

Thomas Götzen

Buyouts aus Familienunternehmen

Corporate Governance, strategischer Wandel
und Wachstum

V&R Academic

Wittener Schriften zu Familienunternehmen

Band 15

Herausgegeben von

Arist von Schlippe und Tom Rösen

im Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

an der Universität Witten / Herdecke



Thomas Götzen

Buyouts aus Familienunternehmen

Corporate Governance, strategischer Wandel
und Wachstum

Mit 15 Abbildungen

V&R unipress

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISSN 2198-526X

ISBN 978-3-8471-0234-2

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter: www.v-r.de

© 2014, V&R unipress GmbH, Robert-Bosch-Breite 6, D-37079 Göttingen / www.v-r.de

Dieses Werk ist als Open-Access-Publikation im Sinne der Creative-Commons-Lizenz

BY-NC International 4.0 (»Namensnennung – Nicht kommerziell«) unter dem

DOI 10.14220/9783737002349 abzurufen.

Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

Jede Verwertung in anderen als den durch diese Lizenz zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Inhalt

Vorwort	9
1. Einleitung	11
1.1 Ausgangslage	11
1.2 Problemstellung und Motivation	12
1.3 Forschungsfrage	15
1.4 Forschungsansatz	16
1.5 Gang der Untersuchung	19
2. Definitionen und Stand der Forschung	21
2.1 Übersicht	21
2.2 Definitionen	21
2.2.1 Familienunternehmen	22
2.2.2 Buyouts	24
2.2.3 Corporate Governance	29
2.3 Stand der Forschung	36
2.3.1 Family Buyouts und strategischer Wandel	39
2.3.2 Nachfolge und strategischer Wandel	41
2.3.3 Buyouts und strategischer Wandel	44
2.3.4 Corporate Governance und strategischer Wandel	46
2.4 Forschungsfragen	47
3. Theorien, Hypothesen und Forschungsmodell	51
3.1 Übersicht	51
3.2 Theorien	51
3.2.1 Upper Echelon-Theorie	52
3.2.2 Macht	56
3.3 Hypothesen und Forschungsmodell	62
3.3.1 Corporate Governance und Corporate Governance-Modelle	62
3.3.2 Forschungsmodell	64

3.3.3 Zusammensetzung des Unternehmerteams	66
3.3.4 Macht	74
3.3.5 Veränderung Familieneinfluss	75
3.3.6 Wachstum	77
3.4 Zusammenfassung	78
4. Methodisches Vorgehen	81
4.1 Zusammenfassung (ausführliche Version im Anhang)	81
5. Empirische Untersuchung	83
5.1 Zusammenfassung	83
6. Diskussion	85
6.1 Übersicht	85
6.2 Corporate Governance von Family Buyouts	85
6.2.1 Eigentümerstruktur	85
6.2.2 Unternehmerteam	88
6.2.3 Verteilung von Macht	89
6.3 Zusammensetzung des Unternehmerteams und strategischer Wandel	93
6.4 Macht, Veränderung im Familieneinfluss und strategischer Wandel	98
6.5 Strategischer Wandel und Wachstum	102
6.6 Kontrollvariablen	106
6.7 Zusammenfassung	107
7. Schlussbetrachtung	111
7.1 Übersicht	111
7.2 Zusammenfassung der Ergebnisse	111
7.3 Implikationen	115
7.3.1 Beitrag zur Theorie	115
7.3.2 Beitrag zur Praxis	118
7.4 Limitationen und Ausblick	121
Literaturverzeichnis	127
Abkürzungsverzeichnis	149

Anhang I – Kapitel 4 und 5 ausführlich

zu 4. Methodisches Vorgehen	153
4.1 Übersicht	153
4.2 Forschungsdesign und Datensatz	153
4.2.1 Forschungsdesign	153
4.2.2 Fragebogendesign	155
4.2.3 Datensatz	156
4.3 Methodik	157
4.3.1 Parametrische Tests	158
4.3.2 Strukturgleichungsmodelle	159
4.4 Operationalisierung verwendeter Konstrukte	164
4.4.1 Strategischer Wandel	165
4.4.2 Wachstum	166
4.4.3 Macht	168
4.4.4 Zusammensetzung Unternehmerteam	172
4.4.5 Familieneinfluss	173
4.4.6 Kontrollvariablen	174
4.5 Zusammenfassung	176
zu 5. Empirische Untersuchung	177
5.1 Übersicht	177
5.2 Zusammenfassung der Hypothesen	177
5.3 Beschreibung der Stichprobe	178
5.3.1 Unternehmenscharakteristika	179
5.3.2 Strategischer Wandel	181
5.3.3 Wachstum	183
5.3.4 Macht	184
5.3.5 Familieneinfluss	184
5.4 Corporate Governance von Family Buyouts	185
5.4.1 Eigentümerstruktur	185
5.4.2 Unternehmerteams	186
5.4.3 Verteilung von Macht	187
5.4.4 Testen der Hypothesen: Corporate Governance und Macht	189
5.5 Corporate Governance, strategischer Wandel und Wachstum	192
5.5.1 Prüfung der Messmodelle	192
5.5.2 Prüfung der Strukturmodelle	199
5.5.3 Erstes Strukturgleichungsmodell: Zusammensetzung des Unternehmerteams	200

5.5.4 Zweites Strukturgleichungsmodell: Macht und Familieneinfluss als Moderatoren	202
5.5.5 Drittes Strukturgleichungsmodell: Einbezug von Wachstum .	205
5.5.6 Viertes Strukturgleichungsmodell: Einbezug der Kontrollvariablen	206
5.5.7 Testen der Hypothesen: Forschungsmodell	209
 Abbildungsverzeichnis	 215
 Tabellenverzeichnis	 217
 Anhang II	
 Abstract	 231

Vorwort

Nachfolge ist eine kritische Nahtstelle für jedes Familienunternehmen. Der Wunsch, das Unternehmen in die nächste Generation zu übergeben, scheitert nicht selten, sei es an der fehlenden Bereitschaft eines Nachfolgers, an mangelnder Qualifikation, oder daran, dass einfach niemand vorhanden ist, der den »Staffelstab« übernehmen könnte. Einer dieser Fälle tritt in mehr als der Hälfte der jeweils zur Übergabe anstehenden Unternehmen auf. Damit aber ist eines der wichtigsten Ziele, das von Familienunternehmen verfolgt wird, gefährdet: die Langlebigkeit. Wie kann gewährleistet sein, dass das Unternehmen auch bei fehlenden familieninternen Nachfolgern verantwortungsvoll weitergeführt wird? Eine Option, die sich in diesem Zusammenhang zunehmender Beliebtheit erfreut, ist ein Buyout. Vielfach sind es langgediente Führungskräfte oder externe Manager, die sich entscheiden, operatives Geschäft und Eigentümerschaft in ihre Hände zu nehmen.

Doch der Wandel, den dies für die Firma bedeutet, ist in zweierlei Hinsicht dramatisch. Zum einen geht dem Unternehmen die (vielfach) Identität stiftende Familie verloren, zum anderen bedeutet der Wechsel an der Spitze oft auch einen deutlich erkennbaren Wechsel in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Gerade im letztgenannten Aspekt liegen Chancen, denn gerade in späten Jahren neigen Familienunternehmer dazu, einmal eingeschlagene Pfade des Erfolgs beizubehalten, mit der Gefahr strategischer Ermüdungserscheinungen. Die Familie kann sich von der »schöpferischen Quelle« zum »bremsenden Anker« entwickelt haben. Ihre Ablösung im Rahmen eines Buyouts und der damit einhergehende strategische Wandel können dann dem Unternehmen neue Impulse vermitteln.

Dies sind wichtige Fragen, doch wir wissen über die Prozesse noch sehr wenig. Gemessen an der in den letzten Jahren zunehmenden Bedeutung von Buyouts ist der Stand der Forschung gering. Dies mag damit zu tun haben, dass Familienunternehmen insgesamt ein noch recht junges Forschungsthema sind und dass die Themenfelder, die sich dort zur Untersuchung anbieten breit sind. Nichtsdestoweniger bleibt es eine wichtige Aufgabe, das Thema Buyout und die

damit verbundenen Implikationen zu untersuchen. Genau hier setzt das Buch von Thomas Götzen an. Er hat eine Forschungslücke gefunden, und er hat daran gearbeitet, diese schließen zu helfen. Es fragt nach den besonderen Rahmenbedingungen, die bei einem Buyout den strategischen Wandel bestimmt, wie also die Corporate Governance konkret aussieht und inwiefern strategischer Wandel unternehmerisches Wachstum befördert.

Die Vielfalt der Möglichkeiten, die sich ergeben können, wenn der entsprechende Weg einmal eingeschlagen wird, ist beeindruckend. Sie werden in diesem Buch vorgestellt und diskutiert. Es zeigt sich, dass ein Buyout nicht nur eine erfolgversprechende Lösung für das Nachfolgeproblem ist, sondern dass sich dadurch auch strategische Engpässe öffnen können und das Unternehmen mit neuer unternehmerischer Energie versorgt werden kann.

Wer immer als Unternehmerin bzw. Unternehmer persönlich von der Frage nach einem Buyout betroffen ist oder hier beruflich beratend oder unterstützend tätig ist, wird von diesem mit großer Sachkenntnis geschriebenen Buch profitieren. Ich wünsche diesem Text viele interessierte Leser, sie werden keinesfalls enttäuscht sein!

Witten, im April 2014

Arist v. Schlippe

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Buyouts sind eine zunehmend beliebte Form der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen, bei dem das amtierende Management bzw. externe Manager das Unternehmen kaufen und weiterführen. Nach wie vor gilt zwar die familieninterne Weitergabe als bevorzugt (Westhead, 2003), doch nicht immer ist die Übergabe an Familienmitglieder der Weg zur Zukunftssicherung. In mehr als der Hälfte der Unternehmen ist beispielsweise kein Familienmitglied vorhanden, das zur Übernahme des Unternehmens bereit ist und die erforderlichen Qualifikationen mitbringt (Scholes, Westhead & Burrows, 2008). Teilweise können sich die Eigentümer auf keinen Nachfolger einigen oder ziehen einen Verkauf vor (Sharma & Irving, 2005). Für solche Fälle bietet sich ein Buyout an. Das Unternehmen bleibt auf diese Art und Weise in den Händen des bestehenden Führungskreises oder von ausgesuchten externen Managern und erlaubt die Weiterführung des Unternehmens durch Angestellte bzw. der Unternehmenskultur nahestehende Manager (Scholes et al., 2008). Dies hat gewichtige Vorteile: Die künftigen Eigentümer kennen das Unternehmen bereits vielfach, verfügen über das nötige Wissen und sind mit den Stärken und Schwächen der Firma vertraut. Dennoch verändert die Übertragung von Führung und Eigentum im Rahmen von Buyouts die Struktur des bisher von der Familie dominierten Unternehmens: Manager und Angestellte werden zu Unternehmern und die Familie verliert an Einfluss – auch wenn die ursprünglichen Eigentümer weiterhin als Kapitalgeber fungieren oder im Kontrollgremium involviert sein können.

Familienunternehmen sind »anders«. Die Rolle des Unternehmers ist anders, wenn das Unternehmen vom Vater gegründet wurde und wenn Mutter und Geschwister bei der Gesellschafterversammlung am Tisch sitzen, genauso, wie sie gerade beim Abendessen sassen. Die Arbeit als Geschäftsführer ist anders, wenn der Vizepräsident im Büro nebenan die Schwester ist. Auch das Schreiten durch die Türe ist anders, wenn der Name der Familie über der Tür steht

(Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997). Mit anderen Worten: In Familienunternehmen ist die Familie auf solch eine Art und Weise präsent, dass dies den Unternehmensalltag, die Fragestellungen und Probleme, aber auch die Stärken und Schwächen des Unternehmens verändert (Klein, 2010).

Durch Buyouts geht die ursprüngliche Familie verloren. Nicht-Familienmitglieder übernehmen Eigentum und Führung. Der Ordnungsrahmen, der die strategisch handelnden Personen und ihre Verantwortlichkeiten regelt, hier verstanden als Corporate Governance, verändert sich. Die Veränderungen in der Corporate Governance können zu einem strategischen Wandel führen. Denn die Unternehmerteams übernehmen durch Buyouts Eigentum und somit die Legitimation, neue Strategien zu formulieren, umzusetzen und somit strategischen Wandel herbeizuführen. Beispiele aus der Wirtschaft, wie Märklin, Quelle oder Karman, zeigen: »Bewahren« ist oft keine Disziplin, mit der sich etwas erhalten lässt. Soll »bleiben«, was frühere Generationen geschaffen haben, müssen Übernehmer radikal neu denken, ihre Gedanken umsetzen und das Unternehmen neu ausrichten (Fischer, 2010). Die zunehmende Heterogenität der Märkte, kürzere Technologie- und Produktlebenszyklen, schwankende Nachfrage und instabile makroökonomische Verhältnisse erfordern situationsadäquates Handeln und strategische Anpassungen (Goll, Johnson & Rasheed, 2007; Levie & Lichtenstein, 2010; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2011). Trotz der zentralen Rolle der Übernehmer für die erfolgreiche Weiterführung von Unternehmen wird ihre Perspektive in der Literatur vernachlässigt.

Wie sollte ein Buyout-Team gestaltet sein, wie viel Erfahrung und Ausbildung sollte das Team haben und welchen funktionalen Hintergrund sollten die Teammitglieder mitbringen? Wie viel Macht benötigt das Unternehmerteam, um ein Buyout-Unternehmen zu führen? Stärkt die Einführung eines Kontroll- und Leitungsorgans (wie beispielsweise Beirat, Verwaltungs- oder Aufsichtsrat) in Folge des Buyouts das Unternehmerteam oder führt dies zu Machtverlust und Beschränkungen, die es erschweren, neue Akzente zu setzen? Es ist nur wenig darüber bekannt, wie sich solche Faktoren der Corporate Governance auf Buyout-Unternehmen auswirken. Entsprechend soll die Arbeit den Einfluss von Corporate Governance-Variablen auf strategischen Wandel und Wachstum untersuchen.

1.2 Problemstellung und Motivation

Familienunternehmen haben eine fesselnde Kraft (Gersick et al., 1997). Für viele Menschen sind Familie und Arbeit die zwei wichtigsten Elemente in ihrem Leben. Als Sigmund Freud beispielsweise nach dem Geheimnis eines erfüllten Lebens gefragt wurde, soll er geantwortet haben: »Lieben und Arbeiten« (Klein,

2010). Daher ist die Faszination von Organisationen nachvollziehbar, die beides verbinden. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund ist das übergeordnete Ziel vieler Unternehmerfamilien, ihr Unternehmen über Generationen zu erhalten (Ward, 1987). Paradoxe Weise ist dieses Ziel genau durch jenen Prozess gefährdet, der für die Langlebigkeit Voraussetzung ist: die Nachfolge.

Doch welche sinnvollen Alternativen zum interfamiliären Generationswechsel stehen zur Verfügung? Abgesehen von der Einbringung des Unternehmens in eine Stiftung und einem Verkauf an der Börse, was bei Familienunternehmen selten vorkommt (Scholes et al., 2008; Westhead, 1997), sind folgende Modelle denkbar:

- Trade Sale: strategischer Verkauf an ein grösseres Unternehmen der gleichen Branche,
- Buyout: Verkauf an das eigene Management bzw. externe Branchenfachleute.

Buyouts haben sich in den vergangenen Jahren als attraktive Lösung der Nachfolgeproblematik etabliert (EVCA, 2005). Nach Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung (Freund, 2004) stand in den Jahren 2005 bis 2009 in ca. 17 Prozent aller Familienunternehmen in Deutschland eine Nachfolge an. In ca. 27 Prozent der Fälle wurde eine Lösung der Nachfolgeproblematik durch Buyouts, also eine Übernahme durch die Mitarbeiter oder ein externes Management angestrebt (Freund, 2004). Nach Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn stehen in den Jahren 2010 bis 2014 in ca. 110.000 von 730.000 übergabewürdigen deutschen Familienunternehmen¹ Nachfolgen an (das entspricht ca. 15 Prozent der Unternehmen) (Hauser & Kay, 2011). Von den Übergaben sind pro Jahr ca. 1,4 Mio. Beschäftigte oder 287.000 Arbeitnehmer betroffen (Bäzner & Picot, 2012). Wie viele Unternehmen davon durch Buyouts übernommen werden, ist nicht bekannt. In den vergangenen Jahren konnte in der EU jedoch ein stetiger Zuwachs an Family Buyouts verzeichnet werden (Scholes, Wright, Westhead, Bruining & Kloeckner, 2009). Für die Schweiz zeigen empirische Studien einen ähnlichen Trend (Halter, Schrettle & Baldegger, 2009).

Familienunternehmen werden häufig von einer geringen Anzahl an Familiengesellschaftern gehalten (Klein, 2010). Ein möglicher Grund hierfür liegt in der von der Familie bewusst verfolgten Verringerung von Konfliktpotenzial zwischen Anteilseignern (Ward, 1987). Ein Nachteil dieser Konzentration von Macht in wenigen Händen ist, dass die Strategie über Jahrzehnte durch dieselben Personen beeinflusst wird. Dies kann zu unternehmerischer Trägheit und Extrapolation der immer gleichen Strategie führen (Miller, Steier & Le Breton-

1 Übergabewürdig bedeutet in der Studie von Hauser und Kay (2011), dass der Gewinn der Unternehmen über 49.500 € beträgt.

Miller, 2003). Mit steigendem Alter der Entscheider wird beispielsweise oftmals der Sicherung des Familienvermögens Vorrang gegeben vor Investitionen in unternehmerische Aktivitäten und Innovationen (Carney, 2005). So wie die Familie die schöpferische Quelle unternehmerischen Handelns sein kann, kann sie auch zum bremsenden Anker werden. Doch durch Buyouts vermindert sich der Familieneinfluss. Es lässt sich daher vermuten, dass Familienunternehmen von Buyouts profitieren und den herkömmlichen Weg verlassen können. Bis heute ist jedoch nicht geklärt, welche Auswirkungen die Veränderungen in der Corporate Governance im Zuge von Buyouts auf die Strategie ehemaliger Familienunternehmen haben.

Wovon hängt es ab, welche strategische Ausrichtung nach dem Buyout eingeschlagen wird? Die Theorie lässt vermuten, dass die strategischen Entscheidungsträger die Unternehmensausrichtung bestimmen (Child, 1972; Hambrick & Mason, 1984). Dabei hängt der Einfluss der Entscheider von verschiedenen Faktoren wie Befugnissen und Fähigkeiten ab (Hambrick & Finkelstein, 1987). Wer die strategischen Entscheidungsträger sind und wie viel Macht und Befugnisse sie haben, wird in einem Ordnungsrahmen festgelegt. Dieser Ordnungsrahmen wird in der Studie als Corporate Governance definiert². Er bestimmt die Eigentumsverhältnisse, die strategisch handelnden Personen und die Machtverteilung im Unternehmen. Durch Buyouts verändert sich die Corporate Governance: ein neues Unternehmerteam übernimmt die Führung, Eigenkapitalanteile werden neu verteilt und Kontrollgremien anders besetzt. Theoretische Ansätze legen nahe, dass solche Veränderungen die strategische Ausrichtung beeinflussen (Boeker, 1997)³.

So bestätigen auch bisherige Untersuchungen zu Buyouts den Zusammenhang zwischen Veränderung in Führung und Wandel in der strategischen Ausrichtung (Phan & Hill, 1995; Seth & Easterwood, 1993). Für Family Buyouts ist dies, nach derzeitigem Wissensstand, jedoch noch nicht ausreichend erforscht. Dabei bieten gerade Familienunternehmen eine besondere Ausgangslage. Denn bei dieser Organisationsform sind der Definition nach Führung, Kontrolle und Eigentum konzentriert (Klein et al., 2005), Strategie wird, oftmals über Jahrzehnte, durch die gleichen Personen bestimmt und dies ohne Variation (Achleitner, Bock, Braun, Schraml & Welter, 2010).

2 Dieses organisationale Verständnis von Corporate Governance hebt sich von anderen Verständnisweisen wie z. B. dem typischen Verständnis der Finanz-Disziplin ab.

3 Beispielsweise legt der Upper Echelon-Ansatz solche Zusammenhänge nahe. Der Upper Echelon-Ansatz stammt aus der strategischen Managementlehre. Die übergeordnete Hypothese des Ansatzes lautet, dass Unternehmensstrategie eine Reflektion der Werte, Einstellungen, kognitiven Fähigkeiten und Eigenschaften des Unternehmerteams ist (Hambrick & Mason, 1984). Der Ansatz wird in Abschnitt 3.2.1 näher beschrieben.

Die wachsende volkswirtschaftliche Relevanz von Buyouts als Nachfolgelösung und die unzureichende wissenschaftliche Durchdringung der Auswirkungen der Veränderungen der Corporate Governance auf Strategie führen zur Entstehung dieses Forschungsvorhabens. Eine systematische Betrachtung des Themas Family Buyouts lässt sich wie folgt begründen:

- Buyouts gewinnen als alternative Nachfolgelösungen zunehmend an Bedeutung (EVCA, 2005; Scholes, Wright, Westhead & Bruining, 2010), trotzdem ist die Forschung hierzu bis dato vernachlässigt worden (Müller, 2012; Scholes et al., 2010; Scholes et al., 2009).
- Während in vielen Studien der Einfluss von Führungsnachfolge in Top Management Teams (TMTs) von Konzernen auf die Strategie erforscht wird (Boeker, 1997; Carpenter, 2000; Wiersema & Bantel, 1992), sind Familienunternehmen hinsichtlich dieser Aspekte kaum untersucht. So wird bislang noch nicht berücksichtigt, wie sich Änderungen bei Entscheidungsträgern auf die Strategie von Family Buyouts auswirken.

1.3 Forschungsfrage

Strategische Anpassung ist in der derzeitigen Dynamik der Märkte ein nicht wegzudenkender Prozess. Unternehmen müssen sich laufend neu erfinden oder erneuern, um konkurrenzfähig zu bleiben (d’Aveni, 1994). Trotz diesem Bewusstsein ist strategischer Wandel nach Buyouts ein in der Literatur vernachlässigter Aspekt (Scholes et al., 2010). Ein Forschungsvorhaben in diesem Bereich kann daher zu wertvollen wissenschaftlichen und praktischen Erkenntnissen führen. Auf der wissenschaftlichen Ebene können diese Erkenntnisse zur Familienunternehmens- und Buyout-Forschung beitragen. In der Praxis kann Wissen über Buyouts Unsicherheit begrenzen und Buyout-Teams eine Grundlage für Entscheidungen bieten. Daher soll die vorliegende Arbeit folgende übergeordnete Fragestellung ergründen:

Wie beeinflussen Corporate Governance-Variablen den strategischen Wandel von Family Buyouts?

Abbildung 1 stellt diese Forschungsfrage grafisch dar. In Abschnitt 2.4 werden, diesem Ziel folgend, fünf detaillierte Forschungsfragen abgeleitet, nachdem vorher die Grundlagen hierfür erarbeitet werden. In dieser frühen Phase der Arbeit soll die Kenntnis des übergeordneten Zieles zu einem besseren Verständnis des weiteren Vorgehens beitragen.

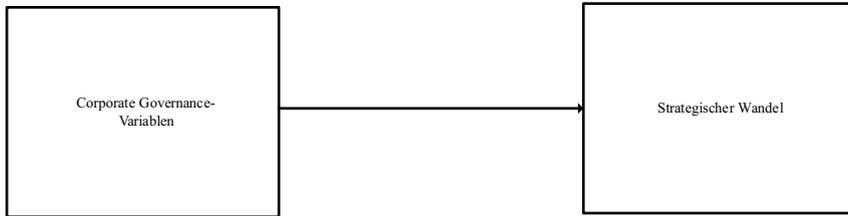


Abbildung 1: Darstellung der übergeordneten Forschungsfrage

1.4 Forschungsansatz

Die Arbeit folgt dem Ansatz empirischer Sozialforschung. Mittels Beobachtung realer Ereignisse werden theoretisch abgeleitete Hypothesen überprüft (Bryman, 2012). Für dieses Vorgehen wird ein quantitatives Forschungsdesign verfolgt. Das heißt, auf Basis empirischer Daten werden Hypothesen getestet. Dabei werden die Daten mit standardisierten Fragebögen erhoben. Es existiert bereits Wissen über den Einfluss von Corporate Governance-Variablen auf die Unternehmensausrichtung (beispielsweise Carpenter, 2000; Bantel & Jackson, 1989; Finkelstein, Hambrick & Cannella, 2009; Wiersema & Bantel, 1992). Ein strukturprüfendes Verfahren wie das gewählte quantitative Design erscheint daher für das Thema angemessen.

Empirische Forschung zu Familienunternehmen verbindet eine Vielzahl verschiedener Forschungsfelder wie Betriebswirtschaft, Soziologie und Psychologie. Da jede Disziplin jeweils einen anderen Forschungsansatz verfolgt, lässt sich für diese Disziplin kein dominanter Forschungsansatz nennen. Fokussiert man sich nun im Rahmen der Arbeit auf einen Ansatz, wie beispielsweise ein quantitatives Forschungsdesign, haftet diesem Vorgehen somit die Schwäche an, dass nicht alle Facetten abgedeckt werden. Klein (2010, S. 2) argumentiert, dass ein interdisziplinäres Thema immer ein »schwieriger Grund« sei. Dementsprechend ist es auch nicht das Ziel dieser Arbeit, zu einem bestimmten Forschungsfeld, wie der Familienunternehmens- oder Buyout-Forschung, beizutragen. Der formulierten Forschungsfrage folgend soll vielmehr das reale Phänomen von Buyouts als alternative Nachfolgelösung untersucht werden. Davis & Marquis (2005) nennen solch einen Ansatz »Problem-Driven« – nicht ein Forschungsparadigma steht im Zentrum, sondern ein beobachtbares Problem, zu dessen Lösung Antworten gesucht werden. Weiter argumentieren sie in ihrer Publikation, dass solch ein Vorgehen der modernen organisationalen Forschung entspricht.

Der beschriebene Forschungsansatz soll aber nicht nur das theoretische Verständnis über die Konsequenzen von Buyouts erhöhen, sondern auch Nutzen

stiften. Verschiedene Autoren haben Bedenken, dass sich der Graben zwischen Forschung und Praxis verbreitert (Bennis & O'Toole, 2005; Pfeffer & Fong, 2002). Es wird damit argumentiert, dass die Forschung für Unternehmer keinen Mehrwert generiert.

Das kritische Hinterfragen der Verbindung zwischen Forschung und Praxis ist nicht neu. Donald Stokes schreibt in seinem Buch »Pasteur's Quadrant« (1997), dass die Unterscheidung zwischen sogenannter Grundlagenforschung und angewandter Forschung unpräzise ist. Dabei versteht Stokes unter Grundlagenforschung jene Art von Forschung, die ohne Beachtung von praktischem Nutzen darauf bedacht ist, generalisierbares Wissen zu gewinnen. Angewandte Forschung ist hingegen jene Forschung, die sich auf ein konkretes Problem bezieht und sofort anwendbar ist. Diese dichotome Ausprägung ist nicht akkurat, da die Vergangenheit lehrt, dass fast alle Innovationen durch eine Kombination aus Grundlagenforschung und angewandter Forschung entstanden sind (Tushman, O'Reilly, Fenollosa, Kleinbaum & McGrath, 2007). Entsprechend vertritt Stokes (1997) die Ansicht, dass Forschung beide Ziele – Verständnis und Nutzen – verfolgen sollte. Auf bekannte Beispiele der naturwissenschaftlichen Forschung zurückgreifend, entwickelt Stokes (1997) den in Abbildung 2 dargestellten Rahmen (Tushman et al., 2007).

In Stokes »Quadrant der Forschung« wird Forschung unterteilt in Forschung, die sich um fundamentales Verständnis bemüht, und Forschung, die es anstrebt, Nutzen zu stiften. Stokes nennt Niels Bohr und die Entdeckung des Atoms als Beispiel für Grundlagenforschung. Niels Bohrs Entdeckung der atomaren Struktur versteht er als Forschung aus wissenschaftlicher Neugier, ohne Gedanken an einen spezifischen Nutzen, auch wenn diese Ideen später die Welt reformieren. Andere Forschung, wie Edisons Entwicklung des Fotoapparats, wird betrieben, um angewandten Nutzen zu erzielen. Wieder andere Forscher, wie Pasteur und seine Entdeckungen im Bereich der Mikrobiologie, setzen sich zum Ziel, grundlegendes Verständnis zu schaffen und die Erkenntnisse anwenden zu können (Tushman et al., 2007).

Akademische Forschung fordert gewöhnlich Verständnis (engl.: rigor), oft ohne Berücksichtigung praktischer Nützlichkeit (engl.: relevance). Gerade in der betriebswirtschaftlichen Forschung und in deren Teildisziplin Familienunternehmen ist sowohl Verständnis als auch Nutzen – Pasteurs Quadrant – von hoher Bedeutung (Tushmann et al., 2007). Forschung sollte, wie das Capital Asset Pricing Model, Michael Porters Wettbewerbsstrategien oder Norton Kaplans Erkenntnisse zur Prozesskostenrechnung, Einfluss auf die Wissenschaft haben und in der Praxis angewandt werden können (Tushmann et al., 2007). »The fact that research is applied does not mean that it is not also basic« (Tushmann et al., 2007, S. 347).

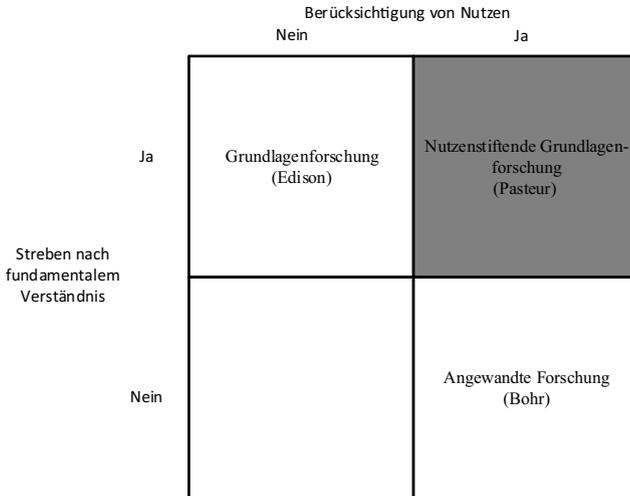


Abbildung 2: Drei Quadranten der Wissenschaft (in Anlehnung an: Stokes, 1997)

Eine Vielzahl der Management-Literatur in akademischen Fachzeitschriften (Journals) ist rigoros – oftmals so rigoros, dass Praktiker ausgeschlossen werden und sich die Forscher in ihrer eigenen Welt bewegen. Vermeulen (2005, S. 979) drückt diesen Sachverhalt folgendermassen aus:

»We read each others' papers in our journals and write our own papers so that we may, in turn, have an audience ...: incestuous, closed loop« (Hambrick, 1994, 13). By cutting practitioners as an audience out of the loop, we cut out reality from the academic cycle. As a result, I believe, our research has become much like the glass bead game as described in Nobel Prize laureate Hermann Hesse's novel of the same name, a game that is sublime and aristocratic ... though not active and directed toward goals, not consciously serving something greater or profounder than itself. Rather, it tends somewhat toward smugness and self-praise, toward the cultivation and elaboration of intellectual specialism« (Hesse, 1943, 329).«

Zur Lösung der vorliegenden Problematik ist Pasteurs Quadrant Ziel der Forschungsarbeit. Rigor soll mit Relevanz verbunden werden. Die Relevanz des Themas wurde im vorhergehenden Kapitel dargelegt. Wie Statistiken zeigen, sind Buyouts ein Phänomen, das in der Praxis der Unternehmensnachfolge zunehmend an Bedeutung gewinnt. Aktuelle Zeitungsartikel, regelmässige Berichte der bekannten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und zahlreiche Portale wie kmunext.ch oder nextt.org zeigen das derzeitige Gewicht des Themas. Gespräche mit den Familienunternehmensberatern Jörg Lutz, Herbert Loos und Andreas Sattler sowie dem Chefredakteur des Wirtschaftsblatts, Michael Kranz, haben die Relevanz von Buyouts als Nachfolgelösung unterstrichen. Erkennt-

nisse aus diesen Interviews tragen dazu bei, die übergeordnete Forschungsfrage zu finden. Die Forschungsfrage kann daher als relevant angesehen werden.

Das Formulieren und Erforschen von relevanten Fragestellungen ist nach Vermeulen (2005) das zentrale Kriterium angewandter Forschung. Die praktischen Implikationen für Buyout-Teams im abschliessenden Kapitel dieser Arbeit sind ein weiterer Baustein, der zur Relevanz der Arbeit beiträgt. Die Suche nach der Antwort auf die Forschungsfrage erfolgt auf rigorose Art und Weise. Als Grundlage dienen die wissenschaftlichen Methoden der empirischen Sozialforschung (z. B. Bryman & Bell, 2007; Creswell, 2009). Die Hypothesen sind theoretisch fundiert und die Auswertung erfolgt mittels anerkannter statistischer Verfahren. Geführt in diesen »wissenschaftlichen Leitplanken«, werden Spielräume genutzt, um relevante Antworten auf die Forschungsfragen zu finden. Zielgruppe dieser Arbeit sind primär andere Forscher, entsprechend liegt ein zentrales Augenmerk auf der Einhaltung akademischer Anforderungen. Hiernach richten sich die Sprache und der im Kapitel 1.5 beschriebene Aufbau der Arbeit. Trotzdem bleibt es Ziel, das Thema Buyouts in Familienunternehmen auch für praxisorientierte Leser interessant zu gestalten.

1.5 Gang der Untersuchung

Problemstellung, Motivation, Forschungsfrage und Forschungsansatz wurden in den vorangegangenen Abschnitten aufgezeigt. In Kapitel 2, *Definitionen und Stand der Forschung*, werden die relevanten Begriffe dargelegt, die einen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfrage leisten. Des Weiteren wird der aktuelle Forschungsstand dargestellt.

Das dritte Kapitel, *Theorien, Hypothesen und Untersuchungsmodell*, legt die relevanten Theorien dar. Im Abgleich mit diesen werden das Forschungsmodell und die Hypothesen abgeleitet. Dieses theoretische Gerüst bildet die Grundlage für die empirische Untersuchung.

Das vierte Kapitel, *Methodisches Vorgehen*, beschreibt das Vorgehen der Untersuchung. Neben dem Untersuchungsdesign werden Datensatz, Auswertungsverfahren und Operationalisierung erläutert.

Im fünften Kapitel, *Empirische Untersuchung*, wird das Forschungsmodell empirisch geprüft. Zu Beginn wird die Corporate Governance von Family Buyouts dargestellt. Hierzu wird die Zusammensetzung des Datensatzes beschrieben. Ferner werden die Ergebnisse des Modelltests präsentiert.

Das sechste Kapitel, *Diskussion*, diskutiert die empirischen Ergebnisse. Die Arbeit endet mit dem siebten Kapitel, *Schlussbetrachtung*, welches auf Basis der Diskussion der Ergebnisse ein Fazit zieht, die Implikationen und Limitationen der Arbeit darstellt sowie einen Ausblick auf mögliche zukünftige Forschung bietet.

2. Definitionen und Stand der Forschung

2.1 Übersicht

Das folgende Kapitel verfolgt drei Ziele. Zuerst werden in Abschnitt 2.2 die Begriffe Familienunternehmen, Buyouts und Corporate Governance definiert. Anschliessend wird in Abschnitt 2.3 der Stand der Forschung dargestellt. Zuletzt werden die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse zusammengefasst und hieraus fünf Forschungsfragen in Abschnitt 2.4 hergeleitet.

2.2 Definitionen

Drei Begriffe prägen diese Arbeit: Familienunternehmen, Buyouts und Corporate Governance. Im Folgenden werden diese Begriffe definiert und in den Kontext dieser Arbeit eingeordnet. Dabei ist es nicht Ziel dieses Abschnitts, die Literatur zu den einzelnen Begriffen erschöpfend zu diskutieren. Vielmehr sollen die Grundlagen erläutert werden, um die Auswirkungen von Family Buyouts auf die strategische Ausrichtung besser verstehen zu können. Im Forschungsstrom Familienunternehmen wird hierzu insbesondere auf die Definition des Begriffes Familienunternehmen Wert gelegt. Ein eindeutiges Begriffsverständnis erlaubt die Abgrenzung zu anderen Unternehmen und somit die Definition der Untersuchungsgruppe. Im Rahmen von Buyouts wird spezifisch auf die Form von Family Buyouts eingegangen, schliesslich ist diese Sonderform von Buyouts das Untersuchungsziel der Arbeit. Weiter werden Private Equity-Gesellschaften beschrieben sowie zwei vorherrschende Strategien, um Wert in Buyout-Unternehmen zu schaffen. Bei den Ausführungen zu Corporate Governance wird auf die drei zentralen Bestandteile dieses Begriffs eingegangen: Eigentum, Unternehmerteam und Verteilung von Macht.

2.2.1 Familienunternehmen

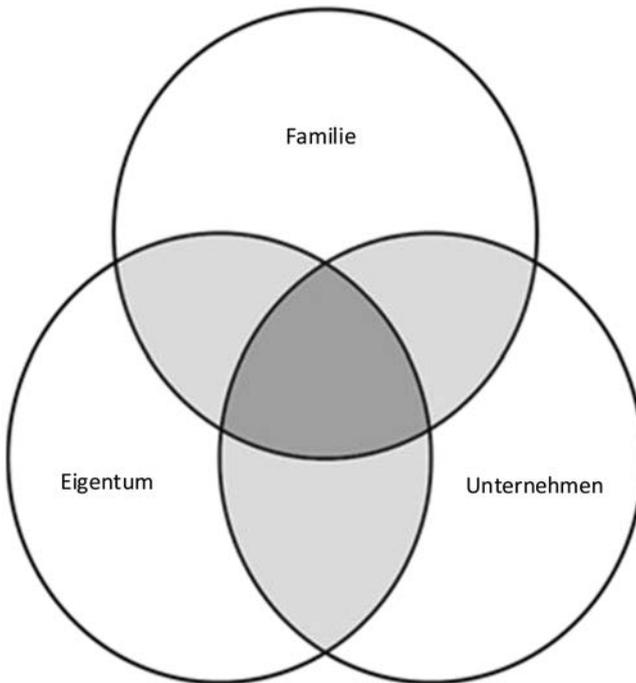


Abbildung 3: Das Drei-Kreis-Modell von Familienunternehmen (in Anlehnung an: Gersick et al., 1997)

Was ein Familienunternehmen ist, ist nicht eindeutig. Wirtschaft und Gesellschaft haben zwar Vorstellungen davon, eine akzeptierte Definition scheitert aber an der Vielfalt von Familienunternehmen. Ein erster Ansatz zur Systematisierung unterschiedlicher Familienunternehmen ist das Drei-Kreis-Modell von Gersick et al. (1997). Abbildung 3 stellt diesen Ansatz grafisch dar. Dieses Modell erklärt Familienunternehmen als drei überlappende Subsysteme: Familie, Eigentum und Unternehmen. Jeder dieser drei »Kreise« hat seine eigenen Normen, Werte und Organisationsstrukturen. Probleme entstehen, weil die gleichen Personen in allen Kreisen Aufgaben erfüllen müssen. Das führt zu Konflikten. Es ist manchmal nicht eindeutig, wann sich die Akteure im einen und wann sie sich im anderen System befinden (Gimeno, Baulenas, Coma-Cros & Althausen, 2010). Familienunternehmer müssen das Unternehmen nach gesunden unternehmerischen Regeln führen und gleichzeitig die Bedürfnisse der Familie nach

Arbeit, Identität und Wohlstand bedienen. Doch Familie und Unternehmen erfordern unterschiedliche Verhaltensweisen. Unternehmensführung ist nicht dasselbe wie das Führen einer Familie. Strategien zu finden, die die drei Subsysteme Familie, Unternehmen und Eigentum befriedigen, ist daher eine der bedeutenden Herausforderungen von Familienunternehmern (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997).

Das Drei-Kreis-Modell führt vor Augen, dass leicht quantifizierbare Definitionsmerkmale wie Rechtsform oder Unternehmensgrösse der Besonderheit von Familienunternehmen nicht gerecht werden. In der wissenschaftlichen Literatur haben sich zwei Ansätze zur Definition von Familienunternehmen etabliert (Chrisman, Chua & Sharma, 2005), wobei sich beide auf den Einfluss der Familie konzentrieren. Diese Ansätze sind der »component of involvement approach« und der »essence approach«.

Zentrales Element des component of involvement-Ansatzes ist der Familieneinfluss, der auf das Unternehmen ausgeübt wird. Chrisman et al. (2005) sehen dies als nicht ausreichend an. Ihrer Meinung nach fehlt diesem Ansatz die Erklärung, warum Familieneinfluss ein Verhalten der Unternehmen hervorruft, welches eine Abgrenzung von Nicht-Familienunternehmen rechtfertigt. Notwendige Bedingung für diese Forscher ist, dass der Familieneinfluss zu einem »familienspezifischen Verhalten« führt.

Das »familienspezifische Verhalten« ist der zweite Ansatz, der essence approach. »Familienspezifisches Verhalten« verstehen Familienunternehmensforscher (beispielsweise Chrisman et al., 2005; Habbershon & Williams, 1999) als das Ressourcenbündel, das sich aus der Verzahnung der Systeme Familie und Unternehmen ergibt. Dabei spielt der Wille zur interfamiliären Weitergabe des Unternehmens eine entscheidende Rolle. Nur wenn die Familie anstrebt, das Unternehmen auch in der künftigen Generation in der Familie zu halten, kommt die »Essenz« des Unternehmens zu tragen.

Auch wenn der essence approach theoretisch überzeugt, ist er in der empirischen Forschung schwer anwendbar. Es ist schliesslich das Ziel der Forschung, die Besonderheiten von Familienunternehmen herauszuarbeiten. Eine Definition, die auf diesen Besonderheiten aufbaut, müsste die späteren Forschungsergebnisse vorwegnehmen. Auch ist das besondere Verhalten von Familienunternehmen nicht direkt messbar. Empirisch belegen lässt sich hingegen der Einfluss der Familie auf das Unternehmen. Hierfür haben Astrachan et al. (2002) und Klein (2000) das Konzept des sogenannten Substanziellen Familieneinflusses (SFE) entwickelt. Der SFE setzt sich aus drei Elementen zusammen:

1. Familienanteil am Eigenkapital,
2. Familienanteil der Mitglieder der Geschäftsführung und
3. Familienanteil der Mitglieder des Kontrollgremiums.

Ein Unternehmen wird im Rahmen des SFE als Familienunternehmen angesehen, sobald es einen substanziellen Familieneinfluss aufweist (Klein, 2000). Dies entspricht einem Wert ≥ 1 für die Summe aus Familienanteilen an Eigenkapital, Geschäftsführung und Kontrollgremium.

Der SFE ist nicht an ein länderspezifisches Rechtssystem gebunden. Es kann daher länderübergreifend angewandt werden. Vor diesem Hintergrund und der Anerkennung der Definition in der wissenschaftlichen Literatur (Achleitner et al., 2010; Klein, 2000; Klöckner, 2009; Lindow, 2013; Schraml, 2010; Zellweger, 2006) verwendet diese Arbeit den SFE zur Definition von Familienunternehmen. Es ergibt sich die folgende Begriffsbestimmung für Familienunternehmen: Ein Familienunternehmen ist ein Unternehmen, auf das die Familie einen massgeblichen Einfluss ausübt. Dabei wird von einem massgeblichen Einfluss der Familie auf das Unternehmen gesprochen, wenn die Familie einen der Einflussfaktoren Eigenkapital, Kontrolle oder Management vollständig dominiert oder der Mindereinfluss durch entsprechenden Einfluss bei einem anderen Faktor ausgeglichen wird, das heisst, wenn der SFE > 1 ist.

2.2.2 Buyouts

Buyouts stellen eine Sonderform des Unternehmenskaufs dar (Janeba-Hirtl, 2005). Grundsätzlich werden durch Buyouts Eigentum und Führung an das Management und – falls beteiligt – an Beteiligungsgesellschaften wie Private Equity-Gesellschaften übertragen (Wright & Coyne, 1985). Private Equity-Gesellschaften investieren in nicht börsennotierte Unternehmen. Ziel ist eine Wertsteigerung des Unternehmens bis zum zeitlich definierten Ausstiegsziel (Fenn, Liang & Prowse, 1997). Neben privatem Beteiligungskapital werden Buyouts häufig zu einem erheblichen Teil über Bankkredite finanziert (Weber & Hohaus, 2010). Je nachdem, wie Eigentum, Führung und Finanzierung verteilt sind, ergeben sich unterschiedliche Formen von Buyouts. Die geläufigsten Varianten werden im Folgenden erläutert. Dabei wird detailliert auf Family Buyouts eingegangen, um die in dieser Arbeit ermittelten Erkenntnisse zu Family Buyouts einordnen zu können.

Management Buyout (MBO): Bezeichnet in der Regel den Kauf einer Abteilung oder einer Tochtergesellschaft von privat gehaltenen Unternehmen (Wright, Thompson & Robbie, 1992). Entscheidend ist dabei, dass das amtierende Management einen substanziellen Anteil des Eigenkapitals hält. Bei kleineren Transaktionen beträgt dieser Anteil teilweise 100 Prozent; zumindest verfügt das Managementteam aber über die Mehrheit des Eigenkapitals (Weber & Hohaus, 2010). Die Alteigentümer können weiterhin mit dem Unternehmen verbunden bleiben, beispielsweise durch ein Darlehen oder eine Minderheits-

beteiligung. Übersteigt der Kaufpreis des Unternehmens die Finanzierungsmöglichkeiten des Managementteams, wird häufig eine Private Equity-Gesellschaft involviert. Meist spielt die Private Equity-Gesellschaft in solchen Fällen neben der kapitalgebenden auch eine beratende Rolle und übernimmt Funktionen im Kontrollgremium (Beirat/Aufsichts- oder Verwaltungsrat) (Achleitner et al., 2010).

Management Buyin (MBI): Ein MBO, bei dem die führenden Mitglieder des Managementteams zuvor nicht im Unternehmen beschäftigt waren (Robbie & Wright, 1995). MBIs sind MBOs damit zwar ähnlich, jedoch auch risikoreicher, denn dem neuen Management fehlt das Wissen über interne Abläufe des Unternehmens (Wright, Amess, Weir & Girma, 2009). Hierin liegt aber auch eine Chance – vielleicht können MBI-Manager neue Ideen eher einbringen und Restriktionen besser lösen als MBO-Manager, die teilweise schon lange dem Unternehmen angehören (Meuleman, Amess, Wright & Scholes, 2009). Eine Möglichkeit, die unternehmerische Expertise der externen Manager und das interne Wissen langjähriger Mitarbeiter zu kombinieren, ist die Hybridform von MBO und MBI – sogenannte BIMBOs (Buyin Management Buyouts).

Institutioneller Buyout (IBO): Beinhaltet Transaktionen, bei denen ein Unternehmen oder eine Abteilung eines Konzerns durch eine Private Equity-Gesellschaft erworben wird. Die Private Equity-Gesellschaft übernimmt in der Regel das amtierende Management, setzt ein neues Management ein oder stellt ein Unternehmerteam aus externen und internen Managern zusammen. Das Unternehmerteam muss dabei nicht zwingend am Unternehmen beteiligt sein (Weber & Hohaus, 2010).

Leveraged Buyout (LBO): Stellt den Kauf des Unternehmens durch eine Private Equity-Gesellschaft oder eine auf LBOs spezialisierte Vereinigung dar. LBOs werden typischerweise bei börsennotierten Unternehmen oder grossen Konzernabteilungen durchgeführt und sind sehr stark mit Fremdkapital finanziert (Cumming, Siegel & Wright, 2007).

Family Buyouts: Im Zentrum von Family Buyouts steht das Motiv der Nachfolgeregelung bei Familienunternehmen (Howorth, Westhead & Wright, 2004). Die charakteristische Eigenschaft eines Family Buyouts ist damit nicht die Käuferseite oder die Art der Finanzierung, sondern die Verkäuferseite, die Familien, die die Unternehmen verkaufen.

Im Rahmen eines Family Buyouts übernehmen – in Abhängigkeit von der Zusammensetzung der Käuferseite – das amtierende Management (MBO), externe Manager (MBI) oder Private Equity-Gesellschaften (IBO) das Unternehmen. Family Buyouts können also, abhängig von der Käuferpartei, Family-MBOs, Family-MBIs oder Family-IBOs sein. Als Überbegriff für diese Arten wird im weiteren Verlauf der Begriff Family Buyouts benutzt. Dabei bezeichnen

Family Buyouts alle Arten von Buyouts, bei denen die Familie die Verkäuferpartei ist. Eine schematische Darstellung von Family Buyouts zeigt Abbildung 4.

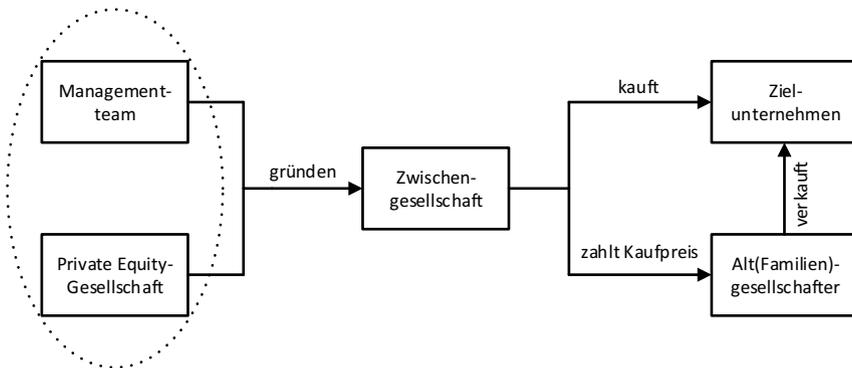


Abbildung 4: Schematische Darstellung eines Family Buyouts

Das übernehmende Management gründet – entweder selbstständig oder gemeinsam mit weiteren Eigenkapitalgebern (z. B. Private Equity-Gesellschaften) – eine Zwischengesellschaft. Diese Zwischengesellschaft erwirbt das Zielunternehmen vom Familiengesellschafter. Das Eigenkapital der Zwischengesellschaft wird hierbei hauptsächlich aus dem Privatvermögen des Managementteams sowie durch Einlagen der Private Equity-Gesellschaft gestellt. Zusätzlich kann ein wesentlicher Teil des Kaufpreises durch Fremdkapital finanziert werden. Eine weitere Alternative zur Finanzierung ist das Verkäufendarlehen. Hierbei wird ein Teil des Kaufpreises als Verkäufendarlehen stehen gelassen. Dies bedeutet, dass der verkaufende Familienunternehmer für eine Übergangszeit mit einem nachrangigen Darlehen finanziell an das Unternehmen gebunden ist. Hierdurch wird die Finanzierungsstruktur entlastet und der Übergeber bleibt über den Verkauf hinaus mit dem Unternehmen verbunden (Weber & Hohaus, 2010).

Verfügt das Managementteam über 100 Prozent oder zumindest über die Mehrheit des Eigenkapitals, spricht man von Family-MBOs oder Family-MBIs, je nachdem, ob das eigene Management oder fremde Manager das Unternehmen übernehmen (Reimers, 2004). Durch die fortbestehende Einheit aus Unternehmensleitung und Unternehmens Eigentum ist in solchen Buyouts der Erhalt der familienunternehmerischen Kultur gegeben. Ist eine Private Equity-Gesellschaft in solch ein Family-MBO/MBI involviert, ist sie nur minderheitsbeteiligt, das heißt, sie hält weniger als 50 Prozent des Eigenkapitals (Achleitner et al., 2008). Neben der kapitalgebenden Rolle kann die Private Equity-Gesellschaft eine beratende Funktion im Bei-, Aufsichts- oder Verwaltungsrat einnehmen. Die

strategische und operative Führung liegt jedoch in den Händen des Unternehmerteams (Stubner, Wulf, Landau & Gietl, 2013).

Ist das Eigenkapital des Unternehmerteams nicht ausreichend, um die Mehrheitsanteile des Zielunternehmens zu erwerben, ist von der gerade beschriebenen Gesellschaftsstruktur des Family-MBOs/MBIs zu unterscheiden. Dies ist der Fall, wenn das Unternehmerteam zwar einen wesentlichen Anteil am Unternehmen hält, die Private Equity-Gesellschaft aber die Minderheits- zur Mehrheitsbeteiligung ausweitet. In solch einem Fall dominieren die Interessen der Private Equity-Gesellschaft (Bruining & Wright, 2002), man spricht von einem Family-IBO. Wie bereits erwähnt, wird als Überbegriff der verschiedenen Family Buyout-Arten im weiteren Verlauf der Begriff Family Buyouts für alle Arten von Buyouts genutzt, bei welchen die Familie die Verkäuferpartei ist. Es ist anzunehmen, dass die Art der Private Equity-Beteiligung Einfluss auf die Entwicklung von Family Buyouts ausübt. Eine minderheitsbeteiligte Private Equity-Gesellschaft kann aufgrund des geringeren Eigenkapitals die strategische Ausrichtung weniger stark verändern als eine mehrheitsbeteiligte.

Private Equity-Gesellschaften sind Finanzintermediäre, die Beteiligungskapital von vermögenden Privatpersonen, Stiftungen oder institutionellen Investoren bündeln und in private Unternehmen investieren. Sie erhalten im Gegenzug Anteile am Eigenkapital: durch Übernahme von Gesellschaftsanteilen bei GmbHs bzw. des Stammkapitals bei AGs. Ziel von Private Equity-Gesellschaften ist der gewinnbringende Verkauf der Eigenkapitalanteile nach einer Haltedauer von durchschnittlich drei bis sieben Jahren (Weber & Hohaus, 2010). Im Vergleich zu Venture Capital-Gesellschaften investieren Private Equity-Gesellschaften in bereits etablierte und grössere Unternehmen (Cumming et al., 2007).

