ergeben. Diese bestätigen im Wesentlichen dem Stand der Literatur. Durch das theoretische Verständnis des Sozialkapitalkonstrukts konnte ergänzend beobachtet werden, dass die relationale und kognitive Dimension einen erheblichen Einfluss auf die resultierenden Vor- und Nachteile aus den Sozialstrukturen besitzen. Nachteile bildeten die Bereiche „Kontinuität auf beiden Seiten der Beziehung“, der das Wegbrechen von Schlüsselpersonen auf einer Seite einer Verbindung thematisiert, „das Unternehmen als große Familie“, der die Problematik thematisiert, dass eine zu hohe Bindung zu Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten mit negativen Folgen herrschen kann, „mangelnder betriebswirtschaftlicher Fokus“, der darauf aufmerksam macht, kritische Kennzahlen nicht aus dem Blick zu verlieren und ökonomisch zu agieren sowie „Sozialkapital führt nicht zwangsläufig zu wirtschaftlichem Erfolg“, der Sozialkapital als eine (unabhängige) Variable des wirtschaftlichen Erfolgs einordnet.

3. Wie können Familienunternehmen diese (ökonomischen) Potenziale effizient heben und potenzielle Gefahren vermeiden?

Es konnten vier Strategien identifiziert werden, wie vor allem Familienunternehmen ihre Sozialstrukturen (eher unbewusst) nutzen, um zu wirtschaftlichem Erfolg zu gelangen. Zunächst führt die enge und authentische Beziehung zu Mitarbeitern zu einer Nutzung derer als „verlängerter Arm“ der Unternehmensführung mit hoher Motivation und Loyalität. Weiterhin wurde die Nachfolge im Unternehmen als Prozess thematisiert, der in Familienunternehmen oftmals unbewusst und schleichend im Kindesalter der Folgegeneration beginnt. Dadurch ergeben sich aber im Hinblick auf die Sozialstrukturen Vorteile im Gegensatz zu externen Geschäftsführungen. Weiterhin spielen die oftmals starken, regionalen Netzwerke eine große Rolle, aus denen Mitarbeiter gewonnen werden. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ein (unbewusster) Zugang zu Fachkräften, den Familienunternehmen scheinbar gerne und in höherem Umfang nutzen als Nicht-Familienunternehmen. Abschließend konnte beobachtet werden, dass die langen, nachhaltigen Beziehungen zu Kunden und Lieferanten auf „echten“, authentischen Beziehungen basieren, die ebenfalls eher unbewusst auf diese Basis gestellt werden.

4. Ist die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse in eine „Sozialbilanz“ (als Erweiterung einer Wissensbilanz) prinzipiell möglich?

Es wurde diskutiert, dass eine Wissensbilanz lediglich die strukturelle Dimension sozialen Kapitals bedient und aus diesem Grund eine Erweiterung im Hinblick auf die relationale und kognitive Dimension von Sozialkapital nötig wären, um Sozialstrukturen – gerade auch für Familienunternehmen – adäquat zu erfassen. Dies vor allem auch auf die zukunftsorientierte Aussage von Wissensbilanzen generell.

Literaturverzeichnis

Alwert, Kay; Bornemann, Manfred; Kivikas, Mart (2005): Wissensbilanz - Made in Germany. Leitfaden. 2. Aufl. Hg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, zuletzt geprüft am 08.06.2015.

Arregle, Jean-Luc; Hitt, Michael A.; Sirmon, David G.; Very, Philippe (2007): The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. In: *Journal of Management Studies* 44 (1), S. 73–95.

Aulinger, Andreas (2005): Entrepreneurship und soziales Kapital. Netzwerke als Erfolgsfaktor wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen. Marburg: Metropolis-Verlag.

Barney, Jay (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management* 17 (1), S. 99–120.

Bartels, Peter; Müller, Christina; Schwettman, Irina; von Au, Dominik (2014): Über die Zukunft von Familienunternehmen. Hg. v. PricewaterhouseCoopers. Online verfügbar unter http://www.pwc.de/de_DE/de/mittelstand/assets/pwc-studie-ueber-die-zukunft-von-familienunternehmen_gut-geruestet-fuer-schwierige-aufgaben.pdf, zuletzt geprüft am 31.03.2015.