Aus Perspektive der Unternehmer bietet Private Equity folgende Vorteile: Eigenkapital steht Unternehmern in der Regel unbefristet zur Verfügung (Weber & Hohaus, 2010). Es gibt häufig keine vertragliche Tilgungs- und Rückzahlungsvereinbarungen (Farschtschian, 2009). Dies führt zu höherer Liquidität der Unternehmen. Höheres Eigenkapital erhöht die Unabhängigkeit von Fremdkapitalgebern und die Bilanzstruktur (Achleitner et al., 2008). Verluste der Unternehmen können durch das zusätzliche Eigenkapital ausgeglichen werden. Auch in Zeiten von wirtschaftlicher Unsicherheit können so beispielsweise neue Investitionen getätigt werden. Nachteilig wirken sich Beteiligungen von Private Equity-Gesellschaften durch einen Verlust an Autonomie aus (Scholes et al., 2010). Die neuen Eigenkapitalgeber werden Gesellschafter der Unternehmen. Sie gehen dieselben Risiken wie der bestehende Gesellschafterkreis ein. Aus dieser Stellung heraus ergeben sich jedoch auch dieselben Kontroll- und Mitbestimmungsrechte wie für die übrigen Gesellschafter (Winkeljohann & Kruth, 2007).

Die Literatur unterscheidet zwischen zwei strategischen Ausrichtungen, die

Buyout-Unternehmen nutzen, um Wert zu schaffen: die Effizienz- und die Wachstumsausrichtung (Cumming et al., 2007; Rogers, Holland & Haas, 2002; Wright, Hoskisson, Busenitz & Dial, 2001; Wright, Hoskisson, Busenitz & Dial, 2000).

Im Rahmen der Effizienzausrichtung bemühen sich Buyout-Unternehmen hauptsächlich durch die Optimierung der Kapitalstruktur, Monitoring und Zusammenführung der Anreize von Management und Eigentümer, den Unternehmenswert zu steigern (Bruining & Wright, 2002; Wright et al., 1992). Der Buyout wird in diesem Fall als ein Vehikel gesehen, um werttreibende Charakteristika wie Shareholder Value-Orientierung, höhere Verschuldung sowie eine effizientere Corporate Governance einzuführen (Kaplan, 1989; Wright et al., 2000). Dabei ist unter Shareholder Value-Orientierung zu verstehen, dass die Rendite für den Eigenkapitalgeber (Shareholder) im Mittelpunkt steht (Rappaport, 1995). Alle betrieblichen Entscheidungen werden darauf ausgelegt, bestimmte Komponenten des Shareholder Values, wie Gewinn, Umsatzrendite, Netto-Umlaufvermögen (Working Capital) oder Kapitalkosten, zu optimieren, damit der Wert für den Eigenkapitalgeber steigt. Eine Methode der Shareholder Value-Orientierung ist beispielsweise, die Verschuldung zu erhöhen. Höhere Verschuldung kann zu niedrigeren Kapitalkosten führen, wenn Fremdfinanzierung günstiger als Eigenfinanzierung ist (Seth & Easterwood, 1993). Zudem kann Fremdkapital eine disziplinierende Wirkung ausüben (Jensen, 1986). Hohe Zinszahlungen erfordern Investitionen in rentable Projekte, so dass aus dem resultierenden Cash Flow Zinsen und Tilgung bedient werden können. Würde der Cash Flow nicht zur Zahlung der Zinsen verwendet, würde er möglicherweise in die Kasse fließen. Da Geld in der Kasse keine Rendite erwirtschaftet, würden Unternehmen in solchen Fällen auf eine Rendite in Höhe der besten Alternative verzichten (Jensen, 1986).

Die Wachstumsstrategie hingegen setzt auf einen Anstieg des Umsatzes und ein überproportionales Wachstum der Ergebnisse durch Innovationen und Erschließung neuer Geschäftsfelder (Bassen, Schiereck & Wegner, 2007; Bruining & Verwaal, 2005; Meuleman et al., 2009; Zahra, 1995). Die zugrundeliegende Theorie lautet, dass neue Eigentümer andere Chancen und Möglichkeiten erkennen als die bisherigen Gesellschafter (Wright et al., 2001a). Die Unterstützung durch Private Equity hinsichtlich Finanzen, Know-how, Branchenkenntnissen und Netzwerken kann Buyout-Unternehmern helfen, neue Ideen und Möglichkeiten zu entdecken und umzusetzen (Meuleman et al., 2009). Dieser Entrepreneurship-Ansatz sieht somit strategische Innovation und Erneuerung als die zentralen Elemente, um Wert durch Buyouts zu schaffen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass folgende Begriffe aus der Literatur zu Buyouts für die vorliegende Arbeit relevant sind: Family Buyouts, MBOs, MBIs, IBOs, LBOs, Private Equity, Effizienz- und Wachstumsausrich-

tung. Dabei stellen die Begriffe Family Buyouts, MBOs, MBIs, IBOs und LBOs verschiedene Formen von Buyouts dar. Als Überbegriff dieser Buyout-Arten wird im weiteren Verlauf der Begriff Family Buyouts genutzt, sobald die Verkäuferseite eine Familie ist. Unter Private Equity-Gesellschaften werden Finanzintermediäre verstanden, die Eigenkapital in die Unternehmen einbringen. Wachstums- und Effizienzausrichtung sind die Strategien von Buyout-Unternehmen, um Wert zu schaffen.

2.2.3 Corporate Governance

Der Begriff »Corporate Governance« lässt sich nur schwer ins Deutsche übersetzen. In ihm ist zum einen das griechische Wort »kybernetes« für Steuermann in seiner latinisierten Form »Gubernator«, was auf Englisch »Governor« und den Sammelbegriff »Governance« ergeben hat, enthalten (Müller, Lipp & Plüss, 2007). Andererseits verbirgt sich hier das lateinische Wort »corpus« für Körper. Der eigentliche Wortstamm hat also eine Bedeutung wie »körperschaftliche Steuerung« oder »Leitung einer Körperschaft bzw. Gesellschaft«. Übersetzt in den modernen Sprachgebrauch bedeutet es so viel wie »Unternehmensführung und -kontrolle«. Tatsächlich haben die meisten Personen ein eigenes Verständnis von Corporate Governance. So wird der Begriff in der modernen Managementliteratur beispielsweise unter verschiedensten Ansätzen diskutiert (Klein, 2008). Manche verstehen Corporate Governance als Rahmenbedingung von Systemen im internationalen Vergleich (La-Porta, Lopez-de-Silanes & Shleifer, 1999), andere sehen Corporate Governance als Unternehmenskonstellation und deren Auswirkung auf Performance (Anderson & Reeb, 2003; Miller, Le Breton-Miller, Lester & Cannella, 2007), und wieder andere als Strukturen und Prozesse innerhalb der Organisation (Klein, 2008).

Die heute am meisten verbreitete Definition basiert auf den Arbeiten von Berle und Means (1932) sowie Jensen und Meckling (1976). In diesen Ansätzen wird Corporate Governance als das Management des Auseinanderfallens von Eigentum und Management in öffentlich gelisteten Firmen verstanden (Klein, 2008). Ihnen liegt die Prinzipal Agenten-Theorie zugrunde. Im Zentrum steht ein Eigentümer (Prinzipal), der das Management (Agent) beauftragt, das Unternehmen zu führen. Es wird angenommen, dass Eigentümer und Management daran interessiert sind, ihren Nutzen auch mit opportunistischem Handeln zu befriedigen (Williamson, 1975). Da die Ziele der beiden Parteien oftmals unterschiedlich sind, führt dies zu Konflikten und schliesslich zu Schäden für das Unternehmen. Corporate Governance im Sinne des oben beschriebenen Verständnisses von Berle und Means (1932) sowie Jensen und Meckling (1976) bietet Mechanismen, solche Konflikte zu vermeiden. Diese sind vorwiegend

kontrollierender Natur und dienen den Eigentümern zur Kontrolle der Manager. Die Gesetze hierfür sind im jeweiligen Gesellschaftsrecht der Länder verankert. Sie geben den Rahmen für Aufgaben, Funktionen und Existenzpflichten einzelner Mechanismen wie Kontrollgremien und Zusammensetzung von Kontrollgremien und Führungsorgan vor.

Zusätzlich zu den rechtlichen Regularien haben sich Governance Kodizes wie der deutsche Corporate-Governance-Kodex (DCKG), der österreichische Corporate Governance Kodex oder der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance entwickelt. Solche Kodizes enthalten Grundsätze zur verantwortungsvollen Unternehmensführung, wie Regelungen zur Zusammensetzung des Kontrollgremiums, zu Aufgaben und Pflichten dieser Gremien oder zum Umgang mit Interessenkonflikten und Wissensvorsprüngen⁴. Die Einhaltung der Kodizes ist für privat gehaltene Unternehmen nicht gesetzlich verankert, jedoch Bestandteil guter Unternehmensführung und sie wird zunehmend von Kunden, Banken oder anderen Stakeholdern eingefordert (Hilb, 2012).

Das beschriebene, auf die Trennung von Eigentum und Management fokussierte Verständnis von Corporate Governance hat sich erweitert. Andere Management-Disziplinen wie Organisationsentwicklung (Huse, Hoskisson, Zattoni & Viganò, 2011), Rechtswissenschaften (Wiedemann & Kögel, 2008) und Verhaltenswissenschaften (van Ees, Gabrielsson & Huse, 2009) haben sich intensiv mit diesem Begriff auseinandergesetzt – nicht zuletzt auch die Literatur zu Familienunternehmen (Carney, 2005; Mustakallio, Autio & Zahra, 2002).

Die Arbeiten zur Corporate Governance in Familienunternehmen (Carney, 2005; Mustakallio et al., 2002) vertreten ein besonderes Verständnis der Corporate Governance für Familienunternehmen. Bei Familienunternehmen ist die Trennung von Eigentum und Führung zu hinterfragen. In den meisten Familienunternehmen sind Führung und Eigentum in einer Hand. Mechanismen, die versuchen, den durch die Trennung entstehenden Interessenkonflikt zu mindern, führen daher bei Familienunternehmen nicht zu einer besseren Performance. Weiter ist das opportunistische Verhalten in Familienunternehmen oftmals nicht in solch einem Masse ausgeprägt wie in Konzernen (Schulze, Lubatkin & Dino, 2003). Schulze et al. (2003) argumentieren, dass in Familienunternehmen teilweise familiäre Werte wie Eltern-Kind-Beziehungen, aber auch über die Jahre gewachsene Beziehungen zwischen Familie und Mitarbeitern existieren. Dies kann zu Altruismus führen, welchen die klassische Prinzipal-Agenten-Theorie nicht kennt (Klein, 2008). Schulze et al. (2003) nennen daher als Unterschied der Corporate Governance von Familienunternehmen zu Nicht-Familienunternehmen, dass bei Familienunternehmen die Ziele der

4 Die aktuellen Corporate Governance-Kodizes können unter http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php abgerufen werden.

Mitarbeiter mit denen der Eigentümer übereinstimmen (Klein, 2008). Daher haben sich zunehmend andere Praktiken von Corporate Governance in Familienunternehmen entwickelt. Beispielsweise haben die Länder Österreich, Schweiz und Deutschland jeweils Corporate Governance-Kodizes für Familienunternehmen entworfen. Die Kodizes sollen eine verantwortliche, auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensleitung und Unternehmenskontrolle unter Berücksichtigung der spezifischen Besonderheiten von Familienunternehmen gewährleisten. Oft wird in diesem Zusammenhang auch von »good governance« gesprochen (Lane, Astrachan, Keyt & McMillan, 2006). Einen weiteren Bestandteil der Corporate Governance in Familienunternehmen bildet die Family Governance (Koeberle-Schmid & Brockhoff, 2010). In der Family Governance werden die Werte, Ziele und Erwartungen der Unternehmerfamilie dargelegt⁵. Themen wie Nachfolge, Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen oder Vision und Mission der Unternehmerfamilie finden hier ihre Niederschrift. Die in einer sogenannten Familiencharta formulierten Grundsätze sind »Leitplanken«, die die Unternehmensführung in gewünschte Bahnen lenkt.

Es wird ersichtlich, dass Corporate Governance in Familienunternehmen mehr beinhaltet als das Management der Trennung von Eigentum und Führung. Corporate Governance wird daher in dieser Arbeit im Unterschied zur klassischen Ansicht als Ordnungsrahmen definiert, der die strategische Führung und Kontrolle eines Unternehmens bestimmt. Dieser Ordnungsrahmen legt die Eigentumsverhältnisse, die strategisch handelnden Personen und das Kontrollorgan fest (Brunninge, Nordqvist & Wiklund, 2007; Gimeno et al., 2010). Ziel der Corporate Governance von Familienunternehmen wird darin gesehen, diese drei Bestandteile auf solch eine Art und Weise zu verbinden, um das langfristige Bestehen der Unternehmen zu sichern. Auch wenn sich viele wissenschaftliche Studien zur Corporate Governance vorwiegend mit dem Kontrollorgan auseinandersetzen, sind für diese Arbeit auch die Eigentümerstruktur und die Zusammensetzung des Unternehmerteams von entscheidender Bedeutung. Alle drei Bestandteile können die strategische Unternehmensausrichtung beeinflussen. Demzufolge fokussiert die Arbeit auf diese drei Elemente der Corporate Governance. Dem Kontrollorgan wird dabei ein breiteres Verständnis zugrunde gelegt als die bloße Zusammensetzung dieses Organs. Vielmehr werden die Existenz und die daraus resultierende Machtstruktur im Unternehmen betrachtet. In der Arbeit werden Unternehmen mit Sitz in Deutschland, Liechtenstein, Österreich und der Schweiz untersucht. In diesen Ländern gelten unterschiedliche Gesetze zu Kontrollgremien. Aus den jeweiligen Gesetzgebungen

5 Für eine ausführliche Einführung zum Thema Family Governance vgl. Koeberle-Schmid und Brockhoff (2010).

ergeben sich verschiedene Machtkonstellationen (McNulty, Pettigrew, Jobome & Morris, 2011). In deutschen und österreichischen Familienunternehmen gibt es beispielweise selten ein Kontrollgremium. In solchen Systemen hat das Unternehmerteam vermeintlich mehr Macht als in Systemen mit Kontrollgremium wie beispielsweise in der Schweiz. Vor diesem Hintergrund werden in der Arbeit die unterschiedlichen Corporate Governance-Systeme untersucht und die hiermit verbundene Verteilung von Macht. So kann analysiert werden, welches Machtgefüge in Family Buyouts herrscht und welchen Einfluss das Unternehmerteam auf die strategische Ausrichtung ausübt. Entsprechend wird im weiteren Verlauf der Arbeit im Zusammenhang mit Kontrollgremien von der Machtverteilung gesprochen. Die drei zentralen Elemente der Corporate Governance der vorliegenden Arbeit sind somit Eigentum, Unternehmerteam und Verteilung von Macht. Diese werden im Folgenden unter Berücksichtigung der Spezifika von Familienunternehmen und Buyouts aus Familienunternehmen erläutert:

Eigentum

Eigentum ist der Anteil am Eigenkapital des Unternehmens. Es entscheidet zu einem grossen Teil, ob die Ziele der Eigentümer mit denen der Unternehmensleitung kongruent sind (Connelly, Hoskisson, Tihanyi & Certo, 2010). Weichen die Ziele voneinander ab, nutzen Eigentümer Kontrollmechanismen, um die Unternehmensleitung zu überwachen. Neben Kontrolle ist die Incentivierung der Unternehmensleitung eine weitere Lösung, um die voneinander abweichenden Vorstellungen und Handlungen auf ein gemeinsames Ziel zu konzentrieren. Vor diesem Hintergrund ist Eigentum ein wichtiger Mechanismus der Corporate Governance (Connelly et al., 2010).

In der Studie von Klein (2000) hält der Grossteil der Eigentümerfamilien 100 Prozent des Eigenkapitals. Nur vereinzelt halten die Familien weniger als die Hälfte des Eigenkapitals. Diese Konzentration hat einige Vorteile. Die Macht ist bei der Familie zentriert (Le Breton-Miller & Miller, 2006). Es sind keine Abstimmungen der Zielstrukturen mit Familienfremden nötig (Achleitner et al., 2010). Geschäftsführung und Kontrollgremien können nach eigenem Ermessen besetzt werden. Allerdings führt die Dominanz des Eigentums auch zu Nachteilen. Die Eigentümer haben die Macht, Entscheidungen zu treffen, die ihren Nutzen maximieren, aber für das Unternehmen schädlich sind (Carney, 2005).

Letztlich ist Eigentum für Familienunternehmen ein zweischneidiges Schwert. Manche Studien zeigen, dass Unternehmen in Familieneigentum in der Performance Nicht-Familienunternehmen überlegen sind (Anderson & Reeb, 2003), andere zeigen, dass die Ergebnisse in Abhängigkeit von der Definition

stark variieren (Miller et al., 2007). Wie dem auch sei, schlussendlich wird die Dominanz der Familie durch den Buyout gebrochen. Es entsteht eine andere dominante Koalition: entweder das neue Unternehmerteam oder die Private Equity-Gesellschaft. Es ist zu vermuten, dass die Unternehmensstrategie je nach Ausgestaltung der neuen Eigentümerstruktur unterschiedlich beeinflusst wird. Diese These gilt es im empirischen Teil der Arbeit zu überprüfen.

Unternehmerteam

Das Unternehmerteam ist ein zentrales Element der Corporate Governance (Brunninge et al., 2007). Als Unternehmerteam werden Personen bezeichnet, die mit der Leitung des Unternehmens und der Formulierung von Unternehmensstrategien betraut sind, also die Mitglieder der Geschäftsführung der Unternehmen (Valle Thiele, 2007). Der Einfluss dieser strategisch handelnden Personen ist Kraft ihres Amtes hoch. Ihnen obliegt zumeist die finale Entscheidung sowie die Verabschiedung und Integration von Strategien und Perspektiven auch untergeordneter Managementebenen (Mintzberg, 1979).

Empirische Studien zeigen, dass Buyout-Teams durchschnittlich aus drei bis vier Personen bestehen (Jakoby, 2000; Wright & Coyne, 1985). Zahlreiche Forscher haben bereits die Zusammensetzung von Teams mit strategischer Ausrichtung verbunden (Carpenter, Gelekanycz & Sanders, 2004; Finkelstein et al., 2009; Vanaelst, Clarysse, Wright, Lockett, Moray & S'Jegers, 2006). Dabei spiegeln sich Charakteristika des Unternehmerteams wie Alter oder funktionale Expertise in strategischen Entscheidungen wider (Bantel & Jackson, 1989; Wiersema & Bantel, 1992). Dies lässt vermuten, dass die Charakteristika des Unternehmerteams von Family Buyouts zur Erklärung des strategischen Wandels entscheidend beitragen können.

Verteilung von Macht

Unterschiedliche Corporate Governance-Systeme verlangen unterschiedliche Ausgestaltungen von Unternehmensstrukturen. So verlangen manche Systeme die Existenz von Kontrollgremien und andere nicht. Weiter wird zwischen Kontrollgremien differenziert, in denen die Mitglieder des Unternehmerteams Einsitz haben dürfen, und Kontrollgremien, bei denen dies nicht möglich ist. Da in Deutschland, Österreich, Liechtenstein und der Schweiz verschiedene Governance-Systeme herrschen, wird auf die Besonderheiten der jeweiligen Länder eingegangen. Die Unterschiede sind von Bedeutung, um den Einfluss der

Unternehmerteams auf die Strategie zu verstehen. Es lassen sich zwei Systeme unterscheiden: das monistische und das dualistische System.

In monistischen Systemen sind Mitglieder des Unternehmerteams gleichzeitig Mitglieder des Kontrollgremiums (Müller-Stewens & Brauer, 2009). Durch die Vermischung von Entscheidungs- und Kontrollfunktionen behält die Führungsspitze einen hohen Freiheitsgrad in der strategischen Lenkung des Unternehmens. Daher kann in solchen Unternehmen davon ausgegangen werden, dass sich das Denken und Handeln der Führungsspitze stark in der Strategie der Unternehmen widerspiegelt. Eine besondere Form des monistischen Systems ist die Personalunion. Bei der Personalunion ist der CEO gleichzeitig der Präsident des Kontrollgremiums. Solche Konstellationen sind in Schweizer Familienunternehmen häufig anzutreffen. Aber auch in den Vereinigten Staaten und in Grossbritannien ist dieses Modell weit verbreitet (Klein, 2008). In Unternehmen mit Personalunion sind Führung und Kontrolle in der Hand einer Person. Die Macht in solchen Unternehmen ist daher in der leitenden Person konzentriert. In der Schweiz ist das monistische System vorherrschend. Die meisten Schweizer Familienunternehmen wählen die Aktiengesellschaft als Gesellschaftsform (Fueglistaller & Halter, 2005). Nach §§ 707 des Obligationenrechts ist für Schweizer AGs ein Kontrollgremium, der sogenannte Verwaltungsrat, zwingend. Dabei können die Mitglieder des Unternehmerteams Einsitz in den Verwaltungsrat nehmen (Druey & Druey-Just, 2010). Auch kann der CEO die Position des Verwaltungsratspräsidenten innehaben und das Unternehmen in Personalunion führen. Der Verwaltungsrat nimmt neben der Kontrollfunktion eine starke strategische Funktion wahr. Im Gegensatz zum deutschen und österreichischen System hat der Verwaltungsrat nicht nur beratende und kontrollierende Funktion, sondern wird aufgefordert, die Strategie des Unternehmens aktiv zu gestalten (Müller-Stewens & Brauer, 2009). Entsprechend wird der Verwaltungsrat auch als die oberste Unternehmensleitung angesehen (Müller et al., 2007). Ist der Verwaltungsrat durch Mitglieder des Unternehmerteams besetzt, wie es bei Schweizer Familienunternehmen häufig der Fall ist (Fueglistaller & Halter, 2005; Fueglistaller, Frey & Halter, 2003), kann das Unternehmerteam letztlich uneingeschränkt handeln. Die besondere Rolle des Verwaltungsrats im Vergleich zu Deutschland und Österreich zeigt sich auch bei der Haftungsfrage. Haften Aufsichts- bzw. Beiräte in Deutschland und in Österreich in der Regel nicht für unternehmerische Entscheidungen, werden Schweizer Verwaltungsräte in die unternehmerische Verantwortung genommen (Müller et al., 2007). Sie haften für ihre Entscheidungen.

In dualistischen Systemen sind Unternehmensführung und Kontrollgremium strikt voneinander getrennt. Mitglieder des Kontrollgremiums dürfen nicht auch Mitglieder des Unternehmerteams sein. Dieses System gilt in Deutschland und Österreich. Aktiengesellschaften benötigen in beiden Ländern einen Auf-

sichtsrat. Unternehmerteam und Aufsichtsrat dürfen nicht durch die gleichen Personen besetzt sein. Bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHs) ist bis zu einer bestimmten Grösse kein Kontrollgremium Pflicht⁶. In diesen Fällen ist es die Entscheidung der Eigentümer, ein solches zu etablieren. Entsprechend gibt es Pflichtaufsichtsräte, die nach gesetzlichen Vorschriften zwingend sind (§ 52 deutsches GmbHG; § 29 österreichisches GmbHG), freiwillige Aufsichtsräte, die ohne Verpflichtung errichtet werden können, und fakultative Beiräte, das heisst, Gremien, für die keine gesetzlichen Regelungen existieren (Kalss, Nowotny, Schauer, Kastner & Doralt, 2008; Wiedemann & Kögel, 2008). In Deutschland werden solche freiwilligen Gremien meistens als Beirat, in Österreich als Aufsichtsrat bezeichnet.

In der Praxis haben Kontrollgremien bei Familienunternehmen zumindest in Deutschland und Österreich wenig Relevanz. Eine Studie von Klein (2000) zeigt, zwei Drittel deutscher Familienunternehmen haben kein Kontrollgremium. Die Zahl an Beiräten nimmt jedoch zu (Achenbach, May & Eiben, 2009). Beiräte werden von deutschen Familienunternehmern zunehmend als kontrollierende und vor allem als beratende Instanz geschätzt (Koeberle-Schmid & Brockhoff, 2010). Die Kontrollfunktion entspricht der aktienrechtlichen Aufgabe eines Aufsichtsrats. Sie dient den Gesellschaftern zur Überwachung des Managements (Schraml, 2010). In familiengeführten Unternehmen ist teilweise fraglich, ob das Kontrollgremium seine Rolle wahrnehmen kann. Die Familie kann das Kontrollgremium sowohl direkt als auch indirekt beeinflussen, indem die Familie Mitglieder in ihrem Sinne benennt. Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass Familienunternehmer das Kontrollgremium häufig mit wohlgesonnenen und befreundeten Personen besetzen (Schulze et al., 2003). Werden die Unternehmen durch die Eigentümer geführt, die die Zusammensetzung des Kontrollgremiums bestimmen, stellt sich die Frage, inwieweit ein so besetzter Beirat bzw. Aufsichtsrat die Unternehmensführung objektiv kontrollieren kann.

Neben der Kontrollfunktion haben Bei- bzw. Aufsichtsräte auch in Deutschland und Österreich Beratungsfunktion. Anders als in der Schweiz ist diese Aufgabe nicht rechtlich verankert, sondern gelebte Praxis. Ein mit erfahrenen und gut vernetzten Mitgliedern besetztes Kontrollgremium kann nicht nur kontrollieren, sondern auch, in Zusammenarbeit mit externen Anspruchsgruppen wie zum Beispiel Kunden, Behörden oder Kapitalgebern, helfen (Haynes & Hillman, 2010).

Die verschiedenen Aufgaben und Pflichten von Kontrollgremien sprechen für oder auch gegen die Schaffung bzw. die Veränderung von Kontrollgremien nach

6 In Deutschland muss für eine GmbH ein Kontrollorgan eingerichtet werden, wenn das Unternehmen über 500 Mitarbeiter hat (Wiedemann & Kögel, 2008). In Österreich muss ein Kontrollorgan ab einer Grösse von 300 Mitarbeitern eingesetzt werden (Kalss et al., 2008).

Buyouts aus Familienunternehmen. Ein Grund für die Gründung eines Beirats könnte beispielsweise aus dem Wunsch der Unternehmerteams entspringen, mehr Wissen zur finanziellen Unternehmensführung zu gewinnen. Ist eine Private Equity-Gesellschaft der neue mehrheitliche Eigentümer, könnte die Gründung eines Beirats ein Anliegen dieser Gesellschaft sein, um das eingesetzte Management besser kontrollieren zu können. Oder in der Schweiz könnte die Private Equity-Gesellschaft den Verwaltungsrat neu besetzen und stärker auf Kontrolle ausrichten. Eines wird deutlich: Wenn nach Buyouts Veränderungen in den Kontrollgremien stattfinden, hat dies Einfluss auf das Unternehmen, auf die Verteilung von Macht und schlussendlich die strategische Ausrichtung.

Zusammenfassend kann gesagt werden: In dieser Arbeit wird eine organisationale und verhaltenswissenschaftliche Sichtweise der Corporate Governance von Familienunternehmen eingenommen. Dies entspricht dem Ruf aktueller Forschungsarbeiten (Hambrick, von Werder & Zajac, 2008; Huse et al., 2011; Klein, 2010; van Ees et al., 2009; Zahra, 2007). Corporate Governance wird als Ordnungsrahmen verstanden, der die Eigentumsverhältnisse, die Zusammensetzung des Unternehmerteams und die Machtverteilung im Unternehmen bestimmt. Ziel der Corporate Governance wird darin gesehen, diese Bestandteile auf solch eine Art und Weise zu regeln, dass eine verantwortliche, auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensleitung und Unternehmenskontrolle gewährleistet werden kann.

2.3 Stand der Forschung

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Ergebnisse der Literaturbestandsaufnahme dargestellt. Im Rahmen einer systematischen Literaturanalyse werden relevante Arbeiten zum Thema Buyouts aus Familienunternehmen untersucht (Abschnitt 2.3.1). Ziel der Analyse ist es, bestehende Erkenntnisse zu den Forschungsfragen zu ermitteln.

Für diesen Zweck untersucht Abschnitt 2.3.2 die Literatur zu den Auswirkungen der Nachfolge auf Strategie. Dabei ist ein beträchtlicher Teil des Abschnitts ersten Gedanken gewidmet, warum Veränderungen in der Eigentümerstruktur strategischen Wandel beeinflussen. Abschnitt 2.3.3 analysiert die Literatur zur Rolle von Buyouts, um strategischen Wandel herbeizuführen.

Der Untersuchungsgegenstand »Strategischer Wandel von Family Buyouts« ist keinem originären Forschungsstrom zuzuordnen. Daher ist es von Bedeutung, eine möglichst vollständige Analyse der interdisziplinären Studien zu schaffen. Ein wichtiger interdisziplinärer Forschungsbereich ist die Forschung zu Family Buyouts, die sich mit Buyouts in Familienunternehmen auseinandersetzt. Vor diesem Hintergrund wird eine systematische Literaturanalyse

dieses Forschungsfeldes durchgeführt. Dabei basiert die Auswahl der entscheidenden Artikel auf dem Vorhandensein der Begriffe »Family« sowie der Begriffe »Buyouts« oder »Buy-outs« im Titel oder Abstract des Beitrags. Gesucht wird in den Datenbanken EBSCO/Business Source Premier, ABI Inform/ProQuest sowie Google Scholar.

Die Suche ergibt 11 Artikel, die sich mit dem Thema Family Buyouts auseinandersetzen. Im folgenden Abschnitt 2.3.1 werden diese Artikel näher beschrieben. Die 11 Artikel zu Family Buyouts werden anhand einer bibliometrischen Zitationsanalyse untersucht (vgl. Abbildung 5). Eine solch empirisch getriebene, ergebnisoffene Literaturanalyse erlaubt es, die Forschungsströme zu identifizieren, aus welchen sich das Forschungsfeld zusammensetzt (Roth & Gmür, 2004). Auf dieser Analyse aufbauend können anschliessend die für die Forschungsfrage relevanten Forschungsströme untersucht werden.

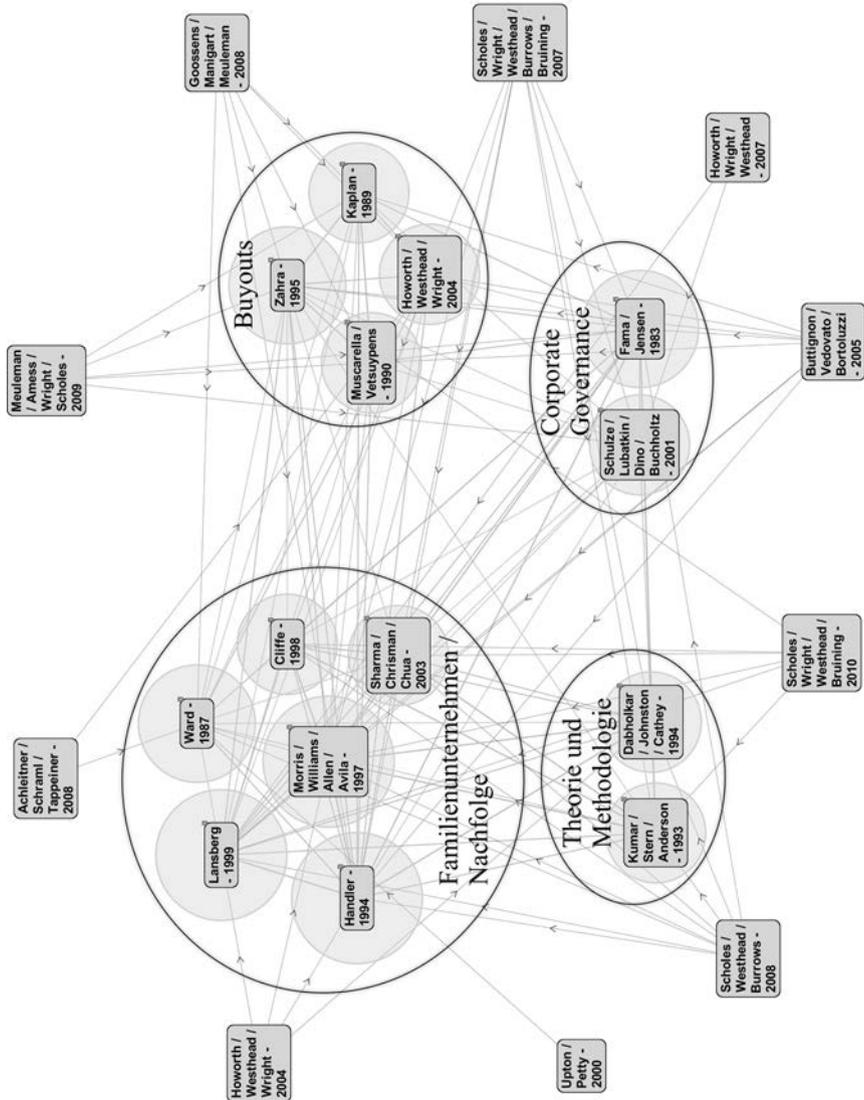


Abbildung 5: Zitationsanalyse zu Buyouts aus Familienunternehmen

Die 14 Quellen im Innenteil von Abbildung 5 werden von den Ausgangsquellen mindestens drei Mal zitiert. Je öfter eine Veröffentlichung von der Gesamtheit der analysierten Zeitschriftenartikel herangezogen wird, desto grösser der Kreis, von dem diese eingeschlossen sind, und desto grösser ihr Einfluss auf das Forschungsfeld Family Buyout-Forschung. Die auf diese Art und Weise als wichtig identifizierten Artikel lassen sich in die folgenden vier Themencluster

gliedern: Theorie/Methodologie, Nachfolge in Familienunternehmen, Buyouts und Corporate Governance (vgl. Abbildung 5).

Dabei sind die drei zuletzt genannten Cluster inhaltlicher und der erste methodisch/theoretischer Natur. Dieses Ergebnis zeigt, dass die Family Buyout-Forschung inhaltlich in den drei Themengebieten Familienunternehmen, Buyouts und Corporate Governance verortet ist. Dabei ergeben sich die beiden Themenfelder Familienunternehmen und Buyouts intuitiv – aufgrund des Namens des Forschungsfeldes (Family Buyout-Forschung). Bemerkenswert ist aber, dass das Thema Corporate Governance einen hohen Einfluss auf die Family Buyout-Forschung hat – auch vor dem Hintergrund, dass andere wichtige Buyout-Themen wie Finanzierung oder Strategie zu wenig Zitationszahlen aufweisen, um in den Analyseergebnissen zu erscheinen. Dieses Ergebnis untermauert die Bedeutung der Corporate Governance für das Thema Buyout und rechtfertigt den Fokus der geplanten Arbeit.

Im nächsten Abschnitt werden die 11 identifizierten Arbeiten zu Family Buyouts untersucht. Anschliessend wird auf die identifizierten Forschungsströme Nachfolge in Familienunternehmen, Buyouts und Corporate Governance eingegangen. Dabei werden in den einzelnen Forschungsbereichen jene Arbeiten analysiert, die sich mit strategischem Wandel befassen.

2.3.1 Family Buyouts und strategischer Wandel

Forschung zu Nachfolge in Familienunternehmen ist ein zentrales Thema des Forschungsstroms Familienunternehmen. Knapp ein Drittel der Arbeiten beschäftigt sich mit diesem Thema (Chrisman, Chua & Sharma, 2003). Kaum Beachtung findet dagegen die Nachfolgelösung durch Buyouts (Müller, 2012; Scholes et al., 2010).

Die 11 Arbeiten, die zu Family Buyouts vorliegen, lassen sich nach Klöckner (2009) in zwei Strömungen unterteilen: Die eine Strömung beschäftigt sich mit der zeitlich vor dem Buyout liegenden Phase. Hier werden Fragen nach der Preisverhandlung (Howorth et al., 2004; Scholes, Wright, Westhead, Burrows & Bruining, 2007), dem Informationsfluss (Scholes et al., 2008) und der Finanzierung des Buyouts (Upton & Petty, 2000) sowie der Motivation (Achleitner, Schraml & Tappeiner, 2008) untersucht. Der andere Strom fokussiert auf die Situation nach dem Buyout und analysiert Konsequenzen von Buyouts auf Effizienz- und Wachstumssteigerungen (Goossens, Manigart & Meuleman, 2008; Meuleman et al., 2009), Professionalisierung (Howorth, Wright, Westhead & Bygrave, 2007), Performance (Buttignon, Vedovato & Bortoluzzi, 2005) und Wandel in ausgesuchten Bereichen wie Organisation und Management (Klöckner, 2009; Müller, 2012). Die vorliegende Arbeit ist im zweiten Literaturstrom

verankert. Entsprechend werden die Arbeiten dieses Literaturstroms, die sich mit den Auswirkungen auf die Strategie auseinandersetzen, betrachtet.

Scholes et al. (2010) und Scholes et al. (2009) untersuchen den strategischen Wandel nach Buyouts. Sie ermitteln strategischen Wandel durch Veränderungen in den beiden strategischen Ausrichtungen Wachstum und Effizienz. Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl Effizienzsteigerung als auch Wachstum nach dem Buyout eine grössere Rolle spielen als davor. Dies ist ein interessantes Ergebnis, da frühere empirische Studien bisher fast ausschliesslich einen stärkeren Fokus auf Effizienzsteigerung nach Buyouts feststellen können (Bruining et al., 2004; Phan & Hill, 1995; Seth & Easterwood, 1993). Vielleicht lässt sich dies damit erklären, dass der Fokus dieser Studien auf grossen LBOs liegt, bei welchen die Einführung einer effizienteren Corporate Governance (Zusammenführung von Eigentum und Management) der entscheidende Werttreiber ist (Wright et al., 2009). Doch gerade bei Familienunternehmen, bei denen Eigentum und Management bereits vor dem Buyout in einer Hand liegen, kann dieses Argument nicht angewandt werden. Möglichkeiten des »Governance-Engineerings« sind bei Familienunternehmen limitiert (Achleitner et al., 2010). Aufgrund der Einheit aus Management und Eigentum stimmen die Interessen von Wachstum und Risiko von Managern und Eigentümern überein (Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz, 2001). Entsprechend ist die Corporate Governance von Familienunternehmen vielfach eine Begründung des Erfolgs von Familienunternehmen und nicht zwingend unprofessionell ausgestaltet, sodass dessen Optimierung Effizienzgewinne erhoffen lässt (Carney, 2005). Vor diesem Hintergrund ist das Ergebnis von Scholes et al. (2010), dass Buyouts aus Familienunternehmen nicht nur zu erhöhter Effizienz, sondern auch zu stärkerem Wachstum führen, zu betrachten. Des Weiteren können Scholes et al. (2010) einen Einfluss der Struktur vor dem Buyout auf strategischen Wandel nachweisen. Sie zeigen, dass ein Unterschied zwischen Unternehmen besteht, die vor dem Buyout von Gründern bzw. Managern geführt werden, die vor dem Buyout nicht am Unternehmen beteiligt sind (nicht-beteiligte Manager), und solchen, bei denen Nachfolger bzw. Manager vor dem Buyout am Unternehmen beteiligt sind (beteiligte Manager). In Unternehmen, welche vor dem Buyout durch Gründer und nicht-beteiligte Manager geführt werden, ist der Wandel in Strategie deutlicher als in Unternehmen, die vor dem Buyout durch Nachfolger und beteiligte Manager geführt werden. Welche Auswirkungen die Neugestaltung der Corporate Governance nach dem Buyout auf den strategischen Wandel hat, lassen jedoch beide Studien offen.

Schlussfolgernd lässt sich zum Stand der Family Buyout-Forschung mit Bezug auf Strategie sagen, dass sich zwei Arbeiten mit den strategischen Konsequenzen von Buyouts auseinandergesetzt haben. Dabei werden speziell die Auswirkungen der Corporate Governance-Systeme vor dem Buyout untersucht,

also die Governance des Familienunternehmens. Die Governance des Buyout-Unternehmens wird hingegen bislang nicht berücksichtigt.

2.3.2 Nachfolge und strategischer Wandel

Familien sind immer in Fluktuation, durch Heirat und Geburt, Scheidung und Tod. Die Erfahrung zeigt, dass dieses Wachsen und Schrumpfen die Familie fundamental beeinflusst und damit Auswirkungen auf Unternehmen haben kann (Lansberg, 1999). Es gibt eine Phase, in welcher diese Beziehung zwischen Veränderungen in der Unternehmerfamilie und Unternehmen besonders zum Tragen kommt (Schlippe, Rösen & Groth, 2009). Es ist dies die Phase der Nachfolge. Ein Grossteil der Familienunternehmensforschung hat sich nicht zuletzt vor diesem Hintergrund auf dieses Phänomen konzentriert (Cadieux, 2007). Nachfolge ist das vielleicht am häufigsten diskutierte Problem in der Literatur über Familienunternehmen (Dyck, Mauws, Starke & Mischke, 2002; Klein, 2010; Wennberg, Nordqvist, Massimo & Hellerstedt, 2010). Die Forschungsarbeiten zur Nachfolge lassen sich in drei Ströme einteilen (Stubner et al., 2013). Beim ersten Strom steht der Übergeber im Vordergrund (z. B. Habbershon & Williams, 1999; Handler, 1990). Der zweite Strom enthält Studien aus der Perspektive des Nachfolgers. Dabei stehen zum Beispiel Aspekte wie die Bereitschaft oder die Qualifikation des Nachfolgers im Mittelpunkt (z. B. Stavrou, 1998; Steier, 2001). Ein dritter Strom in der Nachfolgeforschung ist der Prozess der Nachfolge. Die Studien in diesem Bereich setzen sich mit den Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung und Durchführung des Nachfolgeprozesses auseinander (z. B. Barach & Gantisky, 1995; Sharma, Chrisman & Pablo, 2001).

Im Folgenden werden jene Arbeiten diskutiert, die sich mit strategischen Auswirkungen von Unternehmensnachfolgen auseinandersetzen. Miller et al. (2003) untersuchen beispielsweise, warum dieser Schritt im Lebenszyklus von Unternehmen oftmals scheitert. Sie finden, dass der Hauptgrund problematischer Nachfolgen ein gestörtes Verhältnis zwischen Vergangenheit und Zukunft der Organisation ist. Entweder herrscht eine zu starke Verbindung zur Vergangenheit auf Seiten des Nachfolgers, ein übertriebenes Abstoßen der Vergangenheit oder eine unpassende Mischung aus Vergangenheit und Gegenwart (Miller et al., 2003). Die Autoren nennen diese Muster konservativ, rebellisch und sprunghaft. Jede dieser Ausprägungen kann zum Scheitern des Unternehmens führen. Aus dieser Arbeit ist zu entnehmen, dass die gesunde Verbindung zur Vergangenheit des Unternehmens ein wichtiger Erfolgsfaktor für eine gelungene Nachfolge ist. Für die vorliegende Arbeit kann dies bedeuten, dass nicht zwingend jene Unternehmen nach dem Buyout am stärksten wachsen, die alles

neu machen, sondern dass vor allem die Unternehmen mit angepasstem Wandel von Buyouts profitieren können.

Auch der konzeptionelle Artikel von Mitchell et al. (2009) geht spezifisch auf Nachfolge und strategischen Wandel ein. Die Autoren zeigen Faktoren auf, die es den Übernehmern erlauben, die eigenen Ideen nach der Übernahme umzusetzen. Sie unterscheiden zwischen entfaltungsfördernden und entfaltungshemmenden Faktoren. Die Summe dieser Faktoren bestimmt den Handlungsspielraum des Übernehmers. Mitchell et al. (2009) führen dieses Konzept der »*succession discretion*« aus der Management-Literatur in die Nachfolge-Forschung von Familienunternehmen ein. Sie definieren den Handlungsspielraum als das Ausmass, zu »... *welchem Nachfolger frei und bereit sind, zukünftige Pläne für die Erneuerung des Unternehmens zu formulieren, zu modifizieren und einzuführen*« (Mitchell, Hart, Valcea & Townsend, 2009, S. 1203).

Diesem Konzept folgend hängt der Einfluss der Übernehmer auf das Unternehmen von den Handlungsspielräumen der Übernehmer ab (Mitchell et al., 2009). Bedingt durch den Handlungsspielraum ist es möglich, dass das Unternehmensgeschehen gänzlich ausserhalb der Kontrolle der Führungsspitze liegt, vollkommen kontrollierbar ist oder typischerweise zwischen diesen Extremen liegt (Hambrick & Finkelstein, 1987; Valle Thiele, 2007). Ist kein Handlungsspielraum vorhanden, so, argumentieren die Forscher, kann es sein, dass die Strategie nicht durch die Unternehmer bestimmt wird, sondern durch externe Rahmenbedingungen wie Branche, Konkurrenz und Marktlage. Umgekehrt beeinflussen Unternehmer mit grossem Handlungsspielraum die Unternehmensstrategie stark.

Der Handlungsspielraum ergibt sich aus drei Dimensionen: (1) Unternehmen, (2) Macht des Übernehmers und (3) Eigenschaften der übernehmenden Unternehmer (Mitchell et al. 2009). Doch was bewirken diese Dimensionen konkret? Im Folgenden werden Beispiele dafür angeführt.

Zur ersten Dimension, dem Unternehmen, gehören beispielsweise der strategische Kontext oder das »Disengagement«, das Infragestellen des bisher Gültigen. Der strategische Kontext (Carpenter, 2002) beeinflusst den Handlungsspielraum der Unternehmensführung dadurch, dass aktuelle strategische Entscheidungen vorgelagerte Entscheidungen der Vorgänger als Nebenbedingung berücksichtigen müssen. Beispielsweise kann dies durch Festlegung auf eine bestimmte strategische Ausrichtung (z. B. als Innovationsführer) der Fall sein, aufgrund welcher nicht rückgängig machbare Investitionen getätigt wurden. Oder eine neue Ausrichtung kann wegen fehlender Ressourcen nicht eingeschlagen werden (zumindest kurzfristig). So zum Beispiel, wenn sich Familienunternehmen stärker auf die Erhaltung der familieneigenen Ressourcen konzentrieren als Nicht-Familienunternehmen. Dieser Fokus kann zu einem Investitionsstau führen (Zahra, 2005), dem nur durch hohe Investitionen und

somit hohem Kapitalbedarf entgegengesteuert werden kann. Sind diese Ressourcen nicht vorhanden, wird es dem übernehmenden Unternehmerteam schwer fallen, die Strategie des Unternehmens zu ändern. Mit der Nachfolge ist ein Infragestellen des bisher Gültigen, das Disengagement, verbunden. Das Disengagement fällt vielen Familienunternehmen aufgrund von vergangener Erfolg und emotionalen Verbindungen schwer (Sharma & Manikutt, 2005). Setzt sich die Schwierigkeit des Disengagements aber auch nach der Nachfolge fort, führt dies zu einer Einengung des Handlungsspielraums der Übernehmer (Mitchell et al., 2009). Wenn Abläufe und Prozesse im Unternehmen eingefahren sind und die Bereitschaft der Organisation nicht da ist, diese zu ändern, stellt dies eine starke Behinderung der Übernehmer in ihrem Bemühen, neue Impulse umzusetzen, dar.

Die zweite Dimension des Handlungsspielraums, die Macht des Übernehmers, findet ihren Niederschlag zu einem Grossteil in der Corporate Governance. Corporate Governance bestimmt durch Verteilung der Eigentumsanteile, Zusammensetzung des Unternehmerteams und Machtverteilung den Handlungsspielraum von Entscheidern (Mitchell et al., 2009). Ein Unternehmer, der gleichzeitig auch Verwaltungsratspräsident ist, was durch die Corporate Governance festgelegt wird, hat beispielsweise grösseren Handlungsspielraum als ein Unternehmer, der nicht in beiden Gremien (CEO und Verwaltungsrat) sitzt (Finkelstein & D'Aveni, 1994; McNulty et al., 2011; Harrison, Torres & Kukalis, 1988). Der Ordnungsrahmen, den die Corporate Governance umspannt, ist also ein entscheidender Baustein, um den Handlungsspielraum der Übernehmer zu definieren.

Neben diesen Rahmenbedingungen ist der Handlungsspielraum in einem hohen Masse von den persönlichen Eigenschaften der Übernehmer abhängig (Hambrick & Finkelstein, 1987). Die dritte Dimension des Konzepts Handlungsspielraum sind Persönlichkeitseigenschaften. Die Literatur bezeichnet die folgenden Persönlichkeitseigenschaften als relevant: Verantwortung und Engagement (Furtner & Baldegger, 2013). Nur wenn Nachfolger bereit sind, die Verantwortung des Unternehmertums übernehmen zu wollen und dies auch können, haben sie Handlungsspielraum und können die Geschicke des Unternehmens beeinflussen. Es gibt Menschen, die sich im Laufe ihres Lebens dazu entscheiden, für ihr Handeln einzustehen und zu haften. Sie übernehmen die Verantwortung für ihr Handeln. Solche Übernehmer haben einen hohen Handlungsspielraum (Mitchell et al., 2009). Die innere Haltung und das Engagement räumen ihnen diesen ein.

Abbildung 6 zeigt das Konzept Handlungsspielraum der Übernehmer. Die drei Seiten des Dreiecks, die Beschränkungen des Unternehmens sowie die individuell ausgeprägten psychologischen Eigenschaften der Übernehmer und die Macht der Übernehmer, beeinträchtigen die Einflussmöglichkeiten. Auf die

vorliegende Arbeit bezogen bedeutet dies, dass die Übertragung von Eigentum und Führung im Rahmen von Buyout-Unternehmen nur dann zu strategischem Wandel führt, wenn der Handlungsspielraum des Unternehmerteams dies ermöglicht.

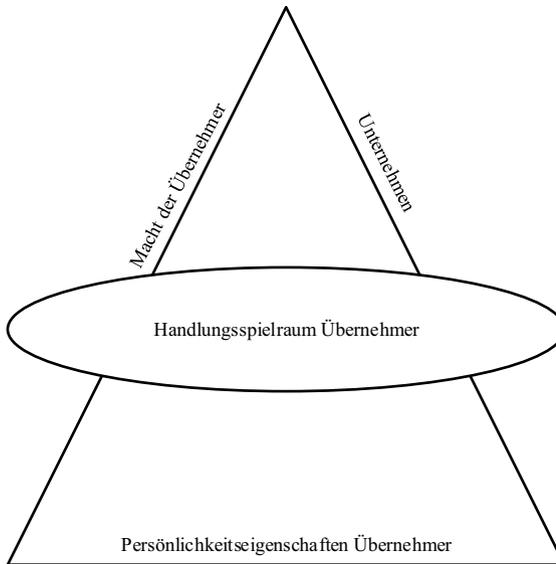


Abbildung 6: Handlungsspielraum der Unternehmer (in Anlehnung an: Hambrick und Finkelstein, 1987 und Mitchell et al., 2009)

2.3.3 Buyouts und strategischer Wandel

Der Stand der Forschung zu Family Buyouts wurde bereits in Abschnitt 2.3.2 beleuchtet. Hier werden die Arbeiten analysiert, die sich nicht spezifisch auf Familien als Verkäufer des Unternehmens konzentrieren, sondern sich generell mit dem Thema der Buyouts auseinandersetzen. Diese Arbeiten entsprechen dem zweiten grossen Themencluster von Family Buyouts, der sich in der Zitationsanalyse zeigt (vgl. zur Zitationsanalyse Abbildung 5 in Abschnitt 2.3).

Buyouts bringen Wandel in Eigentum und Führung mit sich. Einige Arbeiten in der Buyout-Forschung haben sich mit den Auswirkungen befasst, die diese Änderungen auf strategischen Wandel von Buyout-Unternehmen haben. Seth und Easterwood (1993) untersuchen 32 nordamerikanische Konzerne, die zwischen 1983 und 1989 ein MBO mit jeweils mehr als 500 Mio. US-Dollar Transaktionsgrösse durchgeführt haben. Die Untersuchung zeigt, dass sich die Mehrheit der Unternehmen vor allem auf die Stärkung des Wettbewerbsvorteils

in ihrem Kerngeschäft fokussieren. Entgegen den Erwartungen von Seth und Easterwood (1993) kommt es nicht zu einer starken Diversifikation, sondern zu einer Effizienzsteigerung.

Muscarella und Vetsuypens (1990) untersuchen 72 »Reverse LBOs«. Reverse LBOs sind ehemals börsennotierte Unternehmen, die durch Finanzinvestoren, Banken und Management im Rahmen von LBOs zwischenzeitlich wieder in Privatbesitz übergegangen sind und dann erneut den Schritt an die Börse gemacht haben. Die Untersuchung von Muscarella und Vetsuypens (1990) zeigt, dass LBO-Unternehmen viele Restrukturierungsaktivitäten durchführen, um ihre Effizienz zu erhöhen. Auf Basis einer Kennzahlen-Analyse können die Autoren feststellen, dass die Restrukturierungsmaßnahmen, die in der Zeit durchgeführt werden, in der die Unternehmen in Privatbesitz sind, zu erhöhter Profitabilität im Vergleich zu einer zufällig zusammengestellten Vergleichsgruppe führen. Dabei resultiert die Profitabilität mehrheitlich aus Kostensenkung, und somit einem Anstieg der Umsatzrendite, als auf Umsatzwachstum oder Steigerung der Kapitalumschlagshäufigkeit. Muscarella und Vetsuypens (1990) schlussfolgern daraus, dass bei LBOs Effizienz im Vergleich zu Wachstum im Vordergrund steht.

Phan und Hill (1995) untersuchen 214 Unternehmen, die zwischen 1986 und 1989 ein LBO durchgeführt haben. Sie beschäftigen sich in ihrer Untersuchung mit sehr ähnlichen Fragestellungen wie die vorliegende Forschungsarbeit. Auch sie untersuchen den strategischen Wandel nach Buyouts. Sie stellen fest, dass nach LBOs die Effizienzausrichtung Vorrang vor Wachstum hat. Im Hinblick auf die Struktur können die Autoren zeigen, dass Hierarchieebenen abgebaut werden und die hierarchische Komplexität der Unternehmen abnimmt. Hierarchische Komplexität bedeutet dabei die Anzahl der Abteilungen, die Anzahl Mitarbeiter in der Personalabteilung oder die Anzahl an Lieferantenkontrakten. Obwohl sich diese Art von Komplexität reduziert, steigt die Komplexität in der Entscheidungsfindung. Die Daten ergeben, dass Entscheidungen der strategisch handelnden Personen nach dem LBO dezentralisierter sind als vorher. So sind nach dem LBO mehr Personen und mehr Hierarchieebenen an Entscheidungen (beispielsweise Investitionsentscheidungen oder Marketingentscheidungen, Preispolitik) beteiligt als vor dem Buyout.