Bauer, Tim (2013): Innovationen in Familienunternehmen. Eine empirische Untersuchung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Baumgartner, Bernhard (2009): Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung. Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge. In: *Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung*.

Baumhauer, Jon (2008): Vorwort. In: Arist von Schlippe, Almute Nischak und Mohammed El Hachimi (Hg.): Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 12–13.

Binder, Andreas (2014): Innovation in erfolgreichen Familienunternehmen. Untersuchung der frühen Phase von Innovationen in der chemischen Industrie. Wiesbaden: Springer Gabler (Schriften zum europäischen Management).

Bornemann, Manfred; Reinhardt, Rüdiger (2008): Handbuch Wissensbilanz. Umsetzung und Fallstudien. Berlin: Schmidt.

Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Reinhard Kreckel (Hg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt Sonderband 2. Göttingen: Schwartz (2), S. 183–198.

Burt, Ronald; Kilduff, Martin; Tasselli, Stefano (2013): Social network analysis: foundations and frontiers on advantage. In: *Annual review of psychology* 64, S. 527–547.

Burt, Ronald S. (2001): Structural Holes Versus Network Closure as Social Capital. In: Nan Lin, K. Cook und Ronald S. Burt (Hg.): Social Capital: Theory and Research. Sociology and Economics: Controversy and Integration series. New York: Aldine de Gruyter, S. 31–56.

Chollet, Barthélemy; Géraudel, Mickael; Mothe, Caroline (2014): Generating Business Referrals for SMEs: The Contingent Value of CEOs' Social Capital. In: *Journal of Small Business Management* 52 (1), S. 79–101.

Chrisman, James J.; Chua, Jess H.; Litz, Reginald A. (2004): Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. In: *Entrepreneurship: Theory & Practice* (2), S. 335–354.

Chrisman, James J.; Chua, Jess H.; Sharma, Pramodita (2003): Current trends and future directions in family business management studies. Toward a theory of the family firm. Hg. v. Coleman White Paper Series.

Chrisman, James J.; Chua, Jess H.; Sharma, Pramodita (2005): Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. In: *Entrepreneurship: Theory & Practice* (9), S. 555–575.

Coleman, James S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. In: *The American Journal of Sociology* (94), S. 95–120.

Coleman, James S. (1990): Foundations of Social Theory. Cambridge: Harvard University Press.

Coleman, James S. (2000): Social capital in the creation of human capital. In: Ismail Serageldin und Partha Dasgupta (Hg.): Social capital. Washington, D.C.: World Bank, S. 13–39.

Cravotta, Sven (2013): Die gemischte Geschäftsführung als Managementstruktur langlebiger Familienunternehmen. Wittener Schriften zu Familienunternehmen. Göttingen: V & R Unipress.

Donckels, Rik; Fröhlich, Erwin (1991): Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. In: *Family Business Review* IV (2), S. 149–160.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review. In: *Academy of Management* 14 (1), S. 57–74.

Fairtlough, Gerard (1994): Creative compartments. A design for future organization. Westport, Conn: Praeger.

Felden, Birgit; Hack, Andreas (2014): Management von Familienunternehmen. Besonderheiten - Handlungsfelder - Instrumente. Wiesbaden: Springer Gabler.

Fischer, Thomas M.; Baumgartner, Alexander (2013): Immaterielle Werte als Erfolgsfaktoren von KMU. In: Thomas M. Fischer und Inge Wulf (Hg.): Wissensbilanzen im Mittelstand. Kapitalmarktkommunikation, Immaterielle Werte, Lageberichterstattung, Integrated Reporting, XBRL. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 17–36.

Fischer, Thomas M.; Wulf, Inge (Hg.) (2013): Wissensbilanzen im Mittelstand. Kapitalmarktkommunikation, Immaterielle Werte, Lageberichterstattung, Integrated Reporting, XBRL. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Flören, Roberto Hans (2002): Crown Princes in the Clay. An Empirical Study on the Tackling of Succession Challenges in Dutch Family Firms. Assen: Royal van Gorcum.

Fraunhofer IPK (2015): Arbeitskreis Wissensbilanz. Online verfügbar unter http://www.akwissensbilanz.org/, zuletzt aktualisiert am 10.12.2014, zuletzt geprüft am 08.06.2015.

Freeman, R. Edward (2010): Strategic management. A stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press.

Friesenhahn, Andreas; Rupp, Daniela; Rakowski, Leonie; Sold, Miriam (2014): Der Einfluss von Sozialkapital auf Gründungen in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Eine Gegenüberstellung von Gründungen innerhalb und außerhalb von Gründungs- und Wirtschaftszentren. Kompetenzzentrum für Innovation und nachhaltiges Management. Ludwigshafen (Arbeitsbericht, 35).

Gottschalk, Sandra; Niefert, Michaela; Licht, Georg; Wager, Simona C. (2013): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Hg. v. Stiftung Familienunternehmen.

Habbershon, Timothy G.; Williams, Mary L. (1999): A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. In: *Family Business Review* 12 (1), S. 1–25.

Hanifan, L. J. (1916): The rural school community centre. Hg. v. Annuals of the american academy of political and social science (67).

Häring, Dirk (2005): Strukturdaten, wirtschaftliche Bedeutung und Zukunftsstrategien baden-württembergischer Familienunternehmen. Hg. v. Stiftung Familienunternehmen. Stuttgart. Online verfügbar unter http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_TAB_Familienunternehmen_20140512.pdf, zuletzt geprüft am 25.06.2015.

Hoffman, James; Hoelscher, Mark; Sorenson, Ritch L. (2006): Achieving Sustained Competetive Advantage. A Family Capital Theory. In: *Family Business Review* XIX (2), S. 135–145.

Jacobs, Jane (1961): Tod und Leben großer amerikanischer Städte. Berlin: Ullstein.

Klein, Sabine B. (2000): Family Business in Germany: Significance and Structure. In: *Family Business Review* XIII (3), S. 157–181.

Kunze, Max (2008): Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen. Projektorientierte Analyse, Gestaltung und Integration von Werten und Normen: Gabler Verlag.

Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4., vollst. überarb. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz.

Leana, Carrie R.; Pil, Frits K. (2006): Social Capital and Organisational Performance. Evidence from urban public schools. In: *Organization Science* 17 (3), S. 353–366.

Leana, Carrie R.; van Buren, Harry (1999): Organizational social capital and employment practices. In: *Academy of Management Review* 24 (3), S. 538–555.

Loury, Glenn C. (1977): A Dynamic Theory of Racial Income Differences. In: Phyllis A. Wallace und Annette LaMond (Hg.): Women, Minorities, and Employment Discrimination. Lexington: Heath, S. 153–186.

Maurer, Indre (2003): Soziales Kapital als Erfolgsfaktor junger Unternehmen. Eine Analyse der Gestaltung und Entwicklungsdynamik der Netzwerke von Biotechnologie-Start-Ups. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag (Studien zur Sozialwissenschaft).

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5., neu ausgestattete Aufl. Weinheim: Beltz.

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktual., überarb. Aufl. Weinheim: Beltz.

Miller, Danny; Le Breton-Miller, Isabelle; Scholnick, Barry (2008): Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. In: *Journal of Management Studies* 45 (1), S. 51–78.

Misztal, Barbara A. (1996): Trust in modern societies. The search for the bases of social order. Malden: Blackwell Publishers.

Nahapiet, Janine; Ghoshal, Sumantra (1998): Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. In: *Academy of Management Review* 23 (2), S. 242–266.

o.V. (2009): Australian Family Business Sector Statistics. Hg. v. Family Business Australia. Online verfügbar unter http://fambiz.org.au/documents/AustralianFamilyBusinessSectorStatistics.pdf, zuletzt geprüft am 25.06.2015.

o.V. (2014): Führung in Familienunternehmen. Erfolgsfaktoren im magischen Dreieck. Hg. v. Roland Berger. Online verfügbar unter http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_TAB_Familienunternehmen_20140512.pdf, zuletzt geprüft am 25.06.2015.

Papesch, Matthias (2010): Corporate Governance in Familienunternehmen. Eine Analyse zur Sicherung der Unternehmensnachfolge. Wiesbaden: Gabler.

Pearson, Allison; Carr, John C.; Shaw, John C. (2008): Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. In: *Entrepreneurship: Theory & Practice* 32 (6), S. 949–969.

Putnam, Robert D. (2000): Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Touchstone.

Riemer, Kai (2005): Sozialkapital und Kooperation. Zur Rolle von Sozialkapital im Management zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen. Tübingen: Mohr Siebeck (Ökonomik der Kooperation).