Die Ausführungen zu den verschiedenen Studien zeigen, dass die Buyout-Forschung bis dato eine Fokussierung auf Effizienzstrategien nach Buyouts feststellt. Es könnte sein, dass dieses Ergebnis aus der Konzentration dieser Studien auf grosse, meist hoch fremdkapitalisierte LBOs resultiert.

2.3.4 Corporate Governance und strategischer Wandel

In der Zitationsanalyse ergibt sich Corporate Governance als letzter thematischer Cluster der Buyout-Forschung (vgl. zur Zitationsanalyse Abbildung 5 in Abschnitt 2.3). Im Folgenden werden die Arbeiten untersucht, die sich mit Corporate Governance und strategischem Wandel auseinandersetzen. Nach Durchsicht der Literatur lässt sich sagen, dass es mindestens zwei unterschiedliche Perspektiven der Corporate Governance gibt, um strategischen Wandel zu erklären. Im ersten Ansatz stehen die Eigenschaften des Unternehmerteams als erklärende Corporate Governance-Variable im Vordergrund. Der Wandel wird als Ergebnis der bewussten Wahl der Entscheider gesehen (Hambrick & Mason, 1984). Entscheidungen reflektieren in diesem Ansatz die Annahmen, Werte und Einstellungen der Entscheider. In der zweiten Perspektive wird strategischer Wandel als das Ergebnis unterschiedlicher Interessen von Entscheidern gesehen (Pfeffer, 1981; Schwenk, 1989). Um sich gegen verschiedene Interessen durchzusetzen, wird Macht benötigt (Pfeffer, 1981). Entsprechend wird in dieser Perspektive strategischer Wandel durch die Macht unterschiedlicher Interessengemeinschaften im Unternehmen erklärt.

Entscheidende Arbeiten im Zusammenhang mit dem ersten Ansatz untersuchen den Einfluss der Zusammensetzung des Unternehmerteams auf die Strategie. Wiersema et al. (1992) erklären den Zusammenhang zwischen demografischen Eigenschaften des TMTs und strategischem Wandel. Dabei messen sie strategischen Wandel anhand von Veränderungen des Diversifikationslevels von Konzernen. Die Autoren können zeigen, dass kurze Unternehmenszugehörigkeit, hohes Ausbildungsniveau und hohe Heterogenität in der Ausbildung zu strategischem Wandel führen. Die Resultate lassen vermuten, dass die demografischen Eigenschaften von Unternehmerteams mit strategischem Wandel zusammenhängen. Auch Bantel et al. (1989) stellen einen ähnlichen Zusammenhang fest. Sie finden bei einer Untersuchung von 199 Banken, dass innovative Banken durch sehr gut ausgebildete und stark heterogene TMTs in Bezug auf den funktionalen Hintergrund geführt werden.

Wie bereits erwähnt, fällt mindestens ein weiterer Ansatz in den Bereich Corporate Governance, um strategischen Wandel zu erläutern. Dieser zweite Ansatz geht von Corporate Governance als einem Macht verteilenden Ordnungsrahmen aus. Im Folgenden werden bedeutende Arbeiten dieses Forschungszweigs erläutert. McNulty et al. (2011) untersuchen den Einfluss von Macht auf Strategie. Dafür entwickeln sie einen Bezugsrahmen und ein Messinstrument, um die Macht von Entscheidern zu messen. Sie greifen dazu auf die theoretischen Grundlagen Finkelsteins (1992) über Macht in TMTs zurück. Auf Grundlage der vier Machtbasen von Finkelstein (1992) (strukturelle, legitimierte, Experten- und Prestigemacht) entwickeln McNulty et al. (2011) ein Modell,

welches verschiedenen Governance-Ausgestaltungen jeweils eine bestimmte Machtausprägung zuordnet⁷. Die empirischen Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass unterschiedliche Governance-Modelle zu verschiedenen Machtverhältnissen führen. Kontrollgremien mit mehr Macht üben einen grösseren Einfluss auf die strategische Unternehmensausrichtung aus als Kontrollgremien mit weniger Macht. Die Arbeit ist insbesondere vor dem Hintergrund bedeutend, dass sie eine Methodik aufzeigt, Macht zu messen. Auch Haynes und Hillman (2010) untersuchen den Einfluss von Macht der Führungsgremien auf strategischen Wandel. Sie analysieren, ob Macht des CEOs den Zusammenhang zwischen Ressourcen des Kontrollgremiums und strategischem Wandel beeinflusst. Sie können diesen Effekt teilweise nachweisen. Dies zeigt, dass die Machtverteilung innerhalb von Führungsgremien zur Erklärung strategischen Wandels eine zentrale Rolle einnimmt. Die Bedeutung von Macht im Prozess des strategischen Wandels bestätigen auch Zajac et al. (2001). Sie untersuchen, wie sich die Zusammensetzung des Kontrollgremiums auf strategischen Wandel auswirkt. Dabei beziehen sie Interaktionsvariablen wie Macht und Neigung in das Forschungsmodell mit ein. Letztlich prüfen die Forscher die Formel: Neigung * Macht = strategischer Wandel. Sie können diese Zusammenhänge in den empirischen Daten finden und somit bestätigen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Einfluss von Corporate Governance-Variablen auf die Strategie in der Literatur über Corporate Governance zum einen durch die Zusammensetzung des Unternehmerteams und zum anderen durch die Machtverteilung erklärt werden kann. Beide Elemente der Corporate Governance, die Unternehmensleitung als auch die machtsverteilende Struktur, ändern sich im Rahmen von Buyouts. Entsprechend bieten beide Ansätze Möglichkeiten, den strategischen Wandel von Family Buyouts zu untersuchen. Vor diesem Hintergrund werden diese Ansätze im Theorieteil (Kapitel 3) wieder aufgenommen.

2.4 Forschungsfragen

Aus dem Stand der Forschung zu Family Buyouts und den drei inhaltlichen, diesem Themenbereich zugrunde liegenden Clustern Nachfolge, Buyouts und Corporate Governance ergeben sich folgende Kernaussagen:

- Strategie von Family Buyouts wird in der Literatur bislang als Wachstums- oder Effizienzstrategie betrachtet.

7 In Abschnitt 3.2.2 werden die Studien von McNulty et al. (2011) und Finkelstein (1992) sowie die vier Machtbasen detailliert beschrieben.

- Einfluss von Übernehmern auf Strategie wird massgeblich durch den Handlungsspielraum der Übernehmer bestimmt. Dabei setzt sich der Handlungsspielraum aus den Dimensionen Unternehmen, Macht der Übernehmer und Eigenschaften der Übernehmer zusammen.
- Arbeiten zu Buyouts, abgesehen von Family Buyouts, haben sich hauptsächlich mit stark fremdkapitalfinanzierten Buyouts aus Konzernen auseinandergesetzt. Bei diesen LBOs ist nach den Buyouts ein erhöhter Fokus auf Effizienzstrategien nachweisbar. Wachstumsstrategien spielen eine untergeordnete Rolle.
- Corporate Governance ist in der Literatur ein bekanntes Konzept, um strategischen Wandel zu erklären. Dabei konzentrieren sich bisherige Arbeiten vielfach auf die Zusammensetzung des Unternehmerteams und die Verteilung von Macht als erklärende Variable.

Diese Punkte erlauben es, detailliertere Forschungsfragen zu formulieren. Die in Kapitel 1 vorgestellte übergeordnete Fragestellung lautet:

Wie beeinflussen Corporate Governance-Variablen den strategischen Wandel von Family Buyouts?

Im Folgenden wird diese Forschungsfrage vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus dem aktuellen Stand der Forschung in Unterfragen aufgebrochen. Dabei ist es Ziel, die Fragen klar, spezifisch, beantwortbar und relevant zu gestalten (Creswell, 2009). Nach Präsentation der Fragen folgt eine Ausarbeitung und Begründung.

1. Wie stellt sich die Corporate Governance von Family Buyouts dar?
2. Haben unterschiedliche Governance-Strukturen Einfluss auf die Macht des Unternehmerteams?
3. Wie beeinflusst die Zusammensetzung des Unternehmerteams strategischen Wandel von Family Buyouts?
4. Wie beeinflussen Veränderungen im Familieneinfluss und Macht des Unternehmerteams strategischen Wandel von Family Buyouts?
5. Wie beeinflusst strategischer Wandel das Wachstum von Family Buyouts?

Die Relevanz der Forschungsfragen resultiert aus der Zunahme an Family Buyouts im deutschsprachigen Raum und den überschaubaren Forschungsarbeiten in diesem Bereich. Zusätzlich werden die Forschungsfragen mit Experten im Bereich Nachfolge und Buyouts diskutiert. Die in diesen Gesprächen gewonnenen Erkenntnisse helfen, die Forschungsfragen zu entwickeln und zu präzisieren.

Berg und Gottschalg (2005, S. 36) schlussfolgern in ihrer Studie: »*Of particular interest ... may be further insights regarding the role of buyouts as vehicles to (re)establish entrepreneurial notions in mature organizations.*« Weiter meinen

Scholes et al. (2010, S. 506): »*There is scant empirical evidence relating to changes in strategic orientation reported by former private family firms before and after a private equity backed buyout.*« Letztlich fassen diese Aufforderungen zur Durchführung weiterer Studien die Natur der Forschungsfragen zusammen: die Auswirkungen von Family Buyouts auf strategischen Wandel und Wachstum.

Die erste Forschungsfrage setzt sich mit der Corporate Governance von Family Buyouts auseinander. Bislang ist wenig über die Governance-Strukturen von Family Buyouts in Deutschland, Liechtenstein, Österreich und der Schweiz bekannt (Klößner, 2009). Entsprechend ist es das erste Ziel der Arbeit, einen Überblick über diese Strukturen zu geben. Die zweite Forschungsfrage beschäftigt sich mit unterschiedlichen Governance-Systemen und deren Auswirkung auf Macht. Angeregt von der Studie von McNulty et al. (2011) werden unterschiedlichen Governance-Systemen unterschiedliche Machtausprägungen zugeordnet⁸. Die verschiedenen vorherrschenden Governance-Systeme begründen verschiedene Machtquellen und führen zu unterschiedlichen Machtausprägungen. Studien lassen vermuten, dass die unterschiedlichen Machtausprägungen den strategischen Wandel beeinflussen (z. B. Golden & Zajac, 2001; Haynes & Hillman, 2010). Daher soll untersucht werden, welche Auswirkungen die in den Governance-Systemen begründeten Machtquellen auf die tatsächliche Macht der Unternehmerteams haben. Governance-Systeme als machtsverteilender Ordnungsrahmen sind in der Literatur bisher vernachlässigt (McNulty et al., 2011).

Die dritte Forschungsfrage setzt sich zum Ziel, die Auswirkungen der Zusammensetzung des Unternehmerteams auf strategischen Wandel zu untersuchen. Die Literatur zu Corporate Governance und strategischem Wandel zeigt, dass sich ein ganzer Forschungsstrom mit diesen Kausalbeziehungen auseinandersetzt. An diesem Ansatz anlehnend ist die Forschungsfrage entstanden.

Die vierte Forschungsfrage findet ihren Ursprung in der konzeptionellen Arbeit von Mitchell et al. (2009). Diese Studie überträgt das Konzept des Handlungsspielraums von TMTs auf den Kontext von Familienunternehmen. Die Grundidee dieses Konzepts ist einleuchtend. Nur wenn Übernehmer Handlungsspielraum haben, ihre Ideen zu entfalten, haben sie Einfluss auf die Strategie. Nach Mitchell et al. (2009) wird der Handlungsspielraum durch das Unternehmen, die Macht und die Eigenschaften des Unternehmerteams bestimmt. Die Eigenschaften des Unternehmerteams können dabei durch die Analyse seiner Zusammensetzung erhoben werden (Hambrick & Mason, 1984). Da die Auswirkungen der Zusammensetzung des Unternehmerteams auf strategischen Wandel bereits in der dritten Forschungsfrage untersucht werden, greift die vierte Forschungsfrage die beiden weiteren Dimensionen des Handlungsspielraums auf: Unternehmen und Macht. Die Überlegungen zu Macht

8 In Abschnitt 3.2.2 wird die Studie von McNulty et al. (2011) zusammenfassend wiedergegeben.

sind die folgenden: Je mehr Macht Unternehmer haben, umso eher spiegeln sich ihre Werte, Normen und Erfahrungen in der Strategie wider. Veränderung im Familieneinfluss wird als Dimension der Unternehmensebene des Handlungsspielraums verstanden. Mit der bei Buyouts stattfindenden Eigentumsübertragung geht eine Verringerung des Familieneinflusses einher. Aus einem Familienunternehmen wird ein Buyout-Unternehmen. Vielleicht ist das Unternehmen nach dem Buyout wieder ein Familienunternehmen, weil es mehrheitlich durch eine Familie beeinflusst wird. Vielleicht ist es aber auch ein privates Unternehmen ohne Familieneinfluss oder ein Portfoliounternehmen einer Private Equity-Gesellschaft. Wie auch immer, Veränderung im Familieneinfluss ist eine Eigenschaft von Unternehmen, die den Wandel von Familienunternehmen zu Family Buyouts charakterisiert. Entsprechend wird Familieneinfluss als eine entscheidende Variable der Dimension Unternehmen im Konzept des Handlungsspielraums bei Family Buyouts gesehen. Die vierte Forschungsfrage setzt sich daher zum Ziel, den Einfluss von Macht und der Veränderung im Familieneinfluss auf den Zusammenhang zwischen der Zusammensetzung des Unternehmerteams und strategischem Wandel zu beleuchten.

Die fünfte Forschungsfrage fragt nach den Konsequenzen des strategischen Wandels. Die Forschung ist sich einig: ohne strategische Anpassungen ist das Bestehen oder Entwickeln von Unternehmen unmöglich (z. B. Carpenter, 2002; D'Aveni, 1994; Levie & Lichtenstein, 2010). Strategischer Wandel sollte daher zu Wachstum führen. Dies bestätigen die beiden Experten, die zu den Forschungsfragen befragt werden. Experte eins beispielsweise nennt das Aufbrechen von Restriktionen und das oft beobachtbare anschließende Wachstum als Grund für strategischen Wandel und das oft beobachtbare anschließende Wachstum. Nach ihm »... ist das Abdanken des Patriarchen der entscheidende Schritt, der vielen Familienunternehmen hilft, sich zu revitalisieren und mit neuem Schwung und Engagement auf einen Wachstumskurs zu gelangen«. Auf diesen Erkenntnissen aufbauend ist es Ziel der fünften Forschungsfrage, den Zusammenhang zwischen strategischem Wandel und Wachstum zu analysieren.

Der Weg, der zur Beantwortung dieser Forschungsfragen führt, die Antworten selber und die Erkenntnisse, die hieraus abgeleitet werden können, werden in den weiteren Kapiteln der Arbeit erläutert.

3. Theorien, Hypothesen und Forschungsmodell

3.1 Übersicht

In diesem Kapitel werden die für die vorliegende Arbeit grundlegenden Theorien, Hypothesen und das Forschungsmodell dargestellt. Zunächst werden in Abschnitt 3.2 die beiden theoretischen Ansätze vorgestellt, die den Zusammenhang zwischen Corporate Governance und strategischem Wandel erklären können: die Upper Echelon-Theorie und die Theorie zu Machtbasen von Finkelstein (1992). Anschliessend werden in Abschnitt 3.3 die Hypothesen und das Forschungsmodell dargestellt, bevor eine Zusammenfassung in Abschnitt 3.4 das Kapitel abschliesst.

3.2 Theorien

Theorien erklären Phänomene (Gioia & Pitre, 1990; Whetten, 1989). Ziel dieser Arbeit ist es, das Phänomen des strategischen Wandels nach Buyouts aus Familienunternehmen erklären zu können. Daher werden in diesem Abschnitt die Theorien dargestellt, die die Zusammenhänge zwischen Governance-Variablen und strategischem Wandel zum Gegenstand haben.

Die Analyse der vorhandenen Literatur ergibt, dass sich zahlreiche Arbeiten mit dem Einfluss von Entscheidungsgremien (Kontrollgremium oder Unternehmerteam) auf Strategie befassen (beispielsweise Geletkanycz & Hambrick, 1997; O'Reilly, Snyder & Boothe, 1993; Smith, Smith, Olian, Sims Jr, O'Bannon & Scully, 1994; Wiersema & Bantel, 1992). Dabei wird bei diesen Arbeiten die Zusammensetzung von Geschäftsführung oder Kontrollgremien als zentrale Einflussgrösse von Strategie gesehen. Die gemeinsame Theorie, die diesen Überlegungen zugrunde liegt, ist der Upper Echelon-Ansatz.

Die Literaturanalyse des Forschungsstroms Corporate Governance zeigt, dass neben dem Upper Echelon-Ansatz ein weiterer Ansatz in der Governance-Literatur existiert, um strategischen Wandel zu erklären: die Machtverteilung in

Unternehmen (vgl. zu den beiden Ansätzen der Corporate Governance die Literaturrecherche zum Konstrukt Corporate Governance in Abschnitt 2.3.4). Strategischer Wandel resultiert aus strategischen Entscheidungen (Mintzberg, 1979). Strategische Entscheidungen wiederum werden meistens von der Geschäftsleitung getroffen. Besteht die Geschäftsleitung aus mehr als einer Person, treffen bei strategischen Entscheidungen unterschiedliche Interessen, Ansichten und Präferenzen aufeinander. In solchen Situationen kommt Macht eine zentrale Bedeutung zu (Child, 1972; Denis, Kisfalvi, Langley & Rouleau, 2011; Pfeffer, 1981). Können Unternehmer ihre Präferenzen nicht durchsetzen, beispielsweise aufgrund eines mächtigen Kontrollgremiums, haben sie keinen Einfluss auf Strategie (Matthiesen & van Well, 2011). Macht und ihre Verteilung auf die unterschiedlichen Entscheidungsgremien hat daher erheblichen Einfluss auf strategischen Wandel (Finkelstein et al., 2009). Dementsprechend wird in der vorliegenden Arbeit neben der Upper Echelon-Theorie die Theorie zu den Machtbasen von Finkelstein (1992) herangezogen, um strategischen Wandel zu erklären. Die beiden Theorien werden im Folgenden erläutert.

3.2.1 Upper Echelon-Theorie

Der Upper Echelon-Ansatz geht der Frage nach, wie Entscheidungsträger die Strategie von Unternehmen beeinflussen (Hambrick & Mason, 1984). Der Begriff Upper Echelon lässt sich mit »Führungsetage« übersetzen und bedeutet, dass sich dieser Forschungsstrom mit den führenden Entscheidern von Organisationen auseinandersetzt. Der Ansatz ist eine Fortsetzung der Arbeit von Mintzberg (1973), der das Verhalten von Managern erforscht. Die Erkenntnisse über die Art und Weise, wie Manager Strategien entwickeln, werden im Upper Echelon-Ansatz mit strategischer Ausrichtung und Unternehmenserfolg verbunden.

Ihren Ursprung findet die Upper Echelon-Perspektive in einem Aufsatz von Hambrick und Mason (1984). Sie gehen davon aus, dass die strategische Wahl von Unternehmen durch die Charakteristika der Unternehmer bestimmt wird. Sie rücken somit die Eigenschaften der strategischen Akteure ins Zentrum (Finkelstein et al., 2009). »If we want to understand why organizations do the things they do, and why they perform the way they do, we must understand the experiences, values, motives, and biases of the top executives« (Cannella, 2001, S. 38). Die Top Management-Perspektive dieser Autoren unterscheidet drei theoretische Konstrukte: Situation des Unternehmens, Unternehmer-Charakteristika und strategische Wahlentscheidung (vgl. Abbildung 7). Im Folgenden werden die Zusammenhänge beschrieben, die zwischen den Konstrukten erwartet werden. Dabei wird auf die jeweiligen Konstrukte eingegangen.

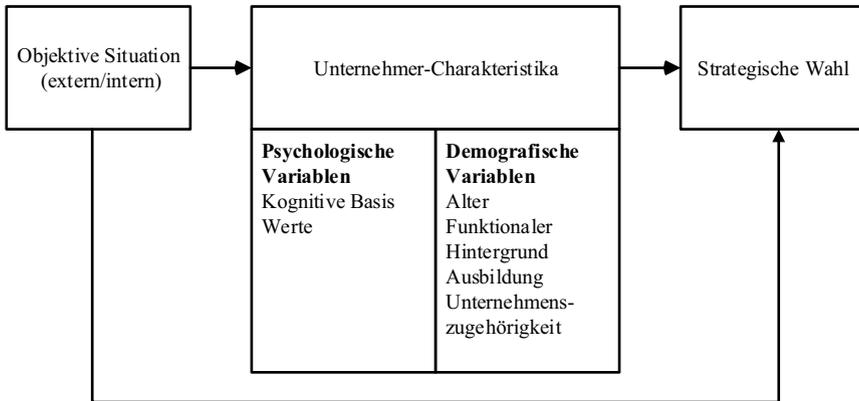


Abbildung 7: Grundmodell der Upper Echelon-Perspektive (in Anlehnung an: Hambrick und Mason, 1984)

Interne und externe Situationsmerkmale beeinflussen die strategische Wahl. In schwierigen ökonomischen Zeiten wird wahrscheinlich eine andere Strategie gewählt als in Expansionsphasen. Darüber hinaus wirken sich die Situationsmerkmale auf die Unternehmer-Charakteristika aus. Daher ist ein direkter Zusammenhang zwischen Situation und strategischer Wahl und ein indirekter über Unternehmer-Charakteristika in Abbildung 7 angegeben. Unter den Auswirkungen der Situation auf Unternehmer-Charakteristika ist zu verstehen, dass je nach externer und interner Unternehmensumwelt unterschiedliche Personen in die Geschäftsführung gelangen. Beispielsweise sind in innovativen Unternehmen mit gut qualifizierten Nachwuchskräften wahrscheinlich eher jüngere Personen in Führungspositionen als in weniger dynamischen Unternehmen.

Das zweite Konstrukt, die Charakteristika der Unternehmer, bestimmt die Eigenschaften des Unternehmerteams. Wie alle Menschen nehmen Unternehmer ihre Umwelt subjektiv wahr – gefiltert durch die Brille ihrer persönlichen Werdegänge, Werte, Vorurteile und andere Persönlichkeitsmerkmale. Hambrick und Mason (1984) argumentieren, dass diese Merkmale strategische Wahlentscheidungen beeinflussen. Sie bauen damit auf den Annahmen der begrenzten Rationalität auf (Cyert & March, 1963; March & Simon, 1958). Unter begrenzter Rationalität wird dabei verstanden, dass Entscheidungen nur begrenzt rational getroffen werden. Komplexe, mit Unsicherheit behaftete Entscheidungen können aufgrund von Einschränkungen der kognitiven Fähigkeiten des Menschen oftmals nicht rational erfolgen (Simon, 1959). Hambrick und Mason (1984) unterteilen die Unternehmer-Charakteristika in zwei Gruppen: zum einen in psychologische und zum anderen in demografische Eigenschaften. Unter die psychologischen Eigenschaften fallen Werte und die kognitive Basis der Unternehmer. Werte sind dabei relativ stabile Präferenzen im menschlichen Ver-

halten, in den Denkweisen und den präferierten Endzuständen. Die kognitive Basis bestimmt, wie Personen Situationen wahrnehmen, Informationen selektieren und interpretieren (Bresser, 2010).

Die demografischen Eigenschaften sind Variablen wie Alter, funktionaler Hintergrund, Ausbildung und Unternehmenszugehörigkeit. Hambrick und Mason (1984) nehmen an, dass psychologische Eigenschaften (z. B. kognitive Flexibilität) von demografischen Variablen (z. B. Alter) abhängen. Entsprechend nutzen sie demografische Charakteristika als Näherungen für psychologische Phänomene (Hambrick & Mason, 1984). Der Vorteil dieses Vorgehens liegt darin, dass das Messen psychologischer Konstrukte vermieden werden kann. Die Entwicklung von gültigen und zuverlässigen Instrumenten zur Erfassung von psychologischen Eigenschaften ist eine Herausforderung, die viel Zeit und eine breite empirische Grundlage verlangt. Entsprechend empfehlen Hambrick und Mason (1984), demografische Variablen als direkt messbare Größen stärker in empirischen Arbeiten zu berücksichtigen. Selbstverständlich sind demografische Variablen limitierte und ungenaue Annäherungen an psychologische Eigenschaften von Führungsteams. So fordern verschiedene Forscher eine genauere Betrachtung der »Black-Box« der Demografie (Lawrence, 1997; Priem, Lyon & Dess, 1999). Trotzdem ist der Ansatz, demografische Variablen anstelle von psychologischen Eigenschaften zu erheben, in der Strategieforschung weiterhin stark verbreitet (Finkelstein et al., 2009). Dabei ist die Grundannahme bei all diesen Arbeiten gleich: In ihrer Gesamtheit haben die Unternehmer-Eigenschaften Einfluss auf strategische Wahlentscheidungen. Dabei steht das Team im Zentrum der Betrachtung und nicht der einzelne Manager: »... a focus on the characteristics of the top-management-team (TMT) will yield stronger explanations of organizational outcomes than will the customary focus on the individual top executive (e.g., CEO) alone« (Hambrick, 2007, S. 334). Führung einer komplexen Organisation ist auf Ebene der Geschäftsführung eine gemeinsame Aktivität, geprägt durch kollektive Wahrnehmungen, Fähigkeiten und Zusammenspiel der Mitglieder des Führungsteams (Beckman & Burton, 2011). Entsprechend ist Unternehmensstrategie ein Resultat des Verhaltens der Geschäftsführung (Hambrick, 2007). Studien können dies belegen (Bantel & Jackson, 1989; Carpenter & Fredrickson, 2001; Eisenhardt & Bourgeois, 1988; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999). Bantel und Jackson (1989) sowie Carpenter und Fredrickson (2001) kommen beispielsweise zum Schluss, dass die Zusammensetzung des Unternehmerteams strategische Entscheidungen beeinflusst. Simons et al. (1999) und Eisenhardt und Bourgeois (1988) zeigen, dass sich Strategien auf Prozesse im Unternehmerteam zurückführen lassen.

Das dritte Konstrukt des Upper Echelon-Ansatzes ist die Wahl der Strategie. Strategische Wahl umfasst alle in der Literatur unterschiedenen Unternehmensstrategien, wie beispielsweise Diversifikationsstrategien, vertikales Inte-

gieren, Produktinnovationen, Kostenführerschaft, Differenzierung oder Wachstum und Effizienzausrichtung (Hambrick, 2007). Im Upper Echelon-Ansatz wird erforscht, wie sich die Eigenschaften des Unternehmerteams auf solche Unternehmensstrategien auswirken.

Der Upper Echelon-Ansatz hat in der Strategieforschung mittlerweile einen paradigmatischen Status (Bresser, 2010; Menz, 2012). Der Aufsatz von Hambrick und Mason (1984) wird schon öfter als 1.000 Mal im Social Science Index gezählt. Zahlreiche Studien zur Demografie-Forschung sind in renommierten Management-Journalen (Academy of Management Review, Academy of Management Journal, Strategic Management Journal oder Organization Science) veröffentlicht. In den meisten Studien werden demografische Eigenschaften mit Strategie oder Performance in Beziehung gesetzt. In der Regel können die Arbeiten die Grundthese stützen, dass demografische Variablen strategische Entscheidungen erklären können (Bantel & Jackson, 1989; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Finkelstein & Hambrick, 1990; Wiersema & Bantel, 1992).

Oft wird die Upper Echelon-Perspektive mit dem Begriff »Strategic Leadership« gleichgesetzt. Präziser ist es jedoch, zu sagen, dass der Upper Echelon-Ansatz ein Teil der Strategic Leadership ist. Unter dem Upper Echelon-Ansatz wird die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Unternehmer-Charakteristika und Strategie sowie Performance verstanden. Strategic Leadership ist breiter zu verstehen. Strategic Leadership zeichnet sich durch zwei Aspekte aus: zum einen dadurch, dass es um Personen geht, die an der Unternehmensspitze stehen; zum anderen dadurch, dass nicht nur die Personalführung, sondern auch die strategische Unternehmensführung untersucht wird (Hitt & Duane, 2002). Demzufolge unterscheidet sich Strategic Leadership vom traditionellen Leadership. Leadership bezieht sich nicht unbedingt auf die Unternehmensleitung, sondern auf einen Führenden, egal auf welcher Ebene. Dabei beschäftigt sich Leadership mit dem Prozess der Beeinflussung des Verhaltens anderer Personen im Hinblick auf das Erreichen der Ziele von Individuen, Gruppen oder Organisationseinheiten (Hannah & Avolio, 2011; Neubauer & Rosemann, 2006; Yukl, 2012). Im Gegensatz dazu betrachtet Strategic Leadership Führung nicht nur als relationale Aktivität, sondern auch als strategische Aktivität (Weiner, 2012). Hambrick (1989) argumentiert, dass sich Strategic Leadership von Leadership auf vier Weisen unterscheidet. Erstens, verlangt Strategic Leadership einen Fokus sowohl auf die interne als auch die externe Umwelt von Organisationen. Zweitens beinhaltet Strategic Leadership in der Regel ein höheres Ausmass an Unsicherheit und Komplexität als Leadership auf anderen Ebenen. Drittens ist Strategic Leadership multifunktionaler und umfassender im Vergleich zur oft stärker spezifischen Aufgabe des operativen Managements. Zuletzt verlangt Strategic Leadership das Führen durch andere Führende im Gegensatz zur direkten Führung bei Leadership (Denis et al., 2011). Man kann den Un-

terschied auch so sehen: Leadership ist Führung in Unternehmen; Strategic Leadership ist Führung von Unternehmen (Hunt, 2004). In der Einleitung zu einer Sonderausgabe des Strategic Management Journals aus dem Jahr 1989 definiert Donald Hambrick das Forschungsfeld Strategic Leadership als »*the people who have overall responsibility for an organization – the characteristics of those people, what they do, and how they do it*« (S. 6). Die Upper Echelon-Perspektive und der mit diesem Begriff bezeichnete Zusammenhang zwischen Unternehmer-Charakteristika und organisationalen Variablen ist Teil des Forschungsfeldes, das sich mit der strategischen Führung von Unternehmen auseinandersetzt, also von Strategic Leadership (Denis et al., 2011).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Upper Echelon-Theorie auf drei zentralen Elementen aufbaut:

- Führungskräfte handeln auf Basis ihrer persönlichen Interpretationen der strategischen Situation, welcher sie sich gegenübersehen,
- die persönliche Interpretation resultiert aus den Erfahrungen, Werten und Persönlichkeiten der Führungskräfte und
- die Handlungen von Führungskräften spiegeln sich in der Strategie der Unternehmen wider.

Bezogen auf die übergeordnete Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit – den Einfluss der Corporate Governance auf strategischen Wandel – lässt die Upper Echelon-Perspektive also vermuten, dass Veränderungen in Führungsgremien bei Buyouts zu strategischem Wandel führen. Entsprechend wird u. a. versucht, den Zusammenhang zwischen Corporate Governance und strategischem Wandel auf Grundlage der Upper Echelon-Perspektive zu erklären.

3.2.2 Macht

Macht ist ein bekanntes Konzept der Management-Theorie (Mintzberg, 1983). Es ist ein weitverbreitetes, alltägliches Phänomen. Nach Dahl (1957) ist es »... *as ancient and ubiquitous as any (concept) that social theory can boast*«. Russell (2001) beschreibt es als »... *the fundamental concept in social science ... in the same sense in which energy is the fundamental concept of physics*«.

Aber was ist Macht? Ist sie positiv oder negativ? Das Verhältnis zu Macht ist zwiespältig. Wenn man sie selbst besitzt, empfindet man sie meistens als positiv. Wenn andere sie haben, fühlt man sich machtlos und unterdrückt. Gerade im deutschen Sprachraum ist mit dem Machtbegriff oft etwas Negatives verbunden (Oltmanns, 2011). Im angelsächsischen Raum ist der Begriff Power nicht negativ, sondern neutral geprägt (Scholl, 2011). Vor diesem Hintergrund wird im deutschsprachigen Raum selten über Macht in Unternehmen gesprochen. Dabei

gehört die Ausübung von Macht zum alltäglichen Geschäft bei der Führung von Unternehmen (Knoblach, Oltmanns, Hajnal & Fink, 2011a). Taktische Spiele und Allmachtsfantasien sind hier allzeit präsent. Dennoch ist Macht in der Betriebswirtschaftslehre ein »vergessener Faktor«, wie Knoblach et al. (2011a) hervorheben. Entsprechend wird im Folgenden das Konzept erst definiert, bevor die Theorie zu Machtquellen von Finkelstein (1992) beschrieben wird.

Es sind vor allem Politikwissenschaftler und Soziologen, die sich intensiv mit Macht auseinandersetzen. Wie jeder Begriff, der grundlegende soziale Phänomene beschreibt, wird Macht von unterschiedlichen Autoren aus unterschiedlichen Gebieten auf unterschiedliche Art und Weise gebraucht und verstanden. Grundsätzlich gemeinsam scheint den Definitionen jedoch zu sein, dass Macht bestimmt, wie sich Personen gegenseitig beeinflussen können (Knoblach et al., 2011a; Matys, 2006; Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1992; Pfeffer, 1981; Yukl, 2012). Das folgende amerikanische Sprichwort beschreibt diesen Gedanken anschaulich: »Wo sitzt ein fünfhundert Pfund schwerer Gorilla? – Wo er will!« Wer über die richtigen Ressourcen verfügt – seien es fünfhundert Pfund Gewicht, die Position im Unternehmen, Eigentum oder Wissen –, der kann die Personen beeinflussen, die diese Ressourcen nicht haben (Knoblach et al., 2011a). Dabei umfasst der Begriff Macht den Einfluss von Personen auf einzelne Personen oder eine Gruppe (Yukl, 2012). Manchmal wird unter Macht der potenzielle Einfluss über Sachen, Ereignisse oder Einstellungen und Verhalten verstanden (Yukl, 2012). Manchmal wird Macht relativ anstatt absolut definiert. Das heisst, Macht ergibt sich daraus, wie viel mehr Einfluss die Einfluss ausübende Person hat als die Person, die beeinflusst wird (Pfeffer, 1981). Wichtig ist die Unterscheidung zwischen Leadership und Macht. Leadership ist der Prozess des Beeinflussens zur Zielerreichung, Macht ist die Möglichkeit von Individuen, einzelne Menschen oder Gruppen zu beeinflussen (Yukl, 2012). Letztlich existieren verschiedene Arten von Macht und eine Person hat vielleicht mehr von der einen als von der anderen Art. Wie auch immer, für die vorliegende Arbeit ist entscheidend, wie Macht Strategie beeinflusst. Entsprechend lehnt sich die Definition von Macht an Arbeiten des Forschungsstroms Strategisches Management an, die sich ebenfalls mit Macht auseinandersetzen (Golden & Zajac, 2001; Westphal & Fredrickson, 2001). Daher wird unter Macht in dieser Arbeit die Möglichkeit eines Individuums verstanden, das Verhalten oder die Einstellungen einer oder mehrerer Zielpersonen zu einem beliebigen Zeitpunkt zu beeinflussen.

Ausgangspunkt dieser Definition ist die klassische Begriffsbestimmung von Max Weber (1947, S. 247): »Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.« Diese Definition untermauert die oben dargestellte Definition: Erstens sieht Weber Macht als die Durchsetzung des eigenen Willens in einer sozialen Beziehung. Dies bedeutet, dass es mindestens zwei

Parteien gibt, die in einer sozialen Beziehung zueinander stehen. Zweitens ist Macht ein dynamisches System, in welchem eine Partei mehr Macht besitzt als die andere.

Sandner beschreibt den zweiten Punkt anschaulich im Vorwort seines Buches »Macht« (1993, S. 2):

»In Märchen siegen die Helden, weil ihnen überlegene Ressourcen wie Körperstärke, Weisheit, aussergewöhnliche Fähigkeiten und Fertigkeiten, Armeen oder Zaubermittel zur Verfügung stehen. Auch in der Betriebswirtschaftslehre setzen sich die Akteure deshalb durch, weil ihre Machtgrundlagen den Machtbasen ihrer Kollegen überlegen sind. Die Botschaft ist die gleiche: Wenn du Überlegenheit anstrebst, dann erwirb die notwendigen Ressourcen, damit du sie im gegebenen Fall einsetzen kannst.«

Doch wie Macht zu »erwerben« ist bzw. wie sie entsteht, wird in den Märchen selten thematisiert. Die Helden beziehen ihre Macht oftmals von aussen, durch Feen, Zauberer oder Hexen. In der betriebswirtschaftlichen Literatur hingegen ist die Frage nach der Herkunft von Macht zentral (Clegg & Haugaard, 2009). Man spricht in diesem Zusammenhang von »Machtbasen«. Auf den Theorien zu den Machtbasen beruhen Kernelemente der Unternehmensführung wie Führung, Verteilung von knappen Ressourcen und Durchsetzung von Zielen⁹. Diese Theorien setzen sich mit Voraussetzungen auseinander, die jemand nutzt, um Macht auszuüben (Scholl, 2011).

Es gibt viele Ansätze, unterschiedliche Machtquellen zu messen (Emerson, 1962; Etzioni, 1961; French & Raven, 1959; Mintzberg, 1983; Simon, 1957). Gemein ist diesen Theorien, dass sie Ressourcen beschreiben, die Macht verleihen. Als bekanntester Ansatz gilt die Kategorisierung von French und Raven (1959). Mintzberg (1983) nennt diese »... *perhaps the most widely quoted typology of power*«. Er findet sich in fast allen wissenschaftlichen Artikeln und Beiträgen in Hand- und Fachbüchern sowie Lehrbüchern, die sich mit Macht befassen. In der vorliegenden Arbeit wird nicht auf die Typologie von French und Raven (1959) zurückgegriffen, sondern auf den Ansatz von Finkelstein (1992), denn dieser Ansatz ist speziell auf TMTs ausgelegt. Er beinhaltet vier Machtquellen, strukturelle und legitimierte Macht sowie Wissens- und Prestigemacht. Finkelstein baut seine Theorie auf der Grundannahme von Thompson (1967) auf, dass Macht dann entsteht, wenn Unsicherheit gemindert wird. Personen haben Macht, wenn sie es schaffen, mit Unsicherheit umzugehen bzw. diese zu reduzieren. Entsprechend wird bei der folgenden Erläuterung des

⁹ Selbstverständlich gibt es auch andere sozialwissenschaftliche Machttheorien wie politische Organisationstheorie (Pfeffer, 1981); Kontingenztheorie (Mintzberg, 1983); Ressource-Dependence-Theorie (Pfeffer & Salancik, 1978) oder Bürokratiethorie (Weber, 1947). Für einen Überblick zu Machttheorien siehe Sandner (1992) oder Bass und Bass (2008).

Finkelstein'schen Modells dieser Zusammenhang als dominante Logik aufgegriffen.

Nach Finkelstein (1992) entsteht Macht durch Ressourcen, die es Unternehmen erlauben, Unsicherheit zu managen. Unternehmer sind täglich Unsicherheit ausgesetzt – sei es im Umgang mit Mitgliedern des Unternehmerteams, im Umgang mit Beiräten (bzw. Aufsichts- oder Verwaltungsräten) oder Mitarbeitern. Auch das ökonomische Umfeld, der Wettbewerb und externe Anspruchsgruppen wie Banken und Behörden lösen Unsicherheit aus. Einer solchen Unsicherheit kann mit verschiedenen Massnahmen begegnet werden. Beispielsweise können Unternehmer durch Kontrollieren der Agenda, der vorgeschlagenen Alternativen oder des Informationsflusses Sitzungen und Diskussionen steuern und somit Unsicherheit über mögliche Ergebnisse mindern. Hierdurch gewinnt der Unternehmer Macht. Auch können mächtige Kontrollgremien zu Unsicherheit führen, wenn sie genug Einfluss haben, Strategien zu bestimmen. Unternehmer, die Kontrolle über die Aktivitäten des Kontrollgremiums ausüben können, reduzieren Unsicherheit und können eine zusätzliche Machtposition aufbauen. Nach Finkelstein (1992) erschliessen Unternehmer, die solche Unsicherheiten managen können, vier Machtquellen – strukturelle Macht, legitimierte Macht, Expertenmacht und Prestigemacht. Er definiert diese Quellen wie folgt:

Strukturelle Macht

Die strukturelle Macht basiert auf Organisationsstrukturen und hierarchischer Autorität (Brass, 1984; Finkelstein, 1992; Hambrick, 1981; Neubauer & Rosemann, 2006). Manager, welche aufgrund ihrer Position Einfluss ausüben können, haben Macht. Entsprechend haben Unternehmer aufgrund ihrer formalen Position als Unternehmensleiter hohe strukturelle Macht. Die hierauf aufbauende Autorität ermöglicht es ihnen, Unsicherheit zu managen, zum Beispiel durch das richtige Führen der ihnen Unterstellten (Finkelstein, 1992). In einer Auseinandersetzung zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens können sie Kraft ihrer Position entscheiden.

Legitimierte Macht

Die legitimierte Macht betrifft das Eigentum, welches Unternehmer besitzen. Unternehmer mit mehr Eigentum haben mehr Macht als Unternehmer mit weniger Eigentum (Finkelstein, 1992; Zald, 1969). Eigentum legitimiert dazu,

Entscheidungen zu beeinflussen und somit Unsicherheit zu reduzieren (Finkelstein, 1992). Damit ist Eigentum eine Quelle für Macht.

Expertenmacht

Grundlage dieser Machtbasis ist das Wissen oder die Fähigkeit der Macht ausübenden Person. Die Beeinflussten gehen zu Recht oder zu Unrecht davon aus, dass der Machthaber über sie verfügt. Expertenmacht wird ausgeübt, wenn sich das Wissen und die Fähigkeiten eines Experten durchsetzen bzw. die Grundlagen für die Entscheidung bilden (Sandner, 1992). Expertenmacht beschränkt sich primär auf jene Bereiche, in denen der Beeinflusste dem Machthaber fachliche Überlegenheit zuschreibt.

Prestigemacht

Eine wichtige Quelle von Macht ist Prestige. Prestige erlaubt es Machtausübenden, Informationen zu erlangen. So sind Unternehmer beispielsweise aufgrund ihres Prestiges Mitglieder in Beiräten oder Verwaltungsräten von anderen Unternehmen. Hier erfahren sie Informationen, die sie sonst nicht erlangt hätten. Diese Informationen erlauben es den Unternehmern, Unsicherheit zu reduzieren und somit Macht zu gewinnen. Zusätzlich verleiht Prestige Macht durch die Annahme, dass Unternehmer höchste Qualifikationen und einflussreiche Freunde haben (Finkelstein, 1992). Die Legitimität eines Unternehmens hängt zu einem Teil vom Prestige der Unternehmer ab. Führt Prestige der Unternehmer zu erhöhter Legitimität des Unternehmens, kann dies Unsicherheit mindern – beispielsweise, wenn ein angesehener Unternehmer ein klares Geschäftsmodell kommuniziert. Das Prestige des Unternehmers untermauert die Qualität des Geschäftsmodells und reduziert somit Unsicherheit.

Zusammen bilden diese vier Dimensionen die Macht von Entscheidern. Finkelstein (1992) merkt an, dass selbstverständlich auch andere Machtquellen relevant sein können. Beispielsweise kann Macht aufgrund der Persönlichkeit der Unternehmer entstehen oder auch durch Erfolge in der Vergangenheit. Finkelstein erkennt die hier beschriebenen Dimensionen jedoch als die wichtigsten organisationalen Quellen von Macht.

Eigentum und Struktur werden über den Ordnungsrahmen der Corporate Governance bestimmt (Connelly et al., 2010; Klein, 2008). Entsprechend wirken sich Veränderungen in der Corporate Governance nach Buyouts insbesondere auf die legitimierte und strukturelle Macht aus. Wissen und Prestige werden nur indirekt über die Corporate Governance beeinflusst, indem über die Corporate

Governance die Zusammensetzung des Unternehmerteams und somit das Prestige und das Wissen des Unternehmerteams bestimmt werden. Für die vorliegende Arbeit sind daher insbesondere legitimierte und strukturelle Machtquellen von Bedeutung. Tabelle 1 fasst die für die Arbeit relevanten Machtquellen nach Finkelstein (1992) zusammen.

Tabelle 1: Für die vorliegende Arbeit relevante Machtquellen (in Anlehnung an: Finkelstein, 1992)

Machtquelle	Definition
Legitimierte	Beschreibt das Ausmass, zu welchem Unternehmer auf Basis ihres Eigentums das Verhalten ihrer Unterstellten beeinflussen können.
Strukturelle	Beschreibt das Ausmass, zu welchem Unternehmer auf Basis ihrer hierarchischen Position das Verhalten ihrer Unterstellten beeinflussen können

In eigentümergeführten Familienunternehmen ist die Macht in der Familie konzentriert (Klein, 2010; Le Breton-Miller & Miller, 2006). Die Familie besitzt Eigentum und führt das Unternehmen. Sowohl die strukturelle als auch die legitimierte Macht liegen in den Händen der Familie. Im Rahmen von Buyouts verändert sich diese Situation. Je nach Ausgestaltung der Transaktion und Struktur werden strategisch handelnde Institutionen (wie z. B. das Unternehmerteam) neu zusammengesetzt und neue Institutionen (z. B. Beiräte) geschaffen. Beispielsweise beteiligen sich Finanzinvestoren oft an Buyouts. Zur Sicherung ihrer Investition führen sie vielfach ein Kontrollgremium ein und besetzen das Unternehmerteam nach ihren Vorstellungen. Aber auch ohne die Beteiligung von Finanzinvestoren führen Buyouts zu Veränderungen im Führungssystem. Beispielsweise zeigt Jakoby (2000) für deutsche Buyout-Unternehmen, dass der Alteigentümer vielfach eine Funktion im Beirat besetzt oder auch als Investor agiert, indem er beispielsweise eine Forderung an die Übernehmer als Darlehen stehen lässt. Auch verändert sich in ca. 70 Prozent der von Jakoby (2000) untersuchten MBOs die Zusammensetzung der Geschäftsleitung. Es verändern sich also die Hierarchien in den Unternehmen und somit die strukturelle Macht des Unternehmerteams. Auch ist Eigentum nach Buyouts anders aufgeteilt als davor. Unternehmerteams können einen Grossteil des Eigentums selber übernehmen oder aber auch nur minderheitsbeteiligt sein – je nach Kaufpreis und Ausstattung an finanziellen Mitteln (vgl. zu den unterschiedlichen Ausgestaltungsformen von Buyouts Abschnitt 2.2.2).

Die verschiedenen Ausgestaltungen des Führungssystems machen deutlich: Die Anzahl der strategisch handelnden Institutionen wird in Buyout-Unternehmen im Vergleich zu Familienunternehmen in der Regel zunehmen. Durch den Buyout wandelt sich das Familienunternehmen nicht nur zu einem Buyout-Unternehmen, sondern oft auch von einem zentralistisch orientierten zu einem

pluralistischen Unternehmen. Es ist zu vermuten, dass es in Buyout-Unternehmen im Vergleich zu Familienunternehmen zu einer Steigerung der Interessenvielfalt und Konflikten kommt. Dies wiederum führt zu einer Zunahme an Machtgebrauch, denn Macht ermöglicht es den Akteuren, ihre Interessen durchzusetzen (Pfeffer, 1982). Wissen über die strukturalen und legitimierte Machtquellen der Entscheidungsträger hilft daher, strategische Entscheidungen in Buyout-Unternehmen zu erklären. Letztlich werden sich eben nur die Interessen jener Institutionen widerspiegeln, die sich durchsetzen können (Finkelstein et al., 2009; Hardy, 1996; Pfeffer, 2010).

Neben dem thematischen Fokus auf Corporate Governance führen auch Gründe der Messbarkeit zur Konzentration auf die beiden Macht-Dimensionen strukturelle und legitimierte Macht. Legitimierte und strukturelle Macht können mittels der objektiven Kriterien Anteile am Eigenkapital und hierarchische Position erhoben werden. Wissen und Prestige hingegen sind Machtbasen, die durch solch objektive Annäherungen schwerer zu erfassen sind.

Es lässt sich festhalten, dass für die Untersuchungseinheit Unternehmerteams die Theorie von Finkelstein (1992) von besonderer Bedeutung ist; vor allem die strukturelle und legitimierte Macht. Diese beiden Machtquellen avancieren zum Bindeglied zwischen Corporate Governance und strategischem Wandel. Denn nur wenn Unternehmer diese Machtquellen nutzen können, um Macht auszuüben, können sie die Unternehmensstrategie ihren Vorstellungen entsprechend anpassen und somit strategischen Wandel herbeiführen.

3.3 Hypothesen und Forschungsmodell

Die oben dargestellten Theorien, der Upper Echelon-Ansatz und Finkelsteins Theorie zu den Machtbasen (1992), bilden die Grundlage zur Herleitung der Hypothesen. In diesem Abschnitt wird dargestellt, wie diese erstellt werden. Zuerst werden in Abschnitt 3.3.1 die Hypothesen zur Corporate Governance und den unterschiedlichen Governance-Modellen abgeleitet. In Abschnitt 3.3.2 wird das Forschungsmodell beschrieben, aus welchem sich die Hypothesen zu strategischem Wandel und Wachstum herleiten lassen. In den anschließenden Abschnitten 3.3.3 bis 3.3.6 werden die jeweiligen Hypothesen zu den im Forschungsmodell dargestellten Zusammenhängen abgeleitet.

3.3.1 Corporate Governance und Corporate Governance-Modelle

Finkelsteins Theorie (1992) zu Macht lässt vermuten, dass Macht stark vom Eigentum und der Position im Unternehmen abhängt. Ist die Governance nach

dem Buyout durch einen Private Equity-Investor bestimmt, ist anzunehmen, dass das Unternehmerteam vergleichsweise weniger Macht hat. Private Equity-Gesellschaften streben in der Regel eine Mehrheitsbeteiligung an (Weber & Hohaus, 2010), das heisst, sie halten die Mehrheit am Eigenkapital. Sie wollen die dominierende Partei sein, die die Richtung des Unternehmens vorgibt. Daher üben sie neben dem Eigentum vielfach auch mittels Strukturgebung Einfluss auf ihre Unternehmen aus (Meuleman et al., 2009; Stubner et al., 2013). Sie besetzen einflussreiche Positionen wie das Kontrollgremium oder nehmen Veränderungen im Unternehmerteam vor. Auch Arbeiten anderer Forscher im Bereich Private Equity lassen vermuten, dass Private Equity-Gesellschaften versuchen, durch die Gestaltung von Strukturen Verhalten zu steuern und zu lenken (Achleitner et al., 2008; Meuleman et al., 2009). Strukturen können dabei gezielt als Kontrollfunktion geplant sein (z. B. Überwachung des Unternehmens durch das Kontrollgremium) oder weniger offenkundig durch die Standardisierung und Normierung von Prozeduren (Meuleman et al., 2009).

Diesen Einfluss von Private Equity-Gesellschaften auf Eigentum und Struktur berücksichtigend, müsste die Macht des Unternehmerteams durch Beteiligung einer Private Equity-Gesellschaft beim Buyout gemindert werden. Sowohl die strukturelle als auch die legitimierte Machtbasis wird durch Private Equity-Beteiligungen verringert. Dies sollte zu einer Verringerung der tatsächlichen Macht führen. Dabei definiert Finkelstein (1992) tatsächliche Macht als die subjektive Einschätzung von Unternehmern ob ihres Einflusses auf strategische Entscheidungen. Es lässt sich folgende Hypothese ableiten:

H1: Die Beteiligung einer Private Equity-Gesellschaft an Family Buyouts hat Auswirkungen auf die tatsächliche Macht von Unternehmerteams.

Governance-Praktiken unterscheiden sich in den untersuchten Ländern. In Deutschland und Österreich herrscht das dualistische System vor – Kontrollgremium und Geschäftsführung dürfen nicht durch die gleichen Personen besetzt werden. In der Schweiz und in Liechtenstein gilt das monistische System – Mitglieder des Kontrollgremiums können gleichzeitig Mitglieder der Geschäftsführung sein. Verschiedene gesellschaftsrechtliche Vorschriften in den Ländern führen zu weiteren Unterschieden in Governance-Modellen. In Deutschland und Österreich sind Familienunternehmen meistens GmbHs. Für diese Gesellschaftsform ist kein Kontrollgremium vorgeschrieben. In der Schweiz sind Familienunternehmen in der Regel AGs. Der Verwaltungsrat als oberstes Leitungsorgan ist in dieser Gesellschaftsform Pflicht. Diese unterschiedlichen Ausgestaltungen führen zu verschiedenen Strukturen in den Unternehmen. Ist das Unternehmerteam in manchen Konstellationen das Strategie bestimmende Organ, muss es sich in anderen Fällen erst gegen das Kontrollgremium durchsetzen, um seine Vorstellungen ausüben zu können. Sind Mitglieder des Unternehmerteams Mitglieder des Kontrollgremiums, ist es wahr-

scheinlich einfacher, dieses Gremium von den Entscheidungen des Unternehmerteams zu überzeugen, als wenn es getrennte Institutionen sind.

Finkelsteins Theorie (1992) lässt vermuten, dass solche Unterschiede in der Struktur von Unternehmen zu unterschiedlichen Machtverteilungen führen. Die strukturelle Macht des Unternehmerteams ist eine andere, wenn es das Kontrollgremium beeinflussen kann, als wenn es das nicht kann. Auch ist die strukturelle Machtbasis in Unternehmen ohne Kontrollgremium höher im Vergleich zu Unternehmen, in welchen ein Kontrollgremium Pflicht ist. Finkelstein (1992) zeigt, dass sich Unterschiede in der strukturalen Machtbasis stark auf die tatsächliche Macht des Unternehmerteams auswirken. Dabei definiert er tatsächliche Macht als die subjektive Einschätzung von Unternehmern ob ihres Einflusses auf strategische Entscheidungen. In der Untersuchung von Finkelstein beträgt der Korrelationskoeffizient zwischen tatsächlicher Macht und strukturaler Macht 0.72. Diese Korrelation ist auf dem Niveau von $p < 0.1$ signifikant. Das zeigt, dass zwischen strukturaler und tatsächlicher Macht ein Zusammenhang besteht. Daraus ergibt sich folgende Hypothese:

H2: Corporate Governance-Modelle wirken sich auf die tatsächliche Macht von Unternehmerteams aus.

3.3.2 Forschungsmodell

Die in der dritten, vierten und fünften Forschungsfrage zu untersuchenden Zusammenhänge zwischen Governance-Variablen, strategischem Wandel und Wachstum bilden ein Modell. Dieses Modell wird im Folgenden erläutert:

Die zu untersuchenden Kausalbeziehungen basieren auf bisherigem Wissen zu Corporate Governance, strategischem Wandel und Wachstum. Nachfolgend wird dargestellt, wie sich die Wirkungszusammenhänge aus den untersuchten Arbeiten und Theorien ergeben.

Wiersema und Bantel (1992) untersuchen in ihrer Studie den strategischen Wandel von Konzernen in Abhängigkeit von Alter, Ausbildungsniveau, funktionalem Hintergrund und der Unternehmenszugehörigkeit des TMTs. Die Forschungsfrage lautet: Wie beeinflusst die Zusammensetzung des TMTs bezogen auf die genannten Variablen strategischen Wandel von Unternehmen? Die Arbeit baut auf dem Upper Echelon-Ansatz auf. Sie untersucht, wie stark sich die Eigenschaften des TMTs im strategischen Wandel widerspiegeln.

Lubatkin et al. (2006) analysieren den Einfluss der Zusammenarbeit des TMTs auf die strategische Ausrichtung und letztlich den Erfolg von KMUs in Nordamerika. Dabei erheben die Forscher die strategische Ausrichtung mittels des Zwillingskonzepts Exploration und Exploitation. Exploration steht für Erneuerung und Exploitation für Optimierung (March, 1991). In Kombination

ergeben die beiden Ausprägungen das Konstrukt der Ambidextrie (Birkinshaw & Gibson, 2004). Unter Ambidextrie wird die Balance zwischen Optimierung und Erneuerung verstanden. Dieser Forschungszweig hat laut Raisch und Birkinshaw (2008) einen paradigmatischen Status erreicht und ist derzeit eines der bedeutendsten Konzepte im Strategischen Management (O'Reilly III & Tushman, 2011). Die Forscher untersuchen, ob eine ambidextrische Unternehmensausrichtung, das heisst gleichzeitiges Neuerkunden und Optimieren von Bestehendem, zu Unternehmenserfolg und Wachstum führt.

Mitchell et al. (2009) beschreiben in ihrem konzeptionellen Beitrag den Handlungsspielraum von Übernehmern. Dabei nennen sie auf der Unternehmensebene »Disengagement« von der Vergangenheit und Macht als Kerndimensionen, die den Handlungsspielraum bestimmen. Wenn sich Übernehmer von der Vergangenheit lösen können und Macht haben, haben sie den notwendigen Handlungsspielraum, um das Unternehmen nach ihren Vorstellungen zu gestalten.

Aus diesen Veröffentlichungen nutzt die vorliegende Arbeit folgende Aspekte für das eigene Forschungsmodell:

- Wiersema und Bantel (1992) nennen die demografischen Variablen von Entscheider-Teams, die sich in der Strategie widerspiegeln. Weiter liefern sie das theoretische Fundament des Zusammenhangs zwischen Eigenschaften des Unternehmerteams und strategischen Entscheidungen.
- Lubatkin et al. (2006) liefern eine Möglichkeit, strategische Ausrichtung zu erheben. Auch untermauern sie theoretisch den Zusammenhang zwischen Wandel in der Strategie und Wachstum.
- Mitchell et al. (2009) bieten die theoretische Grundlage für die Zusammenhänge zwischen Veränderung im Familieneinfluss, Macht und strategischem Wandel.

Im ersten Teil zeigt das Forschungsmodell in Abbildung 8 den Zusammenhang zwischen den demografischen Eigenschaften des Unternehmerteams und strategischem Wandel. Dabei sind die Charakteristika des Unternehmerteams die unabhängigen Variablen und strategischer Wandel die abhängige Variable. Die beiden oberhalb bzw. unterhalb dieses Zusammenhangs dargestellten Variablen Macht und Veränderung im Familieneinfluss sind beeinflussende Variablen, sogenannte Moderator-Variablen. Es wird angenommen, dass sich Macht und Veränderung im Familieneinfluss auf die Beziehung zwischen den Eigenschaften des Unternehmerteams und strategischem Wandel auswirken.

Der zweite Teil untersucht den Zusammenhang zwischen strategischem Wandel und Wachstum. Die unabhängige Variable ist strategischer Wandel und die abhängige Variable ist Wachstum. Im Folgenden werden die in Abbildung 8 dargestellten Zusammenhänge im Detail erläutert und hieraus Hypothesen

abgeleitet. Dafür wird in den einzelnen Abschnitten auf die verschiedenen Variablen eingegangen.

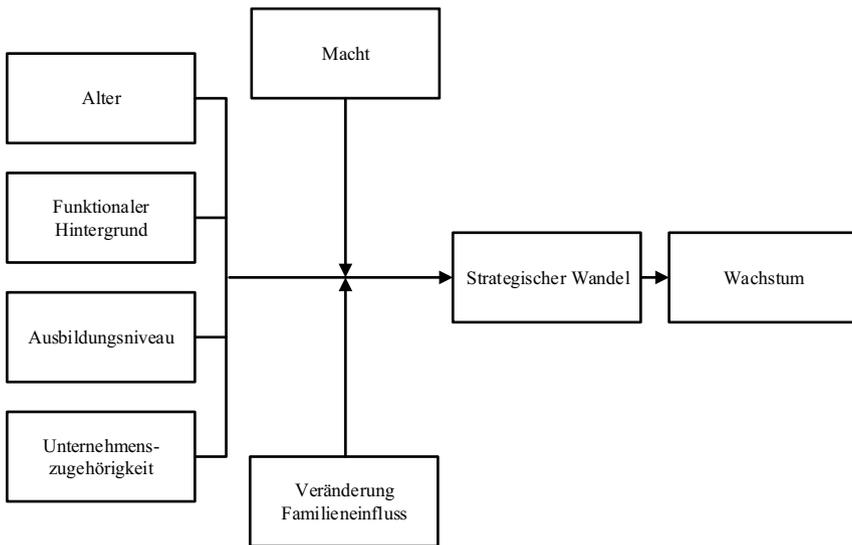


Abbildung 8: Forschungsmodell

3.3.3 Zusammensetzung des Unternehmerteams

Eine grundlegende Annahme der Upper Echelon-Perspektive ist, dass Unternehmer die Unternehmensstrategie massgeblich beeinflussen (Andrews, 1971; Child, 1972). Forschung in diesem Bereich zeigt, dass ein Wandel im Unternehmerteam eine Massnahme gegen eine gleichbleibende Unternehmensausrichtung ist (Ocasio, 1994). Oder wie Tushman et al. (1985, S.209) es formulieren: »*Only executive leadership has the position and potential to initiate and implement strategic change.*« Die aktuelle Literatur zu strategischem Management betont die Bedeutung des Unternehmerteams. Als dominante Koalition ist das Unternehmerteam dafür verantwortlich, sowohl Schwächen und Stärken als auch Möglichkeiten und Bedrohungen im Unternehmen sowie im unternehmerischen Umfeld zu analysieren. Nach Buyouts kann das neue Unternehmerteam die treibende Kraft des strategischen Wandels sein – sichtbar beispielsweise durch neue Produkte oder Märkte, die das Unternehmen anstrebt (Ginsberg, 1988; Virany, Tushman & Romanelli, 1992; Westphal & Fredrickson, 2001).

Doch wovon hängt es ab, ob die übernehmenden Unternehmer das Unternehmen neu ausrichten oder die bisherige Strategie fortführen? Der Literaturstrom Upper Echelon lässt vermuten, dass die Zusammensetzung des Unternehmerteams diese Frage zu einem Teil beantworten kann (vgl. zum Upper Echelon-Ansatz Abschnitt 3.2.1). Forschung zeigt, dass die Zusammensetzung des Unternehmerteams ein Indikator für Vielfalt an Informationen, Kreativität und Innovationen bei Entscheidungen ist und somit strategischen Wandel beeinflusst (Wiersema & Bantel, 1992). Dabei sind es insbesondere die demografischen Eigenschaften des Unternehmerteams, die sich auf strategischen Wandel auswirken (Finkelstein et al., 2009). Im Folgenden wird dieser allgemeine Zusammenhang zwischen Eigenschaften der Entscheider und strategischem Wandel näher beleuchtet, bevor auf die spezifischen demografischen Variablen eingegangen wird, die in dieser Arbeit untersucht werden.

Menschen leben in einem Netz aus ihren persönlichen und beruflichen Erfahrungen (Finkelstein et al., 2009). Sie versuchen oftmals, offen, objektiv und rational zu sein. Doch Menschen sind stark beschränkt durch das, was sie bereits wissen und glauben – beruhend auf ihren Erfahrungen. Insbesondere in komplexen Situationen verlassen sich Entscheider auf Bekanntes und auf Lösungen, die in der Vergangenheit bereits funktioniert haben (Cyert March, 1963). Auf diese Art und Weise beeinflussen Erfahrungen das Entscheidungsverhalten von Menschen (Hitt & Tyler, 1991). Da Erfahrungen schwer messbar sind, müssen hierfür andere Größen erhoben werden, die Erfahrungen widerspiegeln. Mason und Hambrick (1984) argumentieren, dass demografische Variablen eine passende Annäherung an Erfahrungen sind. Eigenschaften wie Alter oder frühere Unternehmenszugehörigkeit, sagen sie, bilden Erfahrungen ab. Daher besteht eine Verbindung zwischen Eigenschaften und Einstellungen oder Fähigkeiten. Beispielsweise ist das Alter negativ mit der Fähigkeit verbunden, neue Informationen zu integrieren (Taylor, 1975) oder risikoreiche Entscheidungen zu treffen (Carlsson & Karlsson, 1970). Entsprechend werden in der Strategieforschung bis heute vielfach demografische Eigenschaften erhoben, um den Einfluss der Erfahrungen von Entscheidern auf strategischen Wandel zu erforschen (Finkelstein et al., 2009). Wie in Abbildung 9 dargestellt, kann also von einem Zusammenhang zwischen Eigenschaften der Entscheider und strategischem Wandel ausgegangen werden.

Bei strategischen Entscheidungen reflektieren Wahrnehmung und Interpretation von Situationen und Informationen die kognitive Basis der Entscheider. Dabei werden unter kognitiver Basis die Annahmen über künftige Ereignisse, das Wissen über Alternativen sowie deren Konsequenzen verstanden (Wiersema & Bantel, 1992). Hambrick und Mason (1984) beschreiben, wie die kognitive Basis den Wahrnehmungsprozess beeinflusst. Dabei nennen sie drei Punkte: Erstens beschränkt sie die Sichtweise bzw. die Gebiete, denen der Entscheider

Aufmerksamkeit schenkt. Zweitens führt die kognitive Basis zu selektiver Wahrnehmung, da der Unternehmer nur auf bestimmte Stimuli reagiert. Selektive Wahrnehmung beschreibt dabei das Phänomen, dass nur bestimmte Aspekte der Umwelt wahrgenommen und andere ausgeblendet werden (Dearborn & Simon, 1958). Drittens wirkt sie für die jeweiligen Personen wie eine Brille, durch die die zu verarbeitenden Informationen betrachtet werden. Abbildung 9 zeigt den dreistufigen Informationsverarbeitungsprozess.

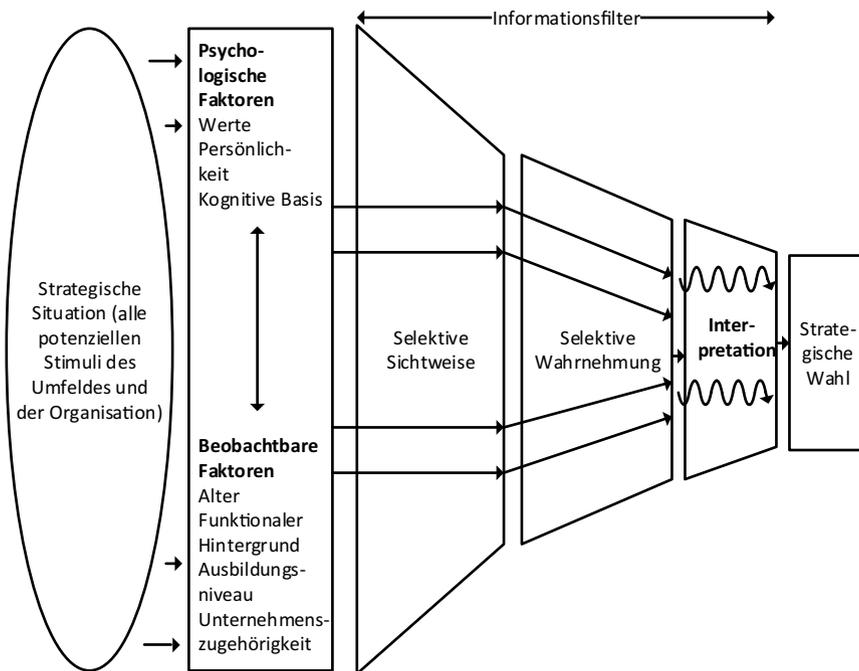


Abbildung 9: Informationsverarbeitungsprozess (in Anlehnung an: Finkelstein et al., 2009)

Dem Modell von Hambrick und Mason (1984) folgend, ermöglicht Wissen über die kognitiven Stile einer Person, Aussagen über den Prozess der Informationsverarbeitung und die Anzahl an gefundenen Lösungen zu treffen. Entscheidungen eines Unternehmerteams können daher durch die Ermittlung der kognitiven Basen der Teammitglieder erklärt werden (Wiersema & Bantel, 1992).

In ihren Bemühungen, strategischen Wandel mittels Eigenschaften zu erklären, greift die Forschung auf zwei Ausprägungen demografischer Charakteristika zurück (Wiersema & Bantel, 1992): zum einen auf die Charakteristika von Unternehmerteams an sich und zum anderen auf die Diversität, das heisst,

auf die unterschiedliche Zusammensetzung in Bezug auf demografische Eigenschaften. Bezogen auf Unternehmerteams interessiert im ersten Fall beispielsweise das durchschnittliche Alter des Teams. Im Hinblick auf die Diversität ist der Unterschied im Alter von Bedeutung. Besteht ein Team aus drei gleichaltrigen Mitgliedern, ist es ein homogenes Team. Haben sie ein unterschiedliches Alter, ist es ein heterogenes Team. Diese Unterteilung entstammt der Forschung zu Gruppen. Es wurde festgestellt, dass sowohl Charakteristika als auch Diversität zentrale Elemente sind, um den Erfolg einer Gruppe zu verstehen (Furtner & Baldegger, 2013; Hoffman & Maier, 1961; Triandis, Hall & Ewen, 1965). Forschung in diesem Bereich zeigt, dass sowohl die durchschnittliche Ausprägung einer Eigenschaft im Team, also der Charakteristik-Effekt, als auch der Heterogenitäts-Effekt Auswirkungen auf die Wahrnehmung und Interpretation einer Gruppe haben (Finkelstein et al., 1992). Verschiedene Studien finden beispielsweise eine Verbindung zwischen durchschnittlicher Unternehmenszugehörigkeit des Unternehmerteams (also dem Charakteristik-Effekt) und der Verpflichtung gegenüber Bestehendem (Boeker, 1997; Carpenter, 2000; Haynes & Hillman, 2010; Wiersema & Bantel, 1992). Sind Unternehmerteams im Durchschnitt eher alt, lässt sich vermuten, dass sie Neuem weniger offen begegnen als jüngere Teams. Setzt sich das Team aus unterschiedlich alten Mitgliedern zusammen, ist es also heterogen in Bezug auf das Alter, wird davon ausgegangen, dass sich dies positiv auf strategischen Wandel auswirkt (Finkelstein et al., 2009).

Generell wird Heterogenität in der Strategieforschung mit strategischem Wandel in Verbindung gebracht. Unterschiedliche Eigenschaften der Mitglieder des Unternehmerteams führen zu einer Vielzahl an Informationsquellen, Perspektiven, zu Kreativität und Innovationen bei Entscheidungen. Es wird argumentiert, dass die unterschiedlichen Erfahrungen der Teammitglieder dies hervorrufen. Homogenität führt im Gegensatz dazu zur Beibehaltung der bisherigen Strategie. Ähnliche Erfahrungen führen zu ähnlichen Wahrnehmungen (Wiersema & Bantel, 1992). Wenn Personen zu einem ähnlichen Zeitpunkt geboren sind, ist das ein Indiz dafür, dass sie vergleichbare soziale und organisationale Ereignisse erlebt haben (Amason, Shrader & Tompson, 2006). Eine gemeinsame Sprache entwickelt sich mit ähnlichen Erfahrungen, Hintergründen, Werten und Vorstellungen (Milliken & Martins, 1996). Kommunikation wird hierdurch einfacher, informeller und intensiver (Zenger & Lawrence, 1989). In solchen Teams bilden sich Solidarität und gemeinsame Vorlieben (Pfeffer, 1983). Dies führt zu übereinstimmenden Vorstellungen in der Unternehmensführung und der strategischen Ausrichtung (Tushman et al., 1985). Solch eine Gleichheit kann besonders in stark diversifizierten Unternehmen nützlich sein, deren zentrale Herausforderung die Integration verschiedener Unternehmenseinheiten ist. Michel und Hambrick (1992) belegen diesen Zu-

sammenhang zwischen Team-Homogenität und Unternehmenserfolg in diversifizierten Unternehmen.

Im Gegensatz dazu fördert Heterogenität die zur Verfügung stehenden Informationen, die Wahrnehmung, dass Wandel durchführbar ist, und den Impuls für Wandel (Dutton & Duncan, 2006). Gerade in Situationen, in denen hohe Anpassungsfähigkeit, das schnelle Sondieren des Marktumfeldes und Informationen gesucht sind, haben heterogene Teams Vorteile (Amason et al., 2006). Innovationen und Kreativität beim Problemlösen sind weitere positive Eigenschaften, die die Literatur heterogenen Teams zuschreibt (Ucbasaran, Lockett, Wright & Westhead, 2003). Die unterschiedlichen Sichtweisen der Mitglieder führen zu Diskussionen. Die Mitglieder können die verschiedenen Ansichten hinterfragen. Es ist bekannt, dass das Verbinden von unterschiedlichen Lösungsansätzen eine effektive Gruppendiskussion fördert und zu qualitativ guten Entscheidungen führt (Ucbasaran et al., 2003; Wiersema & Bantel, 1992). Es ist also anzunehmen, dass Unternehmerteams mit umfangreichen und insbesondere vielfältigen Erfahrungen eher Strategien ändern, denn sie haben unabhängige Einstellungen zu den bisherigen Werten und Strategien des Unternehmens. Sie gelten als »Drivers of Change« (Fondas & Wiersema, 1997; Valle Thiele, 2007). Vor dem Hintergrund, dass die Ergebnisse zum Einfluss der Heterogenität auf Strategie robuster sind als die Charakteristika an sich, konzentriert sich diese Arbeit auf den Heterogenitäts-Effekt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Theorie einen Zusammenhang zwischen Eigenschaften der Entscheider und strategischer Wahl begründet. Demografische Eigenschaften dienen als Annäherung an Erfahrungen. Die Erfahrungen wiederum beeinflussen die kognitive Basis. Die kognitive Basis ihrerseits wirkt sich auf den Informationsverarbeitungsprozess und letztlich auf die strategische Wahl aus. Nach Erläuterung dieses allgemeinen Zusammenhangs wird im Folgenden auf die demografischen Eigenschaften eingegangen, die in dieser Arbeit untersucht werden: Alter, Unternehmenszugehörigkeit, Ausbildungsniveau und funktionaler Hintergrund. Diese Variablen haben Einfluss auf strategischen Wandel (Finkelstein et al., 2009). Im Folgenden werden die Hypothesen hierzu abgeleitet.

Alter

Das Alter beeinflusst das Treffen von strategischen Entscheidungen (Wiersema & Bantel, 1992). Es kann beispielsweise ein Zusammenhang zwischen dem Alter und der Bewertung von Unternehmenskäufen nachgewiesen werden (Hitt & Tyler, 1991). Untersuchungen zeigen, dass Flexibilität abnimmt und Starrheit und Widerstand gegen Wandel zunehmen, wenn Personen altern. Für ältere

Unternehmer wird Sicherheit, sowohl finanziell als auch beruflich, immer wichtiger (Zahra, 2005). Daher vermeiden ältere Unternehmer risikoreiche Entscheidungen wie z.B. strategischen Wandel (Miller et al., 2003). Jüngere Unternehmer tendieren hingegen zu mehr Risiko (Hitt & Tyler, 1991).

Alter misst nicht arbeitsbezogene Erfahrung (Milliken & Martins, 1996; Pelled et al., 1999). Das sind beispielsweise Fähigkeiten, Interessen und Perspektiven, die ausserhalb des Jobs relevant sind (Pelled, 1996), wie gemeinsamer Geschmack bei Kunst, Vorlieben für Musik oder Kultur. Im Gegensatz dazu messen funktionaler Hintergrund und Unternehmenszugehörigkeit eher arbeitsbezogene Erfahrungen. Personen gleichen Alters haben ähnliches erlebt, was zu gemeinsamen Einstellungen und Überzeugungen führt (Carpenter, 2002).

Es ist zu vermuten, dass Diversität im Alter die Vielzahl an Lösungsmöglichkeiten für strategische Herausforderungen erhöht. Unterschiedlich alte Mitglieder des Unternehmerteams haben aufgrund der unterschiedlichen Erfahrungen verschiedene kognitive Basen. Das führt zu divergierenden Sichtweisen und fördert die Diskussion und kritisches Hinterfragen in der Gruppe. Verschiedene Ideen und Perspektiven erhöhen wiederum das Bewusstsein für Veränderung und führen schliesslich zu Wandel (Wiersema & Bantel, 1992). Entsprechend lautet die dritte Hypothese:

H3: Heterogenität beim Alter wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.

Funktionaler Hintergrund

Studien raten dazu, Unternehmerteams mit Mitgliedern mit unterschiedlichem funktionalem Hintergrund zu besetzen (Cannella, Park & Lee, 2008). Dabei ist der funktionale Hintergrund das Gebiet, in welchem die Mitglieder des Unternehmerteams vor dem Buyout gearbeitet haben. Vielleicht waren sie beispielsweise in Marketing und Vertrieb, in der Produktion oder Logistik tätig.

Ein Zusammenhang zwischen Heterogenität im funktionalen Hintergrund und strategischem Wandel lässt sich anhand von drei Schritten darstellen. Erstens empfinden Personen solche Bereiche als attraktiv, die zu ihrer Persönlichkeit und ihren Stärken passen (Schneider, 1987). Individuen aus verschiedenen funktionalen Bereichen haben so bereits zu Beginn ihrer Karriere unterschiedliche kognitive Modelle und Werte. Zweitens werden Personen durch Zeit und zunehmende Einbindung in die funktionalen Bereiche sozialisiert und identifizieren sich mit der typischen Denkhaltung des Bereichs (Finkelstein et al., 2009). Es ist zu erwarten, dass Erfahrungen in den funktionalen Bereichen zu kognitiven Basen führen, die die Unternehmer bei ihren Entscheidungen beeinflussen. Personen beispielsweise, deren Kernaufgabe es ist, Produkte zu

vermarkten, werden ihre Aufmerksamkeit insbesondere auf verkaufssteigernde Taktiken legen (Finkelstein et al., 2009). Und wenn drittens Personen dann auch ausserhalb ihres funktionalen Bereichs arbeiten – wie beispielsweise in »General Management«-Positionen –, führen die vergangenen Erfahrungen dazu, bekannte Problemlösungsmuster anzuwenden (March & Simon, 1958). Haben Mitglieder des Unternehmerteams in verschiedenen unterschiedlichen funktionalen Bereichen gearbeitet, sind ihre Entscheidungen durch unterschiedliche Erfahrungen und Denkmuster geprägt (Randel & Jaussi, 2003). Es ist daher anzunehmen, dass Teams mit heterogenem funktionalem Hintergrund bei strategischen Entscheidungen zu einer Vielzahl an Lösungsansätzen kommen (Bunderson, 2003). Carpenter und Fredrickson (2001) können zeigen, dass Unternehmerteams mit verschiedenen Fähigkeiten und Orientierungen bei der Problemlösung kreativer und geschickter sind. Kreativität und verschiedene Ansätze beim Problemlösen fördern wiederum strategischen Wandel (Goll, Johnson & Rasheed, 2007). Goll et al. (2007) zeigen, dass Heterogenität im funktionalen Hintergrund strategischen Wandel positiv beeinflusst. Entsprechend lautet die vierte Hypothese:

H4: Heterogenität im funktionalen Hintergrund wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.

Ausbildungsniveau

Das Ausbildungsniveau ist eine Möglichkeit, kognitive Fähigkeiten von Individuen abzubilden (Herrmann & Datta, 2005). Hohes Ausbildungsniveau wird mit einer hohen Kapazität zur Informationsverarbeitung und der Fähigkeit, sich auf bestimmte Stimuli zu fokussieren, verbunden (Datta & Rajagopalan, 1998; Hitt & Tyler, 1991; Wally & Baum, 1994). Finkelstein (2009) geht davon aus, dass Individuen mit guter Ausbildung gelernt haben, Informationen effizient zu verwalten und abzurufen. Dies befähigt sie dazu, neue Möglichkeiten besser zu systematisieren und auszuwerten. Daher geht gutes Ausbildungsniveau mit Innovationen (Herrmann & Datta, 2005) und Bereitschaft zum Wandel einher (Wiersema & Bantel, 1992). Neben der besseren Fähigkeit zur Informationsverarbeitung lassen Forschungsergebnisse vermuten, dass gute Ausbildung zu grösserer Toleranz gegenüber Ungewissheit führt. Da strategischer Wandel mit Unsicherheit behaftet sein kann, ist zu erwarten, dass Personen mit hoher Ausbildung eher bereit sind, strategischen Wandel herbeizuführen (Herrmann & Datta, 2005).

Doch übermässige Neigung zur Analyse kann strategische Entscheidungen auch behindern (Herrmann & Datta, 2005). So werden Entscheidungen vielleicht nicht getroffen, weil Informationen fehlen oder erst eine Analyse durch-

geführt werden soll. Es ist daher vermutlich von Vorteil, wenn sowohl Mitglieder ohne als auch solche mit hoher Ausbildung dem Team angehören. Weiter zeigt die Entwicklungspsychologie, dass Ausbildung Einfluss auf Werte und Wahrnehmung von Individuen hat (Pascarella, Smart & Ethington, 1986). Entsprechend ist anzunehmen, dass Unternehmerteams mit unterschiedlichem Ausbildungsniveau verschiedene kognitive Basen haben. Vor dem Hintergrund des Zusammenhangs zwischen der Heterogenität in der kognitiven Basis eines Unternehmerteams und strategischem Wandel ist zu erwarten, dass Heterogenität im Ausbildungsniveau einen positiven Einfluss auf strategischen Wandel ausübt. Hypothese H5 lautet daher:

H5: Heterogenität im Ausbildungsniveau wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.

Unternehmenszugehörigkeit

Höhere Verpflichtung gegenüber dem Status Quo und den Werten des Unternehmens ist wahrscheinlich mit einer längeren Unternehmenszugehörigkeit verbunden (Carpenter, 2002). Dabei wird unter Verpflichtung gegenüber dem Status Quo die Überzeugung von der fortdauernden Richtigkeit der bestehenden Strategien und Strukturen verstanden. Miller (1991) zeigt, dass CEOs, die schon lange ein Unternehmen führen, mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit zur ökonomischen Umwelt passende Strategien und Strukturen haben. Auch können Forscher zeigen, dass eine lange Unternehmenszugehörigkeit sozialen Zusammenhalt fördert (Michel & Hambrick, 1992) und somit zu einem Unwillen führt, Bestehendes zu verändern (Miller et al., 2003). Eine kürzere Unternehmenszugehörigkeit wird hingegen in der Regel mit einem höheren Bestreben nach Innovationen und Wandel in Verbindung gebracht (Miller, 1991). Es ist anzunehmen, dass Mitglieder des Unternehmerteams, die dem Team weniger lang angehören, ihre Ideen von aussen in das Unternehmen tragen. Sie haben Prozesse und Abläufe im Unternehmen wahrscheinlich weniger stark verinnerlicht und sind daher offener gegenüber Neuem (Carpenter & Fredrickson, 2001).

Heterogenität in der Unternehmenszugehörigkeit bedeutet, dass die Mitglieder des Unternehmerteams zu unterschiedlichen Zeitpunkten ins Unternehmen eingestiegen sind. Es ist zu vermuten, dass Unternehmerteams mit diverser Unternehmenszugehörigkeit ihrer Teammitglieder durch Personen besetzt sind, die zum einen den Status Quo erhalten und zum anderen diesen ändern wollen. Sie haben voneinander abweichende Erfahrungen mit den Unternehmen gemacht, da sie unterschiedlich lange ein Teil der Unternehmen sind (Katz, 1982). Entsprechend sollte Diversität in der Dauer der Unternehmens-

zugehörigkeit zu Diskussionen anregen und den Weg für verschiedene Sichtweisen öffnen. So können Unternehmerteams ihre Muster durchbrechen und neue Strategien entwickeln (Boeker, 1997). Es lässt sich Hypothese 6 ableiten:

H6: Heterogenität in der Unternehmenszugehörigkeit wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.

3.3.4 Macht

Macht ist eine zentrale Variable, um strategische Entscheidungen erklären zu können (Child, 1972). Nur Personen, die Macht haben, können strategische Entscheidungen beeinflussen (Finkelstein et al., 2009). Es herrscht eine Lücke zwischen den Persönlichkeitseigenschaften der Unternehmensleitung und der schlussendlichen Strategie. Zuerst muss sich eine Eigenschaft des Entscheiders – beispielsweise seine Erfahrung – in seinen Präferenzen reflektieren. Wer über Macht verfügt, bestimmt beispielsweise weitgehend, welche Punkte auf die strategische Agenda gelangen (Valle Thiele, 2007). Anschliessend müssen diese Präferenzen in der eigentlichen Wahl umgesetzt werden. Hierbei spielen Macht und Machtverteilung eine grosse Rolle (Finkelstein et al., 2009). Hat der Entscheider keinen Einfluss, um seine Präferenzen durchzusetzen, haben seine Eigenschaften keinen Einfluss auf das Ergebnis. Konnte der Entscheider seine Wahl behaupten, muss die Wahl schlussendlich ausgeführt werden. Auch hier kommt Macht eine zentrale Bedeutung zu (Hardy, 1996; Hardy & Clegg, 2010; Pfeffer, 1981). Hat der Akteur keinen Einfluss auf die Umsetzung, wird seine Wahl nicht umgesetzt. Hat er dagegen grossen Einfluss, wird seine Entscheidung auch realisiert werden. Strategischer Wandel wird eben nicht nur durch die persönlichen Eigenschaften der Unternehmensleitung erklärt, sondern auch durch Macht (Haynes & Hillman, 2010). Es lässt sich also vermuten, dass Macht die Lücke zwischen Persönlichkeitseigenschaften der Entscheider und strategischen Entscheidungen teilweise schliessen kann. Dieser Argumentation folgend, hat Macht einen indirekten oder moderierenden Effekt auf den Zusammenhang zwischen den Eigenschaften des Unternehmerteams und strategischem Wandel.

Das in Abschnitt 2.2.1 vorgestellte Konstrukt des Handlungsspielraums (Hambrick & Finkelstein, 1987; Mitchell et al., 2009) untermauert diese Vermutung. Macht ist ein zentraler Bestandteil des Handlungsspielraums. Der Handlungsspielraum wiederum bestimmt, in welchem Ausmass Übernehmer frei und bereit dazu sind, zukünftige Pläne für die Erneuerung des Unternehmens zu formulieren, zu modifizieren und einzuführen. Dabei argumentieren Hambrick et al. (1987), dass Macht gerade bei strategischen Entscheidungen den Handlungsspielraum stark beeinflusst. Strategische Entscheidungen sind un-

strukturiert und mehrdeutig (Mintzberg, 1978). Gerade solche Situationen fördern den Gebrauch von Macht (Pfeffer, 1981). Unsichere Situationen, in denen verschiedene Interessen vorherrschen, erlauben es mächtigen Personen, ihre Macht einzusetzen, um zu Entscheidungen zu gelangen. Auch beim Konzept des Handlungsspielraums wird also davon ausgegangen, dass Macht indirekt Einfluss auf strategischen Wandel ausübt. Hat ein Akteur viel Macht und somit hohen Handlungsspielraum, lassen sich beispielsweise seine neuen Produktideen oder Konzepte für eine Markterschliessung eher umsetzen, als wenn er weniger Macht hat.

Neben diesem indirekten Effekt ist anzunehmen, dass Macht sich auch direkt auf strategischen Wandel auswirkt. Golden und Zajac (2001) zeigen, dass CEOs mit mehr Macht einen grösseren Einfluss auf strategischen Wandel ausüben als CEOs mit weniger Macht. Es kann daher im Rahmen dieser Arbeit damit argumentiert werden, dass Mitglieder des Unternehmerteams mit schwacher Machtausprägung auf strategischen Wandel nicht in solch einem Ausmass Einfluss nehmen können wie mächtigere Mitglieder. Zajac und Westphal (1996) haben zu einer ähnlichen Fragestellung herausgefunden, dass die Präferenzen des Kontrollgremiums eher umgesetzt werden, wenn das Kontrollgremium Macht hat. Entsprechend können die folgenden Hypothesen abgeleitet werden. Dabei spiegelt Hypothese H7 den indirekten Effekt wider, während Hypothese H8 den direkten Effekt abbildet.

H7: Macht des Unternehmerteams moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Heterogenität im Unternehmerteam und strategischem Wandel, so dass, wenn das Unternehmerteam viel Macht hat, Heterogenität des Unternehmerteams stärkeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.

H8: Macht des Unternehmerteams wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.

3.3.5 Veränderung Familieneinfluss

Der Anteil der Familie am Eigenkapital und die familienintern besetzten Positionen im Kontrollgremium und in der Geschäftsführung werden in dieser Arbeit als Familieneinfluss bezeichnet. Denn über die drei Corporate Governance-Variablen Eigentum, Kontrollgremium und Geschäftsführung üben die Familien vor dem Buyout Einfluss auf die Unternehmen aus. Durch den Buyout verliert die Familie an Geltung. In der Regel gibt die Familie Eigenkapital und Geschäftsführung ab. Vielleicht besetzt sie noch Positionen im Kontrollgremium, jedoch ist auch ein vollständiges Lösen vom Unternehmen denkbar.

Es lässt sich vermuten, dass die Abnahme im Familieneinfluss den Handlungsspielraum der Übernehmer, das Unternehmen neu auszurichten, erhöht.

Solange die Familie substanziellen Einfluss auf das Unternehmen ausübt, wird die strategische Ausrichtung massgeblich durch diese bestimmt (Le Breton-Miller & Miller, 2006; Miller & Le Breton-Miller, 2005). Es gehört bis heute zu einer der ungeklärten Fragen, ob der andauernde Familieneinfluss den Unternehmen schadet oder den Erfolg dieser Organisationsform begründet (Schlippe et al., 2009). Wie auch immer, mit der Abnahme des Familieneinflusses ist bei Buyouts – wie bei einem Nullsummenspiel – die Zunahme der Macht des Unternehmerteams verbunden. Der Theorie von Finkelstein (1992) folgend, ist die Übertragung von Führung und Eigentum eine Übertragung von Macht. Das Unternehmerteam hat nach dem Buyout angesichts des Eigenkapitals höhere legitimierte und infolge der Position als Unternehmerteam höhere strukturelle Macht. Wie Mitchell et al. (2009) und Hambrick und Finkelstein (1987) argumentieren, führt die Verschiebung von Macht zu einem erhöhten Handlungsspielraum der Unternehmerteams, das Unternehmen ihren Vorstellungen entsprechend auszurichten. Es kann also argumentiert werden, dass die Abnahme des Familieneinflusses den Handlungsspielraum der Unternehmerteams erhöht und ihnen somit erlaubt, Pläne für die Erneuerung des Unternehmens zu formulieren und umzusetzen.

Es lässt sich somit ein indirekter Effekt zwischen Abnahme des Familieneinflusses und strategischem Wandel vermuten. Umso stärker der Handlungsspielraum des Unternehmerteams infolge der Abnahme des Familieneinflusses steigt, umso eher spiegeln sich die Eigenschaften des Unternehmerteams in der strategischen Wahl wider. Diese Überlegungen führen zur Hypothese 9:

H9: Abnahme des Familieneinflusses moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Heterogenität im Unternehmerteam und strategischem Wandel, so dass, wenn der Familieneinfluss stark abnimmt, Heterogenität im Unternehmerteam stärkeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.

Es ist auch ein direkter Effekt zwischen Abnahme des Familieneinflusses und strategischem Wandel zu erwarten. Je stärker der Familieneinfluss zurückgeht, umso mehr fallen Restriktionen und Verpflichtungen gegenüber dem Bestehenden (Zahra, 2005). Ist die Familie weniger präsent, fällt das Lösen von Bestehendem – das »Disengagement« – leichter. Dies erlaubt dem Unternehmerteam, seine unternehmerischen Ideen umzusetzen und strategischen Wandel zu forcieren. Entsprechend lautet Hypothese H10:

H10: Abnahme des Familieneinflusses wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.

Familieneinfluss ist eng mit Macht verknüpft. Hat die Familie auch nach dem Buyout Einfluss, so hat sie Macht, die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu bestimmen. Es ist folglich denkbar, dass in Unternehmen, in denen die Familie durch den Buyout nicht komplett ausgeschieden ist, die Familie weiterhin bei strategischen Entscheidungen mitbestimmt. Im Gegensatz dazu gibt

es Buyout-Unternehmen, bei denen die Familie komplett ausgeschieden ist. Das politische Modell von Pfeffer (1981) zeigt, dass insbesondere dann Macht angewendet wird, wenn verschiedene Interessen aufeinandertreffen. Ist die Familie auch nach dem Buyout präsent, ist davon auszugehen, dass mehrere Interessen vorliegen – zumindest die der Altfamilie und die des neuen Unternehmerteams. Pfeffer (1981) folgend, führen die unterschiedlichen Interessen zu einem erhöhten Einsatz von Macht. So lässt sich argumentieren, dass Macht insbesondere in Unternehmen, in denen der Familieneinfluss nach dem Buyout noch hoch ist, einen starken Einfluss auf strategischen Wandel hat. Oder anders formuliert: Wenn der Familieneinfluss nach dem Buyout gering ist, hat Macht weniger Einfluss auf strategischen Wandel. Entsprechend lässt sich Hypothese H11 formulieren:

H11: Abnahme des Familieneinflusses moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Macht und strategischem Wandel, so dass, wenn der Familieneinfluss stark abnimmt, Macht einen geringeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.

3.3.6 Wachstum

Es ist eine stark verbreitete und bereits lange bekannte Annahme in der Strategieliteratur, dass die Angemessenheit einer Unternehmensstrategie durch die Übereinstimmung dieser mit der Umwelt des Unternehmens bestimmt werden kann (Hofer & Schendel, 1982; Zajac, Kraatz & Bresser, 2000). Unternehmen müssen Wandel in der Umwelt antizipieren und hierauf reagieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben und letztlich das Bestehen zu sichern (Audia, Locke & Smith, 2000). Dieser »Fit« zwischen Umwelt und Strategie wird mit Unternehmenserfolg und Wachstum in Verbindung gebracht (Goll et al., 2007; Smith & Grimm, 1987). So ist die Übereinstimmung von Strategie und Umwelt eine Determinante von Wachstum (Hofer & Schendel, 1982; Thompson, 1967). Strategischer Wandel wird als ein Mittel gesehen, den »Fit« herzustellen. Oder in den Worten von Kraatz und Zajac (2001, S. 632):

»Strategic change ... represents the means through which organizations maintain coalignment with shifting competitive, technological, and social environments which occasionally pose threats to their continued survival and effectiveness.«

Falls Unternehmen ihre Strategie nicht ändern, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass sie »out of alignment« sind, das heisst, dass die Strategie nicht mit der Umwelt übereinstimmt (Goll et al., 2007). Beispielsweise kann der »Fit« zwischen der Technologie des Unternehmens und der Technologie am Markt nicht mehr gegeben sein. Oder die Einführung eines neuen Produktes erfordert neue Vertriebskanäle, da sich die Vertriebsstrukturen geändert haben. Infolgedessen

sind Anpassungen der strategischen Ausrichtung erforderlich, um den langfristigen Unternehmenserfolg und Wachstum zu sichern. Fehlender Wille, oder die fehlende Möglichkeit sich zu wandeln, führt wahrscheinlich zu einem Zerfall vieler Unternehmen (Goll et al., 2007). Sogar in relativ stabilen Branchen führt strategische Trägheit zur Imitation der Konkurrenz und somit zum Verlust von Wettbewerbsvorteilen. In den vergangenen Jahren, in denen viele ökonomische und technologische Transformationen stattgefunden haben, kommt daher strategischem Wandel hohe Bedeutung zu (Sonenshein, 2010). Es kann daher ein positiver Zusammenhang zwischen strategischem Wandel und Wachstum vermutet werden.

Empirische Arbeiten können diese Vermutung stützen (Audia et al., 2000; Goll et al., 2007; Kraatz & Zajac, 2001; Smith & Grimm, 1987). Zum Beispiel belegen Smith und Grimm (1987) in ihrer Studie, dass strategischer Wandel Unternehmenserfolg und Wachstum positiv beeinflusst. Audia et al. (2000) haben die Luftfahrtindustrie in Nordamerika untersucht. Neue Gesetze in den 70er- und 80er-Jahren führten zu einer Liberalisierung der Branche. Wurde vor der Liberalisierung hauptsächlich mittels neuer Flugstrecken und Qualität konkurriert, verändert der Wegfall von Restriktionen die Wettbewerbsbedingungen und Strategien. Es bilden sich zentrale Sammelstellen, sogenannte Hubs, von denen die grossen Fluggesellschaften ihre Hauptziele anfliegen. Durch das Führen der Kunden zu den Hubs könnten die Kapazitäten effizienter genutzt werden (Audia et al., 2000). Die Autoren zeigen in dieser Studie, dass das Fortführen der bisherigen Strategie zu einer Abnahme des Unternehmenserfolgs und des Wachstums führt. Aus den obigen Überlegungen ergibt sich Hypothese H12:

H12: Strategischer Wandel wirkt sich positiv auf das Wachstum des Unternehmens aus.

3.4 Zusammenfassung

Die Upper Echelon-Theorie und die Theorie zu Machtquellen von Finkelstein (1992) bilden das theoretische Gerüst der vorliegenden Arbeit. Diese Ansätze dienen als Grundlage zur Herleitung der Hypothesen. Dabei wird die Upper Echelon-Theorie verwendet, um für den Einfluss der Zusammensetzung des Unternehmerteams auf strategischen Wandel über ein theoretisches Fundament zu verfügen. Die Theorie zu Machtquellen ist die Basis, um Machtverhältnisse in verschiedenen Corporate Governance-Modellen zu erklären.

Die 12 abgeleiteten Hypothesen lassen sich in vier Teile zusammenfassen. Teil eins setzt sich mit Macht und Corporate Governance auseinander. Die Hypothesen ergeben sich aus der Theorie zu den Machtbasen von Finkelstein (1992)

und sie sind losgelöst vom später vorgestellten Forschungsmodell zu betrachten. Sie dienen zur Beantwortung der ersten und zweiten Forschungsfrage. Teile zwei, drei und vier der Hypothesen sind inhaltlich miteinander verknüpft. Sie spannen das Forschungsmodell auf, welches im weiteren Verlauf der Arbeit kausalanalytisch untersucht wird. Der zweite Teil beinhaltet die Hypothesen zum Einfluss des Unternehmerteams auf strategischen Wandel. Den dritten Teil stellen Hypothesen zu Macht und Familieneinfluss dar. Der vierte Teil beinhaltet die Hypothesen zu Wachstum als Konsequenz des strategischen Wandels. Zusammen erlauben diese Teile die Beantwortung der Forschungsfragen drei, vier und fünf. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Einteilung der 12 Hypothesen.

Tabelle 2: Einteilung der Hypothesen

Corporate Governance und Macht

- H1: *Die Beteiligung einer Private Equity-Gesellschaft an Family Buyouts hat Auswirkungen auf die tatsächliche Macht von Unternehmerteams*
- H2: *Corporate Governance-Modelle wirken sich auf die tatsächliche Macht von Unternehmerteams aus.*
-

Zusammensetzung des Unternehmerteams

- H3: *Heterogenität beim Alter wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.*
- H4: *Heterogenität im funktionalen Hintergrund wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.*
- H5: *Heterogenität im Ausbildungsniveau wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.*
- H6: *Heterogenität in der Unternehmenszugehörigkeit wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.*
-

Macht und Abnahme Familieneinfluss

- H7: *Macht des Unternehmerteams moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Heterogenität im Unternehmerteam und strategischem Wandel, so dass, wenn das Unternehmerteam viel Macht hat, Heterogenität des Unternehmerteams stärkeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.*
- H8: *Macht des Unternehmerteams wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.*
- H9: *Abnahme des Familieneinflusses moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Heterogenität im Unternehmerteam und strategischem Wandel, so dass, wenn der Familieneinfluss stark abnimmt, Heterogenität im Unternehmerteam stärkeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.*
- H10: *Abnahme des Familieneinflusses wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.*
- H11: *Abnahme des Familieneinflusses moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Macht und strategischem Wandel, so dass, wenn der Familieneinfluss stark abnimmt, Macht einen geringeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.*
-

Wachstum

- H12: *Strategischer Wandel wirkt sich positiv auf das Wachstum des Unternehmens aus.*
-

4. Methodisches Vorgehen

4.1 Zusammenfassung (ausführliche Version im Anhang)

In der Arbeit wird ein quantitatives Forschungsdesign verfolgt. Buyout-Unternehmer werden retrospektiv zum strategischen Wandel und zum Wachstum ihres Unternehmens befragt. Hierzu werden für strategische Ausrichtung, Wachstum und Familieneinfluss je zwei Messpunkte abgefragt: vor dem Buyout und drei Jahre nach dem Buyout. Aus den Angaben dazu kann der jeweilige Wandel in diesen Variablen ermittelt werden. Die Datenauswertung erfolgt mittels parametrischen Tests und Strukturgleichungsmodellen.

Zur Operationalisierung der Variablen strategischer Wandel und tatsächlicher Macht werden reflektive Messinstrumente verwendet. Die potenzielle Macht beruht auf theoretisch hergeleiteten Machtbasen, die sich durch spezifische Corporate Governance-Modelle ergeben. Das Konstrukt Wachstum ist formativ und wird mit je einem subjektiven und einem objektivem Indikator gemessen. Die direkt feststellbaren Variablen wie Ausbildungsniveau oder Alter des Unternehmerteams werden als »Single Item«-Messungen erhoben. Somit sind die Grundlagen für die empirische Überprüfung der formulierten Hypothesen gelegt.

5. Empirische Untersuchung

5.1 Zusammenfassung

In diesem Kapitel werden die Hypothesen empirisch getestet. So können Unterschiede zwischen verschiedenen Corporate Governance-Modellen und vermutete Zusammenhänge zwischen Governance-Variablen, strategischem Wandel und Wachstum geprüft werden.

In folgender Tabelle 3 werden die Ergebnisse zu den Tests der Hypothesen dargestellt. Im Anhang I finden Sie die ausführlichen Ausführungen zum Test der Hypothesen.

Tabelle 3: Zusammenfassung der Hypothesentests H1 bis H12

Corporate Governance und Macht	nicht bestätigt	bestätigt
<i>H1: Die Beteiligung einer Private Equity-Gesellschaft an Family Buyouts hat Auswirkungen auf die tatsächliche Macht von Unternehmerteams.</i>	✓	
<i>H2: Corporate Governance-Modelle wirken sich auf die tatsächliche Macht von Unternehmerteams aus.</i>	✓	
Zusammensetzung des Unternehmerteams	nicht bestätigt	bestätigt
<i>H3: Heterogenität beim Alter wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>	✓	
<i>H4: Heterogenität im funktionalen Hintergrund wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>		✓
<i>H5: Heterogenität im Ausbildungsniveau wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>	✓	
<i>H6: Heterogenität in der Unternehmenszugehörigkeit wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>	✓	

Macht und Abnahme Familieneinfluss

- H7: *Macht des Unternehmerteams moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Heterogenität im Unternehmerteam und strategischem Wandel, so dass, wenn das Unternehmerteam viel Macht hat, Heterogenität im Unternehmerteam stärkeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.* ✓
- H8: *Abnahme Familieneinfluss moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Heterogenität im Unternehmerteam und strategischem Wandel, so dass, wenn der Familieneinfluss stark abnimmt, Heterogenität im Unternehmerteam stärkeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.* ✓
- H9: *Macht des Unternehmerteams wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.* ✓
- H10: *Abnahme des Familieneinflusses wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.* ✓
- H11: *Abnahme des Familieneinflusses moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Macht und strategischem Wandel, so dass, wenn der Familieneinfluss stark abnimmt, Macht einen schwächeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.* ✓

Wachstum

- H12: *Strategischer Wandel wirkt sich positiv auf das Wachstum des Unternehmens aus.* ✓
-

6. Diskussion

6.1 Übersicht

Die im dritten Kapitel hergeleiteten Hypothesen wurden im fünften Kapitel anhand statistischer Verfahren überprüft. Das vorliegende Kapitel diskutiert die Ergebnisse hinsichtlich der übergeordneten Forschungsfrage, des Einflusses der Corporate Governance auf strategischen Wandel. Dabei wird auf die in Abschnitt 2.4 dargestellten detaillierten Forschungsfragen eingegangen. Die Diskussion der Ergebnisse gliedert sich in fünf Teile. Abschnitt 6.2 befasst sich mit den Ergebnissen zur Corporate Governance von Family Buyouts. Abschnitt 6.3 geht auf die Zusammensetzung des Unternehmerteams ein. Anschliessend wird in Abschnitt 6.4 der Einfluss von Macht und Veränderung im Familieneinfluss auf strategischen Wandel diskutiert, bevor in Abschnitt 6.5 auf die Resultate zu den Auswirkungen von strategischem Wandel auf Wachstum eingegangen wird. In Abschnitt 6.6 sind die Ergebnisse zu den Kontrollvariablen aufgeführt.

6.2 Corporate Governance von Family Buyouts

Die Diskussion der Corporate Governance von Family Buyouts folgt der gewählten Struktur zur Darstellung der Ergebnisse zur Corporate Governance in Abschnitt 5.4. Zuerst wird auf die Resultate zur Variablen Eigentum (Abschnitt 6.2.1) eingegangen, bevor die Zusammensetzung des Unternehmerteams (Abschnitt 6.2.2) und letztlich die Verteilung von Macht (Abschnitt 6.2.3) diskutiert wird.

6.2.1 Eigentümerstruktur

Die Verteilung der Ergebnisse zum Eigenkapital zeigt, dass die Unternehmerteams unmittelbar nach dem Buyout im Durchschnitt 64 Prozent des Eigenka-

pitals halten. Sie kaufen sich also in einem solchen Mass in die Unternehmen ein, dass sie die Mehrheit am Eigenkapital halten. Das Unternehmerteam ist damit das entscheidende Gremium im Hinblick auf die strategische Ausrichtung der Unternehmen. Es hat auf der Grundlage des Eigentums die legitime Macht, das Unternehmen strategisch neu zu positionieren und zu Wachstum zu führen (Meuleman et al., 2009). Es lässt sich somit sagen, dass Family Buyouts in der Regel unternehmergesteuerte Buyouts sind, d. h. das Unternehmerteam ist das massgebliche strategische Gremium und nicht Private Equity-Gesellschaften. Diese Interpretation wird auch dadurch untermauert, dass bei den untersuchten Unternehmen mehr Kontrollgremien abgeschafft als gegründet werden. Es findet also eine »Entinstitutionalisierung« statt. Die Unternehmerteams streben an, die dominierende, strategisch handelnde Institution zu sein.

Die Mehrheit am Eigenkapital zu halten, bietet dem Unternehmerteam, neben der Legitimation als Besitzer, einen weiteren strategischen Vorteil: das Zusammenfallen von Eigentum und Management. Diese Eigenschaft ist eine spezifische Besonderheit von Familienunternehmen (Achleitner, Herman, Lerner & Lutz, 2010), die zum Erfolg vieler Familienunternehmen beiträgt (Anderson & Reeb, 2003; Gimeno et al., 2010). Der hohe Anteil an Eigenkapital in dieser Studie zeigt, dass übernehmende Unternehmerteams bestrebt sind, diesen Vorteil von Familienunternehmen zu bewahren. Unternehmerteams, die auch Eigentümer des Unternehmens sind, verfolgen die gleichen unternehmerischen und individuellen Ziele. Hierdurch können Konflikte vermieden werden, die oft zum Schaden für Unternehmen werden (Meuleman et al., 2009). Unternehmerteams mit viel Eigenkapital werden bestrebt sein, nicht wertsteigernde Ausgaben und Verhaltensweisen zu minimieren.