Rossaro, Fabiana (2006): Zu den Beständigkeitsmerkmalen von Familienunternehmen. Eine Analyse aus soziologischer und mikrotheoretischer Sicht. Berlin: Duncker & Humblot.

Roßteutscher, Sigrid; Westle, Bettina; Kunz, Volker (2008): Das Konzept des Sozialkapitals und Beiträge zentraler Klassiker. In: Bettina Westle und Oscar W. Gabriel (Hg.): Sozialkapital. Baden-Baden: Nomos-Verlag (Studienkurs Politikwissenschaft), S. 11–40.

Rump, Jutta; Wilms, Gaby (2005): Wissen ist Zukunft. Wissensbilanz als strategisches Instrument für den Mittelstand. Hg. v. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz.

Salvato, Carlo; Melin, Leif (2008): Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital. In: *Family Business Review* XXI (3), S. 259–276.

Schlippe, Arist von; Buberti, Constanze; Groth, Torsten; Plate, Markus (2007): 10 Wittener Thesen. Hg. v. Wittener Institut für Familienunternehmen. Wittener Institut für Familienunternehmen. Online verfügbar unter http://www.wifu.de/downloads/praxisleitfaden/.

Schulze, William S.; Lubatkin, Michael H.; Dino, Richard N.; Buchholz, Ann K. (2001): Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. In: *Organizational Science* 12 (2), S. 99–116.

Shanker, Melissa Carey; Astrachan, Joseph H. (1996): Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy. A Framework for Assessing Family Business Statistics. In: *Family Business Review* 9 (2), S. 106–123.

Sharma, Pramodita (2004): An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. In: *Family Business Review* XVII (1), S. 1–35.

Siebels, Jan-Folke; Knyphausen-Aufseß, Dodo (2012): A Review of Theory in Family Business Research. The Implications for Corporate Governance. In: *International Journal of Management Reviews* 14 (3), S. 280–304.

Sirmon, David G.; Hitt, Michael A. (2003): Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. In: *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE* Summer, zuletzt geprüft am 14.04.2015.

Sorenson, Ritch L.; Goodpaster, Kenneth E.; Hedberg, Patricia R.; Yu, Andy (2009): The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance. An Exploratory Test. In: *Family Business Review* 22 (3), S. 239–253.

Stamm, Isabell (2013): Unternehmerfamilien: Der Einfluss des Unternehmens auf Lebenslauf, Generationenbeziehungen und soziale Identität // Unternehmerfamilien. Opladen [u.a.]: Budrich.

Steier, Lloyd (2001): Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Explanatory Study of Modes and means of Managing Social Capital. In: *Family Business Review* XIV (3), S. 259–276.

Stietencron, Philipp (2013): Zielorientierung deutscher Familienunternehmen. Der Zusammenhang zwischen Familieneinfluss, Zielorientierung und Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Springer Gabler.

Taguiri, Renato; Davies, John (1996): Bivalent Attributes of the Family Firm. In: *Family Business Review* 9 (2), S. 199–208.

Tsai, Wenpin; Ghoshal, Sumantra (1998): Social Capital and Value Creation: The role of intrafirm networks. In: *Academy of Management Journal* 41 (4), S. 464–476.

Vallejo, Manuel Carlos (2008): Is the Culture of Family Firms Really Different? A Value-based Model for Its Survival through Generations. In: *Journal of Business Ethics* 81 (2), S. 261–279.

Volery, Thierry (2005): Ressourcen sind der Kern des Wettbewerbvorteils. In: *KMU Magazin* 9, S. 13–14.

Wernerfelt, Birgit (1984): A Resource-Based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal* 5 (2), S. 171–180.

Wimmer, Rudolph (2014): Wie familiär sind Familienunternehmen? In: Olaf Geramanis und Kristina Hermann (Hg.): Organisation und Intimität. Der Umgang mit Nähe im organisationalen Alltag - zwischen Vertrauensbildung und Manipulation. Heidelberg: Carl-Auer, S. 25–40.

Yin, Robert K. (2014): Case study research. Design and methods. Fifth edition. Thousand Oaks: Sage Publications.

Yli-Renko, H.; Autio, E.; Tontti, V. (2002): Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. In: *International Business Review* 11, S. 279–304.