Der hohe Eigenkapitalanteil der Unternehmerteams im Vergleich zu anderen Buyout-Studien (z. B. Scholes et al., 2010; Scholes et al., 2009) ist auf verschiedene Gründe zurückzuführen: Erstens werden in dieser Studie Buyouts sowohl mit als auch ohne Beteiligung von Finanzinvestoren berücksichtigt. Da Finanzinvestoren in der Regel eine Mehrheitsbeteiligung anstreben (Weber & Hohaus, 2010), ist der Eigenkapitalanteil des Unternehmerteams in Buyouts, die durch Finanzinvestoren finanziert sind, entsprechend niedriger. Werden nur Buyouts mit Beteiligungen von Finanzinvestoren berücksichtigt, ist der Eigenkapitalanteil also zwangsläufig niedriger als bei Untersuchungen, die Buyouts sowohl mit als auch ohne Beteiligung von Finanzinvestoren berücksichtigen. Die einzige Studie, die eine ähnliche Zusammensetzung des Samples aufweist wie die vorliegende, ist die von Jakoby (2000), welcher 67 deutsche Buyouts mit und ohne Beteiligung von Finanzinvestoren untersucht. Jakoby (2000) gibt einen Anteil von 70 Prozent des Unternehmerteams am Eigenkapital an. Dieser Wert entspricht den Ergebnissen dieser Studie. Ein zweiter Grund für die hohe Eigenkapitalausstattung könnte ein natürlicher Selektionsbias sein. Nur Unter-

nehmerteams, die genügend Eigenkapital aufbringen, können einen Buyout durchführen. Dementsprechend nehmen nur solche Unternehmer an der Untersuchung teil, die genügend Eigenkapital aufbringen konnten, um Buyouts durchzuführen.

Trotz dieser Überlegungen ist es überraschend, wie hoch der durchschnittliche Eigenkapitalanteil der Unternehmerteams ist. Schliesslich liegt der durchschnittliche Umsatz der Unternehmen vor dem Buyout bei ca. 17 Mio. €. Unter der Annahme, dass der Kaufpreis ca. 30 Prozent des Umsatzes beträgt und dass das Unternehmerteam in der Regel mindestens 30 Prozent Eigenkapital für die Finanzierung benötigt, ergibt dies ca. 1,5 Mio. € Eigenkapital, die das Unternehmerteam für den Kauf aufzubringen hätte. Je nach Kapitalausstattung und Grösse des Unternehmerteams kann es schwierig sein, solch einen Betrag bereitzustellen. So stellt Davidson (2005) fest, dass der Eigenkapitalanteil jene Hürde ist, an der viele Buyouts scheitern. Da Banken kaum Eigenkapital bereitstellen, haben Unternehmerteams, die nicht auf Finanzinvestoren zurückgreifen wollen oder können, häufig Schwierigkeiten, die Finanzierung zu sichern. Dieses Finanzierungsproblem könnte erklären, warum bei Unternehmen, bei denen die Familie auch nach dem Buyout am Eigenkapital beteiligt ist, deren Beteiligung mit 28 Prozent hoch ist. Es scheint, dass die Unternehmerteams die Mittel der Altgesellschafter nutzen, um die beschränkten Eigenmittel zu stärken. Die Bereitstellung von Eigenkapital durch die Familie könnte dementsprechend eine weitere zukunftsfähige Lösung zur Umgehung des finanziellen Engpasses bei Buyouts aus Familienunternehmen sein¹⁰.

Neben dem Unternehmerteam, das durchschnittlich mit ca. 64 Prozent am Eigenkapital beteiligt ist, halten Beteiligungsgesellschaften Eigenkapitalanteile an den befragten Buyout-Unternehmen. In der vorliegenden Untersuchung waren bei 42 der insgesamt 118 Buyouts (36 Prozent) Finanzinvestoren beteiligt. Ältere Schweizer Studien (Davidson, 2005) weisen einen Anteil von 15 bzw. 21 Prozent aus. Möglicherweise ist dieser Unterschied dem Trend zu schulden, dass Family Buyouts für Private Equity-Gesellschaften zunehmend interessanter werden (EVCA, 2005). In einer deutschen Studie zu Buyouts sind bei 39 Prozent der untersuchten Unternehmen Finanzinvestoren beteiligt (Luippold, 1992). Das Ergebnis der vorliegenden Arbeit liegt also im Bereich früherer Untersuchungen in Deutschland.

Die Beteiligungsgesellschaften halten in den 42 Fällen, in denen sie am Unternehmen beteiligt sind, die Mehrheit am Eigenkapital. Im Durchschnitt sind es 62 Prozent. Die dahinterstehende Logik ist einfach: Das Geschäftsmodell von

10 Diese Schlussfolgerung ist insbesondere unter dem Aspekt zu betrachten, dass bisher kaum Informationen vorliegen, wie Buyouts ohne Beteiligung von Finanzinvestoren finanziert werden (Davidson, 2005).

Private Equity-Unternehmen ist darauf ausgerichtet, in Unternehmen zu investieren und diese nach einer Halteperiode von drei bis fünf Jahren mit Gewinn zu verkaufen. Ein wichtiger Beitrag zur Erzielung von Wertsteigerungen besteht in Managementeingriffen (Berg & Gottschalg 2004; Jensen 1989). Solche Managementeingriffe umfassen unterstützende Funktionen, wie das Beschaffen von Kontakten und Schaffen von Synergien, aber auch verändernde Massnahmen wie den Austausch des Unternehmerteams (Stubner et al., 2013). Je mehr Eigenkapital die Private Equity-Gesellschaft hält, umso stärker kann sie mit solchen Managementeingriffen Einfluss auf das Unternehmen ausüben und das Ziel der Wertsteigerung erreichen.

Eigenkapital ist eine bedeutende Basis von Macht (Finkelstein, 1992). Entsprechend ist anzunehmen, dass Unternehmerteams, die aufgrund der Private Equity-Beteiligung weniger Eigenkapital halten, weniger Macht haben als diejenigen, die einen höheren Stimmanteil haben. So zeigen die Daten, dass Unternehmerteams mit Private Equity-Beteiligung weniger Macht haben (mittlerer Konstruktwert von 4,2) als Unternehmerteams ohne Private Equity-Beteiligung (mittlerer Konstruktwert von 4,6). Der Unterschied ist jedoch nicht signifikant. Hypothese H2 muss daher verworfen werden. Trotz der Hereinnahme von Finanzinvestoren ist es für Unternehmerteams möglich, Macht zu haben. Auch wenn Private Equity-Gesellschaften aufgrund von Anteilen am Eigenkapital und Einsitz in die Kontrollgremien Kontrolle über die Unternehmen ausüben, haben die Unternehmerteams dennoch ausreichend Freiraum, um Unternehmen zu steuern. Nicht mehr im Auftrag von Dritten, sondern als selbstständige Unternehmer zu agieren, scheint Kräfte der Unternehmerteams freizusetzen.

6.2.2 Unternehmerteam

Die Unternehmerteams des Datensatzes umfassen im Schnitt 2,3 Personen. Durchschnittlich bestehen die Unternehmerteams also aus mindestens zwei Personen, wodurch die Betrachtung von Teams als Untersuchungsgegenstand in dieser Arbeit gerechtfertigt ist. In der Buyout-Literatur wird mehrheitlich die Ansicht vertreten, dass das Unternehmerteam unter Berücksichtigung der Unternehmensgrösse und der Anzahl der Geschäftsbereiche so klein wie möglich sein sollte. Jakoby (2000) nennt als optimale Anzahl zwei bis sechs Personen. Britische Studien (Wright & Coyne, 1985) ermitteln eine durchschnittliche Mitgliederzahl von vier. Die vorherrschende Grösse bei deutschen Buyouts liegt bei drei Mitgliedern. Vergleichszahlen zu Family Buyouts liegen nicht vor. Einzig Jakoby (2000) stellt fest, dass bei Family Buyouts häufig Ein-Mann-Buyouts auftreten, was eine Folge delegationsarmer Führungsstrukturen bei Familienunternehmen sein könnte. Diese Tendenz können die Ergebnisse dieser Studie

teilweise bestätigen. 38 Prozent der Unternehmerteams sind Ein-Mann-Buyouts, d. h. das »Unternehmerteam« besteht aus einer Person. Vergleichsweise sind bei der Untersuchung von Davidson (2005) 27 Prozent der Buyouts Einzelpersonen-Buyouts.

Die Mitglieder des Unternehmerteams sind im Durchschnitt 9,2 Jahre im Familienunternehmen tätig, bevor sie den Buyout durchführen. Aufgrund der langen Mitarbeit in den Unternehmen kennen die Personen die Stärken und Schwächen der Unternehmen. Sie wissen um die Geschäftsmodelle und die Qualitäten der Mitarbeiter. Dieses Wissen kann die Grundlage für eine strategische Neupositionierung nach dem Buyout sein. Die lange Verbundenheit mit dem Unternehmen kann jedoch auch dazu führen, dass Denkmuster und Strukturen übernommen und Strategien aus der Vergangenheit fortgesetzt werden. Es bleibt festzuhalten, dass die Unternehmerteams im Durchschnitt lange in die Familienunternehmen eingebunden sind, bevor ein Buyout durchgeführt wird. Dieses Ergebnis ist vor dem Hintergrund der Motivation zu Buyouts zu verstehen: Das am häufigsten genannte Ziel der Familiengeschafter ist es, Firmenidentität und -ethos zu erhalten (Achleitner et al., 2008).

Die Heterogenität der Unternehmerteams variiert über die verschiedenen untersuchten demografischen Variablen. Hervorzuheben ist die hohe Diversität in der Unternehmenszugehörigkeit (0,48). Sie lässt sich darauf zurückführen, dass bei vielen Unternehmerteams im Rahmen des Buyouts neue Teammitglieder hinzukommen. Wiersema & Bantel (1992) ermitteln ähnliche Zahlen. »Team organizational tenure« beträgt 0,49. Beim funktionalen Hintergrund ermitteln Wiersema & Bantel (1992) jedoch einen Heterogenitätswert von 0,61 und somit einen deutlich höheren Wert als in der vorliegenden Arbeit (0,21). Dies lässt sich möglicherweise durch die Antwortmöglichkeiten im Fragebogen erklären. Viele Unternehmer geben Geschäftsführung als Antwort auf die Frage zum funktionalen Hintergrund an. Diese Antwortmöglichkeit erlaubt keine Unterscheidung in die verschiedenen funktionalen Bereiche, in welchen die Teammitglieder tätig waren. Eine detaillierte Aufschlüsselung des Tätigkeitsbereichs Geschäftsführung könnte diesem Antwortverhalten bei künftigen Arbeiten vorbeugen.

6.2.3 Verteilung von Macht

Ziel der zweiten Forschungsfrage ist es, herauszufinden, ob unterschiedliche Governance-Strukturen Einfluss auf die Verteilung von Macht innerhalb der Unternehmen haben. So sollen die wesentlichen Handlungsfelder aufgezeigt werden, die Unternehmerteams beim Design der Organisationsstruktur beachten sollten. Nach der Literatur (Clegg et al., 2010; Neubauer & Rosemann,

2006; Pettigrew, 1972) soll die Gestaltung einer strategiegerechten Organisationsstruktur im Bewusstsein dessen erfolgen, dass strukturelle Rahmenbedingungen Einfluss auf die Machtverteilung ausüben. Die vorliegenden Ergebnisse können das nicht bestätigen. Unterschiedliche Strukturen zeigen keinen signifikanten Unterschied in Bezug auf Macht. Hypothese H2 muss daher verworfen werden. Für übernehmende Manager kann hieraus gefolgert werden, dass sie auch ohne eine bewusst auf Macht ausgerichtete Organisationsstruktur aktiv die Unternehmensgeschicke beeinflussen können. Sich von der Abhängigkeit der Familie zu lösen, scheint bei Family Buyouts bedeutender zu sein als strategieunterstützende Organisationsstrukturen.

Auf theoretischer Ebene zeigen die Daten, dass potenzielle Machtbasen die tatsächliche Machtverteilung in Organisationen nicht ausreichend erklären können (zu einer Definition von tatsächlicher und potenzieller Macht vgl. Abschnitt 3.2.2). Die Hypothese H2 baut auf dem theoretischen Rahmen von Finkelstein (1992) auf (zum theoretischen Modell von Finkelstein vgl. Abschnitte 3.3.4 und 4.4.3). Kann die Hypothese bestätigt werden, stimmt Finkelsteins Modell mit der Realität weitgehend überein. Da die Hypothese verworfen wird, können die von Finkelstein vorgeschlagenen Dimensionen der Macht im Rahmen dieser Arbeit nicht bestätigt werden.

Dieses Ergebnis steht im Gegensatz zu Studien, die einen Zusammenhang zwischen tatsächlicher und potenzieller Macht bestätigen können (Brass & Burkhardt, 1993; Finkelstein, 1992). Auch steht diese Erkenntnis einer in Corporate Governance-Kodizes (z. B. Cadbury, 1992) viel diskutierten Frage entgegen, der Trennung zwischen Geschäftsführung und Kontrollgremium (Uhlner et al., 2007). Warum sollten Geschäftsführung und Kontrollgremium getrennt werden, wenn die Separation keinen Einfluss auf die Macht des Unternehmerteams hat? Mögliche Begründungen, weshalb die vorliegenden Ergebnisse wissenschaftlichen Studien und aktuellen Strömungen der Corporate Governance widersprechen, umfassen sowohl methodische als auch inhaltliche Aspekte.

Eine Erklärung dafür, dass potenzielle Macht nicht zu tatsächlicher Macht führt, könnte das Wort »potenziell« sein. Der Begriff »potenziell« beinhaltet, dass die Unternehmerteams viel Einfluss ausüben könnten, dies aber nicht tun müssen. Diese Begründung trifft aber vermutlich nicht zu. Untersuchungen zeigen, dass Eigenbestimmung die Hauptmotivation von Buyouts ist (Achleitner et al., 2008; Achleitner, Kaserer, Ampenberger, Bender, Lahr, Schiereck, Mittzner, Einem & Buermeyer, 2006; Bassen et al., 2007). Warum sollten Buyout-Unternehmer vor diesem Hintergrund den gewonnenen Einfluss nicht nutzen, um die Unternehmen nach ihren Vorstellungen auszurichten?

Aus methodischer Perspektive könnte angenommen werden, dass die Operationalisierung sowohl von potenzieller Macht als auch tatsächlicher Macht mit

Fehlern behaftet ist. Sind Machtausprägungen wenig gültig und unzuverlässig gemessen, dann kann die Beziehung zwischen potenzieller und tatsächlicher Macht nicht gefunden werden. Tatsächliche Macht wird durch den subjektiv wahrgenommenen Einfluss des Unternehmerteams auf strategische Entscheidungen erhoben (zur Operationalisierung von Macht vgl. Kapitel 4.4.4). Finkelstein betont die Schwierigkeiten, die hiermit einhergehen (1992, S. 511):

»One of the major problems has been an overreliance on perceptual indicators of power and a lack of objectivity in the resulting measures ... Perceptual measures assume that social actors are knowledgeable about power distributions; and such questioning process will not itself create the phenomenon under study, power.«

Es kann daher nicht eindeutig geklärt werden, ob die in dieser Arbeit verwendete Operationalisierung tatsächlicher Macht wirklich Macht misst. Es lässt sich zumindest so viel sagen: Die Validität der Operationalisierung ist zweifelhaft. Auch die Messung potenzieller Macht beruht auf subjektiven Einschätzungen. Zwar werden objektive Indikatoren wie Struktur der Unternehmen und Höhe des Eigenkapitals verwendet, letztlich werden diese Indikatoren aber subjektiv beurteilt. Ausserdem ist es fragwürdig, inwiefern diese objektiven Indikatoren Macht messen, da sie streng genommen Quellen der Macht darstellen. Vor dem Hintergrund dieser Ungenauigkeiten lässt sich die begrenzte Vorhersagbarkeit der tatsächlichen Machtverteilung durch die potenzielle Macht erklären. Gegen das Argument der fehlerbehafteten Messung spricht, dass es McNulty et al. (2011) mit ähnlichen Messkonstrukten gelingt, tatsächliche Macht mittels potenzieller Macht zu prognostizieren. Auch werden in dieser Arbeit verwendete Messmodelle von Macht in ähnlicher Form in neueren Veröffentlichungen renommierter Zeitschriften immer noch verwendet (Adams et al., 2005; Haynes & Hillman, 2010). Es scheint daher, als gäbe es noch kein besseres Messinstrument, um Macht zu messen – zumindest ist dem Autor zum jetzigen Zeitpunkt keines bekannt.

Inhaltlich könnte der nicht bestätigte Zusammenhang zwischen Finkelsteins Modell und tatsächlicher Macht ein Hinweis dafür sein, dass weitere Machtbasen eine Rolle spielen. Die beiden getesteten Hypothesen beziehen sich auf die Machtquellen Struktur und Eigentum. Finkelstein (1992) nennt neben diesen auch Prestige und Wissen als machtstiftende Elemente. Entsprechend könnte es sein, dass Unternehmerteams, die keine strukturelle und/oder legitimierte Machtbasis haben, fehlende Machtquellen durch andere kompensieren können.

Ein weiterer Ansatz, der das Verwerfen von Hypothese H2 erklären kann, ist, dass Personen gar nicht, wie von Finkelstein (1992) und anderen Autoren von Theorien zu Machtbasen behauptet, über objektive Macht verfügen. Dieser Ansatz wird von Knoblach und Fink (2011) verfolgt. Nach ihnen besitzen Menschen keine originäre Macht über andere Menschen, sondern sie werden

von den anderen ermächtigt. Entsprechend lautet ihre These »Die Macht von A entsteht im Kopf von B« (Knoblach & Fink, 2011, S. 15). Es sind die Eigenschaften, die B, der Beeinflusste, dem Macht anstrebenden A zuschreibt, die A erst zu einem Machthabenden werden lassen. Machtbasen helfen A lediglich, darauf hinzuwirken, dass B in seiner Wahrnehmung annimmt, dass A Macht hat. Die Machtressourcen von A und die positiven wie negativen Konsequenzen, die mit ihrem Gebrauch einhergehen, werden von B ausgelotet, bevor B sich entschliesst, zu gehorchen oder sich zu wehren. So beruht die legitimierte Macht darauf, dass B glaubt, A habe Macht auf Grund des Eigentums und damit auf den symbolischen Handlungen von A, die B dazu veranlassen, Entsprechendes zu glauben (Knoblach & Fink, 2011). Es wird deutlich, dass Machtquellen in diesem Ansatz nur situativ beurteilt werden können. Dabei resultiert der Wert von Machtquellen aus der Wahrnehmung der Personen, auf die Macht ausgeübt werden soll. Machtquellen und deren Einfluss auf die tatsächliche Macht hängen also von den zu beeinflussenden Personen ab. Nach diesem Verständnis kann es sein, dass Machtquellen sich nicht positiv auf tatsächliche Macht ausüben – nämlich dann, wenn die Beeinflussten die vom Unternehmerteam getroffenen Entscheidungen nicht umsetzen, weil sie die Machtquellen dieser Personen nicht wahrnehmen. In diesen Fällen haben Unternehmerteams wenig Einfluss auf strategische Entscheidungen wie Marketingaktivitäten, da ihre Entscheidungen nicht umgesetzt werden, obwohl sie viel Eigenkapital halten und somit hohe potenzielle Macht haben.

Zusammenfassend lässt sich zur Verteilung der Macht sagen, dass in Family Buyouts ähnlich wie bei Familienunternehmen die Macht beim Unternehmerteam zentralisiert ist. Management, Führung und Kontrolle liegen in der Hand des Unternehmerteams. Hieraus resultiert, dass die Unternehmerteams in den dominierenden Governance-Modellen hohe potenzielle Macht haben, welche sowohl auf strukturelle als auch legitimierte Machtbasen zurückzuführen ist. Die tatsächliche Macht ist in allen Governance-Modellen stark ausgeprägt. Die für Familienunternehmen typische Machtzentralisation wird also durch Buyouts nicht zwangsläufig aufgebrochen, sondern häufig lediglich auf neue Eigentümer übertragen. Weiter zeigt sich, dass das Wissen über die potenzielle Macht nicht ausreicht, um Aussagen über die tatsächliche Macht des Unternehmerteams zu treffen. Jedoch scheint es vielversprechend zu sein, hier weiter zu forschen. Beispielsweise könnten weitere konzeptionelle Ansätze zu Herkunft und Entstehung von Macht verfolgt und geprüft und andere Messinstrumente entwickelt werden. Ziel sollte es sein, die tatsächliche Machtverteilung in Unternehmen besser erklären zu können.

6.3 Zusammensetzung des Unternehmerteams und strategischer Wandel

Aus der Analyse der Hypothesen H3 bis H6 können die Zusammenhänge zwischen der Zusammensetzung des Unternehmerteams und strategischem Wandel herausgelesen werden. Dies erlaubt die Beantwortung der dritten Forschungsfrage, inwiefern die Zusammensetzung des Unternehmerteams zu strategischem Wandel von Family Buyouts beiträgt.

Es zeigt sich, dass am ehesten solche Unternehmen strategischen Wandel vollziehen, die durch Unternehmerteams geführt werden, die sich durch hohe Heterogenität im funktionalen Hintergrund und Homogenität im Alter auszeichnen. Unternehmen, die seltener einen strategischen Wandel vollziehen, werden von eher homogenen Teams in Bezug auf funktionalen Hintergrund und heterogenen Teams hinsichtlich des Alters geführt.

Ein interessantes Resultat ist, dass Heterogenität im Alter einen negativen Effekt auf strategischen Wandel hat. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass Diversität im Alter zu unterschiedlichen Erfahrungen ausserhalb der Arbeit führt (Ryder, 1965). Studien zeigen, dass unterschiedliche Erfahrungen ausserhalb der Arbeit Schwierigkeiten zur Folge haben, strategische Entscheidungen zu treffen (Knight, Pearce, Smith, Olian, Sims, Smith & Flood, 1999), strategisches Planen erschweren (Miller, Burke & Glick, 1998) und zu Konflikten führen (Smith et al., 1994). Folgende Zusammenhänge können diese Ergebnisse erklären: Arbeitsfremde Erfahrungen prägen Personen und deren Einstellungen und Überzeugungen. Die Personen sind zu verschiedenen Zeiten aufgewachsen. Die unterschiedlichen Erfahrungen beeinflussen den Informationsverarbeitungsprozess. Sie beschränken die Sichtweise bzw. die Gebiete, denen die Entscheider Aufmerksamkeit schenken. Weiter führen sie zu selektiver Wahrnehmung, da die Unternehmer nur auf bestimmte Stimuli reagieren. Letztlich wirken sich die unterschiedlichen arbeitsfremden Erfahrungen wie ein Filter aus, mit welchem die zu verarbeitenden Informationen betrachtet werden. Daher kann es sein, dass Heterogenität im Alter die Fähigkeit von Gruppen mindert, innovative Entscheidungen zu treffen. Ein Team mit homogener kognitiver Basis hat vielleicht eher eingespielte Abläufe. Bekommen und Teilen von Input, Fördern produktiver Diskussionen sowie Debatten und Entscheidungen fallen vielleicht leichter und fördern entsprechend strategischen Wandel. Jüngeren Teammitgliedern bot sich vielleicht noch nicht die Gelegenheit, sich in das Team zu integrieren. Einem Team, welches sowohl aus jungen als auch aus alten Teammitgliedern besteht, kann es daher vielleicht schwerer fallen, strategischen Wandel zu fördern, als einem altersmässig homogenen Team. Auch die Theorie zur sozialen Identität (Tajfel, 1974) bietet eine Erklärung dafür, dass Heteroge-

nität im Alter strategischen Wandel behindert. Die Theorie sagt, dass sich Personen in soziale Gruppen einteilen. Das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Gruppenidentität werden in der Folge zu einem bestimmenden Element für Motivation und Engagement (Naranjo-Gil, Hartmann & Maas, 2008). Besteht die Geschäftsleitung aus unterschiedlich alten Mitgliedern, teilen sich die Mitglieder eher in unterschiedliche Gruppen. Gruppenidentität und ein hieraus erwachsendes Engagement können sich schwerer entwickeln. Diese theoretischen Erklärungen werden durch die Ergebnisse von O'Reilly et al. (1993) untermauert. Sie können zeigen, dass sich Heterogenität im Alter negativ auf strategischen Wandel auswirkt. Übernehmende Unternehmer, die strategische Adaptionen vornehmen wollen, sollten daher eher gleichaltrige Mitglieder wählen.

Beim funktionalen Hintergrund ist es umgekehrt. Haben die Mitglieder des Unternehmerteams Erfahrungen in verschiedenen funktionalen Bereichen, so fördert dies strategischen Wandel. Der funktionale Hintergrund scheint, anders als Alter, die grundlegenden Werte und Einstellungen, die es erschweren, einen Konsens zu finden, weniger stark zu beeinflussen. Stattdessen hat funktionaler Hintergrund einen stärkeren Einfluss auf tätigkeitsverbundene Elemente wie Sprache, interne und externe Netzwerke und kausale Denkmuster (Pelled, 1996; Simons et al., 1999; Williams & O'Reilly, 1998). Der gefundene Zusammenhang lässt vermuten, dass Diversität in diesen eher aufgabenbezogenen als emotionalen Bereichen strategischen Wandel fördert. Die Unterscheidung in aufgabenbezogene und arbeitsfremde Erfahrungen erklärt, warum Alters-Heterogenität einen negativen Effekt und Heterogenität im funktionalen Hintergrund einen positiven Einfluss auf strategischen Wandel ausübt. Heterogenität führt anscheinend dann zu strategischem Wandel, wenn die kognitive Diversität, die sich durch die Teamzusammensetzung ergibt, aufgabenbezogen ist. Aufgabenbezogen ist dabei das Ausmass, in welcher die Form der Diversität bestimmte Erfahrungen, Fähigkeiten und Perspektiven abbildet, die für die kognitiven Aufgaben des Tätigkeitsfelds relevant sind (Pelled, 1996). Aufgabenbezogenheit scheint eine wichtige Eigenschaft zu sein, da sie festlegt, ob ein bestimmter Typ von Diversität den Fundus an aufgabenbezogenen Fähigkeiten, Informationen und Perspektiven eines Teams erhöht. Das Ausmass dieses Fundus scheint wiederum das Potenzial für umfangreichere und kreativere Entscheidungen zu sein und somit strategischen Wandel zu fördern.

Es kann somit festgehalten werden, dass Heterogenität in Unternehmerteams dann zu strategischem Wandel zu führen scheint, wenn mit ihr aufgabenbezogene Erfahrungen, Informationen und Perspektiven des Teams erfasst werden. Auch wenn Heterogenität im Alter vielleicht relevante Erfahrungen und Perspektiven für die Arbeitsstelle abbildet, erweisen sich diese Erfahrungen nur als kleiner Teil der Gesamtheit an Erfahrungen und Perspektiven, die Alters-He-

terogenität umfasst. Daher ist Heterogenität im Alter weniger aufgabenbezogen als funktionaler Hintergrund und hat negativen Einfluss auf strategischen Wandel. Auch Pelled et al. (1999) kommen zu diesem Ergebnis. Sie zeigen, dass Heterogenität in stärker aufgabenbezogenen demografischen Variablen einen positiven Effekt und in weniger aufgabenbezogenen demografischen Variablen einen negativen Effekt auf Erfolg und Wachstum hat. Neuere Untersuchungen bestätigen dieses Ergebnis (Lee & Park, 2006; Naranjo-Gil et al., 2008; Webber & Donahue, 2001).

Von besonderem Interesse für übernehmende Manager ist auch, dass Heterogenität der Unternehmenszugehörigkeit keinen Einfluss auf strategischen Wandel hat. In den Hypothesen im Abschnitt 3.3 wurde postuliert, dass Heterogenität in der Unternehmenszugehörigkeit unterschiedliche Meinungen und organisationale Veränderungen fördern würde, denn Studien zeigen, dass von aussen kommende Mitglieder, die noch nie dem Unternehmen angehört haben, also eine Unternehmenszugehörigkeit von Null aufweisen, die Strategie stärker verändern als interne Mitglieder (Finkelstein & Hambrick, 1990; Helmich & Brown, 1972; Miles & Snow, 1978; Tushman et al., 1985; Westphal & Fredrickson, 2001; Wiersema & Bantel, 1992). Vor diesem Hintergrund ist es verwunderlich, dass Hypothese H6 verworfen werden muss. Eine weitere Untersuchung, ob die durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit des Teams, anders als die Heterogenität der Unternehmenszugehörigkeit, Einfluss auf strategischen Wandel hat, zeigt ein ähnliches Ergebnis. Auch der Mittelwert der Unternehmenszugehörigkeit wirkt sich nicht signifikant auf strategischen Wandel aus. Zwar ist der Pfadkoeffizient negativ und untermauert damit die bekannte Tendenz, dass Teams mit geringer Unternehmenszugehörigkeit eher strategischen Wandel forcieren als Teams, die schon lange in dem Unternehmen arbeiten, jedoch ist er nicht signifikant. Jüngere Teams scheinen also einen stärkeren Einfluss auf strategischen Wandel als ältere Teams zu haben, jedoch ist dies statistisch nicht beweisbar. Dies zeigt auch der Gruppenvergleich¹¹ zwischen den 98 MBO-Unternehmerteams und den 20 MBI-Unternehmerteams. Die Teams weisen aufgrund der Charakteristika von MBOs und MBIs unterschiedliche Unternehmenszugehörigkeiten auf. Die Mitglieder der MBO-Teams haben vor dem Buyout in den Unternehmen gearbeitet, da es ansonsten keine MBOs wären. Die Mitglieder der MBI-Teams hingegen waren gemäss der Definition vor dem Buyout nicht in den Unternehmen beschäftigt. Trotzdem

11 Zur Durchführung eines Gruppenvergleiches wird das dritte Strukturgleichungsmodell mit zwei Untergruppen des Samples gerechnet. Anschliessend wird mittels eines t-Tests untersucht, ob der Unterschied in den Modellen signifikant von Null verschieden ist (Weiber & Mühlhaus, 2009). Ist dies der Fall, hat der Unterscheidungsfaktor der Gruppen, hier die Unternehmenszugehörigkeit, einen moderierenden Einfluss auf das Modell.

können zwischen den beiden Untergruppen keine signifikanten Unterschiede gefunden werden.

Eine mögliche Erklärung für den nicht bestätigten Zusammenhang zwischen Heterogenität in der Unternehmenszugehörigkeit und strategischem Wandel ist der Kontext von Familienunternehmen. Die bisherigen Untersuchungen haben sich fast ausschliesslich auf börsennotierte Unternehmen konzentriert. Es könnte daher sein, dass sich Unternehmenszugehörigkeit in Familienunternehmen anders auf kognitive Diversität auswirkt als in Konzernen. Finkelstein et al. (2009) nennt die über die Zeit stattfindende Angleichung von Perspektiven und Einstellungen der Teammitglieder als Erklärung für die schwächere Auswirkung von lange dem Unternehmen angehörenden Unternehmerteams auf die Strategie. Die Geschäftsleitung in Familienunternehmen setzt sich in der Regel aus Familienmitgliedern zusammen (Le Breton-Miller & Miller, 2006). In dieser Arbeit sind es 53 Prozent der Unternehmen, die vor dem Buyout durch Mitglieder der Familie geführt werden. Viele Übernehmer von Family Buyouts sind daher vor dem Buyout nicht im Führungsteam, da dieses von der Familie besetzt ist. Die späteren Übernehmer haben vor dem Buyout zwar eine leitende Funktion als Angestellte, sind jedoch nicht Teil der Geschäftsführung. Die Assimilation der Perspektiven und Einstellungen findet daher vielleicht nicht in solch einem Ausmass wie bei der Nachfolge in Konzernen statt, weil die Übernehmer vor dem Buyout nicht Teil der Geschäftsführung sind. Bei Konzernen übernimmt üblicherweise ein Mitglied des TMTs die Position des CEO (Valle Thiele, 2007). Entsprechend kann hier eine stärkere Angleichung stattfinden als in Familienunternehmen. Die internen Übernehmer (MBO-Manager) sind oft gar nicht in solch einem Ausmass in die Führung des Familienunternehmens involviert, dass sie die Einstellungen und Werte der Familiengeschäftsführer übernehmen. Vielmehr können sich bei Family Buyouts die späteren Übernehmer jeden Tag überlegen, wie sie das Unternehmen gestalten können, sobald Eigentum und Führung auf sie übertragen werden. Vielleicht ist deshalb in Familienunternehmen das Aufbrechen von Bürokratie und Restriktionen entscheidender als die Unternehmenszugehörigkeit der Unternehmerteams, um strategischen Wandel zu fördern. Wenn der Einfluss der Familie zurückgeht, können sowohl die internen als auch die von aussen kommenden Übernehmer ihre Ideen verfolgen.

Ebenso wie in der Unternehmenszugehörigkeit hat auch die Heterogenität im Ausbildungsniveau keinen Einfluss auf die Strategie. Eine Erklärung dafür, dass Hypothese H5 nicht unterstützt wird, ist die Variable an sich. Vielleicht bildet Heterogenität im Ausbildungsniveau nicht die kognitive Diversität ab, die Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie hat (Pitcher & Smith, 2001). Wie bereits beschrieben, scheint sich insbesondere aufgabenbezogene Diversität in strategischen Entscheidungen widerzuspiegeln. Vielleicht würde daher die

funktionale Diversität in der Ausbildung eher als im Ausbildungsniveau zu Ergebnissen führen.

Neben dieser methodischen Erklärung könnte fehlende Interaktion im Team ein weiterer Grund für die nicht bestätigten Zusammenhänge zwischen Heterogenität in der Unternehmenszugehörigkeit und dem Ausbildungsniveau sein (Pitcher & Smith, 2001). Findet kein Austausch im Team statt, hat Heterogenität zwangsläufig keinen Einfluss. Diese Erklärung scheint für die untersuchten Unternehmen der vorliegenden Arbeit plausibel zu sein: 38 Prozent der »Unternehmerteams« bestehen aus einer Person. Es kann also bei 38 Prozent der untersuchten Unternehmen gar kein Austausch zwischen den Mitgliedern stattfinden. Auch wenn mehrere Personen das Unternehmen als Unternehmerteam führen, ist Interaktion manchmal rar (Wiersema & Bantel, 1992). Jedes Mitglied des Unternehmerteams führt in der Regel seinen funktionalen Bereich, Interaktion ist bei strategischen Entscheidungen häufig nicht gegeben (Lubatkin et al., 2006). Zusätzlich zur Untersuchung des strategischen Wandels könnte daher die Analyse des Strategieprozesses zu weiteren Ergebnissen im Hinblick auf Heterogenität in der Unternehmenszugehörigkeit und beim Ausbildungsniveau führen. Prozessvariablen wie »social« und »behavioral integration« (Lubatkin et al., 2006), die das Verhalten des Unternehmerteams im Strategieprozess messen, könnten in das Forschungsmodell integriert werden.

Zur Beantwortung der dritten Forschungsfrage – zum Einfluss der Zusammensetzung des Unternehmerteams auf strategischen Wandel – lässt sich zusammenfassend sagen: Heterogenität im funktionalen Hintergrund beeinflusst strategischen Wandel positiv und Heterogenität im Alter negativ. Die unterschiedliche Richtung des Einflusses der beiden Variablen kann dadurch erklärt werden, dass sie unterschiedliche kognitive Diversität abbilden. Heterogenität im funktionalen Hintergrund umfasst die aufgabenbezogene kognitive Diversität, während Alters-Heterogenität die breiter gefasste Diversität der Lebenserfahrung erfasst. Weiter kann gesagt werden, dass die Heterogenität im Ausbildungsniveau und in der Unternehmenszugehörigkeit strategischen Wandel nicht beeinflusst. Die Erklärungen für die nicht gefundenen Zusammenhänge sind sowohl methodischer (fehlende Konstruktvalidität; inadäquate Wahl der Variablen) als auch inhaltlicher (Vernachlässigung des Entscheidungsprozesses; Konzern- vs. Familienunternehmenskontext) Natur.

Einen strukturierten Überblick über die Hypothesen zum Einfluss der Zusammensetzung des Unternehmerteams auf strategischen Wandel gibt Tabelle 4. Die Übersicht präsentiert alle identifizierten und nicht identifizierten Zusammenhänge und verdeutlicht dabei den Einfluss der Heterogenität im funktionalen Hintergrund auf strategischen Wandel.

Tabelle 4: Zusammenfassung Hypothesen H3 bis H6

Zusammensetzung des Unternehmerteams	nicht bestätigt	bestätigt
H3: <i>Heterogenität beim Alter wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>	✓	
H4: <i>Heterogenität im funktionalen Hintergrund wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>		✓
H5: <i>Heterogenität im Ausbildungsniveau wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>	✓	
H6: <i>Heterogenität in der Unternehmenszugehörigkeit wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>	✓	

6.4 Macht, Veränderung im Familieneinfluss und strategischer Wandel

Analyse und Interpretation der Hypothesen H7 bis H11 erlauben, eine Antwort auf die Frage zu geben, wie Macht und Familieneinfluss strategischen Wandel beeinflussen. Die Ergebnisse sind bemerkenswert, bilden aber eine Herausforderung bei der Interpretation.

Aus Gründen, die nicht ganz klar sind, hat Macht keinen moderierenden Effekt auf die Zusammenhänge und strategischen Wandel. Dieses Ergebnis widerspricht dem Ansatz des Handlungsspielraums (Hambrick & Finkelstein, 1987; Mitchell et al., 2009) und empirischen Arbeiten hierzu (Haynes & Hillman, 2010; Zajac et al., 1991). Eine Erklärung könnte sein, dass Macht a priori vorhanden sein muss, damit sich demografische Eigenschaften des Unternehmerteams überhaupt in der Strategie widerspiegeln. Macht hat vielleicht deshalb keinen Einfluss auf strategischen Wandel, da Macht in der Beziehung zwischen Teamzusammensetzung und strategischem Wandel schon impliziert ist. Ähnlich wie beim volkswirtschaftlichen Prinzip des abnehmenden Grenznutzens (Gossen, 1854) beeinflusst eine Einheit mehr oder weniger Macht den strategischen Wandel nicht, da Unternehmerteams scheinbar so einflussreich sind, dass sie ihre Ideen durchsetzen können.

In den Abschnitten 2.3.2 und 3.2.1 wurde das Konzept des Handlungsspielraums von Hambrick und Mason (1987) und Mitchell et al. (2009) vorgestellt. Auf dieses Konstrukt Bezug nehmend, kann gesagt werden, dass der Handlungsspielraum nach Buyouts in solch einem Ausmass gegeben zu sein scheint, dass die Unternehmerteams ihre Pläne für die Erneuerung des Unternehmens formulieren und umsetzen können, ohne dass zusätzliche Macht den Einfluss der Teams erhöht. Der Handlungsspielraum (discretion) muss vorher gegeben sein, sonst hätte das Team keinen Einfluss auf die Unternehmensausrichtung:

»... *discretion attenuates the relationship between executive characteristics (values, experiences and so on) and organizational outcomes. Namely, if high discretion exists, executive orientations become reflected in organizational outcomes; if low discretion exists, they do not.*« (Hambrick & Finkelstein, 1987, S. 378).

Anders ausgedrückt: Der Handlungsspielraum des Unternehmerteams nach Buyouts ist so gross, dass zusätzliche Macht den Einfluss des Unternehmerteams auf die Strategie nicht erhöht.

Auch die Abnahme im Familieneinfluss zeigt keine moderierende Wirkung auf die Beziehungen zwischen der Zusammensetzung der Unternehmerteams und strategischem Wandel. Der soeben im Kontext von Macht dargestellte Gedanke, dass der Handlungsspielraum des Unternehmerteams solche Ausmasse erreicht hat, dass eine weitere Zunahme des Handlungsspielraums den Einfluss des Unternehmerteams auf Strategie nicht erhöht, ist hier ebenfalls als möglicher Erklärungsgrund zu nennen. Es könnte sein, dass sich der Familieneinfluss in den untersuchten Unternehmen dermassen verringert, dass die Familie strategische Entscheidungen nicht mehr länger beeinflusst und dass das Unternehmerteam daher maximalen Handlungsspielraum hat. Denn wäre der Familieneinfluss nach dem Buyout in solch einem Ausmass vorhanden, dass der Handlungsspielraum hierdurch massgeblich beeinträchtigt würde, dann hätten die demografischen Variablen Heterogenität im funktionalen Hintergrund und Heterogenität im Alter keinen Einfluss auf strategischen Wandel. Da ein signifikanter Effekt auf die abhängige Variable besteht, kann davon ausgegangen werden, dass der Familieneinfluss keine entscheidende Einschränkung für die Entfaltung des Unternehmerteams nach dem Buyout darstellt. Es könnte daher sein, dass eine weitere Zu- oder Abnahme des Familieneinflusses keinen weiteren Einfluss auf die Beziehung zwischen Teamzusammensetzung und strategischem Wandel hat. Mitchell et al. (2009, S. 1206) argumentieren, dass Handlungsspielraum bei Familienunternehmen ein wichtiger Aspekt ist:

»*While successor discretion is important in all firms, we argue that its importance is singular in family businesses where the family may have a substantial influence on the firm and where successors are embedded in a web of complex familial and social relationships.*«

Die Daten können dies bestätigen. Buyouts scheinen es zu ermöglichen, das komplexe Netz aus familiären und sozialen Beziehungen zu durchbrechen und stellen für Familienunternehmen einen Weg zur strategischen Erneuerung dar.

In Summe zeigen die betrachteten Moderatoren Macht des Unternehmerteams und Abnahme im Familieneinfluss keine Wirkung. Damit lässt sich zur vierten Forschungsfrage, die sich mit dem Einfluss von Macht und Abnahme des Familieneinflusses auf strategischen Wandel befasst, sagen, dass Macht und Abnahme des Familieneinflusses keine Moderatorvariablen sind. Die Hypo-

thesen H7 und H9 werden verworfen. Macht und Abnahme des Familieneinflusses haben keinen indirekten Einfluss auf strategischen Wandel.

Auch wenn Macht und Veränderung im Familieneinfluss keinen moderierenden und somit indirekten Einfluss haben, so haben sie jedoch einen direkten Einfluss. Die Ergebnisse des dritten Strukturgleichungsmodells (vgl. Abbildung 14 in Abschnitt 5.5.5) zeigen, dass Macht und Abnahme des Familieneinflusses strategischen Wandel direkt beeinflussen. Die Hypothesen H8 und H10 werden bestätigt. Die signifikanten positiven Zusammenhänge weisen darauf hin, dass Unternehmerteams mit mehr Macht und stärkerem Rückgang des Familieneinflusses nach Buyouts mehr strategischen Wandel vollziehen als Unternehmen mit weniger Macht und schwachem Rückgang des Familieneinflusses. Dies untermauert die Bedeutung von Macht und Abnahme des Familieneinflusses für strategischen Wandel und somit die oben beschriebene Vermutung, dass Macht und Abnahme des Familieneinflusses in Form des Handlungsspielraums schon in der Beziehung zwischen Teamzusammensetzung und strategischem Wandel enthalten sein müssen.

Das Ergebnis, dass Macht des Unternehmerteams strategischen Wandel beeinflusst, ist auf einer Linie mit der Erkenntnis des »Strategic Choice«-Ansatzes (Child, 1972) und entspricht empirischen Untersuchungen hierzu (Eisenhardt & Bourgeois, 1988; Pettigrew, 1973). Macht ist eine entscheidende Variable, um strategischen Wandel erklären zu können. Dies zeigen auch die vorliegenden Daten. Im dritten Strukturgleichungsmodell (vgl. Abbildung 14 in Abschnitt 5.5.5) kann durch Berücksichtigung von Macht als unabhängige Variable mehr Varianz aufgeklärt werden. Ohne Macht werden 11 Prozent der Varianz des strategischen Wandels erklärt, unter der Berücksichtigung von Macht sind es 21 Prozent. Die Effektstärke des Zusammenhangs zwischen Macht und strategischem Wandel beträgt 0,14. Das ist der höchste Wert in den in Abschnitt 5.5 beschriebenen Strukturgleichungsmodellen. Macht des Unternehmerteams kommt also bei strategischem Wandel nach Buyouts eine entscheidende Rolle zu.

Dabei wird Macht umso entscheidender, je weniger Handlungsspielraum das Unternehmerteam hat. Dass Hypothese H11 bestätigt wird, zeigt, dass die Auswirkungen von Macht auf strategischen Wandel zurückgehen, wenn der Familieneinfluss abnimmt, d.h. wenn der Einfluss der Familie nach dem Buyout stark abnimmt, hat die Macht des Unternehmerteams weniger Auswirkungen auf strategischen Wandel als bei einem hohen Familieneinfluss nach dem Buyout. Ist es weniger entscheidend, dem Widerstand der Familie entgegenzuwirken, sinkt die Bedeutung von Macht. Dieses Ergebnis unterstreicht zwei Aspekte: Erstens zeigt es, dass Macht vor allem in Entscheidungssituationen mit mehreren Parteien von Bedeutung ist. Diese Erkenntnis entspricht der Ansicht Jeffrey Pfeffers (1981) über Macht. Zweitens wird

deutlich, dass der Einfluss der Familie den Handlungsspielraum der Übernehmer einschränkt. Wenn die Familie nach dem Buyout weiterhin starken Einfluss hat, nutzt das Unternehmerteam Macht, um sich durchzusetzen und bestehende Strategien zu ändern. Im Vergleich zu anderen Unternehmern nehmen familieninterne Nachfolger oftmals wenige Veränderungen in Zielen, Produkten und Märkten vor (Miller et al., 2003). Strategische Entscheidungen von Familienunternehmern sind über Generationen hinweg häufig risikoavers und durch Routinen und Traditionen geprägt (Sharma, Chrisman & Chua, 1997). Um in solchen Situationen ihre Visionen zu entfalten und sich der typischen Muster von Familienunternehmen zu entledigen, nutzen Unternehmerteams ihre Macht (Mitchell et al., 2009). Strategische Trägheit kann hierdurch verhindert und eine neue strategische Ausrichtung geschaffen werden.

Auch Hypothese H10, dass sich Abnahme des Familieneinflusses direkt auf strategischen Wandel auswirkt, wird bestätigt. Dies unterstreicht die Erkenntnis, dass Familieneinfluss eher zu einer Extrapolation der bisherigen Strategie führt. Die Abnahme des Familieneinflusses wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus. Hat die Familie nach dem Buyout weniger Einfluss im Unternehmen, führt dies zu strategischem Wandel. Im Umkehrschluss bedeutet dies: Je höher der Familieneinfluss nach dem Buyout, umso eher wird die bisher bewährte Strategie beibehalten. Familienunternehmen sind in der Regel in Bezug auf Macht und Eigentum zentralisiert (Klein, 2010), sonst wären sie keine Familienunternehmen. Oft fehlt den Mitarbeitern und leitenden Angestellten daher vor dem Buyout die Macht, Änderungen vorzunehmen. Auch wenn sie die konservativen Tendenzen in der Strategie der Unternehmen erkennen, können sie diese oft nicht stoppen. Ihnen sind sprichwörtlich »die Hände gebunden«. Das Aufbrechen dieser Macht-Zentralisation ist ein entscheidender Baustein von Buyouts auf dem Weg zur strategischen Neuausrichtung von Familienunternehmen.

Zur Beantwortung der vierten Forschungsfrage kann festgehalten werden: Macht und Familieneinfluss haben keinen moderierenden, sondern einen direkten Einfluss auf strategischen Wandel. Dies kann darauf hindeuten, dass der Handlungsspielraum von Buyout-Unternehmern a priori ein solches Ausmass annimmt, dass zusätzliche Macht und Rückgang des Familieneinflusses den Handlungsspielraum nicht weiter erhöhen. Um aber überhaupt die eigenen Visionen und Ideen durchsetzen zu können, sind für das Unternehmerteam Macht und der Rückgang des Familieneinflusses essentiell. Diese beiden Variablen ermöglichen Unternehmerteams die strategische Neuausrichtung. Sie können das Unternehmen nach ihren Vorstellungen ausrichten und Veränderungen herbeiführen. Tabelle 5 stellt die Ergebnisse im Überblick dar.

Tabelle 5: Zusammenfassung Hypothesen H7 bis H11

Macht und Abnahme Familieneinfluss	nicht bestätigt	bestätigt
H7: <i>Macht des Unternehmerteams moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Heterogenität im Unternehmerteam und strategischem Wandel, so dass, wenn das Unternehmerteam viel Macht hat, Heterogenität im Unternehmerteam stärkeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.</i>	✓	
H8: <i>Abnahme Familieneinfluss moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Heterogenität im Unternehmerteam und strategischem Wandel, so dass, wenn der Familieneinfluss stark abnimmt, Heterogenität im Unternehmerteam stärkeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.</i>	✓	
H9: <i>Macht des Unternehmerteams wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>		✓
H10: <i>Abnahme des Familieneinflusses wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>		✓
H11: <i>Abnahme des Familieneinflusses moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Macht und strategischem Wandel, so dass, wenn der Familieneinfluss stark abnimmt, Macht einen schwächeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.</i>		✓

6.5 Strategischer Wandel und Wachstum

Der positive Effekt strategischen Wandels auf Wachstum ist ein interessantes Ergebnis. Die Bestätigung der Hypothese H12 zeigt, dass die stärkere Forcierung des kontinuierlichen Verbesserns und des ständigen Suchens und Einführens von neuen Möglichkeiten zu Wachstum führen. Dieses Resultat untermauert die Studien von Gibson und Birkinshaw (2004), He und Wong (2004), Lin et al. (2007), Lubatkin et al. (2006) und Uotila et al. (2009). In diesen Veröffentlichungen sind Unternehmer erfolgreicher, wenn sie sowohl innovativ sind als auch optimieren. Auch in der vorliegenden Arbeit zeigt sich: Buyout-Unternehmer, die seit dem Buyout Optimierung und Erneuerung stärker verfolgen, verzeichnen höheres Wachstum als Buyout-Unternehmer, die Optimierung und Erneuerung moderater verfolgen. Buyout-Unternehmer, die ihr Unternehmen zu Wachstum führen wollen, sollten daher strategischen Wandel in Richtung einer ambidextrischen Unternehmensausrichtung forcieren, d. h. Unternehmen sind darauf angewiesen, sowohl neue Möglichkeiten durch Exploration zu schaffen, als auch vorhandene Möglichkeiten durch Exploitation vermehrt auszuschöpfen. Explorativen und exploitativen Prozessen sind aber Widersprüche und Spannungen inhärent, da sie unterschiedliche Anforderungen an

Planung, Struktur, organisatorische Steuerung, Unternehmenskultur und Ressourcenausstattung stellen (Gibson & Birkinshaw, 2004). Dementsprechend ist der Umgang mit diesen Paradoxien ein Weg zu Wachstum. Die vorliegenden Daten zeigen, dass die Verfolgung nur einer der beiden Ausrichtungen nicht in solch einem Ausmass zu Wachstum führt wie die stärkere Forcierung beider Ausrichtungen. Dies bedeutet beispielsweise, dass sich die Verfolgung einer Effizienzstrategie weniger stark auf Wachstum auswirkt als eine Strategie der Ambidextrie. Auch eine Wachstumsstrategie losgelöst von Exploitation führt nicht zu gleich starkem Wachstum wie eine ambidextrische Unternehmensausrichtung. Scheinbar bleiben durch die Konzentration auf eine der beiden Strategien die Chancen der jeweils anderen ungenutzt (Vogel, 2011). Eine einseitige Ausübung von Exploration kann zu vielen unreifen Ideen führen. Dem Aufwand für Suchaktivitäten stehen dann fehlende Erträge aus der Ausnutzung der Ideen gegenüber. Eine Konzentration auf die Exploitation birgt die Gefahr der Fortführung der alten Strategie. Es wird an veralteten Fähigkeiten und Ressourcen festgehalten, ohne neue Erfolgspotenziale zu erschliessen. Solche Unternehmen steigern ihren kurzfristigen Erfolg zu Ungunsten der Zukunft (Gälweiler, 2005; Pümpin & Wunderlin, 2005).

Jedoch ist es nicht einfach, die Balance zwischen den beiden Ausrichtungen Exploration und Exploitation zu finden (Levinthal & March, 1993). Nicht nur die Ressourcen, sondern auch die Ausrichtungen an sich haben selbstverstärkende Tendenzen, die zur Verdrängung der jeweils anderen Ausrichtung führen (Lavie, Stettner & Tushman, 2010). So wird exploratives Lernen umso effektiver, je stärker diese Ausrichtung in der Vergangenheit bereits verfolgt wurde. Vorgegangene Suchprozesse beeinflussen die Fähigkeit, neues Wissen zu entdecken, zu bewerten und aufzunehmen. Je mehr Erfahrungen in Exploration vorhanden sind, desto wahrscheinlicher wird eine explorative Ausrichtung. Auf der anderen Seite führen Routinen, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, zu einer Forcierung von Exploitation. Gerade diejenigen Abläufe, die funktionieren, haben einen Selektionsvorteil. Mit zunehmender Anwendung steigt die Effizienz der Prozesse, was wiederum zu weiteren Erfolgen und letztlich zur Wiederholung führt. Auch bei der Exploitation gilt: Je grösser die Erfahrung in diesem Bereich, umso wahrscheinlicher sind weitere exploitative Aktivitäten. Vor diesem Hintergrund ist es eine Herausforderung, die Balance zwischen Exploration und Exploitation zu halten. Wird diese gemeistert, führt sie zu Wachstum (Lavie et al., 2010).

Obwohl sich Exploration und Exploitation, wie oben beschrieben, gegenseitig ausschliessen, sind sie auch aufeinander angewiesen (Cao et al., 2010). Durch das Schaffen von neuem Wissen ist Exploration in Periode t die Voraussetzung für Exploitation in Periode $t + 1$. Umgekehrt ist auch Exploitation eine Bedin-

gung für Exploration, weil sie in t die Ressourcen schafft, die in $t + 1$ für explorative Zwecke eingesetzt werden können (Vogel, 2011).

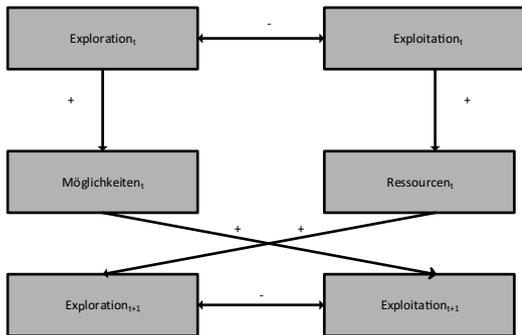


Abbildung 10: Beziehung zwischen Exploration und Exploitation (in Anlehnung an: Vogel, 2011)

Abbildung 10 stellt die paradoxen Zusammenhänge zwischen den beiden Ausrichtungen grafisch dar. Vor dem Hintergrund dieser Abbildung besteht eine Möglichkeit, die Balance zwischen Exploration und Exploitation zu meistern, darin, die Abhängigkeiten der beiden Ausrichtungen zu verstehen und zu nutzen. Exploration und Exploitation sind zwei Grössen, die sich gegenseitig vorsteuern¹². Dabei bedeutet Vorsteuern, dass, wie bereits oben beschrieben, Exploration in Periode t den Grundstein für Exploitation in Periode $t + 1$ legt, oder eben umgekehrt. Im erstgenannten Fall steuert Exploration Exploitation vor. Falls aber Ressourcen benötigt werden, um Neues zu erkunden, wenn also Exploitation die Voraussetzung für Exploration schafft, ist Exploitation die vorsteuernde Grösse. Es ist also zu überlegen, welche der beiden Ausrichtungen als vorsteuernde Grösse zur jeweiligen Situation der Unternehmen passt. So kann entschieden werden, was in der Gegenwart zu unternehmen ist, um die Zukunft zu sichern.

Vor dem Hintergrund solch eines Vorgehens spricht die Literatur von temporaler Ambidextrie. Exploration und Exploitation werden zeitlich sequenziert, d.h. die beiden Ausrichtungen werden zu unterschiedlichen Zeitpunkten verfolgt (Stöckmann, 2010). Begonnen wird mit der vorsteuernden Ausrichtung. Sind nicht genügend Ressourcen für das Erkunden von neuen Ideen vorhanden,

12 Der Begriff »Vorsteuern« ist durch Alois Gälweiler geprägt. In seinen Arbeiten zum strategischen Management entwirft er ein Navigationssystem, in welchem die unterschiedlichen Ebenen und Grössen zur Steuerung eines Unternehmens dargestellt sind (Gälweiler, 2005). Dabei ist das Schema so aufgebaut, dass die nächsthöhere Ebene die vorhergegangene Ebene vorsteuert. Erfolg beispielsweise steuert Liquidität vor. Erfolg wiederum wird durch die nächsthöhere Ebene strategische Erfolgspotenziale vorgesteuert.

wird eine explorative Ausrichtung angestrebt, bis die benötigten Mittel zur Verfügung stehen. Danach erfolgt die Ablösung durch die explorative Ausrichtung. Meistens werden auf diese Art und Weise lange Phasen der Stabilität, in denen viel optimiert, aber wenig neu erfunden wird, von kurzen Phasen radikaler Innovationen unterbrochen, in denen grosse Entwicklungssprünge realisiert werden (Vogel, 2011).

Die temporale Ambidextrie stellt eine Variante zur Schaffung von Ambidextrie dar. Eine weitere Alternative zur Erreichung der Balance zwischen Exploration und Exploitation ist die kontextuelle Ambidextrie (Raisch & Birkinshaw, 2008). Diesem Ansatz nach teilen die Unternehmensmitglieder autonom ihre Arbeitszeit in die Schaffung von Wert im Tagesgeschäft und dessen Optimierung sowie in die Entwicklung zukunftsgerichteter Erfolgspotenziale. Jeder Mitarbeiter schafft Wert für das Tagesgeschäft in seinem Geschäftsbereich und sucht nach neuen Gelegenheiten in seinem Funktionsbereich (Gibson & Birkinshaw, 2004). Es wird also erwartet, dass die Mitglieder des Unternehmens fähig und willig sind, sowohl in exploitativen als auch explorativen Mustern zu denken und zu handeln. Zweifelsohne trifft dies nicht auf alle Personen zu. Jedoch zeigen die Ergebnisse der Arbeit, dass Unternehmerteams von Buyout-Unternehmen Angestellte mit solchen Eigenschaften suchen sollten, falls nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Ressourcen zur gleichzeitigen Verfolgung von Exploration und Exploitation durch unterschiedliche Angestellte bestehen. Von dieser Strategie, der Einrichtung verschiedener Abteilungen für die Optimierung einerseits und die Forschung und Entwicklung andererseits, spricht der dritte Ansatz zur Schaffung der Balance von Exploration und Exploitation – die strukturelle Ambidextrie.

In dieser räumlich-strukturellen Lösung werden separate Einheiten gebildet, die sich entweder nur auf Exploration oder nur auf Exploitation konzentrieren. Dabei wird jede Einheit gemäss den ihren Aufgaben entsprechenden Anforderungen gestaltet. Bei Toyota beispielsweise ist die Produktentwicklung explorativ und der Produktionsprozess exploitativ geprägt (Knott, 2002). Die Subeinheiten, die sich einer der beiden Ausrichtungen widmen, können auch innerhalb einer Geschäftseinheit zwei parallel arbeitende Gruppen sein, sodass in einer Geschäftseinheit Gruppen mit verschiedenen Ausrichtungen existieren (Adler, Goldoftas & Levine, 1999). Die beiden zuletzt genannten Ansätze, kontextuelle und strukturelle Ambidextrie, sind mit einem erhöhten Ressourcenaufwand verbunden, denn es werden spezifische Mitarbeiter gesucht bzw. für beide Ausrichtungen Geschäftseinheiten unterhalten. Daher scheint die temporale Ambidextrie besonders dafür geeignet, langfristiges Wachstum von Buyout-Unternehmen zu sichern.

Zusammenfassend kann zur Beantwortung der fünften Forschungsfrage gesagt werden, dass eine zunehmende ambidextrische Ausrichtung von Buyout-

Unternehmen zu Wachstum führt. Dabei scheint der Ansatz der temporalen Ambidextrie geeignet, um die sich widersprechenden Ausrichtungen Exploration und Exploitation in den Unternehmen zu vereinen.

6.6 Kontrollvariablen

Von den verwendeten Kontrollvariablen (finanzielle Lage vor dem Buyout, Alter, Grösse, Branche und Zeit seit dem Buyout) hat nur die finanzielle Lage vor dem Buyout einen Einfluss auf strategischen Wandel (vgl. zur grafischen Darstellung der Kontrollvariablen Abbildung 15 in Abschnitt 5.5.6). Es ist einleuchtend, dass wirtschaftlicher Misserfolg Unternehmer dazu veranlasst, strategische Veränderungen vorzunehmen. So können auch Studien zeigen, dass Misserfolg zu strategischem Wandel führt (Cyert & March, 1963; Finkelstein et al., 2009). Oder anders formuliert: Erfolg macht träge. So lange der Erfolg nicht unter ein gewisses Niveau sinkt, haben Unternehmen die Tendenz, auf Routinen und Vorgehensweisen der Vergangenheit zu verharren (Boeker, 1997). Hannan & Freeman (1984) argumentieren, dass Unternehmenserfolg Widerstand gegen Veränderungen fördert. Die Ergebnisse dieser Arbeit bestätigen diese Zusammenhänge. Die Kontrollvariable finanzielle Lage vor dem Buyout erklärt 8 Prozent der Varianz des strategischen Wandels. Je schlechter die finanzielle Lage vor dem Buyout, umso mehr strategischen Wandel verfolgen die Unternehmerteams nach dem Buyout. Dieser Zusammenhang hat eine hohe Effektstärke und ist signifikant.

Die weiteren Kontrollvariablen haben keinen Einfluss auf strategischen Wandel. Die Argumente, dass Unternehmensgrösse, Alter, Branche und Zeit seit dem Buyout einen Einfluss auf strategischen Wandel haben, können nicht bestätigt werden. An diesem Ergebnis ist interessant, dass sich die Branchengruppe nicht auf strategischen Wandel auswirkt. Branchen haben unterschiedliche Lebenszyklen (Levie & Lichtenstein, 2010). Innerhalb der Lebenszyklen verändern sich die Potenziale, die die Unternehmer ausnutzen können (Pümpin & Wunderlin, 2005). Je nachdem, wie sich die Nutzenpotenziale in den einzelnen Branchengruppen verändern, muss die Strategie mehr oder weniger angepasst werden, um den neuen Bedingungen gerecht zu werden (Finkelstein & Hambrick, 1990). Es gibt traditionelle Branchen, die wenig strategische Anpassung verlangen, und innovative Branchen, in welchen strategischer Wandel unerlässlich ist (Hitt & Ireland, 2006). Entgegen diesen Erkenntnissen übt die Branchenzugehörigkeit der untersuchten Unternehmen keinen Einfluss auf strategischen Wandel aus. Eine Tätigkeit von Unternehmen in den Wirtschaftssektoren Industrie, Technologie oder Dienstleistungen wirkt sich nicht auf strategischen Wandel aus.

6.7 Zusammenfassung

Im Folgenden werden die Ergebnisse zur Diskussion der empirischen Überprüfung der Hypothesen von H1 bis H12 zusammengefasst. Tabelle 6 stellt die Hypothesentests im Überblick dar.

Private Equity-Beteiligungen und Corporate Governance-Modelle haben keinen signifikanten Einfluss auf die tatsächliche Macht von Unternehmerteams. Der Wille und die Bereitschaft, die Unternehmen erfolgreich weiter zu führen, ermöglicht es den Unternehmerteams, fehlende Machtquellen zu kompensieren und auch aus vermeintlich schwachen Positionen heraus die Unternehmen zu steuern.

Die Neuzusammensetzung des Unternehmerteams beeinflusst strategischen Wandel, wenn sich die Unternehmerteams hinsichtlich ihres Alters und ihres funktionalen Hintergrunds stark unterscheiden. Dabei ist der Einfluss von Alters-Heterogenität negativ und der des funktionalen Hintergrundes positiv. Es lässt sich schlussfolgern, dass Diversität in aufgabenbezogenen Bereichen zu strategischem Wandel führt. Nicht aufgabenbezogene Diversität, beispielsweise Unterschiede in allgemeinen Werten und Normen, erschwert es scheinbar, einen Konsens zu finden und strategische Anpassungen voranzutreiben. So lässt sich erklären, dass sich Alters-Heterogenität negativ auf strategischen Wandel auswirkt. Aufgrund der gegensätzlichen Auswirkungen von Heterogenität kann keine allgemeingültige Aussage zum Einfluss von Heterogenität auf strategischen Wandel gemacht werden. Stattdessen scheint es entscheidend zu sein, die kognitive Diversität zu beurteilen, welche der jeweiligen demografischen Eigenschaft zugrunde liegt. Ist es eine aufgabenbezogene Diversität, kann diese zur strategischen Neuausrichtung beitragen; die Mitglieder eines solchen Teams diskutieren gewinnbringend, haben verschiedene Perspektiven und Netzwerke und können innovative Ideen finden. Hingegen bergen heterogene Teams in Bezug auf unterschiedliche Lebenserfahrung die Gefahr strategischer Trägheit.

Tabelle 6: Zusammenfassung Hypothesen H1 bis H12

Corporate Governance und Macht	nicht bestätigt	bestätigt
H1: <i>Die Beteiligung einer Private Equity-Gesellschaft an Family Buyouts hat Auswirkungen auf die tatsächliche Macht von Unternehmen</i>	✓	
H2: <i>Corporate Governance-Modelle wirken sich auf die tatsächliche Macht von Unternehmerteams aus.</i>	✓	
Zusammensetzung des Unternehmerteams		
H3: <i>Heterogenität beim Alter wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>	✓	

(Fortsetzung)

H4:	<i>Heterogenität im funktionalen Hintergrund wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>	✓
H5:	<i>Heterogenität im Ausbildungsniveau wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>	✓
H6:	<i>Heterogenität in der Unternehmenszugehörigkeit wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>	✓
Macht und Abnahme Familieneinfluss		
H7:	<i>Macht des Unternehmerteams moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Heterogenität im Unternehmerteam und strategischem Wandel, so dass, wenn das Unternehmerteam viel Macht hat, Heterogenität im Unternehmerteam stärkeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.</i>	✓
H8:	<i>Abnahme Familieneinfluss moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Heterogenität im Unternehmerteam und strategischem Wandel, so dass, wenn der Familieneinfluss stark abnimmt, Heterogenität im Unternehmerteam stärkeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.</i>	✓
H9:	<i>Macht des Unternehmerteams wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>	✓
H10:	<i>Abnahme des Familieneinflusses wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>	✓
H11:	<i>Abnahme des Familieneinflusses moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Macht und strategischem Wandel, so dass, wenn der Familieneinfluss stark abnimmt, Macht einen schwächeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.</i>	✓
Wachstum		
H12:	<i>Strategischer Wandel wirkt sich positiv auf Wachstum des Unternehmens aus.</i>	✓

Weiter zeigen die vorliegenden Daten, dass Macht und die Abnahme des Familieneinflusses keinen moderierenden Effekt haben. Hingegen werden die direkten Zusammenhänge zwischen Macht und Abnahme des Familieneinflusses bestätigt. Macht ermöglicht es den Unternehmerteams, sich auch gegen den Willen, beispielsweise der Alteigentümer, durchzusetzen und die strategische Richtung zu bestimmen. Gibt die Familie Führung, Kontrolle und Eigentum am Unternehmen komplett ab, kann das Unternehmerteam seine Ideen freier entfalten. Ansprüche einer weiteren Partei, die möglicherweise den Vorstellungen des Unternehmerteams widersprechen, fallen weg. Dabei sind die beiden Variablen Macht und Abnahme des Familieneinflusses als komplementäres Variablenpaar zu betrachten. Sinkt der Familieneinfluss, benötigt das Unternehmerteam weniger Macht, um seine Vorstellungen durchzusetzen. Dies zeigt die moderierende Funktion des Familieneinflusses auf den Zusammenhang zwischen Macht und strategischem Wandel. Dies untermauert das Ergebnis, dass

das Unternehmerteam insbesondere dann das Unternehmen neu ausrichten kann, wenn es Macht hat. Führt der Buyout zu einer starken Zunahme von Macht des Unternehmerteams, dann ist es in der Lage, das Unternehmen neu auszurichten.

Die Neuausrichtung führt in der vorliegenden Arbeit zu einer Veränderung in der ambidextrischen Ausrichtung der Unternehmen. Die Unternehmen, die vermehrt Exploration und Exploitation nach dem Buyout forcieren, wachsen. Damit zeigt die Arbeit eine Strategie auf, anhand welcher Buyout-Unternehmen wachsen können. Buyouts bringen also die Wahrscheinlichkeit von strategischem Wandel und infolgedessen von Wachstum mit sich. Sie bieten eine Möglichkeit, existierende Machtverhältnisse zu verschieben, neue strategische Perspektiven einzuführen und eine strategische Neuausrichtung zu forcieren. Buyouts aus Familienunternehmen sind für Familienunternehmen ein Weg zur strategischen Erneuerung.

7. Schlussbetrachtung

7.1 Übersicht

Die Schlussbetrachtung dieser Arbeit gliedert sich in vier Abschnitte. Nach dieser Übersicht wird im zweiten Abschnitt die Rolle der Corporate Governance zur Schaffung von strategischem Wandel und Wachstum dargelegt. Es handelt sich dabei um eine Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Arbeit. Die Erkenntnisse zu den einzelnen Forschungsfragen werden kurz dargestellt. Im dritten Abschnitt werden die Beiträge zu Theorie und Praxis diskutiert. Im vierten Abschnitt werden die Limitationen und hierauf aufbauend der weitere Forschungsbedarf dargestellt.

7.2 Zusammenfassung der Ergebnisse

Zunehmende Heterogenität der Märkte, kürzere Technologie- und Produktlebenszyklen, schwankende Nachfrage und instabile makroökonomische Verhältnisse sind die neuen Herausforderungen an die strategische Ausrichtung von Unternehmen (Mintzberg et al., 2011). Einst homogene Märkte sind heterogenen Märkten gewichen, die oft nur noch aus einer Vielzahl einzelner Nischen bestehen. Konsumenten haben mehr Informationen und Macht und fordern Service und Produkte zu höherer Qualität und geringerem Preis. Da sich Märkte ständig verlagern und aufsplintern, müssen Unternehmer mit immer neuen Produkttechnologien auf die sich ständig ändernden Wünsche und Bedürfnisse eingehen. Infolgedessen werden Produkte, Dienstleistungen und Technologien ständig verbessert und ersetzt. Letztendlich ist in einem solchen Szenario strategische Flexibilität notwendig. Nur mit flexiblen strategischen Ansätzen kann der Dynamik der Märkte und Produktentwicklungen begegnet werden. Doch gerade Familienunternehmen zeichnen sich häufig durch gleichbleibende Strategien aus (Miller & Le Breton-Miller, 2005). Eine Möglichkeit, strategischer Trägheit entgegenzuwirken und Strategien anzupassen, sind Übergangsphasen

von einer Phase der Unternehmensentwicklung zur anderen (Greiner, 1972; Levie & Lichtenstein, 2010). Bei Familienunternehmen stellt die Nachfolge solch eine Transition dar, um strategischen Wandel einzuleiten (Gersick, Lansberg, Desjardins & Dunn, 1999). Neue Personen übernehmen die Führung. Praxis und Wissenschaft zeigen, dass Führungswechsel besonders geeignet sind, um strategischen Wandel zu initiieren (Tushman et al., 1985). Trotzdem führt die familieninterne Nachfolge vielfach zu einer Extrapolation der bisherigen Strategie (Carney, 2005; Miller et al., 2003; Mitchell et al., 2009). Gründe hierfür können ähnliche kognitive Eigenschaften und eine ähnliche Sozialisierung von Übergeber und Übernehmer sein (Miller et al., 2003).

Eine Alternative zur internen Nachfolge stellen Buyouts dar – Mitarbeiter oder externe Manager übernehmen das Familienunternehmen. Vielleicht führt diese Nachfolgelösung zu strategischem Wandel, lässt doch die familienexterne Übertragung von Führung und Eigentum Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung vermuten (Scholes et al., 2010). Der aktuelle Forschungsstand wird dieser Bedeutung von Family Buyouts als einem Mechanismus für strategische Neuorientierung nicht gerecht. Ziel der Arbeit ist es daher, den Einfluss der neu strukturierten Corporate Governance auf strategischen Wandel von Family Buyouts verstehen zu lernen. Hierfür sind die nachstehenden Fragen zu beantworten:

1. Wie stellt sich die Corporate Governance von Family Buyouts dar?
2. Haben unterschiedliche Governance-Strukturen Einfluss auf die Macht des Unternehmerteams?
3. Wie beeinflusst die Zusammensetzung des Unternehmerteams strategischen Wandel von Family Buyouts?
4. Wie beeinflussen Veränderungen im Familieneinfluss und Macht des Unternehmerteams strategischen Wandel von Family Buyouts?
5. Wie beeinflusst strategischer Wandel das Wachstum von Family Buyouts?

Nachfolgend werden die Antworten zu den fünf Forschungsfragen zusammengefasst. Zur ersten Frage, der Corporate Governance von Family Buyouts, lässt sich sagen: Unternehmerteams von Family Buyouts halten in der Regel die Mehrheit am Eigenkapital. Sie strukturieren die Übernahme überwiegend auf solch eine Art und Weise, dass sie das Strategie bestimmende Organ sind. Kontrollgremien besetzen sie entweder selber oder führen keine ein bzw. schaffen sie ab. Mit diesen Massnahmen verlagern sie die legitimierte und strukturelle Macht zu ihren Gunsten. Das ermöglicht den Unternehmerteams, den Handlungsspielraum, die Unternehmensgeschicke zu beeinflussen. Zusätzlich bildet die heterogene Zusammensetzung der Unternehmerteams die Grundlage für verschiedene Perspektiven und Ansätze im Strategieprozess, was letztlich strategischen Wandel fördert. Es lässt sich somit sagen, dass die Neu-

strukturierung der Corporate Governance nach Buyouts die Voraussetzung für strategische Erneuerung der Unternehmen schafft. Ob diese Voraussetzungen auch dazu führen, dass strategischer Wandel durchgeführt wird, ist Bestandteil der Antworten zu den weiteren Forschungsfragen.

Nach diesem Überblick zur Corporate Governance von Family Buyouts werden im Folgenden die Ergebnisse zur zweiten Forschungsfrage zusammengefasst. Es wird die Frage beantwortet, ob verschiedene Corporate Governance-Modelle Einfluss auf die tatsächliche Macht von Unternehmerteams haben. Der Theorie folgend, sollten Teams mit hoher potenzieller Macht viel tatsächliche Macht ausüben (Finkelstein, 1992; Hardy & Clegg, 2010; McNulty et al., 2011). Es zeigt sich aber, dass dies nicht der Fall ist. Unternehmerteams in Corporate Governance-Modellen mit hoher potenzieller Macht haben nicht mehr tatsächliche Macht als Unternehmerteams mit weniger potenzieller Macht. Die Struktur der Corporate Governance hat kaum Einfluss auf die tatsächliche Verteilung von Macht in Family Buyouts. Ob ein Kontrollgremium im Unternehmen ist oder nicht, ob ein monistisches oder ein dualistisches System gewählt wird oder ob das Unternehmerteam viel oder wenig Eigenkapital hält – auf die tatsächliche Macht des Unternehmerteams wirken sich diese Konstellationen nicht aus. Zur zweiten Forschungsfrage kann daher festgehalten werden, dass unterschiedliche Corporate Governance-Systeme in dieser Studie keinen Einfluss auf die tatsächliche Macht von Unternehmerteams haben.

Zur dritten Forschungsfrage, der Beziehung zwischen der Zusammensetzung des Unternehmerteams und strategischem Wandel, lässt sich sagen: Die Zusammensetzung des Unternehmerteams hat Einfluss auf strategischen Wandel. Der Einfluss ist bei Heterogenität im Alter und solcher im funktionalen Hintergrund signifikant. Erfahrungen der Mitglieder von Unternehmerteams in unterschiedlichen funktionalen Bereichen wie Controlling, Marketing und Logistik fördern strategischen Wandel. Unterschiedliches Alter der Mitglieder mindert hingegen die Neigung zu strategischem Wandel. Eine Erklärung für die unterschiedlichen Auswirkungen der Heterogenität sind die unterschiedlichen Erfahrungen, die mit den beiden Ausprägungen funktionaler Hintergrund und Alter erhoben werden. Funktionaler Hintergrund misst eher arbeitsbezogene Erfahrungen, während Alter arbeitsfremde Erfahrungen erhebt. Diversität in aufgabenbezogenen Bereichen scheint sich positiv auf strategischen Wandel auszuwirken, arbeitsfremde Diversität hingegen negativ (Pelled, 1996). Es lässt sich vermuten, dass nicht arbeitsbezogene Werte und Normen es erschweren, einen Konsens zu finden und strategische Anpassungen voranzutreiben (Amason, 1996; Amason & Sapienza, 1997; Simons et al., 1999). Heterogenität ist ein »zweischneidiges Schwert« (Milliken & Martins, 1996). Sie kann sich sowohl negativ als auch positiv auf strategischen Wandel auswirken. Keine dieser Positionen erhält in bisherigen Forschungsarbeiten robuste oder überzeugende

empirische Unterstützung (Pitcher & Smith, 2001). Diese Ambivalenz zeigen auch die Ergebnisse dieser Studie. Neben positiven und negativen Auswirkungen zeigt Heterogenität in der vorliegenden Arbeit teilweise auch keinen Effekt auf strategischen Wandel. Heterogenität in der Ausbildung und in der Unternehmenszugehörigkeit wirken sich nicht signifikant auf strategischen Wandel aus. Die dritte Forschungsfrage kann daher nicht allgemeingültig beantwortet werden. Heterogenität in der Zusammensetzung hat positive, negative oder keine signifikanten Auswirkungen auf strategischen Wandel.

Zur vierten Forschungsfrage – dem Einfluss von Macht und Abnahme des Familieneinflusses auf strategischen Wandel – kann resümiert werden: Unternehmerteams können insbesondere dann Unternehmen neu ausrichten, wenn sie Macht haben und der Familieneinfluss stark zurückgeht. Macht ermöglicht es dem Unternehmerteam, sich auch gegen den Willen anderer Parteien, beispielsweise der Alteigentümer, durchzusetzen und die strategische Richtung zu bestimmen. Hat die Familie keinen Einfluss mehr, kann das Unternehmerteam seine Ideen frei entfalten. Ansprüche der Familie, die möglicherweise den Vorstellungen des Unternehmerteams widersprechen, fallen weg. Das Ergebnis untermauert die Bedeutung von Macht für strategische Neuorientierung, die sich während der Literaturanalyse und bei der Untersuchung der Corporate Governance von Family Buyouts in der ersten Forschungsfrage ergeben hat. Das Konzept des Handlungsspielraums von Mitchell et al. (2009) kann bestätigt werden. Wenn das Unternehmerteam Macht hat und der Familieneinfluss zurückgeht, das Unternehmerteam also einen hohen Handlungsspielraum hat, kann es seine Ideen umsetzen. Dabei zeigen die empirischen Ergebnisse, dass die beiden Variablen Macht und Abnahme des Familieneinflusses sich gegenseitig beeinflussen. Bei geringem Familieneinfluss nach den Buyouts benötigt das Unternehmerteam wenig Macht, um seine Vorstellungen durchzusetzen. Bei hohem Familieneinfluss nach den Buyouts kommt es hingegen nur zu strategischem Wandel, wenn das Unternehmerteam viel Macht hat. Sobald mehr als eine Interessengemeinschaft in den Strategieprozess involviert ist, gewinnt Macht an Bedeutung. Zur vierten Forschungsfrage kann somit gesagt werden, dass Macht und Abnahme des Familieneinflusses strategischen Wandel positiv beeinflussen.

Doch was resultiert aus strategischem Wandel? Es ist bekannt, dass zunehmende Heterogenität der Märkte, kürzere Technologie- und Produktlebenszyklen, schwankende Nachfrage und instabile makroökonomische Verhältnisse strategische Anpassungen erfordern. Die bisherige Forschung zeigt, dass insbesondere Unternehmen, die sich stetig verbessern und ständig nach neuen Möglichkeiten suchen und diese umsetzen, in solchen Verhältnissen wachsen (Lubatkin et al., 2006). Führt vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse strategischer Wandel zu Wachstum? Zur Beantwortung dieser fünften Forschungs-

frage lässt sich zusammenfassend sagen: Strategischer Wandel wirkt sich positiv auf Wachstum aus. Buyout-Unternehmer, die nach dem Buyout Optimierung und Erneuerung stärker verfolgen, verzeichnen ein höheres Wachstum als jene, die auf das Zurückliegende setzen.

Diese Ergebnisse zu den einzelnen Forschungsfragen erlauben es, den Bogen zum ersten Kapitel dieser Arbeit zu schlagen. In den einleitenden Worten wurde die übergeordnete Fragestellung der Arbeit formuliert: Wie beeinflusst die Corporate Governance die strategische Ausrichtung von Family Buyouts? Im Lichte der Erkenntnisse zu den einzelnen Forschungsfragen lässt sich hierzu festhalten: Im Rahmen von Buyouts übernehmen neu zusammengesetzte Unternehmerteams Führung und Eigentum. Die Ergebnisse zeigen, dass diese Nachfolgelösung strategischen Wandel und infolgedessen Wachstum mit sich bringt, wenn das Unternehmerteam Macht hat und seine Ideen umsetzen kann. Dafür ist es von hoher Bedeutung, dass der Einfluss der Altgesellschafter nach dem Buyout stark zurückgeht. Eine strategische Neuausrichtung wird dabei zusätzlich von einer heterogenen Zusammensetzung des Unternehmerteams in Bezug auf funktionalen Hintergrund und einer homogenen Struktur des Unternehmerteams hinsichtlich des Alters unterstützt. Buyouts bieten eine Möglichkeit, existierende Machtverhältnisse zu verschieben, neue strategische Perspektiven einzuführen und eine strategische Neuausrichtung zu forcieren. Buyouts bieten also Familienunternehmen die Möglichkeit, »Bewahrtes« hinter sich zu lassen und eine neue strategische Richtung einzuschlagen. So kann »Neues« auf Grundlage dessen entstehen, was frühere Generationen geschaffen haben. Dies kann das Forschungsmodell zeigen.

7.3 Implikationen

7.3.1 Beitrag zur Theorie

Die Ergebnisse tragen in vielerlei Hinsicht zu theoretischen Ansätzen bei. Sie unterstützen den Ansatz des »strategic choice«, dass das Unternehmerteam durch ihre strategischen Entscheidungen einen wichtigen Einfluss auf die Richtung der Unternehmen hat (Child, 1972). Auch wenn zahlreiche Studien die Verbindung zwischen den Charakteristika der Entscheider und der Strategie bereits zum Thema haben, ist der Fokus auf das Phänomen des strategischen Wandels nach Buyouts neu. Strategischer Wandel ist ein bedeutendes Konstrukt. Ein wesentlicher Grundsatz im Forschungsfeld der Strategie ist, dass die Langlebigkeit von Unternehmen nur durch den »Fit« zwischen den Unternehmen und den Anforderungen der Umwelt erhalten bleiben kann. Die Adaption erfolgt durch zeit- und sachgerechte Anpassung der Strategie (Andrews, 1987). Dabei

liegt die Verantwortung für die Anpassungen beim Unternehmerteam, welches das Unternehmen übernimmt (Mintzberg, 1979). Die empirischen Auswertungen belegen die Wirkungszusammenhänge zwischen heterogener Teamzusammensetzung und strategischem Wandel. Damit trägt die Arbeit zu einem besseren Verständnis der Auswirkungen der durch Buyouts neu zusammengesetzten Unternehmerteams auf strategischen Wandel bei. Dieses Ergebnis kann Forscher ermutigen, den Upper Echelon-Ansatz von Hambrick und Mason (1984) zu verfolgen. Die vorliegenden Daten zeigen, dass die demografischen Eigenschaften des Unternehmerteams einen signifikanten Einfluss auf strategischen Wandel haben. Demografische Charakteristika sind eine Möglichkeit, die kognitive Basis von Individuen zu messen. Die kognitiven Basen wiederum verbinden sich zu bestimmten Fähigkeiten und Tendenzen im Team, welche sich als Muster in strategischen Entscheidungen widerspiegeln.

Weiter tragen die Ergebnisse zum wachsenden Forschungsstrom über Ambidextrie bei. Die Ergebnisse unterstützen die Ansicht von March (1991) und Burgelman (1991), dass Unternehmen wachsen werden, die die Fähigkeiten haben, sowohl in reifen Märkten konkurrenzfähig zu sein, als auch neue Produkte und Dienstleistungen für neue Märkte entwickeln zu können. Die Ansicht, dass eine Balance aus Optimierung und Erneuerung zu Wachstum führt, kann bestätigt werden. Die Ergebnisse zeigen auch, dass die Tendenz zu Exploration oder Exploitation von den demografischen Charakteristika des Unternehmerteams abhängt. Damit wird das Ergebnis von Beckman (2006) bestätigt. Der Gegensatz von Exploration und Exploitation verlangt vom Unternehmerteam Entscheidungen, die es ermöglichen, die Widersprüche der beiden Ausrichtungen zu verbinden (Westerman et al., 2006). Es zeigt sich, dass Unternehmerteams in der Lage sind, Rollen zu definieren, Funktionen zu besetzen und Interaktionen zu gestalten, um Unterschiede zwischen Exploration und Exploitation zu erkennen und mögliche Übereinstimmungen nutzen zu können.

Auch zur Buyout-Forschung tragen die vorliegenden Ergebnisse bei. In der Literatur wird ausführlich diskutiert, warum Buyouts zu Unternehmenserfolg führen (Berg & Gottschalg, 2005; Cumming et al., 2007). Dabei geht die Literatur bis zum Jahr 2000 davon aus, dass Buyouts hauptsächlich Auswirkungen auf die Effizienz von Unternehmen haben. Die Forscher argumentieren, dass höhere Zinsbelastungen, Kontrolle und das Zusammenfallen von Führung und Eigentum Werttreiber von Buyouts sind, die zu Effizienz und langfristig zu Unternehmenserfolg führen (Bruining & Wright, 2002; Jensen, 1986; Seth & Easterwood, 1993). Erst Mike Wright und andere Forscher aus dem Center for Management Buyout Research in Nottingham verbinden Buyouts mit Entrepreneurship und Wachstum. Diese Forscher argumentieren, dass Buyouts zu Wachstum durch Innovationen und Erschließung von neuen Geschäftsfeldern führen (Bassen et al., 2007; Bruining & Verwaal, 2005; Meuleman et al., 2009;

Wright et al., 2001b; Wright et al., 2000). Sie kommen zu dem Schluss, dass nicht nur auf Effizienz ausgerichtete Strategien wie »Governance Engineering« und Erhöhung der Zinsbelastung zum Erfolg von Buyouts beitragen, sondern auch neue Ideen und Ansätze, die das übernehmende Unternehmerteam einbringt. Die Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von einer Art Paradigmenwechsel in der Buyout-Forschung. Wissenschaftliche Arbeiten zu Buyouts widmen sich fortan nicht mehr bloss der Agentur-Theorie (Coase, 1937), sondern auch Theorien aus der Entrepreneurship-Forschung.

Auch diese Arbeit zeigt, dass Buyouts aus Familienunternehmen nicht nur zu auf der Agentur-Theorie beruhenden Effizienzgewinnen führen, sondern aus Buyouts neben höherer Effizienz auch neue Ideen und Geschäftsmöglichkeiten resultieren. Zu den 118 untersuchten Buyouts lässt sich sagen, dass sie den Unternehmerteams genügend Freiraum ermöglichen, innovative Ideen umzusetzen und somit zur Wiedereinführung einer unternehmerischen Kultur beitragen. Buyouts aus Familienunternehmen scheinen insbesondere deshalb erfolgreich zu sein, weil die neuen Strukturen und die veränderte Governance es den Unternehmerteams erlauben, sich von der Vergangenheit der Familienunternehmen zu lösen. Die aus der Agentur-Theorie (Coase, 1937) bekannten Werttreiber von Buyouts, wie das Zusammenführen von Eigentum und Management (Fama & Jensen, 1983), rücken bei Familienunternehmen in den Hintergrund. Stattdessen rückt das neue Unternehmerteam in den Vordergrund: Die Übernehmer fühlen und handeln als Unternehmer in ihren Organisationen. Befreit von den Beschränkungen als Angestellte haben sie nun die Macht, die unternehmerischen Geschicke selbst zu leiten.

Doch ob tatsächlich von einem Paradigmenwechsel bei Buyouts gesprochen werden kann, bleibt fraglich. Wie durch diese Arbeit aufgezeigt wird, führen Buyouts nicht nur zur Erkundung von neuen, sondern auch zur Optimierung bereits vorhandener Wettbewerbsvorteile, also Effizienz. Die Ergebnisse der Arbeit zeigen, dass erfolgreiche Buyout-Unternehmer nach Buyouts der Durchdringung des bestehenden Kundenstammes und der Verbesserung der Qualität die gleiche Bedeutung zukommen lassen wie dem Aufspüren neuer Geschäftschancen. Die Ausrichtung auf Effizienz scheint also sehr wohl zum Erfolg und somit zum Wachstum von Buyout-Unternehmen beizutragen. Nur ist es eine andere Art von Effizienz wie in den ursprünglichen Arbeiten zu Buyouts aus Konzernen (z. B. Palepu, 1990; Phan & Hill, 1995; Seth & Easterwood, 1993), es ist eine Effizienz in Bezug auf Produkte und den Umgang mit Kunden. Es ist eine vom Unternehmerteam bewusst gewählte Strategie zur Steigerung der Effizienz, mit dem Fokus, Bestehendes zu optimieren. Und es ist eben nicht die Einführung einer effizienten Corporate Governance, die aufgrund von bestimmten Mechanismen (beispielsweise Kontrolle oder effizientere Anreizstrukturen) automatisch zu einem effizienten Unternehmen und somit zu Erfolg

führt. Es wird deutlich, dass ein Unterschied im Verständnis des Begriffs Effizienzausrichtung zwischen der vorliegenden Arbeit und den Studien der 80er- und 90er-Jahre der Buyout-Forschung (u. a. Kaplan, 1989; Palepu, 1990; Phan & Hill, 1995; Seth & Easterwood, 1993) besteht. Effizienz bleibt ein Bestandteil, um den Erfolg von Buyout-Unternehmen zu erklären; jedoch in einem anderen Verständnis wie bisher. Wie das Ergebnis zur fünften Forschungsfrage zeigt, führt Effizienz erst im Zusammenspiel mit dem Erkunden von Neuem zu Wachstum der Unternehmen. In Anbetracht dieses Ergebnisses ist anzuzweifeln, dass der Erfolg von Buyouts allein durch eine Fokussierung auf eine Effizienzausrichtung zu erklären ist. Wie oft liegt eine differenziertere Anschauung vermutlich näher an der Realität. Eine Kombination aus Effizienz- und Wachstumsstrategien scheint zum Erfolg und letztlich zum Wachstum von Buyout-Unternehmen zu führen, die aus Familienunternehmen entstanden sind. Die beiden Aspekte Exploitation (Effizienz) und Exploration (Erkunden von Neuem) spannen als Endpunkte ein Kontinuum auf, wie es Burgelman (1991) ausdrückt. Die beobachtbare Entwicklung geht seiner Meinung nach in die Richtung, dass »... *organizations may have to keep both processes in play all times, even though this means that the organization never completely maximizes its efforts in the current domain*« (Burgelman 1991, S. 256).

Neben diesen Erkenntnissen zur Buyout-Forschung tragen die Ergebnisse auch zur Nachfolge-Forschung bei. Die Ergebnisse zeigen, dass die Upper Echelon-Perspektive auf die Nachfolge in Familienunternehmen übertragen werden kann: Bis jetzt sind nur empirische Studien bekannt, in denen dieser Ansatz in grossen Unternehmen untersucht wurde. Mitchell et al. (2009) haben mit ihrer konzeptionellen Arbeit erst vor kurzem den Grundstein für die Übertragung dieses Gedankenguts auf Familienunternehmen gelegt. Wahrscheinlich sind auch deshalb noch keine empirischen Arbeiten zum Thema Upper Echelon in Familienunternehmen zu finden. Auch zur Kombination Buyouts und Upper Echelon-Perspektive sind keine Studien bekannt. Entsprechend tragen die empirischen Ergebnisse zum interdisziplinären Forschungsstrom von Familienunternehmen bei, da die Thematik der Nachfolge mittels Buyouts im Lichte strategischer Managementtheorien untersucht wird.

7.3.2 Beitrag zur Praxis

In den einleitenden Worten dieser Arbeit wurde die Frage aufgeworfen, ob Buyouts zur strategischen Erneuerung von Familienunternehmen beitragen können. Diese Arbeit zeigt, dass die Veränderung in Führung und Eigentum zu strategischem Wandel führt. Die untersuchten Buyout-Unternehmen suchen intensiver nach neuen Geschäftsmöglichkeiten und bemühen sich mehr darum,

Bestehendes zu optimieren, als dies vor dem Buyout der Fall war. Buyouts stellen demzufolge eine Möglichkeit für Familienunternehmen dar, bisher beschrittene Wege zu verlassen. Die neuen Unternehmerteams ergreifen die Chance, Änderungen vorzunehmen; sie suchen nach neuen Geschäftsmöglichkeiten und nehmen Chancen wahr. Eine praxisrelevante Aussage ist daher, dass Buyouts als Nachfolgelösung ein Mittel zur Überwindung der strategischen Trägheit von Familienunternehmen darstellen.

Die Arbeit zeigt Aspekte der Corporate Governance auf, die es den übernehmenden Unternehmerteams erleichtern, Unternehmen strategisch neu auszurichten. Das Verständnis der Faktoren, die strategischen Wandel fördern bzw. verhindern, erlaubt es Übernehmern von Familienunternehmen, die Governance so zu gestalten, so dass sie ihre Vorstellungen verwirklichen können. Insbesondere Macht und die Abnahme des Familieneinflusses spielen hierbei eine entscheidende Rolle. Macht und der Rückgang des Familieneinflusses verleihen Unternehmerteams den nötigen Handlungsspielraum für eine strategische Neuausrichtung. Unternehmerteams mit viel Macht verändern die Strategie stärker als solche mit weniger Macht. Macht ist also ein entscheidender Aspekt, den übernehmende Unternehmerteams fördern sollten, um eine strategische Neuausrichtung durchzuführen. Es sind jedoch nicht die strukturgebenden Governance-Variablen, die den übernehmenden Unternehmerteams Macht verleihen, sondern es scheint dies die durch Buyouts gewonnene unternehmerische Freiheit zu sein. Die Übernehmer fühlen und handeln als Unternehmer – befreit von früheren Einschränkungen und dazu gezwungen, eigene Entscheidungen zu treffen. Forscher beschreiben diesen Effekt als »Buyout Fieber«: Hoch motivierte Unternehmerteams sind bereit, fast jede Herausforderung anzunehmen, um ihr Unternehmen zum Erfolg zu führen (Houlden, 1990). Dabei rückt in den Hintergrund, wie viel Eigentum das Team übernimmt oder welche Governance-Form gewählt wird. Sowohl in monistischen als auch dualistischen Systemen, mit viel oder wenig Eigenkapital, die Mehrzahl an Übernehmerteams hat Einfluss auf die Geschicke der Unternehmen. Der Buyout an sich wirkt scheinbar als machtstiftender Mechanismus. Fehlende Machtquellen können die Unternehmerteams durch den befreienden Charakter des Buyouts ausgleichen.

Neben Macht ist der Rückgang im Familieneinfluss ein entscheidender Aspekt, der strategischen Wandel fördert. Übernehmer von Familienunternehmen sollten also darauf achten, dass der Einfluss der Familie nach dem Buyout gering ist. Nur so können sie sich von der Strategie der Vorgänger lösen. Dies muss nicht bedeuten, dass ein vollständiges Abnabeln von der Familie notwendig ist. Ein vollständiges Loslösen kann auch schaden, wenn Erfahrung, Expertise oder soziales Kapital ungenutzt bleibt (Mitchell et al., 2009). Stattdessen könnte das Engagement der Familie nach dem Buyout darauf ausgerichtet sein, den

Handlungsspielraum des übernehmenden Unternehmerteams zu festigen. Beispielsweise können die Vorgänger ihr Commitment dem Übernehmer gegenüber und ihren Willen, Expertise zu teilen, signalisieren, jedoch immer unter Berücksichtigung, dass dieses Engagement dem Handlungsspielraum der Übernehmer untergeordnet ist. Der Schlüssel für eine auch nach dem Buyout bestehende Verbundenheit der Familie mit dem Unternehmen besteht darin, dass der Handlungsspielraum der Übernehmer Vorrang hat. Solch eine Herangehensweise erlaubt es den übernehmenden Unternehmerteams, einen eigenen Weg einzuschlagen, ohne mögliche wichtige Ressourcen, wie Kontakte zu Kunden oder zu anderen Stakeholdern, zu verlieren. Dies kann zu einer erhöhten Zufriedenheit auf Seiten der Verkäufer und der Käufer beitragen und den Erfolg des Buyouts sichern.

Ergreifen Angestellte oder externe Manager die Chance, zum Gesellschafter aufzusteigen, werden sie zum Treiber des Buyouts. Die Unternehmen leben von den Personen, die das Unternehmen zukünftig führen. Dies zeigen die Zusammenhänge zwischen der Zusammensetzung des Unternehmerteams und strategischem Wandel. Bei der Zusammensetzung des Unternehmerteams sollten die Übernehmer darauf achten, dass Personen mit unterschiedlichen Denksätzen und Berufserfahrungen im Team sind. Kommen Personen verschiedener beruflicher Erfahrungen zusammen, werden verschiedenste Sichtweisen und Perspektiven diskutiert. Wie die Ergebnisse zeigen, fördert dies Umdenken und öffnet neue Wege. Im Gegensatz hierzu hindert Heterogenität im Alter strategischen Wandel. Die unterschiedlichen Lebenserfahrungen führen offensichtlich zu Konflikten und erschweren strategische Veränderungen. Entsprechend ratsam ist es, dass sich Personen mit einem ähnlichen Alter zu Buyout-Teams zusammenschließen.

Doch welcher Wandel im Dickicht des Strategiedschungels führt letztlich zu Erfolg und Wachstum? Die vorliegende Arbeit kann einen Weg aufzeigen, mit welchem Übernehmer das Unternehmen zu Wachstum führen können – die Balance zwischen Exploration und Exploitation. Jene Unternehmen wachsen, die es schaffen, dauerhaft kleine Verbesserungen an bestehenden Prozessen, Technologien und Konzepten durchzuführen und die gleichzeitig innovativ sind und somit Neuerungen realisieren. Das Engagement in Exploitation sichert die gegenwärtige und das Engagement in Exploration die zukünftige Lebensfähigkeit. Es stellt sich dabei aber die Frage, wie es Buyout-Unternehmen gelingen soll, bei beiden Ausrichtungen ein hohes Niveau zu erreichen, da nach Buyouts die finanziellen Mittel meist knapp sind. Da aber zur Realisierung beider Ausrichtungen, also einer Ambidextrie-Strategie, finanzielle Ressourcen benötigt werden, stellt dieser Ansatz eine Herausforderung für Buyout-Unternehmen dar. Werden mehr Ressourcen für Exploitation eingesetzt, stehen weniger Ressourcen für Exploration zur Verfügung.

Die temporale Ambidextrie ist für Buyout-Unternehmen als Lösung besonders geeignet. Exploration und Exploitation werden als sich gegenseitig beeinflussende Größen gesehen, die aber aufgrund von Ressourcenknappheit nicht gleichzeitig ausgeführt werden können. Daher werden die Strategien zu unterschiedlichen Zeitpunkten verfolgt. Dabei wird mit der jeweils vorsteuernden Ausrichtung begonnen. In jedem Abschnitt ist nur eine Ausrichtung dominant. Sind die Voraussetzungen für die andere Ausrichtung geschaffen, wird sie abgelöst. Im Fall temporaler Ambidextrie steht das Unternehmerteam also nicht der Herausforderung gegenüber, Exploration und Exploitation gleichzeitig zu stärken, sondern jener, die Übergänge von explorativen zu exploitativen Abschnitten zu schaffen (Vogel, 2011).

Eine weitere Alternative zur Schaffung der Balance zwischen Exploration und Exploitation ist die kontextuelle Ambidextrie (Raisch & Birkinshaw, 2008). Diesem Ansatz nach teilen die Unternehmensmitglieder autonom ihre Arbeitszeit in die Schaffung von Wert im Tagesgeschäft und dessen Optimierung sowie in die Entwicklung zukunftsgerichteter Erfolgspotenziale. Jeder Mitarbeiter schafft sowohl Wert für das Tagesgeschäft in seinem Geschäftsbereich und sucht nach neuen Gelegenheiten in seinem Funktionsbereich (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Der dritte Ansatz spricht von der Einrichtung verschiedener Abteilungen für Optimierung einerseits und Forschung und Entwicklung andererseits, die sogenannte strukturelle Ambidextrie (Tushman, Smith, Wood, Westerman & O'Reilly, 2010). Bei der strukturellen Ambidextrie werden separate Einheiten gebildet, die sich entweder nur auf Exploration oder nur auf Exploitation konzentrieren. Die beiden letztgenannten Ansätze sind jedoch mit einem erhöhten Aufwand verbunden. Im Fall der kontextuellen Ambidextrie müssen entsprechende Mitarbeiter gefunden werden und im Rahmen der strukturellen Ambidextrie für beide Ausrichtungen Geschäftseinheiten unterhalten werden. Daher scheint die temporale Ambidextrie besonders dafür geeignet zu sein, Wachstum von Buyout-Unternehmen zu sichern. Dieses Ergebnis belegt auch eine Master-Thesis der Universität Liechtenstein, die sich qualitativ mit den Strategien von Buyout-Unternehmen auseinandersetzt (Matti, 2012).

7.4 Limitationen und Ausblick

Verschiedene Arbeiten können den Zusammenhang zwischen Demografie und Strategie (Barker III, Patterson Jr & Mueller, 2001; Bigley & Wiersema, 2002; Carpenter et al., 2004) oder Unternehmenserfolg (Carpenter, 2002) belegen. Doch ähnlich wie bei dieser Studie sind die Ergebnisse zu den Auswirkungen von heterogenen Unternehmerteams auf die jeweilige abhängige Variable nicht

eindeutig: mal hat Heterogenität einen positiven, mal einen negativen und oft gar keinen Einfluss (Pitcher & Smith, 2001). Es fehlen robuste Resultate, die wiederholt werden können. Manche Autoren nennen theoretische Erklärungen für die Schwäche, während andere sie methodischen Problemen zuordnen. Die Forscher Pitcher und Smith (2001) haben die Gründe für die Inkonsistenz untersucht. Sie kommen zu dem Schluss, dass die als typisch angenommenen Zusammenhänge zwischen Heterogenität und Strategie richtig sind. Sie sehen daher die Schwierigkeit quantitativer Studien, diese Zusammenhänge konsistent abzubilden, in methodischen Defiziten begründet. Der Autor der vorliegenden Arbeit schliesst sich dieser Meinung an. Er sieht vor allem die umstrittene Validität demografischer Eigenschaften und die fehlende Betrachtung des Prozesses von strategischen Entscheidungen als Limitationen dieser Arbeit. Diese beiden Punkte werden nachfolgend erläutert:

Erstens existieren berechtigte Zweifel an der Zuverlässigkeit demografischer Charakteristika, um psychologische Charakteristika zu messen. Schon die Erfinder des Upper Echelon-Ansatzes, Hambrick und Mason, argumentieren in ihrem ersten Artikel (1984, S. 196): »... *indicators may contain more noise than pure psychological measurers.*« Beispielsweise wird in dieser Arbeit angenommen, dass Diversität in den kognitiven Basen der Übernehmer zu strategischem Wandel führt. Wie kann diese Diversität nun am besten gemessen werden? Durch Heterogenität im Alter, in der Unternehmenszugehörigkeit oder im funktionalen Hintergrund? Oder wäre eine Kombination dieser oder anderer demografischer Indikatoren besser? In vielen Publikationen zu Heterogenität in Unternehmerteams wird nicht genau erwähnt, welche demografischen Variablen oder welche Kombination dieser die gewünschten Kognitionen am besten abbildet. Entsprechend kann die Heterogenität in der kognitiven Basis nicht genau gemessen werden, was zu ungenauen Ergebnissen und insbesondere Schlussfolgerungen führen kann.

Zweitens ist eine Grundannahme der Upper Echelon-Perspektive: »... *that ... strategic choices... can be partially predicted by managerial background characteristics*« (Hambrick et al., 1984, S. 193). Durch diese Prämisse überspringt der Ansatz die kognitiven, politischen und sozialen Prozesse, die zur strategischen Entscheidung führen. Die Logik in diesen Studien ist, dass die demografischen Eigenschaften Teamprozesse wie soziale Integration oder Kommunikation beeinflussen. Diese Prozesse wirken sich dann ihrerseits wiederum auf organisationale Grössen wie Strategie oder Erfolg aus. Werden die oben benannten Teamprozesse nicht ins Forschungsmodell aufgenommen, ist die Distanz zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variablen sehr gross. Dies ist in der vorliegenden Arbeit genauso wie in zahlreichen weiteren Studien der Fall, die einen direkten Zusammenhang zwischen Heterogenität im Unternehmerteam und Strategie vermuten. Die Distanz kann auch eine Erklärung dafür

sein, dass Heterogenität in der Unternehmenszugehörigkeit und im Ausbildungsniveau in der vorliegenden Arbeit keinen signifikanten Einfluss auf strategischen Wandel haben. Abhilfe könnte geschaffen werden, indem eine Variable des Prozesses des strategischen Entscheidens wie soziale Integration in das Forschungsmodell aufgenommen wird. Prozesse sind ein Teil der Gruppendynamik und bilden Interaktionen und Verhaltensmuster ab, die in Gruppen vorkommen (Denis et al., 2011). Prozesse wirken sich mit Sicherheit auf Unternehmerteams aus – manche positiv, beispielsweise, indem sich die Mitglieder gegenseitig informieren und fordern. Doch auch wenn sich die Unternehmerteams aus den erfahrensten, erfolgreichsten und wohlgesinntesten Mitgliedern zusammensetzen, unterliegen Unternehmerteams, ebenso wie jede andere Gruppe, potenziellen negativen Seiten des Gruppenverhaltens, erwähnen Denis et al. (2012). Als Beispiel einer negativen Tendenz, die zur Beibehaltung bisheriger Strategien führen kann, nennen sie »Groupthink« (Janis & Mann, 1979). Bevor versucht wird, strategische Entscheidungen vorherzusagen, könnte in einem ersten Schritt der Zusammenhang zwischen Teamzusammensetzung und Prozessvariablen untersucht werden. Das Erheben von Prozessvariablen wurde in der Vergangenheit oft vermieden. Ein Grund hierfür könnte sein, dass die Messung dieser Prozesse eine Herausforderung darstellt. Doch hier sollte künftige Forschung anknüpfen. Simsek et al. (2005) bieten zur Lösung dieses Problems eine validierte Skala für das Konstrukt »Behavioral Integration« an. Dieses Konstrukt steht für das Ausmass, in dem eine Gruppe von Topmanagern anstehende strategische Entscheidungen gemeinschaftlich berät und fällt. Indizien für eine derartige Verhaltensintegration sind Informationsaustausch, kooperatives Verhalten und kooperative Entscheidungsprozesse. Die Einführung eines solchen Konstrukts kann auch eine weitere Schwierigkeit des Upper Echelon-Ansatzes beheben. Wenn die Mitglieder des Unternehmerteams nicht über die Eigenschaften eines Teams verfügen, sondern eher eine Ansammlung von Solo-Akteuren darstellen, die in ihren Aufgabenbereichen gleichsam wie »Barone« unabhängig schalten und walten können, dann macht die Upper Echelon-Perspektive wenig Sinn. Nur bei einem hohen Mass an »Behavioral Integration« kann nach Hambrick (2005) von einem Team gesprochen werden. Und nur dann können sich die Eigenschaften des Teams in der Strategie widerspiegeln.

Auch die Einbeziehung relativer Macht einzelner Mitglieder des Unternehmerteams könnte in künftigen Arbeiten strategische Entscheidungen genauer vorhersagen. Wie Pitcher und Smith (2001) zeigen, haben manchmal nur ein oder zwei Mitglieder des Unternehmerteams Macht. Wird in solch einer Situation die Varianz des Alters berechnet, um die Heterogenität des Teams zu bestimmen, ist dies wahrscheinlich irreführend. Die mächtigsten Mitglieder des Unternehmerteams haben den stärksten Einfluss auf strategische Wahl (Child,

1972). Daher scheint es von Bedeutung zu sein, die relative Macht der Teammitglieder bei der Untersuchung von Unternehmerteams zu berücksichtigen:

»The effects of TMT heterogeneity on other characteristics of TMTs are stronger when the relative power of each member of the TMT is factored into the computation of heterogeneity« (Finkelstein et al., 2009, S. 137).

Neben der relativen Macht scheint es vielversprechend zu sein, tiefer in die quantitative Erhebung von Macht vorzudringen. Vielleicht können in interdisziplinären Forscherteams mit Soziologen und Psychologen Instrumente entwickelt werden, die potenzielle und tatsächliche Macht valide und reliabel abbilden. In dieser Arbeit besteht kein direkter Zusammenhang zwischen potenzieller und tatsächlicher Macht, obwohl dieser Zusammenhang theoretisch fundiert ist (Finkelstein, 1992). Wie im Lauf der Arbeit mehrfach angeklungen ist, ist die Operationalisierung ein möglicher Grund für den nicht bestätigten Zusammenhang. Die Entwicklung valider Skalen könnte daher mehr Licht in das Forschungsfeld Corporate Governance und strategische Entscheidungen bringen.

Ebenfalls könnten sich Forscher stärker damit auseinandersetzen, wie strategische Entscheider Entscheidungen treffen. Eine Alternative zum quantitativen Verfahren dieser Arbeit sind methodische Ansätze, die das Entscheidungsverhalten strategisch handelnder Personen ganzheitlicher betrachten. Fühlen, Denken und Handeln der strategischen Leader sind bei der vorliegenden Arbeit vernachlässigt. Qualitative Methoden wie Fallstudien (Yin, 2009), Interviews (Creswell, 2009) und Action Research (Sein, Henfridsson, Puroo, Rossi & Lindgren, 2011) bieten sich als Verfahren an, um die Schwächen des in dieser Arbeit angewandten Designs zu umgehen (Denis et al., 2011). Durch das quantitative Design ausgeblendete Bestandteile strategischer Entscheidungen und deren Auswirkungen auf Strategie und Wachstum können hierdurch erfasst und untersucht werden (Denis et al., 2011). Qualitative Studien bieten Erkenntnisse zu wichtigen Fragen des »Was«, »Wie« und »Warum« (Scholes et al., 2010). So können Einblicke in die Gedanken der Nachfolger beispielsweise über den Wandel vom Angestellten zum Unternehmer gewonnen werden. Auch kann der Problematik der nicht gewährleisteten Validität demografischer Variablen als Proxies für Charakteristika von Unternehmer entgangen werden.

Solch qualitative Untersuchungsdesigns führen zu Propositionen. Diese Propositionen können als Grundlage für weitere quantitative Untersuchungen dienen. Die Übertragung des Upper Echelon-Ansatzes und der Machtbasen von Finkelstein (1992) auf die externe Nachfolge in Familienunternehmen hat explorativen Charakter. Bis hierhin sind keine Arbeiten bekannt, die die Nachfolge auf Grundlage dieser Theorien empirisch untersuchen. Entsprechend werden die zu testenden Hypothesen in Kapitel 3 aus Erkenntnissen abgeleitet, die aus

Studien zu Nicht-Familienunternehmen entstanden sind. Dies führt zu Ungenauigkeiten. Die Realität der externen Nachfolge in Familienunternehmen wird in den Hypothesen auf solch eine Art und Weise widerspiegelt, dass sie einer empirischen Überprüfung vielfach nicht standhalten. Dies zeigen die sieben Hypothesen, die in der Arbeit nicht bestätigt werden können. Qualitative Studien führen zu einer tieferen Durchdringung der Thematik. Dies hat wahrscheinlich Propositionen und letztlich Hypothesen zur Folge, die stärker im Familienunternehmenskontext verankert sind. Es lässt sich vermuten, dass solche Hypothesen eher Bestätigung finden als aus der Literatur zu Konzernen hergeleitete Hypothesen.

Eine weitere Limitation dieser Arbeit ist zugleich Ansatzpunkt zu weiterer Forschung. Die ökonomischen Rahmenbedingungen, in welchen sich die jeweiligen Unternehmen befinden, werden ausser Acht gelassen. Dabei könnte ein besseres Verständnis des Zusammenhangs zwischen strategischem Wandel und Wachstum erzielt werden, würde die kombinierte Bedeutung von strategischem Wandel und ökonomischem Umfeld berücksichtigt werden. Diese Vermutung begründet sich auf der Theorie des »strategischen Fits«, die besagt, dass Übereinstimmung oder »Fit« zwischen wichtigen Variablen wie Umwelt, Struktur und Strategie entscheidend ist, um erfolgreich zu wirtschaften. Beispielsweise hängt der Erfolg einer unternehmerischen, strategischen oder Innovationsausrichtung stark vom ökonomischen Umfeld ab. Entsprechend wahrscheinlich ist es, dass Unsicherheiten in der Umwelt den Zusammenhang zwischen strategischem Wandel und Wachstum beeinflussen. Daher sollte das ökonomische Umfeld in künftigen Studien berücksichtigt werden. Simsek (2009) zeigt hierzu verschiedene Möglichkeiten auf, indem er auf die Studien von Birkinshaw et al. (1998) und Dill (1958) verweist.

Diese Untersuchung beruht auf einer besonderen Untersuchungsgruppe – 118 Buyout-Unternehmen, die vor dem Buyout Familienunternehmen waren. Der Autor ist sich bewusst, dass einige der oben erwähnten signifikanten Zusammenhänge in künftigen Studien, die über ein grösseres Sample verfügen, nicht bestätigt werden können. Die Ausweitung der Samples könnte daher zu robusteren Ergebnissen führen. Trotzdem hat diese explorative Studie fünf Hypothesen identifiziert, die eine zukünftige Forschung rechtfertigen. Die Validität der Ergebnisse sollte unter Berücksichtigung grösserer Untersuchungsgruppen überprüft werden. Kleinere Unterschiede können in grösseren Samples eher als statistisch signifikant bestätigt werden. Zukünftige gross angelegte Studien sollten versuchen, durch die Wahl von niedrigeren Signifikanzniveaus für die statistischen Tests ($p < 0.1$) die Irrtumswahrscheinlichkeit zu verringern. Neben der Ausweitung der Untersuchungsgruppe ist das Hinzufügen einer Kontrollgruppe denkbar. Die vorliegende Arbeit betrachtet ausschliesslich Buyouts. Ein Vergleich mit der internen Nachfolge wäre wünschenswert. So könnte der Einfluss der ex-

ternen Nachfolge auf strategischen Wandel mit jenem der internen Nachfolge verglichen werden. Führt die externe Nachfolge eher zu einer strategischen Neuausrichtung als die interne? Oder spielt die Herkunft der Übernehmer nur eine untergeordnete Rolle im Vergleich zur Zusammensetzung des Unternehmerteams? Bei der Berücksichtigung dieser vielfältigen Möglichkeiten für anknüpfende Studien wird deutlich, dass die vorliegende Arbeit nur ein Baustein im Facettenreichtum der Thematik Nachfolge in Familienunternehmen ist. Will dieses Phänomen besser verstanden werden, tut weitere Forschung not.

Trotz diesem Ruf nach weiterer Forschung kann bereits jetzt eine Kernaussage zur Nachfolgelösung bei Family Buyouts getroffen werden: Ergreifen externe Manager oder interne Angestellte die Chance, zum Gesellschafter aufzusteigen, werden sie zum Treiber von Buyouts. Die ehemaligen Familienunternehmen leben von den Personen, die das Unternehmen zukünftig führen. Hat das Unternehmerteam den Willen, dieses unternehmerisch voranzutreiben, sind Buyouts eine echte Chance für Wachstum und Innovation, ohne die Unabhängigkeit und die über Jahre gewachsene Identität zu verlieren. Dabei hängt der Erfolg dieser Nachfolgelösung erheblich von den in der Arbeit skizzierten Ausgestaltungsformen ab. Eine kritische Reflektion dieser Möglichkeiten sowie ihrer Auswirkungen auf das Unternehmen erlaubt strategische Überlegungen, die zu einem erfolgreichen Buyout beitragen können – sowohl aus Sicht des Übernehmers als auch jener des Übergebers. Auch wenn die interne Nachfolge immer noch den »Königsweg« darstellt, ist die Übernahme des Unternehmens durch externe Manager oder durch das amtierende Management eine attraktive Alternative zur Zukunftssicherung für Familienunternehmen. Oder um es mit Gabriele Fischer, der Chefredakteurin des Wirtschaftsmagazins »brand eins«, zu sagen (Fischer, 2010, S. 4):

»Es ist nicht leicht, etwas aufzubauen, aber zuzusehen, wie es in andere Hände übergeht, wie es Charakter, Temperatur und Emotionen verändert – dass ist die deutlich schwerere Übung. Und so ist es vielleicht kein Wunder, dass selbst Pioniere und Entrepreneur zu dem Ende hin das konservative Element in sich entdecken. Das macht die Nachfolge zu einem Thema, bei dem es knallt und zischt, bei dem Interessen aufeinanderprallen ... Die erste Beleidigung steckt schon im Wort. Nachfolger. Nicht Vordenker, Vorreiter, Vorkämpfer werden gesucht. Sondern Nachfolger, die auf dem Weg gehen, den der Vorgänger vorgezeichnet hat. Wer will das?«

Literaturverzeichnis

- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Achenbach, C., May, P. & Eiben, J. (2009). Beiräte in Familienunternehmen, Ergebnisse einer Studie der WHU. *Intes Akademie für Familienunternehmen*.
- Achleitner, A. K., Bock, C., Braun, R., Schraml, S. & Welter, J. (2010). Zielstrukturen in Familienunternehmen: Empirische Hinweise auf die Beziehung zwischen Unternehmens- und Familienzielen. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 58 (3), 227 – 258.
- Achleitner, A. K., Herman, K., Lerner, J. & Lutz, E. (2010). Family business and private equity: conflict or collaboration? The case of Messer Griesheim. *The Journal of Private equity*, 13 (3), 7 – 20.
- Achleitner, A. K., Kaserer, C., Ampenberger, M., Bender, M., Lahr, H. & Schiereck, D., et al. (2006). Erwerb und Übernahme von Firmen durch Finanzinvestoren: Zwischenbericht zum Forschungsprojekt 3/06 für das Bundesministerium der Finanzen, Berlin. *CEFS – Working Paper*, 1 – 97.
- Achleitner, A. K., Schraml, S. C. & Tappeiner, F. (2008). *Private Equity in Familienunternehmen: Erfahrungen mit Minderheitsbeteiligungen*. BoD – Books on Demand.
- Adams, R., Almeida, H. & Ferreira, D. (2005). Powerful CEOs and their impact on corporate performance. *Review of Financial Studies*, 18 (4), 1403 – 1432.
- Adler, P., Goldoftas, B. & Levine, D. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10 (1), 43 – 68.
- Albers, S. & Hildebrandt, L. (2006). Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung – Messfehler, formative versus reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungs-Modells. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58 (2), 2 – 33.
- Allison, P. (1978). Measures of inequality. *American Sociological Review*, 43 (6), 865 – 880.
- Amason, A. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39 (1), 123 – 148.
- Amason, A. C. & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23 (4), 495 – 517.
- Amason, A. C., Shrader, R. C. & Tompson, G. H. (2006). Newness and novelty: Relating top

- management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21 (1), 125 – 148.
- Anderson, R. & Reeb, D. (2003). Founding-family ownership and firm Performance: Evidence from S&P 500. *Journal of Finance*, 58 (3), 1301 – 1327.
- Anderson, J. & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103 (3), 411 – 423.
- Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Irwin.
- Argyrous, G. (2011). *Statistics for research: With a guide to SPSS* (3. Aufl.). London: Sage.
- Astrachan, J., Klein, S. & Smyrnios, K. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the Family Business definition problem. *Family Business Review*, 15 (3), 45 – 58.
- Audia, P., Locke, E. & Smith, K. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 837 – 853.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R (2006). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung* (12. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bailom, F., Matzler, K. & Tschernernjak, D. (2006). *Was Top-Unternehmen anders machen*. Wien: Linde.
- Bantel, K. & Jackson, S. (1989). Top management and innovation in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10 (3), 107 – 124.
- Barach, J. A. & Gantisky, J. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8 (2), 131 – 155.
- Barker III, V. L., Patterson Jr, P. W. & Mueller, G. C. (2001). Organizational causes and strategic consequences of the extent of top management team replacement during turnaround attempts. *Journal of Management Studies*, 38 (2), 235 – 270.
- Bartholomew, S. & Smith, A. D. (2006). Improving survey response rates from chief executive officers in small firms: the importance of social networks. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), 83 – 96.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4. Aufl.). New York: Free Press.
- Bassen, A., Schiereck, D. & Wegner, C. (2007). Growth Buyouts: Deutsche Evidenz zu Abgrenzung und Charakteristika. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 26 (2), 181 – 195.
- Bäzner, B. & Picot, G. (2012). *Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Beckman, C. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 741 – 758.
- Beckman, C. & Burton, M. (2011). Bringing organizational demography back in: Time, change and structure in top management team research. *Handbook of Top Management Team Research*. Edward Elgar, 49 – 70.
- Benner, M. J. & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *The Academy of Management Review*, 238 – 256.
- Bennis, W. G. & O’Toole, J. (2005). How business schools lost their way. *Harvard Business Review*, 83 (5), 96 – 104.

- Berg, A. & Gottschalg, O. (2005). Understanding value generation in buyouts. *Journal of Restructuring Finance*, 1 (2), 1 – 29.
- Berle, A. & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. Transaction Pub.
- Bigley, G. A. & Wiersema, M. F. (2002). New CEOs and corporate strategic refocusing: How experience as heir apparent influences the use of power. *Administrative Science Quarterly*, 47 (4), 707 – 727.
- Birkinshaw, J. & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *Sloan Management Review*, 4 (4), 47 – 55.
- Birkinshaw, J., Hood, N. & Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19 (3), 221 – 242.
- Birley, S. & Westhead, P. (1990). Growth and performance contrasts between types of small firms. *Strategic Management Journal*, 11 (7), 535 – 557.
- Blau, P. (1977). *Inequality and heterogeneity: A primitive theory of social structure*. New York: Free Press.
- Boeker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 152 – 170.
- Bortz, J. & Schuster, C. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (7. Aufl.). Berlin: Springer.
- Boudreau, M., Gefen, D. & Straub, D. (2001). Validation in information systems research: A state-of-the-art assessment. *MIS Quarterly*, 24 (3), 1 – 16.
- Brass, D. J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29 (4), 518 – 539.
- Brass, D. J. & Burkhardt, M. E. (1993). Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal*, 441 – 470.
- Bresser, R. K. F. (2010). *Strategische Managementtheorie* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Bruining, H., Bonnet, M. & Wright, M. (2004). Management control systems and strategy change in buyouts. *Management Accounting Research*, 15 (2), 155 – 177.
- Bruining, J. & Verwaal, E. (2005). Successful management buyouts: Are they really more entrepreneurial? *Research Paper*.
- Bruining, H. & Wright, M. (2002). Entrepreneurial orientation in management buy-outs and the contribution of venture capital. *Venture Capital*, 4 (2), 147 – 168.
- Brunninge, O., Nordqvist, M. & Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29 (3), 295 – 308.
- Brush, C., Duhaime, I., Gartner, W., Stewart, A., Katz, J. & Hitt, M., (2003). Doctoral education in the field of entrepreneurship. *Journal of Management*, 29 (3), 309 – 331.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. New York: Oxford University Press.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business research methods*: Oxford University Press, USA.
- Bühl, A. (2012). *SPSS 20: Einführung in die moderne Datenanalyse* (13. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (2. Aufl.). München: Pearson Studium.

- Bühner, M. & Ziegler, M. (2009). *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. München: Pearson Studium.
- Bunderson, J. Stuart. (2003). Team member functional background and involvement in management teams: direct effects and the moderating role of power centralization. *Academy of Management Journal*, 46 (4), 458 – 474.
- Bunderson, J. Stuart & Sutcliffe, K. M. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of Management Journal*, 45 (1), 875 – 893.
- Burgelman, R. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaption – theory and field research. *Organization Science*, 40 (10), 239 – 262.
- Burkhardt, M. E. & Brass, D. J. (1990). Changing patterns or patterns of change: The effects of a change in technology on social network structure and power. *Administrative Science Quarterly*, 45 (4), 104 – 127.
- Buttignon, F., Vedovato, M. & Bortoluzzi, P. (2005). Family business investor buyouts: the Italian case. *Working Paper, University of Padua*.
- Cadbury, A. (2002). *Corporate governance and chairmanship: A Personal view*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Cadieux, L. (2007). Succession in small and medium-sized family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. *Family Business Review*, 20 (2), 95 – 109.
- Cannella Jr, A. A. (2001). Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Executive*, 15 (3), 36 – 44.
- Cannella, A., Park, J. & Lee, H. (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51 (4), 768 – 784.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20 (4), 781 – 796.
- Cao, Q., Simsek, Z. & Zhang, H. (2010). Modelling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 47 (7), 1272 – 1296.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29 (3), 249 – 265.
- Carpenter, M. A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23 (3), 275 – 284.
- Carpenter, M. A. (2000). The price of change: The role of CEO compensation in strategic variation and deviation from industry strategy norms. *Journal of Management*, 26 (6), 1179 – 1198.
- Carpenter, M. & Fredrickson, J. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44 (3), 533 – 545.
- Carpenter, M. A., Gelekanycz, M. A. & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30 (6), 749 – 778.

- Carlsson, G. & Karlsson, K. (1970). Age, cohorts and the generation of generations. *American Sociological Review*, 34 (4), 710 – 718.
- Chalmers, A. (1999). *What is this thing called science?* Univ. of Queensland Press.
- Chandler, G. N. & Lyon, D. W. (2001). Issues of research design and construct measurement in entrepreneurship research: The past decade. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25 (4), 101 – 115.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6 (1), 1 – 22.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling. In G. A. Marcoulides (Eds.), *Modern Methods in Business Research* (295 – 336). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Chrisman, J., Chua, J. & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11 (1), 19 – 34.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Sharma, P. (2003). *Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family business*: Coleman White Paper series.
- Chrisman, J. J., Chua, J. & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 555 – 575.
- Clegg, S. R. (Hrsg.). (2010). *The Sage handbook of organization studies* (2. ed., reprint.). London: Sage.
- Clegg, S. R. & Haugaard, M. (Hrsg.). (2009). *The Sage handbook of power*. Los Angeles, Calif.: Sage.
- Coase, R. D. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4 (16), 386 – 405.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. Aufl.). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Connelly, B., Hoskisson, R., Tihanyi, L. & Certo, S. (2010). Ownership as a form of corporate governance. *Journal of Management Studies*, 47 (8), 1561 – 1589.
- Covin, J. G. & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23 (3), 47 – 63.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3. Aufl.). Los Angeles: Sage.
- Cumming, D., Siegel, D. S. & Wright, M. (2007). Private equity, leveraged buyouts and governance. *Journal of Corporate Finance*, 13 (4), 439 – 460.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioural theory of the firm*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral science*, 2 (3), 201 – 215.
- Datta, D. & Rajagopalan, N. (1998). Industry structure and CEO characteristics: An empirical study of succession events. *Strategic Management Journal*, 19 (9), 833 – 852.
- Davidson, J. C. (2005). *MBO mittels Private equity: Empirische Analyse der Schweizer Praxis* (1. Aufl.). SECA: Bd. 6. Bern: Haupt.
- Davis, G. F. & Marquis, C. (2005). Prospects for organization theory in the early twenty-first century: Institutional fields and mechanisms. *Organization Science*, 16 (4), 332 – 343.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic manoeuvring*. New York: Free Press.

- Dean, M., Shook, C. & Payne, G. (2007). The past, present, and future of entrepreneurship research: Data analytic trends and training. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (4), 601 – 618.
- Dearborn, D. & Simon, H. (1958). Selective perception: A note on the departmental identifications of executives. *Sociometry*, 45 (2), 140 – 144.
- Denis, J., Kisfalvi, V., Langlely, A. & Rouleau, L. (2011). Perspectives on strategic leadership. In Bryman, A. (Hrsg.). *The SAGE handbook of leadership*. (S. 71 – 85). London, Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Denison, D., Lief, C. & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17 (1), 61 – 70.
- Dess, G. G. & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Review*, 5 (3), 265 – 273.
- Diamantopoulos, A., Riefler, P. & Roth, K. (2008). Advancing formative measurement models. *Journal of Business Research*, 61 (12), 1203 – 1218.
- Diamantopoulos, A. & Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development – A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17 (4), 263 – 282.
- Diamantopoulos, A. & Winklhofer, H. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38 (2), 269 – 277.
- Dill, W. R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2 (4), 409 – 443.
- Douma, S. (1991). Success and failure in new ventures. *Long Range Planning*, 24 (2), 54 – 60.
- Druey, J. N. & Druey, J. E. (2010). *Gesellschafts- und Handelsrecht: Systematische Darstellung und Einschluss des Rechts für börsennotierte Gesellschaften und des Wertpapierrechts* (10. Aufl.). Genf: Schulthess.
- Dutton, J. & Duncan, R. (2006). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8 (3), 279 – 295.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A. & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17 (1), 143 – 162.
- Dyer, W. Gibb. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business*. Jossey Bass: San Francisco.
- Eberl, M. (2006). Formative und reflektive Konstrukte und die Wahl des Strukturgleichungsverfahrens. *Die Betriebswirtschaft*, 66 (6), 651 – 668.
- Eisenhardt, K. M. & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31 (4), 737 – 770.
- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth – linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978 – 1988. *Administrative Science Quarterly*, 35 (3), 504 – 529.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27 (1), 31 – 41.

- Etzioni, A. (1991). The socio-economics of property. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6 (2), 465 – 468.
- EVCA (European Private Equity & Venture Capital Association) (2005). Private Equity and generational change – the contribution of private equity to the succession of family businesses in Europe. *Research paper*.
- Fama, E. & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law & Economics*, 26 (2), 301 – 325.
- Farschtschian, P. (2009). *Strategische Beurteilung von private-equity-finanzierten Buy-outs: Bedeutung eines integrierten Ansatzes unter besonderer Berücksichtigung des Profit Impact of Market Strategy (PIMS)-Forschungsprojektes* (1. Aufl.). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Fassott, G. (2006). Operationalisierung potenzieller Variablen in Strukturgleichungsmodellen: Eine Standortbestimmung. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58 (2), 67 – 88.
- Feldbauer-Durstmüller, B., Wimmer, B. & Haas, T. (2008). Quantitative empirische Untersuchung von (mittleren und grossen) Familienunternehmen in Oberösterreich – Untersuchungsdesign. In B. Feldbauer-Durstmüller, *Familienunternehmen-Controlling, Finanzmanagement, Unternehmensrechnung, Wirtschaftsprüfung und Steuern*. Wien: Linde.
- Fenn, G., Liang, N. & Prowse, S. (1997). The private equity market: an overview. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 6 (4), 1 – 106.
- Filatovchev, I. & Wright, M. (2005). *The life-cycle of corporate governance*. Cheltenham: Elgar.
- Fink, M., Harms, R. & Kraus, S. (2008). Cooperative internationalization of SMEs: Self-commitment as a success factor for international entrepreneurship. *European Management Journal*, 26 (6), 429 – 440.
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 505 – 538.
- Finkelstein, S. & D’Aveni, R. A. (1994). CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. *Academy of Management Journal*, 37 (5), 1079 – 1108.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. (1990). Top-Management-Team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35 (3), 484 – 503.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C. & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Strategic management series. New York: Oxford Univ. Press.
- Fischer, G. (2010). Es muss nicht immer so weiter gehen. *brand eins*, 12 (9), 4.
- Flick, U. (2009). *Sozialforschung: Methoden und Anwendungen*. Hamburg: Rowohlt.
- Fondas, N. & Wiersema, M. (1997). Changing of the guard: the influence of CEO socialization on strategic change. *Journal of Management Studies*, 34 (4), 561 – 584.
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing research*, 19 (4), 39 – 50.
- Fornell, C. & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing research*, 440 – 452.

- Fowler, K. L. & Schmidt, D. R. (1989). Determinants of tender offer post-acquisition financial performance. *Strategic Management Journal*, 10 (4), 339–350.
- Freeman, J., Carroll, G. & Hannan, M. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, 48 (5), 692–710.
- French, J. R. P. & Raven, B. (1959). The bases of power. *Studies in social power*, 150–167.
- Freund, W. (2004). Unternehmensnachfolgen in Deutschland. *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung*, 1 (2004), 57–88.
- Frishammar, J. & Åke Hörte, S. (2005). Managing external information in manufacturing firms: The impact on innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22 (3), 251–266.
- Fueglistaller, U. & Halter, F. (2005). Familienunternehmen in der Schweiz. *Der Schweizer Treuhänder*, 20 (4), 35–38.
- Fueglistaller, U., Frey, U. & Halter, F. (2003). *Strategisches Management für KMU – Eine praxisorientierte Anleitung*. St. Gallen: KMU HSG.
- Furtner, M. & Baldegger, U. (2013). *Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Springer.
- Gälweiler, A. (2005). *Strategische Unternehmensführung*. Campus Verlag.
- Geletkanycz, M. A. & Hambrick, D. C. (1997). The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance. *Administrative Science Quarterly*, 42 (4), 132–167.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M. & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12 (4), 287–297.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Giambattista, R. C. (2004). Jumping through hoops: A longitudinal study of leader life cycles in the NBA. *Leadership Quarterly*, 15 (5), 607–624.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47 (4), 209–226.
- Gimeno, A., Baulenas, G., Coma-Cros, J. & Althausen, D. (2010). *Familienunternehmen führen – Komplexität managen: Mentale Modelle und praktische Lösungen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ginsberg, A. (1988). Measuring and modelling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal*, 9 (6), 559–575.
- Gioia, D. & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review*, 34 (4), 584–602.
- Golden, B. & Zajac, E. (2001). When will boards influence strategy? Inclination × power = strategic change. *Strategic Management Journal*, 22 (12), 1087–1111.
- Goll, I., Johnson, N. & Rasheed, A. A. (2007). Knowledge capability, strategic change, and firm performance: The moderating role of the environment. *Management Decision*, 45 (2), 161–179.
- Gossen, H. (1854). *Entwicklung der Gesetze des menschlichen Verkehrs, und der daraus fließenden Regeln für menschliches Handeln*. Braunschweig.
- Goossens, L., Manigart, S. & Meuleman, M. (2008). The change in ownership after a buyout: Impact on Performance. *Journal of Private Equity*, 12 (1), 31–41.
- Greiner, L. (1972). Evolutions and revolutions as organisations grow. *Harvard Business Review*, 76 (3), 37–56.

- Gruber, M. (2007). Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective. *Journal of Business Venturing*, 22 (6), 782–807.
- Günterberg, B. & Kayser, G. (2004). SMEs in Germany: Facts and figures 2004. *IfM-Materialien*.
- Guthrie, J. P. & Datta, D. K. (1998). Corporate strategy, executive selection, and firm performance. *Human Resource Management*, 37 (2), 101.
- Habbershon, T. G. & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12 (1), 1–25.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & William, C. (1998). *Multivariate data analysis*: Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Haleblian, J. & Finkelstein, S. (1993). Top-management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of Management Journal*, 36 (4), 844–863.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32 (2), 334–343.
- Hambrick, D. C. (1989). Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. *Strategic Management Journal*, 10 (S1), 5–15.
- Hambrick, D. C. (1981). Environment, strategy, and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 26 (2), 253–275.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S. & Chen, M. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41 (7), 659–684.
- Hambrick, D. C. & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369–406.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193–206.
- Hambrick, D. C., Werder, A. v. & Zajac, E. J. (2008). New directions in corporate governance research. *Organization Science*, 19 (3), 381–385.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (1), 37–51.
- Hannah, S. T. & Avolio, B. J. (2011). Leader character, ethos, and virtue: Individual and collective considerations. *The Leadership Quarterly*, 22 (5), 989–994.
- Hannan, M. & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), 929–964.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49 (2), 149–164.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge, MA.
- Hardy, C. (1996). Understanding power: bringing about strategic change. *British Journal of Management*, 7 (1), 3–16.
- Hardy, C. & Clegg, S. R. (2010). Some dare call it power. In S. R. Clegg (Hrsg.), *The Sage handbook of organization studies* (2. Aufl.) (754–775). London: Sage.
- Harrison, J. Richard, Torres, D. L. & Kukalis, S. (1988). The changing of the guard: Turnover and structural change in the top-management positions. *Administrative Science Quarterly*, 33 (2), 211–232.

- Hauser, H.-E. & Kay, R. (2011). Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014: Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren. *IfM-Materialien Nr. 193*.
- Haveman, H. (1993). Follow the leader: Mimetic, isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38 (4), 593 – 627.
- Haynes, K. T. & Hillman, A. (2010). The effect of board capital and CEO power on strategic change. *Strategic Management Journal*, 31 (11), 1145 – 1163.
- He, Z.-L & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15 (4), 481 – 494.
- Helmich, D. L. & Brown, W. B. (1972). Successor type and organizational change in the corporate enterprise. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), 371 – 381.
- Henseler, J., Ringle, C. & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277 – 319.
- Herrmann, P. & Datta, D. K. (2005). Relationships between top management team characteristics and international diversification: an empirical investigation. *British Journal of Management*, 16 (1), 69 – 78.
- Herrmann, A., Huber, F. & Kressmann, F. (2006). Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle – ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58 (2), 34 – 66.
- Hilb, M. (2012). *New corporate governance: Successful board management tools* (3. Aufl.). Berlin: Springer.
- Hitt, M. & Duane, R. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (1), 3 – 14.
- Hitt, M. A. & Ireland, R. (2006). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, 6 (3), 273 – 293.
- Hitt, M. & Ireland, R. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (1), 3 – 14.
- Hitt, M. A. & Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12 (5), 327 – 351.
- Hofer, C. W. & Schendel, D. (1982). *Strategy formulation – Analytical concepts*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Hoffman, L. & Maier, N. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62 (2), 401.
- Homburg, C. & Dobratz, A. (2008). Iterative Modellselektion in der Kausalanalyse. In A. Herrmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. & Giering, A. (1996). Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: Ein Leitfaden für die Marketingforschung. *Marketing ZFP*, 18 (1), 5 – 24.
- Homburg, C. & Klarmann, M. (2006). Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung – Problemfelder und Anwendungsempfehlungen. *Die Betriebswirtschaft* 66 (6), 727 – 740.
- Homburg, C., Pflesser, C. & Klarmann, M. (2008). Strukturgleichungsmodelle mit po-

- tenziellen Variablen: Kausalanalyse. In A. Herrmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Houlden, B. (1990). Buy-outs and beyond – Motivations, strategies and ownership changes. *Long Range Planning*, 23 (4), 73 – 77.
- Howell, R., Breivik, E. & Wilcox, J. (2007). Reconsidering formative measurement. *Psychological Methods*, 12 (2), 205.
- Howorth, C., Westhead, P. & Wright, M. (2004). Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. *Journal of Business Venturing* 19 (4), 509 – 534.
- Howorth, C., Wright, M., Westhead, P. & Bygrave, W. (2007). Succession, professionalization and the staying power of familiness: A longitudinal study of management buyouts of family firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 27 (14), 1 – 14.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20 (2), 195 – 204.
- Hunt, S. D. (2004). Leadership. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Hrsg.). *The nature of leadership*. (S. 345 – 380). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Huse, M., Hoskisson, R., Zattoni, A. & Viganò, R. (2011). New Perspectives on board research: changing the research agenda. *Journal of Management and Governance*, 15 (1), 5 – 28.
- IfM Bonn (Hrsg.). (2004). *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung: Unternehmensnachfolgen in Deutschland*. Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 106. Wiesbaden
- IfM Bonn (Hrsg.). (2010). *Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014 – Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren*. IfM-Materialien Nr. 198. Bonn
- Jakoby, S. (2000). *Erfolgsfaktoren von Management Buyouts in Deutschland: Eine empirische Untersuchung*. Reihe: Bd. 67. Lohmar: Eul.
- Janeba-Hirtl, E. (2005). *Management-Buy-out: Der Wirtschaftsmotor*. Wien: Linde.
- Janis, I. L. & Mann, L. (1979). *Decision-making – A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment*. New York: MacMillan.
- Jansen, J., Volberda, H. & van den Bosch, F. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbachs Business Review*, 10 (5), 351 – 363.
- Janssen, J. & Laatz, W. (2010). *Statistische Datenanalyse mit SPSS: Eine anwendungsorientierte Einführung* (7. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30 (2), 199 – 218.
- Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and Takeovers. *American Economic Review*, 76 (2), 323 – 340.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305 – 360.
- Kalss, S., Newton, C., Schafer, M., Kastler, W. & Doralt, P. (2008). *Österreichisches Gesellschaftsrecht: Systematische Darstellung sämtlicher Rechtsformen*. Wien: Manz.
- Kaplan, S. (1989). The effects of management buyouts on operating performance and value. *Journal of Financial Economics*, 24 (2), 217 – 254.
- Kaplan, S. N. & Schoar, A. (2005). Private equity performance: returns, persistence, and capital flows. *The Journal of Finance*, 60 (4), 1791 – 1823.

- Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 34 (6), 81 – 104.
- Kautonen, T., Tornikoski, E. & Kibler, E. (2011). Entrepreneurial intentions in the third age: the impact of perceived age norms. *Small Business Economics*, 37 (2), 219 – 234.
- Kellermans, F. W. & Eddleston, K. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 809 – 830.
- Klein, S. B. (2010). Corporate Governance, family business complexity and succession. *Transfer of Ownership in Private Businesses – European Experiences« international conference, Stockholm, Sweden.*
- Klein, S. B. (2008). Corporate Governance in Familienunternehmen. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 56 (1/2), 18 – 35.
- Klein, S., Astrachan, J. & Smyrniotis, K. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), 321 – 339.
- Klein, S. (2000). Family businesses in Germany: Significance and structure. *Family Business Review*, 13 (3), 157 – 181.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3. Aufl.). New York: Guilford Press.
- Klößner, O. (2009). *Buy-outs in Family Businesses: Changes in Corporate Governance, Instruments of Managerial Control, and Financial*. Wiesbaden: Gabler.
- Knight, D., Pearce, C., Smith, K., Olian, J., Sims, H., Smith, K. & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20 (5), 445 – 465.
- Knoblach, B. & Fink, D. (2011a). Konstruktivismus, Macht und die Realitäten der Manager. In B. Knoblach, T. Oltmanns, I. Hajnal & D. Fink (Hrsg.), *Macht in Unternehmen. Der Vergessene Faktor* (13 – 25). Wiesbaden: Gabler.
- Knoblach, B., Oltmanns, T., Hajnal, I. & Fink, D. (2011b). Machtperspektiven. In B. Knoblach, T. Oltmanns, I. Hajnal & D. Fink (Hrsg.), *Macht in Unternehmen. Der Vergessene Faktor* (3 – 10). Wiesbaden: Gabler.
- Knott, A. (2002). Exploration and exploitation as complements.. In C. Choo & N. Bontis (Hrsg.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, (339 – 358). New York: Oxford University Press.
- Koerberle-Schmid, A. & Brockhoff, K. (Hrsg.). (2010). *Family Business Governance: Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen*. Berlin: Schmidt.
- Kraatz, M. & Zajac, E. (2001). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence. *Organization Science*, 12 (5), 632 – 657.
- Kumar, N., Stern, L. W. & Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36 (6), 1633 – 1651.
- Kuratko, D. F. & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33 (1), 1 – 17.
- Lane, S., Astrachan, J., Keyt, A. & McMillan, K. (2006). Guidelines for family business boards of directors. *Family Business Review*, 19 (2), 147 – 167.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press.

- La-Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54 (2), 471 – 517.
- Lavie, D., Stettner, U. & Tushman, M. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4 (1), 109 – 155.
- Lawrence, B. (1997). The black box of organizational demography. *Organization Science*, 8 (1), 1 – 22.
- Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 731 – 746.
- Lee, H. & Park, J. (2006). Top team diversity, internationalization and the mediating effect of international alliances. *British Journal of Management*, 17 (3), 195 – 213.
- Levinthal, D. & March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14 (S2), 95 – 112.
- Levie, J. & Lichtenstein, B. (2010). A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (2), 317 – 350.
- Liang, H., Saraf, N., Hu, Q. & Xue, Y. (2007). Assimilation of enterprise systems: The effect of institutional pressures and the mediating role of top management. *MIS Quarterly*, 31 (1), 59 – 87.
- Lin, Z., Yang, H. & Demirkan, I. (2007). The Performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing. *Management Science*, 53 (10), 1645 – 1658.
- Liñán, F. & Chen, Y. W. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), 593 – 617.
- Lindow, C. M. (2013). *A strategic fit Perspective on family firm Performance*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lohmöller, J. (1989). *Latent Variable Path Modelling with Partial Least Squares*. Heidelberg: Physica.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32 (5), 646 – 672.
- Luippold, T. (1992). *Management Buy-Outs – Evaluation ihrer Einsatzmöglichkeiten in Deutschland* (2. Aufl.). Bern: Haupt.
- MacMillan, I. C., Kulow, D. M. & Khoylian, R. (1989). Venture capitalists' involvement in their investments: Extent and performance. *Journal of Business Venturing*, 4 (1), 27 – 47.
- Malhotra, M. K. & Grover, V. (1998). An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. *Journal of Operations Management*, 16 (4), 407 – 425.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71 – 87.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Matthiesen, K. & van Well, B. (2011). Diskursiv führen – oder: Management nach der Vertreibung aus dem Paradies. In B. Knoblach, T. Oltmanns, I. Hajnal & D. Fink (Hrsg.), *Macht in Unternehmen. Der Vergessene Faktor* (115 – 128). Wiesbaden: Gabler.

- Matti, A. (2012). *Einfluss der Finanzierungsform auf die Strategie von Management Buyout-Unternehmen*. Masterarbeit der Universität Liechtenstein.
- Malik, F. (1993). *Kompetenz zur Führung*. Wiesbaden: Gabler
- Matys, T. (2006). *Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen*. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- McDonald, R. & Ho, M. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7 (1), 64–85.
- McNulty, T., Pettigrew, A., Jobome, G. & Morris, C. The role, power and influence of company chairs. *Journal of Management and Governance*, 15(1), 91–121.
- Menz, M. (2012). Functional Top management team members. A review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 38 (1), 45–80.
- Meuleman, M., Amess, K., Wright, M. & Scholes, L. (2009). Agency, strategic entrepreneurship, and the performance of private equity-backed buyouts. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (1), 213–239.
- Meyer, A. (2007). *Unternehmerfamilie und Familienunternehmen erfolgreich führen: Unternehmertum fördern, Führungskultur entwickeln, Konflikte konstruktiv lösen*. Wiesbaden: Gabler.
- Michel, J. & Hambrick, D. (1992). Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, 35 (1), 9–37.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1991). Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Management Science*, 37 (1), 34–52.
- Miller, C., Burke, L. & Glick, W. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19 (1), 39–58.
- Miller, D., Steier, L. & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 513–531.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H. & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13 (5), 829–858.
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21 (2), 402–434.
- Mitchell, J., Hart, T. A., Valcea, S. & Townsend, D. M. (2009). Becoming the boss: Discretion and postsuccession success in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (6), 1201–1218.
- Mitchell, R. K., Mitchell, J. Robert & Smith, J. Brock. (2008). Inside opportunity formation: Enterprise failure, cognition, and the creation of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2 (3), 225–242.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2011). *Strategy Safari: Der Wegweiser durch den Dschungel des strategischen Managements*. München: FinanzBuch.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mom, T., van den Bosch, F. & Volberda, H. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20 (4), 812 – 828.
- Müller, G. (2012). *Private Equity Investments in Family Businesses: An Empirical Investigation of the Organizational Metamorphosis*. Dissertation, Witten-Herdecke.
- Müller, R., Lipp, L. & Plüss, A. (2007). *Der Verwaltungsrat: Ein Handbuch für die Praxis* (3., erw. und überarb. Aufl.). Zürich: Schulthess.
- Müller-Stewens, G. & Brauer, M. (2009). *Corporate Strategy & Governance: Wege zur nachhaltigen Wertsteigerung im diversifizierten Unternehmen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Muscarella, C. J. & Vetsuypens, M. R. (1990). Efficiency and organizational structure: A study of reverse LBOs. *The Journal of Finance*, 45 (5), 1389 – 1413.
- Mustakallio, M., Autio, E. & Zahra, S. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15 (3), 205 – 222.
- Naranjo-Gil, D., Hartmann, F. & Maas, V. (2008). Top management team heterogeneity, strategic change and operational performance. *British Journal of Management*, 19 (3), 222 – 234.
- Neubauer, W. & Rosemann, B. (2006). *Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen. Organisation und Führung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3. Aufl.). New York: McGraw-Hill.
- Ocasio, W. (1994). Political dynamics and the circulation of power: CEO Succession in U.S. Industrial corporations, 1960 – 1990. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 285 – 312.
- Oltmanns, T. (2011). Der Machtbegriff in der Betriebswirtschaft – ein Tabu und seine Geschichte. In B. Knoblich, T. Oltmanns, I. Hajnal & D. Fink (Hrsg.), *Macht in Unternehmen. Der Vergessene Faktor* (55 – 72). Wiesbaden: Gabler.
- O'Reilly, C. A., Snyder, R. C. & Boothe, J. N. (1993). Effects of executive team demography on organizational change. In G. P. Huber & W. H. Glick (Eds.), *Organizational Change and Redesign: Ideas for Insights for Improving Performance* (147 – 175). New York: Oxford University Press.
- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: how managers explore and exploit. *California Management Review*, 53 (4), 5 – 22.
- Palepu, K. (1985). Diversification strategy, profit performance and the entropy measure. *Strategic Management Journal*, 6 (3), 239 – 255.
- Palepu, K. G. (1990). Consequences of leveraged buyouts. *Journal of Financial Economics*, 27 (1), 247 – 262.
- Pascarella, E., Smart, J. & Ethington, C. (1986). Long-term persistence of two-year college students. *Research in Higher Education*, 24 (1), 47 – 71.
- Phan, P. H. & Hill, C. W. L. (1995). Organizational restructuring and economic Performance in leveraged buyouts: an ex post study. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 704 – 739.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box – An analysis

- of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44 (1), 1 – 28.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7 (6), 515 – 631.
- Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. (2002). *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage.
- Pettigrew, A. (1973). *The politics of organizational decision-making*. London: Tavistock.
- Pettigrew, A. (1972). Information control as a power resource. *Sociology*, 6 (2), 187 – 204.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (2010). *Power: Why some People have it and others don't*. New York: Harper-Business.
- Pfeffer, J. & Fong, C. T. (2005). Building organization theory from first principles: The self-enhancement motive and understanding power and influence. *Organization Science*, 16 (4), 372 – 388.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2009). *The external control of organizations: A resource dependence Perspective*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books.
- Pitcher, P. & Smith, A. D. (2001). Top management team heterogeneity: Personality, power, and proxies. *Organization Science*, 12 (1), 1 – 18.
- Priem, R., Lyon, D. & Dess, G. (1999). Inherent limitations of demographic proxies in top management team heterogeneity research. *Journal of Management*, 25 (6), 935 – 953.
- Pümpin, C. & Wunderlin, C. (2005). *Unternehmensentwicklung: Corporate Life Cycles ; Metamorphose statt Kollaps* (1. Aufl.). Bern: Haupt.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34 (3), 375 – 409.
- Randel, A. & Jaussi, K. (2003). Functional background identity, diversity, and individual performance in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, 46 (6), 763 – 774.
- Rappaport, A. (1995). *Shareholder Value: Wertsteigerung als Massstab für die Unternehmensführung*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Reimers, N. (2004). *Private Equity für Familienunternehmen: Nachfolgelösung und Wachstumsfinanzierung im deutschen Mittelstand*. Wiesbaden: Gabler.
- Robbie, K. & Wright, M. (1995). Managerial and ownership succession and corporate restructuring: the case of management buy ins. *Journal of Management Studies*, 32 (4), 527 – 549.
- Rogers, P., Holland, T. & Haas, D. (2002). Value acceleration: Lessons from private-equity masters. *Harvard Business Review*, 80 (6), 94 – 100.
- Rogoff, E. G. & Heck, R. (2003). Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 18 (5), 559 – 566.
- Roth, S. & Gmür, M. (2004). Strukturen und Entwicklungslinien der Marketingforschung –Ergebnisse einer Zitations- und Kozitationsanalyse nordamerikanischer Marketing-Journals 1987 – 2001. *Marketing ZFP*, 26 (2), 141 – 158.
- Rüsen, T. A. (2009). *Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen: Schwach-*

- stellen erkennen Lösungen erarbeiten Existenzbedrohungen meistern* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Rumelt, R. P. (2006). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3 (4), 359–369.
- Russell, B. (2001). *Macht*. Hamburg, Wien: Europa-Verl.
- Ryder, N. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 843–861.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative Science Quarterly*, 453–473.
- Salvato, C. (2004). Predictors of entrepreneurship in family firms. *Journal of Private Equity*, 7 (3), 68–76.
- Sandner, K. (1993). *Prozesse der Macht: Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen* (2. Aufl.). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Schlippe, A. von, Rüsen, T. & Groth, T. (Hrsg.). (2009). *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens* (1. Aufl.). Schriften zu Familienunternehmen: Bd. 1. Lohmar: Eul.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40 (3), 437–453.
- Scholes, L., Wright, M., Westhead, P. & Bruining, H. (2010). Strategic changes in family firms post management buyout: Ownership and governance issues. *International Small Business Journal*, 28 (5), 505–521.
- Scholes, L., Westhead, P. & Burrows, A. (2008). Family firm succession: the management buy-out and buy-in routes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (1), 8–30.
- Scholes, M., Wright, M., Westhead, P., Burrows, A. & Bruining, H. (2007). Information sharing, price negotiation and management buy-outs of private family-owned firms. *Small Business Economics*, 29 (3), 329–349.
- Scholes, L., Wright, M., Westhead, P., Bruining, H. & Kloeckner, O. (2009). Family-Firm Buyouts, Private Equity, and Strategic Change. *Journal of Private Equity* (12) 1, 7–18.
- Scholl, W. (2011). Machtausübung oder Einflussnahme: Die zwei Gesichter der Machtnutzung. In B. Knoblich, T. Oltmanns, I. Hajnal & D. Fink (Hrsg.), *Macht in Unternehmen. Der Vergessene Faktor* (203–222). Wiesbaden: Gabler.
- Schraml, S. C. (2010). *Finanzierung von Familienunternehmen: Eine Analyse spezifischer Determinanten des Entscheidungsverhaltens*. Wiesbaden: Gabler.
- Schulze, W., Lubatkin, M. & Dino, R. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46 (2), 174–194.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R. & Buchholtz, A. (2001). Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*, 12 (2), 99–116.
- Schwenk, C. R. (1989). Linking cognitive, organizational and political factors in explaining strategic change. *Journal of Management Studies*, 26 (2), 177–187.
- Sein, M., Henfridsson, O., Purao, S., Rossi, M. & Lindgren, R. (2011). Action design research. *MIS Quarterly*, 35 (1), 37–56
- Seth, A. & Easterwood, J. (1993). Strategic redirection in large management buyouts: the evidence from post-buyout restructuring activity. *Strategic Management Journal*, 14 (4), 251–273.
- Shanker, M. C. & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' con-

- tribution to the US economy: A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9 (2), 107–123.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10 (1), 1–36.
- Sharma, P. & Irving, P. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29 (1), 13–33.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. & Pablo, A. L. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (3), 17–35.
- Sharma, P. & Manikutty, S. (2005). Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), 293–311.
- Shepherd, D. A. & Zacharakis, A. (2000). Structuring family business succession: An analysis of the future leader's decision making. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24 (4), 25–40.
- Shook, C., Ketchen Jr, D., Hult, G. & Kacmar, K. (2004). An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 25 (4), 397–404.
- Simon, H. (1959). Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American Economic Review*, 49 (3), 253–283.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46 (4), 597–624.
- Simsek, Z., Veiga, J., Lubatkin, M. & Dino, R. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48 (1), 69–84.
- Simons, T., Pelled, L. & Smith, K. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 662–673.
- Sirén, C., Kohtamäki, M. & Kuckertz, A. (2012). Exploration and exploitation strategies, profit Performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6 (1), 18–41.
- Smith, K. & Grimm, C. (1987). Environmental variation, strategic change and firm performance: A study of railroad deregulation. *Strategic Management Journal*, 8 (4), 363–376.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims Jr., H. P., O'Bannon, D. P. & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39 (3), 412–438.
- Sonenshein, S. (2010). We're changing – are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 477–512.
- Stavrou, E. (1998). A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm. *Family Business Review*, 11 (2), 135–142.
- Steier, L. (2001). Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14 (3), 259–276.
- Stöckmann, C. (2010). *Exploration und Exploitation in adoleszenten Unternehmen: Eine*

- kausalanalytische Untersuchung ihrer Relevanz für die Beziehung zwischen entrepreneurialer Orientierung und Performance.* Wiesbaden: Gabler.
- Stokes, D. E. (1997). *Pasteur's quadrant: Basic science and technological innovation.* Washington, D.C: Brookings Institution Press.
- Stubner, S., Wulf, T., Landau, C. & Gietl, R. (2013). Buyouts in Familienunternehmen – eine Herausforderung für Private Equity. *Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen und Entrepreneurship*, 61 (1–2), 115–136.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information/sur les sciences sociales.* New York: Cambridge University Press.
- Talke, K., Salomo, S. & Rost, K. (2010). How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields. *Research Policy*, 39 (7), 907–918.
- Taylor, R. (1975). Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance. *Academy of Management Journal*, 18 (1), 74–81.
- Thomas, D. R. & Zumbo, B. D. (2011). Difference scores from the point of view of reliability and repeated-measures ANOVA: In defense of difference scores for data analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 68 (3), 32–45.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action.* New York: McGraw-Hill.
- Triandis, H., Hall, E. & Ewen, R. (1965). Member heterogeneity and dyadic creativity. *Human Relations; Human Relations*. 20 (4), 37–62.
- Tushman, M., Smith, W., Wood, R., Westerman, G. & O'Reilly, C. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, 19 (5), 1331–1366.
- Tushman, M., O'Reilly, C., Fenollosa, A., Kleinbaum, A. & McGrath, D. (2007). Relevance and rigor: Executive education as a lever in shaping practice and research. *The Academy of Management Learning and Education Archive*, 6 (3), 345–362.
- Tushman, M. L., Virany, B. & Romanelli, E. (1985). Executive succession, strategic re-orientations, and organization evolution: The minicomputer industry as a case in point. *Technology in Society*, 7 (2–3), 297–313.
- Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M. & Westhead, P. (2003). Entrepreneurial Founder Teams: Factors Associated with Member Entry and Exit. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (2), 107–128.
- Uhlener, L., Wright, M. & Huse, M. (2007). Private firms and corporate governance: An integrated economic and management perspective. *Small Business Economics*, 29 (3), 225–241.
- Upton, N. & Petty, W. (2000). Venture capital investment and US family business. *Venture Capital*, 2 (1), 27–39.
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T. & Zahra, S. (2009). Exploration, exploitation, and financial Performance: analysis of S&P 500 corporations. *Strategic Management Journal*, 30 (2), 221–231.
- Valle Thiele, R. (2007). *Top-Manager-Nachfolge und Unternehmenserfolg: Eine strategische Analyse.* Schriftenreihen strategisches Management: Bd. 48. Hamburg: Kovac.
- van Ees, H., Gabriëlsson, J. & Huse, M. (2009). Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17 (3), 307–319.
- Vanaelst, I., Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Moray, N. & S'Jegers, R. (2006). En-

- trepreneurial team development in academic spinouts: An examination of team heterogeneity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (2), 249–271.
- Vermeulen, F. (2005). On rigor and relevance: Fostering dialectic progress in management research. *The Academy of Management Journal*, 48 (6), 978–982.
- Virany, B., Tushman, M. & Romanelli, E. (1992). Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: An organization learning approach. *Organization Science*, 3 (1), 72–91.
- Vogel, R. (2011). Exploration and Exploitation: Stand und Perspektiven der internationalen Diskussion. *Diskussionpaper 11*, Universität Hamburg.
- Wally, S. & Baum, J. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 6 (4), 932–956.
- Ward, J. (1987). *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability and family leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Webber, S. & Donahue, L. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and Performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27 (2), 141–162.
- Weber, M. (1947). *Schriften zur theoretischen Soziologie, zur Soziologie der Politik und Verfassung*. Frankfurt a. M.: G. K. Schauer.
- Weber, T. & Hohaus, B. (2010). *Buy-outs: Funktionsweise, Strukturierung, Bewertung und Umsetzung von Unternehmenstransaktionen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weiber, R. & Mühlhaus, D. (2010). *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. Heidelberg: Springer.
- Weiner, I. B. (2012). *Handbook of psychology, industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley.
- Weinzimmer, L., Nystrom, P. & Freeman, S. (1998). Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines. *Journal of Management*, 24 (2), 235–262.
- Wennberg, K., Nordqvist, M., Massimo, B. & Hellerstedt, K. (2010). Succession in private firms as an entrepreneurial process—A review and suggestions of new research avenues. *Ratio Working Papers*.
- Westerberg, M. & Wincent, J. (2008). CEO succession, honing, and enterprising: a promising way to achieve small business Performance? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13 (2), 117–132.
- Westerman, G., McFarlan, F. & Iansiti, M. (2006). Organization design and effectiveness over the innovation life cycle. *Organization Science*, 17 (2), 230–238.
- Westhead, P. (1997). Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 9 (2), 127–158.
- Westhead, P. (2003). Succession decision-making outcomes reported by private family companies. *International Small Business Journal*, 21 (4), 369–401.
- Westhead, P., Cowling, M. & Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14 (4), 369–385.
- Westphal, J. D. & Fredrickson, J. W. (2001). Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in the corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 22 (12), 1113–1137.
- Wennberg, K., Nordqvist, M., Massimo, B. & Hellerstedt, K. (2010). Succession in private

- firms as an entrepreneurial process – A review and suggestions of new research avenues. *Ratio Working Papers*.
- Whetten, D. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14 (4), 490 – 495.
- Wiedemann, A. & Kögel, R. (2008). *Beirat und Aufsichtsrat in Familienunternehmen*. München: Beck.
- Wiersema, M. F. & Bantel, K. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35 (1), 91 – 121.
- Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20(2), 77 – 140.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Winkeljohann, N. & Kruth, B. (2007). Chance oder Widerspruch? – Beteiligungskapital in deutschen Familienunternehmen. *PWC-Studie*, 1 – 26.
- Wright, M., Amess, K., Weir, C. & Girma, S. (2009). Private equity and corporate governance: Retrospect and prospect. *Corporate Governance: An International Review*, 17 (3), 353 – 375.
- Wright, M. & Coyne, J. (1985). *Management buy-outs*. London, Sydney: Croom Helm.
- Wright, M., Hoskisson, R. E., Busenitz, L. W. & Dial, J. (2000). Entrepreneurial growth through privatization: The upside of management buyouts. *Academy of Management Review* 25 (3), 591 – 601.
- Wright, M., Thompson, S. & Robbie, K. (1992). Venture capital and management-led, leveraged buy-outs: a European perspective. *Journal of Business Venturing*, 7 (1), 47 – 71.
- Wright, M., Hoskisson, R. E., Busenitz, L. W. & Dial, J. (2001a). Finance and management buyouts: agency versus entrepreneurship perspectives. *Venture Capital*, 3 (3), 239 – 261.
- Wright, M., Hoskisson, R. E. & Busenitz, L. W. (2001b). Firm rebirth: Buyouts as facilitators of strategic growth and entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 15 (1), 111 – 125.
- Wold, H. (1985). Partial least squares. In S. Kotz & N. L. Johnson (Eds.), *Encyclopaedia of statistical science* (581 – 591). New York: Wiley.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4. Aufl.). Los Angeles, Calif: SAGE Publications.
- Yukl, G. A. (2012). *Leadership in organizations* (8. Aufl.). Upper Saddle River N.J.: Prentice Hall.
- Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10 (3), 225 – 248.
- Zahra, S. (2007). Contextualizing theory building in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 22 (3), 443 – 452.
- Zahra, S. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18 (1), 23 – 40.
- Zajac, E. J., Golden, B. R. & Shortell, S. M. (1991). New organizational forms for enhancing innovation: The case of internal corporate joint ventures. *Management Science*, 37 (2), 170 – 184.
- Zajac, E., Kraatz, M. & Bresser, R. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: A

- normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, 21 (4), 429–453.
- Zajac, E. & Westphal, J. (1996). Who shall succeed? How CEO/board preferences and power affect the choice of new CEOs. *Academy of Management Journal*, 39 (1), 64–90.
- Zald, M. N. (1969). The power and functions of boards of directors: A theoretical synthesis. *American Journal of Sociology*, 75 (1), 97–111.
- Zellweger, T. M. (2006a). Investitionsentscheidungen von Familien- und Nichtfamilienunternehmern. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 54 (2), 93.
- Zenger, T. & Lawrence, B. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32 (2), 353–376.
- Zellweger, T. M. (2006). *Risk, return and value in the family firm*. Dissertation, University of St. Gallen.

Abkürzungsverzeichnis

AV	Abhängige Variable
Alpha, α	Cronbach's Alpha
EFA	Explorative Faktorenanalyse
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
KFA	Konfirmatorische Faktorenanalyse
IBO	Institutioneller Buyout
LBO	Leveraged Buyout
MBI	Management Buyin
MBO	Management Buyout
MV	Moderator Variable
NS	Nicht signifikant
p	p-Wert (Wahrscheinlichkeit)
Q ²	Stone-Geisser-Kriterium
PLS	Partial Least Squares
SME	Structural Equation Modelling
TMT	Top Management Team
UV	Unabhängige Variable
VIF	Variance Inflation Factor

Anhang I – Kapitel 4 und 5 ausführlich

zu 4. Methodisches Vorgehen

4.1 Übersicht

Bis hierhin beschreibt die Arbeit Hypothesen und die Entwicklung eines theoretischen Modells, um strategischen Wandel und Wachstum nach Buyouts aus Familienunternehmen zu erklären. In den folgenden Teilen der Arbeit wird dargestellt, wie die Hypothesen und das Forschungsmodell empirisch geprüft werden. Zunächst erfolgt in Abschnitt 4.2 ein Überblick über das Forschungsdesign und die Datengrundlage; in Abschnitt 4.3 werden die Auswertungsverfahren vorgestellt und Abschnitt 4.4 geht auf die Operationalisierung der Variablen ein. Abschnitt 4.5 fasst das Kapitel zusammen.

4.2 Forschungsdesign und Datensatz

4.2.1 Forschungsdesign

Die geplante Arbeit folgt einem quantitativen Forschungsdesign. In der Theorie begründete Vorstellungen über Zusammenhänge sollen empirisch überprüft werden (Creswell, 2009). Wandel ist das dominante Phänomen, das in dieser Arbeit untersucht werden soll. Hierzu muss er gemessen werden. Zur Erfassung von Wandel sind zwei Zeitpunkte notwendig: t_1 und t_2 . Die Veränderungen zwischen diesen beiden Zeitpunkten ergeben den Wandel in den Variablen Familieneinfluss, Strategie und Wachstum. Zur Untersuchung dieser Variablen müssen daher die Strategie, der Familieneinfluss bzw. die Unternehmensgröße vor (t_1) als auch nach dem Buyout (t_2) erhoben werden.

Organisationale Veränderungen benötigen Zeit (Hardy, 1996; Wiersema & Bantel, 1992). Daher sollte die Erhebung nach dem Buyout einige Jahre zurückliegen: Studien nennen ein bis drei Jahre (Carpenter, 2000; Hardy, 1996). Solche Voraussetzungen sprechen für eine Längsschnittstudie (Flick, 2009) mit zwei Erhebungen: kurz vor und ein bis drei Jahre nach dem Buyout. Die

Durchführung eines solchen Designs würde jedoch den zeitlichen Rahmen der vorliegenden Arbeit übersteigen. Vor diesem Hintergrund wird ein retrospektives Querschnittsdesign gewählt. Die Untersuchung wird einmal durchgeführt. Dabei werden die Buyout-Unternehmer zu organisationalen Variablen wie Strategie und Umsatz vor dem Buyout (t_1) und drei Jahre nach dem Buyout (t_2) befragt. Dieses Vorgehen ermöglicht, die zeitlichen Hürden von Längsschnittstudien zu umgehen und dennoch den Wandel zwischen zwei Messpunkten zu ermitteln. Solche Differenzbewertungen sind in den Sozialwissenschaften ein weit verbreitetes Mass für einen Wandel über die Zeit.

»Difference scores are commonly considered in educational and psychological measurement and social, behavioral, and life sciences research as an index of change over time or discrepancy between two different measures taken on the same sampling unit« (Thomas & Zumbo, 2011, S. 37).

Die Analyseeinheit sind Buyout-Unternehmer, die einen Buyout initiiert und aktiv begleitet haben. Als »Key Informants« (Kumar, Stern & Anderson, 1993) können sie sich an die Situation vor dem Buyout erinnern und qualifizierte Aussagen über die Situation nach dem Buyout treffen. Folglich wird der strategische Wandel durch eine retrospektive Befragung von Buyout-Unternehmern untersucht.

Als Erhebungsmethode dienen Fragebögen. Die Wahl der Erhebungsmethode gründet auf dem Forschungsziel, theoretisch abgeleitete Zusammenhänge zwischen Governance-Variablen, strategischem Wandel und Wachstum empirisch zu prüfen (Creswell, 2009). In der Regel ist der Zweck von fragebogenbasierter Forschung, vermutete Wirkungsbeziehungen zwischen Konstrukten zu prüfen (Malhotra & Grover, 1998). Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund sind Fragebögen die verbreitetste Erhebungsmethode in der Entrepreneurship-Forschung (Brush, Duhaime, Gartner, Stewart, Katz, Hitt, Alvarez, Meyer & Venkataraman, 2003).

Hinsichtlich einer weiteren Dimension des Forschungsdesigns – dem Auswertungsverfahren – kann aus einer Vielzahl von Ansätzen gewählt werden. Da sich besonders multivariate Analysen eignen, um Wirkungszusammenhänge zu prüfen (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2006), sind bei der Gestaltung des Forschungsdesigns die Anforderungen an Daten solcher Methoden in Betracht zu ziehen. Eine sachgerechte Messung der abhängigen und unabhängigen Variablen ist Voraussetzung, um kausale Hypothesen in multivariaten Modellen testen zu können (Weiber et al., 2010). Dieser Schritt ist als Operationalisierung bekannt. Neben der reliablen und validen Operationalisierung bestimmt das Skalenniveau die durchführbaren Auswertungsmethoden (Backhaus et al., 2006) wobei unter Skalenniveaus die Merkmale von Variablen verstanden wer-

den (Bühner & Ziegler, 2009). In dieser Arbeit werden hauptsächlich Intervallskalen¹³ verwendet, da sie multivariate Auswertungsverfahren ermöglichen.

4.2.2 Fragebogendesign

Der Fragebogen (siehe Anhang II) umfasst 23 Fragen. Er gliedert sich in fünf Themenkomplexe: (A) Unternehmen und Management Buyout, (B) Einbindung der Familie, (C) Unternehmerteam, (D) Unternehmensausrichtung und (E) Evaluation des Buyouts. Oberstes Ziel des Fragebogendesigns ist die Erlangung valider Daten. Zweites wichtiges Ziel ist, die Antwortrate zu erhöhen. Hierzu wird der Unternehmer zuerst über neutrale Tatsachen anstatt über prägende Meinungen befragt. Der Beginn mit faktenbasierten Fragen erleichtert den Einstieg. Bei späteren Fragen zu Meinungen werden 5-stufige Likert-Skalen verwendet, welche in der sozialwissenschaftlichen Forschung weit verbreitet sind (Creswell, 2009). Sie sind quasi-intervallskaliert¹⁴ und bieten daher eine Vielzahl an Möglichkeiten zur Auswertung. Bei Likert-Skalen bilden die Antwortmöglichkeiten für eine abgefragte Aussage (Item) den Grad der Zustimmung der befragten Person. Fragen ohne Likert-Skalen beinhalten Auswahlmöglichkeiten zwischen Kategorien (z. B. Branche oder Rechtsform) oder erfordern die Angabe von Kennzahlen (z. B. Umsatz, Anteil am Eigenkapital oder Anzahl der Mitglieder in einer Kategorie des funktionalen Hintergrunds).

Zusätzlich zu inhaltlichen Fragen enthält der Fragebogen Informationen für die Teilnehmer. Neben Titel und Kontaktdaten der Ansprechpartner für mögliche Rückfragen ist der Hinweis auf Vertraulichkeit ein Teil des Fragebogens. Zudem besteht für die Teilnehmer die Möglichkeit, ihre Kontaktdaten auf dem Fragebogen anzugeben, falls sie Interesse an den Ergebnissen der Untersuchung haben. Der Nutzen für die Unternehmer an der Teilnahme der Studie soll hierdurch erhöht werden. Auch wird angestrebt, den Aufwand für die Teilnehmer minimal zu halten. Der Fragebogen wird kurz und klar strukturiert. Die Bearbeitung soll ein zeitliches Limit von 20 Minuten nicht überschreiten. Interessierte Teilnehmer können mehr über die Hintergründe und die Träger der Studie

13 Intervallskalierte Variablen messen in der Regel quantitative Größen wie Alter oder beispielsweise das Ausmass des Einflusses auf strategische Entscheidungen.

14 Variablen, die mit Likert-Skalen erhoben wurden, werden als quasi-intervallskaliert gesehen. Streng genommen ist das Skalenniveau nicht intervallskaliert. Die Abstände zwischen den Messeinheiten sind bei Likert-Skalen nicht zwingend identisch. In der Praxis werden Daten, die mit Likert-Skalen gemessen wurden, jedoch als intervallskalierte Daten verwendet. Entsprechend wird von quasi-intervallskalierten Variablen gesprochen (Bühner & Ziegler, 2009).

über den Internetauftritt www.familybuyouts.com¹⁵ erfahren. Alle diese Massnahmen gelten der Erhöhung der Rücklaufquote (Bartholomew & Smith, 2006).

Vor Aussenden des Fragebogens werden Vorabtests (Pretests) mit Unternehmensberatern und Unternehmern durchgeführt. Ziel ist es, den Fragebogen auf Verständlichkeit zu prüfen (Boudreau, Gefen & Straub, 2001). Während der Pretests diskutiert der Autor mit den Teilnehmern über Layout, Eindeutigkeit, Verständlichkeit und Bearbeitungsaufwand. Dies führt zunächst zu Anpassungen in der Item-Batterie Macht (vgl. Abschnitt 4.4.3 zu Anpassungen des Konstrukts Macht). Auch Layout und Bearbeitungsaufwand ändern sich – der Fragebogen wird vereinfacht und gekürzt. Nach Berücksichtigung der Anmerkungen beginnt die Datenerhebung. Diese wird von Juli 2011 bis November 2011 durchgeführt.

4.2.3 Datensatz

Buyouts werden nur selten publik. Wenn in privaten Unternehmen ein Besitzerwechsel stattfindet, liegt es meistens im Ermessen des Beteiligten, ob dies der Öffentlichkeit bekannt gegeben wird. Eine Grundgesamtheit ist entsprechend schwierig zu ermitteln. Vor diesem Hintergrund findet im Frühjahr 2010 eine erste Erhebung zur Anzahl von Buyouts aus Familienunternehmen statt. Anhand der Datenbanken Zephyr, BVKAP, M&A Datenbank St. Gallen, CapIQ und einer individuellen Suche in Zeitschriften werden ca. 570 Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Liechtenstein, Österreich, Schweiz) identifiziert, die im Betrachtungszeitraum zwischen 2003 bis 2010 einen Buyout durchgeführt haben.

Diese 570 Unternehmen werden angeschrieben, der Fragebogen und ein frankierter Rückumschlag liegen dem Anschreiben bei. Im Anschreiben (vgl. Anhang 1) wird zusätzlich auf den Online-Fragebogen verwiesen. Der Online-Fragebogen ist in den Internetauftritt (www.familybuyouts.com) integriert. Neben dem Link zum Online-Fragebogen erhält der Teilnehmer auf der Webseite Informationen über die Inhalte des Forschungsprojektes sowie Informationen zu den beteiligten Forschern und Trägern. Die Unternehmer können entweder den schriftlichen oder den Online-Fragebogen ausfüllen. Insgesamt werden 131 Fragebögen zurückgesendet – 98 per Post und 33 per E-Mail. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 23 Prozent. Vergleichbare Studien zu Buyouts aus Familienunternehmen in Europa erzielen eine Quote von 6 Prozent (Scholes et al., 2010) bzw. 7,8 Prozent (Stubner et al., 2013). Die verhältnismässig hohe Rück-

15 Der Internetauftritt www.familybuyouts.com ist seit 31.12.2011 deaktiviert.

laufquote ist auf den telefonischen Kontakt zurückzuführen, der mit jedem angeschriebenen Unternehmer herzustellen versucht wird.

Von den 131 zurückgesendeten Fragebögen können 118 für die Auswertung verwendet werden. Die restlichen 13 Unternehmen sind entweder keine Familienunternehmen vor dem Buyout (5 Unternehmen), der Buyout liegt zu lange zurück (3 Unternehmen) oder die Daten sind nicht komplett (5 Unternehmen). Schliesslich bleibt ein Sample von 118 Fragebögen (ca. 21 Prozent) für die empirische Untersuchung. Vor dem Hintergrund der geplanten Untersuchung von Kausalzusammenhängen ist dies ein zufriedenstellendes Ergebnis, da es die angestrebten Auswertungsverfahren, parametrische Tests und eine Strukturgleichungsmodellierung ermöglicht.

Sample-Grösse ist der bedeutendste Faktor für eine ausreichende statistische Aussagekraft (Malhotra & Grover, 1998)¹⁶. Hulland (1999) empfiehlt ein Sample von 150, um akkurate Resultate für statistische Methoden wie Faktorenanalyse zu erhalten. Generell ist eine Sample-Grösse von 100 erstrebenswert und oft als minimale Voraussetzung genannt, um die in dieser Arbeit angewandten Methoden (Hair, Anderson, Tatham & William, 1998) nutzen zu können.

Vor dem Hintergrund allgemeiner Tendenzen in der Entrepreneurship-Forschung ist die Sample-Grösse von 118 erfreulich. Es herrscht ein wachsender Druck auf Business Schools und Universitäten, »relevante« Forschung zu betreiben (Malhotra & Grover, 1998). Dies hat zu einer merklichen Zunahme an Feldforschung geführt, wobei immer mehr Daten direkt im Unternehmenskontext gewonnen werden. Besonders Unternehmer sind hierbei stark gefragt (Dean, Shook & Payne, 2007). Die schwindende Bereitschaft zur Teilnahme an Umfragen zu Forschungszwecken ist daher nachvollziehbar (Bartholomew & Smith, 2006). Umso erfreulicher ist es, dass sich trotz der vergleichsweise geringen Anzahl an angeschriebenen Firmen 118 Unternehmer bereit erklären, diese Forschung zu unterstützen.

4.3 Methodik

In diesem Abschnitt wird das Vorgehen der empirischen Untersuchung dargestellt. Die Wahl der Auswertungsverfahren als auch die Auswertungsverfahren als solche werden beschrieben. Die Hypothesen in dieser Arbeit verlangen zwei unterschiedliche Methoden. In den Hypothesen H1 und H2 werden Gruppen

¹⁶ Statistische Aussagekraft ist die Wahrscheinlichkeit, die nicht zutreffende Alternativhypothese abzulehnen. Oder anders ausgedrückt, statistische Aussagekraft ist die Wahrscheinlichkeit, dass Forscher einen signifikanten Zusammenhang finden, wenn die Beziehung wirklich vorhanden ist.

verglichen, während die Hypothesen H3 bis H12 Zusammenhänge formulieren. Gruppenvergleiche lassen sich mit parametrischen Tests durchführen und Zusammenhänge mit Strukturgleichungsmodellen überprüfen (Backhaus et al., 2006). Daher wird im Folgenden auf die parametrischen Tests eingegangen (Abschnitt 4.3.1), bevor die Methode Strukturgleichungsmodelle begründet und erläutert wird (Abschnitt 4.3.2).

4.3.1 Parametrische Tests

Zum Test der ersten und der zweiten Hypothese bieten sich parametrische Tests an. In den beiden Hypothesen (H1 und H2) werden Gruppen verglichen: zum einen Private Equity- gegen Nicht Private Equity-finanzierte Unternehmen (H1), zum anderen unterschiedliche Governance Strukturen (H2). Für die Überprüfung solcher Gruppenunterschiede ist das Verfahren der Mittelwertvergleiche geeignet (Bühner & Ziegler, 2009). Je nach Ausgestaltung der unabhängigen Variablen wird ein t-Test oder eine Varianzanalyse (ANOVA) verwendet. Hat die unabhängige Variable zwei Ausprägungen, wie bei der ersten Hypothese – Private Equity (Gruppe 1) gegen Nicht Private Equity (Gruppe 2) –, kann der t-Test verwendet werden, um die Mittelwerte der beiden Gruppen zu vergleichen. Hat die unabhängige Variable hingegen mehr als zwei Ausprägungen, eignet sich die ANOVA als Auswertungsverfahren (Backhaus et al., 2006).

Beide Methoden, sowohl t-Test als auch ANOVA, erlauben die Beurteilung der Signifikanz der Ergebnisse. Das heisst, es kann ermittelt werden, ob die Unterschiede zwischen den Mittelwerten in den verschiedenen Gruppen signifikant sind. Der Signifikanzwert (p -Wert) bezeichnet die so genannte Irrtumswahrscheinlichkeit. Der Irrtum bezieht sich darauf, ob die Gegenhypothese zu der zu prüfenden Hypothese – der sogenannten Nullhypothese – zu Unrecht abgelehnt wird (Bühner & Ziegler, 2009). Anders ausgedrückt bedeutet dies: Es wird ein Unterschied angenommen, obwohl keiner besteht. Je kleiner der p -Wert ist, umso signifikanter ist das Ergebnis. In den Sozialwissenschaften haben sich Grenzen (Signifikanzlevels) etabliert, um die Signifikanz zu beurteilen. Diese Levels werden auch in der Arbeit verwendet: 10 Prozent, 5 Prozent, 1 Prozent oder 0,1 Prozent (Janssen & Laatz, 2010).

Für alle durchgeführten Tests wird die jeweilige Signifikanz errechnet. Liegt der p -Wert < 10 Prozent ist das Ergebnis signifikant; ist er darüber, ist es nicht signifikant (n.s.). Die Auswertungen der parametrischen Tests werden mit SPSS (Version 20.X) durchgeführt (Bühl, 2012).

4.3.2 Strukturgleichungsmodelle

Im Forschungsmodell (vgl. Abbildung 8 in Abschnitt 3.3.2) sind Zusammenhänge zwischen Governance-Variablen, strategischem Wandel und Wachstum dargestellt. Diese Zusammenhänge sollen im Rahmen der Hypothesentests geprüft werden. Hierfür hat sich insbesondere ein Ansatz der multivariaten Datenanalyse durchgesetzt: Strukturgleichungsmodelle (Backhaus et al., 2006).

Generell sind Strukturgleichungsmodelle eine statistische Methode, um kausale Zusammenhänge zu testen. Mit ihnen können Aussagen über Zusammenhänge zwischen Erscheinungsgrößen der Wirklichkeit auf solch eine Art und Weise gefasst werden, dass ihre Gültigkeit einer empirischen Prüfung unterzogen werden kann. Strukturgleichungsmodelle erlauben die Schätzung der Stärke der Effekte zwischen den betrachteten Variablen sowie die adäquate Schätzung der zu untersuchenden Variablen an sich (Weiber & Mühlhaus, 2010).

Das Verfahren hat sich aus der Pfad-, Faktorenanalyse und multiplen Regression entwickelt. Genauer gesagt verbinden Strukturgleichungsmodelle diese unterschiedlichen Auswertungsmethoden zu einem Verfahren. Durch die Verbindung wird die pfadanalytische Modellierung mit potenziellen Variablen möglich. Daher erlauben Strukturgleichungsmodelle im Gegensatz zu Methoden »erster Generation« den Einbezug nicht beobachtbarer (latenter) Variablen (Backhaus et al., 2006).

»Der zentrale Vorteil der Kausalanalyse gegenüber anderen Verfahren der Abhängigkeitsanalyse (multiple Regression, simultane Gleichungsmodelle) besteht in der expliziten Berücksichtigung von Messfehlern in den erhobenen Variablen. Dies wird durch eine Unterscheidung zwischen potenziellen (unbeobachteten) Variablen und (beobachteten) Indikatorvariablen ermöglicht« (Homburg & Dobratz, 2008, S. 450).

Typischerweise werden die folgenden Vorteile von Strukturgleichungsmodellen genannt (Shook, Ketchen, Hult & Kacmar, 2004):

- Reduzierung von Messfehlern, da pro Variable mehrere Indikatoren abgebildet werden können,
- komplette Modelle werden anstelle von einzelnen Koeffizienten simultan geprüft,
- Möglichkeit, mediierende Effekte zu modellieren und
- Möglichkeit, Fehlerterme zu modellieren.

Wenig überraschend haben Strukturgleichungsmodelle in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften daher immer stärkere Verbreitung gefunden und bilden derzeit den »State of the Art« von Auswertungsverfahren im strategischen Management (Shook et al., 2004; Sirén, Kohtamäki & Kuckertz, 2012). Struk-

turgleichungsmodellierung »ist sicherlich diejenige multivariate Methode, die die empirische betriebswirtschaftliche Forschung in den letzten ca. 20 Jahren am stärksten geprägt hat« (Homburg & Klarmann, 2006, S. 727).

Auch in der Entrepreneurship-Forschung gewinnt die Methode an Popularität, wie in den vergangenen Jahren erschienene Studien zeigen (Fink, Harms & Kraus, 2008; Liñán & Chen, 2009; Mitchell, Mitchell & Smith, 2008; Kautonen, Tornikoski & Kibler, 2011).

«... the use of structural equation modelling is growing rapidly (in entrepreneurship research – Anmerk. des Autors), and it is ideally suited for testing complex interrelationships among constructs while simultaneously accounting for measurement error. Indeed, Brush et al. (2003) named structural equation modeling as holding a particular promise for understanding key aspects of entrepreneurial creation, cognition, and opportunity recognition» (Dean et al., 2007, S. 615).

Da die potenziellen Variablen Macht, Wachstum und strategischer Wandel Teil des Forschungsmodells sind, liegt der Einsatz von Strukturgleichungsmodellen nahe, nicht zuletzt auch, weil sie sich als Standard in der Entrepreneurship-Forschung zu etablieren scheinen.

Es ist nicht Ziel dieser Arbeit, Strukturgleichungsmodelle umfassend zu erläutern¹⁷. Daher wird auf eine detaillierte Darstellung verzichtet. Dennoch werden zwei zentrale Elemente von Strukturgleichungsmodellen, Mess- und Strukturmodell, zusammengefasst. Relevante Gütekriterien werden erst bei der Darstellung der Ergebnisse vorgestellt und interpretiert.

Den Ausgangspunkt von Strukturgleichungsmodellen bildet die theoretische Begründung eines Hypothesensystems. Der erste Schritt ist daher die Modellbildung. Da Strukturgleichungsmodelle Beziehungen zwischen hypothetischen Konstrukten (latenten Variablen) betrachten, ist im zweiten Schritt zunächst eine Konzeptualisierung (Konstruktverständnis) der theoretischen Konstrukte vorzunehmen. Mit Festlegung des Konstruktverständnisses erfolgt im dritten Schritt die Operationalisierung der hypothetischen Konstrukte. Im vierten Schritt wird das Messmodell getestet, bevor das Strukturmodell im fünften Schritt geprüft wird.

Die beiden letztgenannten Schritte, Mess- und Strukturmodell, sind nach Anderson und Gerbing (1988) die zentralen Elemente von Strukturgleichungsmodellen. Das Messmodell ordnet jeder potenziellen Variablen gewisse Indikatorvariablen zu; das Strukturmodell beschreibt die Abhängigkeitsverhältnisse von Variablen. Diese beiden Elemente werden, vor dem Hintergrund ihrer Bedeutung für das Verständnis von Strukturgleichungsmodellen, im Folgenden beschrieben.

17 Viele Werke bieten eine Einführung in das Thema Strukturgleichungsmodelle (Backhaus et al., 2006; McDonald und Ho, 2002; Kline, 2011 und Weiber & Mühlhaus, 2010).

Messmodelle

Messmodelle messen nicht beobachtbare, sogenannte latente Variablen. Latente Variablen wiederum sind theoretische Gebilde, die nicht direkt beobachtbar sind. Im wissenschaftlichen Sprachgebrauch werden solche nicht direkt messbare Grössen auch als Konstrukte bezeichnet (Bühner, 2011). Konstrukte haben von der Psychologie über die Marketingforschung Eingang in das Themengebiet Entrepreneurship gefunden (Covin & Miles, 1999). Beispiele für Konstrukte sind psychologische Einstellungen wie Risikobereitschaft, Narzissmus oder Gebilde wie Macht oder strategischer Wandel. Fehler in der Messung solcher Konstrukte führen zu fehlerbehafteten Messungen von Zusammenhängen und somit zu falschen Aussagen zu den zu testenden Hypothesen. Entsprechend sind Messmodelle bei Strukturgleichungsmodellen von besonderer Bedeutung (Jarvis, MacKenzie & Podsakoff, 2003; Weiber & Mühlhaus, 2010).

Da sich Konstrukte einer unmittelbaren Messung entziehen, müssen sie im Rahmen der Operationalisierung messbar gemacht werden. Hierzu werden Indikatoren (Items) verwendet. Dabei bezeichnet man Items als beobachtbare oder manifeste Variablen (Bühner, 2011). In der Regel ist ein Item eine Frage bzw. Aussage, zu der sich die Teilnehmer in einer Befragung äussern sollen. Jedes Item erfasst eine Facette des Konstruktes, durch sinnvolles Kombinieren mehrerer Items entsteht ein Messinstrument für das Konstrukt.

Dabei ist zwischen reflektiven und formativen Items zu unterscheiden (Herrmann et al., 2006). Bei formativen Items gilt die latente Variable als Funktion ihrer Indikatoren. Die Indikatoren verursachen die nicht beobachtbare Grösse. Oder anders formuliert: Das hypothetische Konstrukt ist die abhängige Variable der Kausalbeziehung zwischen Indikatoren und Konstrukt. Der Konsum von Alkohol beispielsweise bestimmt das Konstrukt »Betrunkenheit«. Bei reflektiven Indikatoren ist es umgekehrt. Die Konstrukte stellen die Ursache der Items dar. Entsprechend müssen die Indikatoren beobachtbare »Folgen« oder »Konsequenzen« der Wirksamkeit des Konstrukts widerspiegeln (Weiber & Mühlhaus, 2010). Ist der Teilnehmer betrunken, müsste er Fragen, wie »ich kann gerade auf einem Strich gehen«, »ich kann mir mit beiden Fingern an die Nase fassen«, anders ankreuzen, als wenn er nicht betrunken wäre¹⁸. Die »Betrunkenheit« bestimmt in diesem Fall das Verhalten der Person. Im reflektiven Modell sind dementsprechend die Messvariablen die abhängigen Variablen, die durch das Konstrukt als unabhängige Variable beeinflusst werden.

18 Methodisch besteht der Unterschied zwischen reflektiven und formativen Messmodellen, dass formative Messmodelle einem regressionsanalytischen Ansatz folgen. Reflektive Messmodelle hingegen folgen einem faktoranalytischen Ansatz.

Mit der Entscheidung für formative oder reflektive Messmodelle sind Konsequenzen für den weiteren Ablauf der Strukturgleichungsanalyse verbunden: Die Items für die empirische Erhebung müssen unterschiedlich formuliert werden und andere Prüfmethode müssen angewandt werden. Im Rahmen dieser Untersuchung werden reflektive wie auch formative Konstrukte verwendet. Der Vorteil von reflektiven Konstrukten ist, dass sie eine umfangreichere statistische Qualitätsbeurteilung erlauben. Zudem sind für die Konstrukte Macht und strategischer Wandel Skalen bekannt, die die Variablen mit reflektiven Items messen. Für das Konstrukt Wachstum ist ein formatives Messmodell geeigneter. Das Konstrukt Wachstum besteht aus vielen Dimensionen. Um die unterschiedlichen Dimensionen zu messen, werden in der Regel sowohl subjektive als auch objektive Masse verwendet. Hieraus resultieren unterschiedlich skalierte Variablen, die nur schwer in reflektiven Skalen abzubilden sind. Abhilfe schafft die formative Messung. Zudem spricht das schlussendliche Ziel der Arbeit, Handlungsempfehlungen für Unternehmerteams abzuleiten, für ein formatives Messmodell.

»Will man z.B. für das Management konkrete Handlungsempfehlungen abgeben, müssen wegen der zugrunde liegenden Massnahmen die Indikatoren formativ spezifiziert sein, nämlich das Konstrukt als Input formieren und nicht als Output reflektieren« (Albers & Hildebrandt, 2006, S. 4).

Entsprechend ist in den vergangenen Jahren eine steigende Zahl an Veröffentlichungen zu verzeichnen, die formative Messmodelle anwenden bzw. die Methodik beschreiben (u. a. Albers & Hildebrandt, 2006; Diamantopoulos & Siguaw, 2006; Eberl, 2006; Howell, Breivik & Wilcox, 2007).

Latente Variablen werden in der Regel mit mehreren Items gemessen – egal, ob formative oder reflektive Items gewählt werden. Man spricht dabei von einer Multiple-Item-Batterie (Albers & Hildebrandt, 2006). Die Aufgabe von Messmodellen ist es schlussendlich, zu beurteilen, wie gut die Item-Batterien die Konstrukte messen. Dabei unterscheidet sich die Vorgehensweise zur Beurteilung der Güte von reflektiven und formativen Messmodellen.

Da bei reflektiven Modellen alle Items eine Messung derselben potenziellen Variable darstellen, sollten die Indikatoren stark miteinander korrelieren. Messen die Indikatoren das Konstrukt fehlerfrei, sind sie bei einer Korrelation von 1,0 vollkommen korreliert. Diejenigen Items, die nur schwach mit dem Konstrukt korrelieren, sind zu eliminieren (Kline, 2011). Die verbleibenden Indikatoren bilden dann die potenziellen Variablen ab. Um die Güte solch eines Messmodells zu beurteilen, sind die Qualität und die Zuverlässigkeit der Messung zu bewerten (Hulland, 1999). Dazu stehen dem Anwender von Strukturgleichungsmodellen zwei bekannte Kriterien zu Verfügung: Reliabilität und Validität. Während die Reliabilität die Zuverlässigkeit bzw. Genauigkeit eines

Messinstruments widerspiegelt, bezeichnet die Validität das Ausmass, mit dem ein Messinstrument auch das misst, was es messen sollte (Homburg, Pflesser & Klarmann, 2008).

Bei formativen Items spielt die Interkorrelation der Items eines Konstruktes keine Rolle. Die Items können positiv, negativ oder gar nicht miteinander korrelieren. Sie messen zum Teil unterschiedliche Dimensionen des Konstrukts und sind nicht austauschbar wie reflektive Items. Daher kann die Reliabilität für formative Items nicht ermittelt werden (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001; Jarvis et al., 2003).

Entsprechend zeichnet formative Konstrukte nicht das Erfüllen dieser klassischen Gütekriterien aus, sondern dass die gesamte Bandbreite der potenziellen Variable abgedeckt ist (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001), keine Multikollinearität vorliegt und Indikatorvalidität gegeben ist (Weiber & Mühlhaus, 2010). Konkrete Kennzahlen zur Beurteilung der Gütekriterien reflektiver und formativer Konstrukte werden bei der empirischen Untersuchung und Interpretation der Ergebnisse erläutert.

Strukturmodelle

Strukturmodelle bilden die vermuteten Beziehungen zwischen Variablen ab. Die interessierenden Wirkungsbeziehungen werden grafisch dargestellt. Entsprechend den formulierten Hypothesen werden die abhängigen Variablen durch die im Modell unterstellten Beziehungen erklärt, wobei die unabhängigen Variablen als erklärende Grösse dienen, die selbst aber durch das Modell nicht erklärt werden. Die vermuteten Zusammenhänge zwischen den Variablen werden durch Pfeile symbolisiert. Die Pfeile geben die Richtung der Wirkung zwischen den Konstrukten an. Nach der Erstellung des Modells können die Beziehungen überprüft, ihre Signifikanz und deren Stärke ermittelt werden. So können Aussagen über die Gültigkeit der Modelle und zu den einzelnen Hypothesen getroffen werden.

Es lässt sich festhalten, dass die Evaluation des Strukturmodells das zentrale Ziel der Strukturgleichungsanalyse darstellt. Hier wird geprüft, ob sich das Hypothesensystem anhand der erhobenen Daten empirisch bestätigen lässt. Hierfür spielt die Reliabilitäts- und Validitätsbeurteilung der Messmodelle eine entscheidende Rolle. Nach dem Grundsatz »Garbage in – Garbage out« führt unzureichende Güte der Messmodelle zu falschen Ergebnissen im Strukturmodell (Weiber & Mühlhaus, 2010). Entsprechend werden auch in dieser Arbeit bei der empirischen Untersuchung zuerst die Messmodelle der potenziellen Variablen geprüft (vgl. Abschnitt 5.5.1), bevor auf die Strukturmodelle eingegangen wird (vgl. Abschnitte 5.5.3 – 5.5.6).

Für die Schätzung der Mess- und Strukturmodelle wird das varianzbasierte »Partial-Least-Squares« (PLS)-Verfahren verwendet. PLS ist ein auf Regressionen basierender Ansatz, der in der Entrepreneurship-Forschung zunehmend an Bedeutung gewinnt (Kautonen et al., 2011; Liñán & Chen, 2009; Mitchell et al., 2008; Fink et al., 2008; Sirén et al., 2012). Im Gegensatz zu kovarianzbasierten Ansätzen wie LISREL (Westerman, McFarlan & Iansiti, 2006) ist PLS besonders geeignet, wenn ein Vorhersageziel verfolgt wird (Fornell & Bookstein, 1982; Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009). »... Bei der Modellschätzung ist der PLS-Ansatz vor allem für Prognosezwecke geeignet, da er eine möglichst genaue Schätzung der Ausgangsdaten anstrebt ...« (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 253). Zudem erlaubt der Ansatz explorative Forschung, da er keine Verteilungsannahmen erfordert und auch bei relativ kleinem Stichprobenumfang durchführbar ist (Chin, 1998; Wold, 1985)¹⁹.

Im Rahmen dieser empirischen Untersuchung sprechen mehrere Gründe für den Einsatz von PLS. Zunächst verfolgt die Arbeit ein Prognoseziel – die Vorhersage des strategischen Wandels und des Wachstums von Family Buyouts. Zudem hat der Upper Echelon-Ansatz im Kontext der Nachfolge von Familienunternehmen explorativen Charakter. Ferner fordert die vorliegende Sample-Grösse von 118 befragten Unternehmen eher den PLS- als den LISREL-Ansatz (Chin, 1998). Schliesslich liegt bei der Variable Macht keine Normalverteilung vor, was ebenfalls für eine PLS-Pfadmodellierung spricht²⁰. Bei den restlichen Variablen kann davon ausgegangen werden, dass nicht schwerwiegend gegen die Normalverteilungsannahme verstossen wird. Die Untersuchung wird mit Smart-PLS (Version 2.0) durchgeführt.

4.4 Operationalisierung verwendeter Konstrukte

In der betriebswirtschaftlichen Forschung wird empfohlen, auf bestehende Messinstrumente zurückzugreifen (Westerberg & Wincent, 2008). Diese Überlegung ist logisch. Mit validierten Skalen können Forscher das gleiche Konstrukt

19 Als Richtwert für die Stichprobengrösse wird oft der Hinweis von Chin (1998) angeführt, wonach die Fallzahl mindestens das 10-fache des Maximums aus der Zahl an Indikatoren des Blocks mit der grössten Zahl an formativen Indikatoren und der maximalen Zahl an Regressionspfaden auf eines der endogenen Konstrukte betragen sollte (Weiber & Mühlhaus, 2010).

20 Zur Untersuchung der Normalverteilung werden für jede relevante Indikatorvariable die Histogramme und Q-Q-Plots analysiert. Dabei werden die Werte für Schiefe und Kurtosis überprüft. Die Betrachtung der Histogramme und Normal-Probability Plots zeigen, dass die Verteilungen weitestgehend einer Normalverteilung entsprechen. Dabei liegen die Werte für Schiefe und Kurtosis unter den geforderten Werten von 2 für die Schiefe und 7 für die Kurtosis (Janssen & Laatz, 2010).

auf die gleiche Art und Weise messen, was zur verbesserten Messung abhängiger und unabhängiger Variablen führt. Hierdurch können Störgrößen gemindert werden (Chandler & Lyon, 2001). Diese Arbeit übernimmt und wendet dementsprechend – wo möglich – vorhandene Messinstrumente an. In dieser Arbeit müssen drei unterschiedliche Arten von Konstrukten operationalisiert werden:

- Konstrukte, für die Messinstrumente bereits entwickelt und geprüft sind (strategischer Wandel und Familieneinfluss),
- Konstrukte, für die es Messinstrumente gibt, die jedoch auf den Kontext der vorliegenden Arbeit angepasst werden müssen (Macht und Wachstum) und
- Konstrukte, die aufgrund der direkten Beobachtbarkeit ohne Messinstrumente erhoben werden können (Zusammensetzung des Unternehmerteams, Kontrollvariablen).

Im Folgenden wird die Operationalisierung der unterschiedlichen Konstrukte beschrieben. Auf die Darstellung des Messinstruments des strategischen Wandels (Abschnitt 4.4.1) folgen Ausführungen zu Wachstum (Abschnitt 4.4.2), Macht (Abschnitt 4.4.3), Zusammensetzung Unternehmerteam (Abschnitt 4.4.4) und Familieneinfluss (Abschnitt 4.4.5) sowie abschliessend die Erläuterungen zur Messung der Kontrollvariablen (Abschnitt 4.4.6).

4.4.1 Strategischer Wandel

Strategischer Wandel wird durch das Konzept der Ambidextrie und den beiden dazugehörigen Ausrichtungen Exploitation (Optimierung) und Exploration (Erneuerung) operationalisiert. Bisher gibt es kein einheitlich akzeptiertes Messinstrument zur Ambidextrie (Lubatkin et al., 2006). Benner und Tushman (2003) verstehen unter Ambidextrie beispielsweise Exploration und Exploitation in Bezug auf Produkte und Kundensegmente (Märkte). Produkte sollten neu eingeführt, effizient gestaltet werden, ebenso wie auch Märkte neu erschlossen und bestehende weiter durchdrungen werden sollten. He und Wong (2004) entwarfen ein Messinstrument, das auf Unterschiede im Produktdesign (bezogen auf Exploitation und Exploration) basiert. Die »Markt-Ebene« von Benner und Tushman (2003) haben sie in ihren Items nicht berücksichtigt. Lubatkin et al. (2006) kombinieren beide Ansätze und entwickeln ein Messinstrument mit 12 Merkmalen (Items). Dabei erfassen sechs Items die explorative und sechs Items die exploitative Ausrichtung. Ein Kritikpunkt an diesem Messinstrument ist, dass es Exploration und Exploitation als unabhängige Messgrößen betrachtet. Das eröffnet die Möglichkeit, dass Exploration und Exploitation nicht notwendigerweise konfliktär sind, sondern sich auch ergänzen können (Cao, Gedajlovic & Zhang, 2009; Vogel, 2011). Dadurch wird eine bedeutende An-

nahme des Konstrukts vernachlässigt, der Trade-Off von Exploration und Exploitation. March (1991) spricht von einem Verdrängungseffekt. Beide Ausrichtungen – Exploration und Exploitation – benötigen Ressourcen, und Ressourcen, die für explorative Zwecke eingesetzt werden, können nicht gleichzeitig für exploitative Aktivitäten eingesetzt werden. Trotz dieser Kritik wird auf das Messinstrument von Lubatkin et al. (2006) in der vorliegenden Forschungsarbeit zurückgegriffen. Denn inhaltlich spiegelt es die beiden Ausrichtungen Exploration und Exploitation geeignet wider. Andere empirische Arbeiten greifen ebenfalls auf diese Skala zurück (Cao, Simsek & Zhang, 2010; Müller, 2012).

Die von Lubatkin et al. (2006) verwendeten Items beinhalten zwei wesentliche strategische Entscheidungen: das Marktsegment und den Kundennutzen. Nach Abell (1980) bestimmen diese Entscheidungen zusammen mit den Ressourcen und Fähigkeiten, die angewandt werden, um die Angebote des Unternehmens zu produzieren, die Domain von Unternehmen. Die Lubatkin-Skala verbindet also strategische Grundsatzfragen zur Domain mit den zwei Grundorientierungen der Wettbewerbsstrategie: Optimierung (Exploitation) und Erneuerung (Exploration). Somit erfasst dieses Messinstrument mehrere Dimensionen des Zwillingskonzeptes Exploration und Exploitation. Aus der einfachen Unterscheidung zwischen Innovation und Effizienz ergibt sich auf diese Art und Weise ein komplexes Konstrukt, welches die strategische Ausrichtung von Unternehmen widerspiegeln kann.

Ausserdem ist die Skala für die vorliegende Arbeit geeignet, da Lubatkin et al. (2006) diese an einem Sample, bestehend aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs), validiert haben. 87 Prozent der in dieser Arbeit untersuchten Unternehmen erfüllen die Kriterien von KMUs. Viele andere Skalen zu Ambidextrie beziehen sich auf Konzerne (Birkinshaw & Gibson, 2004; Jansen, Volberda & van Den Bosch, 2005; Mom, van Den Bosch & Volberda, 2009).

Im Fragebogen beurteilen die Buyout-Unternehmer die 12 Items anhand einer fünfstufigen Likert-Skala von eins (trifft gar nicht zu) bis fünf (trifft voll zu) – ein Jahr vor und drei Jahre nach dem Buyout. Der strategische Wandel wird durch die Differenz in der ambidextrischen Ausrichtung ermittelt, die sich in diesem Zeitraum ergibt. Thomas et al. (2011) zeigen, dass Wandel durch das Bilden von Differenzen (Difference Scores) reliabel abgebildet werden kann. Es bleibt somit festzuhalten, dass strategischer Wandel reflektiv mit der validierten Skala von Lubatkin et al. (2006) erhoben wird.

4.4.2 Wachstum

Unternehmenswachstum ist ein facettenreiches Konstrukt (Weinzimmer, Nyström & Freeman, 1998). Vor diesem Hintergrund werden Studien kritisiert, die

sich nur auf eine Dimension anstelle von mehreren fokussieren (Birley & Westhead, 1990). Als zwei Kerndimensionen des Konstrukts sind objektive und subjektive Masse zu nennen. Objektive Masse sind finanzielle Erfolgsgrößen wie Umsatz, Cash-Flow, Gewinn oder Rendite. Zur Erhebung subjektiver Masse werden Teilnehmer aufgefordert, zu bewerten, wie zufrieden sie mit der Leistung des Unternehmens bezüglich verschiedener Kriterien sind. Die Verwendung solcher Kriterien ist in der Entrepreneurship-Forschung üblich (Gruber, 2007).

Subjektive und objektive Messdimensionen unterscheiden sich hinsichtlich Fragendesign und Skalenniveau. Objektive Masse sind Zahlen wie Umsatz oder Gewinn und entsprechen einer Ratioskala²¹. Subjektive Masse werden über Likert-Skalen abgefragt und sind intervallskaliert. Diese Unterschiede führen dazu, dass reflektive Item-Batterien für das Konstrukt Wachstum schwer einsetzbar sind. Vor diesem Hintergrund wird Wachstum mit einem formativen Messmodell erhoben.

Für alle Facetten eines formativen Konstrukts sind jeweils geeignete Indikatoren zu formulieren, wobei das Verhältnis der Indikatoren je Inhaltsbereich ausgewogen sein sollte. Besteht ein Konstrukt wie hier aus zwei zentralen Kernbereichen, so sollte vermieden werden, dass z. B. aus einem Bereich deutlich mehr Indikatoren als aus dem anderen Bereich gewählt werden (Weiber & Mühlhaus, 2010). Vor diesem Hintergrund wird für die subjektiven und objektiven Dimensionen je ein Indikator gewählt. Als objektiver Indikator wird die Mitarbeiterzahl verwendet. Diese ist zusammen mit Umsatz das meist genutzte Kriterium der objektiven Messinstrumente (Weinzimmer et al., 1998). Das liegt wahrscheinlich daran, dass alle Unternehmer Wissen über diese Kennzahlen haben. Als subjektiver Indikator werden Teilnehmer gefragt, wie stark das Unternehmen im Vergleich zum Branchenführer in den vergangenen drei Jahren gewachsen ist. Studien zeigen, dass subjektive Wachstumsmasse stark mit objektiven Wachstumsmassen korrelieren (Dess & Robinson, 1984; Frishammar & Åke Hörte, 2005). Das lässt eine gute Konstruktvalidität und daher ein adäquates Messmodell vermuten.

In Summe wird Wachstum als formatives Konstrukt, konkret durch die Veränderung in der Anzahl der Mitarbeiter, die sich drei Jahre nach dem Buyout ergibt, und durch das subjektive Wachstumskriterium »Vergleich zum Branchenführer« gemessen. Dieser Ansatz wird als geeignet angesehen, um die komplexe Aufgabe, Wachstum zu messen, bewältigen zu können.

21 Ratioskalen sind metrische Skalen. Im Unterschied zu Intervallskalen existiert ein Nullpunkt (Bühner, 2011).

4.4.3 Macht

Zur Systematisierung der Machtausprägungen wird in der Arbeit zwischen potenzieller und tatsächlicher Macht unterschieden. Unter potenzieller Macht wird die Macht verstanden, die auf theoretischen Überlegungen zu Machtbasen beruht. Tatsächliche Macht ist der Einfluss, den das Unternehmerteam in seiner Wahrnehmung auf strategische Entscheidungen ausübt. Im Folgenden wird zuerst die Operationalisierung potenzieller Macht beschrieben, bevor auf das Messinstrument zur tatsächlichen Macht eingegangen wird.

Potenzielle Macht

Auf der Grundlage von Finkelstein (1992) werden Eigenkapital (legitimierte Macht) und Position (strukturelle Macht) als Indikatoren verwendet, um potenzielle Macht zu messen, denn strukturelle Macht basiert auf Organisationsstrukturen und hierarchischer Autorität (Finkelstein, 1992; Hambrick, 1981; Neubauer & Rosemann, 2006) und die legitimierte Macht auf Eigentum, welches das Unternehmerteam hält (Finkelstein, 1992). Eigentum und Position werden durch den Ordnungsrahmen der Corporate Governance bestimmt. Daher werden bei der empirischen Untersuchung die verschiedenen Corporate Governance-Modelle ermittelt, die bei den Unternehmen der Untersuchungsgruppe vorherrschen. Um diese Governance-Modelle zu identifizieren, werden die folgenden vier gängigen Governance-Praktiken der teilnehmenden Länder (vgl. zu den gängigen Governance-Praktiken Abschnitt 2.2.3) herangezogen:

- Vorhandensein eines Kontrollgremiums,
- monistisches vs. dualistisches System,
- Personalunion vs. keine Personalunion und
- Verteilung von Eigentum.

Nicht alle Governance-Praktiken sind jedoch vor dem Hintergrund der jeweils unterschiedlichen Gesetze in jedem Land anwendbar. Entsprechend werden Möglichkeiten gesucht, unterschiedliche Corporate Governance-Modelle verschiedener Länder vergleichbar zu machen. Unternehmen, die kein Kontrollgremium haben, wie es bei der Mehrheit der deutschen Unternehmen der Fall ist, werden mit Unternehmen gleichgesetzt, in denen es ein Kontrollgremium gibt, jedoch Personalunion herrscht. Dabei liegt Personalunion dann vor, wenn CEO und Präsident des Kontrollgremiums durch dieselbe Person besetzt sind. Diesem Vorgehen liegt die Überlegung zugrunde, dass, wenn der Präsident des Kontrollgremiums auch gleichzeitig CEO des Unternehmens ist, das Unternehmerteam vergleichbare Freiheiten hat wie ein Unternehmerteam ohne

Kontrollgremium. Unter diesen Annahmen und den unterschiedlichen Kombinationen der vier genannten Governance-Variablen sind sechs Konstellationen möglich, die in Tabelle 7 dargestellt sind.

Tabelle 7: Corporate Governance-Modelle und Macht

Corporate Governance-Modelle	Ausgestaltung des Kontrollgremiums	Monistisch vs. Dualistisch	Eigenkapital Unternehmerteam	Machtquelle	Potenzielle Macht
Modell A	kein Kontrollgremium bzw. Personalunion	monistisch (falls Kontrollgremium vorhanden)	viel	strukturelle/legitimierte	hoch
Modell B	kein Kontrollgremium bzw. Personalunion	monistisch (falls Kontrollgremium vorhanden)	wenig	strukturelle	mittel
Modell C	vorhanden	monistisch	viel	strukturelle/legitimierte	mittel
Modell D	vorhanden	monistisch	wenig	strukturelle	niedrig
Modell E	vorhanden	dualistisch	wenig	keine	keine
Modell F	vorhanden	dualistisch	viel	legitimierte	niedrig

In Modell A haben die Unternehmen kein Kontrollgremium bzw. falls es ein Kontrollgremium gibt, wird es durch den CEO als Präsident geführt. Modell B zeichnet sich durch die gleiche Struktur aus (kein Kontrollgremium bzw. Personalunion), im Unterschied zu Modell A hält das Unternehmerteam aber weniger Eigenkapital. Unternehmen mit Corporate Governance-Modell C haben ein Kontrollgremium. Das Kontrollgremium wird nicht in Personalunion geführt, aber das Unternehmerteam hat Einsitz in dieses und hält viel Eigenkapital. Da Mitglieder des Unternehmerteams auch Teil des Kontrollgremiums sind, wird vom monistischen System gesprochen. Sind Kontrollgremium und Unternehmerteam getrennt, herrscht ein dualistisches System vor. Unternehmen mit Modell D verfolgen, wie die Unternehmen in Modell C, ein monistisches System ohne Personalunion; das Unternehmerteam hält jedoch wenig Eigenkapital. Die Unternehmen in Modell E haben ein Kontrollgremium, welches

nicht durch Mitglieder des Unternehmerteams besetzt ist, und das Unternehmerteam hält wenig Eigenkapital. Modell F zeichnet sich durch die gleichen Strukturen wie Modell E aus, jedoch halten die Unternehmer in diesem Modell mehr Eigenkapital.

Werden die strukturalen und legitimierten Machtquellen auf die identifizierten Corporate Governance-Modelle bezogen, entsteht ein analytischer Bezugsrahmen, welcher den Modellen potenzielle Machtausprägungen zuordnet. Die letzte Spalte von Tabelle 7 (potenzielle Macht) zeigt die Verbindung zwischen der Machttheorie von Finkelstein (1992) und den verschiedenen Ausgestaltungsformen der Unternehmerteams. Die Macht des Unternehmerteams wird in »hoch«, »mittel«, »niedrig« und »keine« eingeteilt. Solch eine Einteilung erfordert qualitative und subjektive Beurteilung. Die Kriterien, die angewandt werden, erschliessen sich weitgehend von selbst, zielen Corporate Governance-Kodizes (Cadbury, 2002; Koeberle-Schmid & Brockhoff, 2010) gerade auf die Verteilung von Macht innerhalb der unterschiedlichen Institutionen ab.

Die folgenden Kriterien werden zur Einteilung benutzt: In Systemen ohne Kontrollgremium bzw. mit einem Kontrollgremium mit Personalunion (Präsident des Kontrollgremiums = CEO) hat das Unternehmerteam mehr Macht als in Systemen mit einem Kontrollgremium ohne Personalunion. Unternehmerteams, die auch Einsitz in das Kontrollgremium haben, das sind Unternehmerteams mit monistischem System, haben ein höheres Macht-Potenzial als Unternehmerteams in dualistischen Systemen. Unternehmerteams mit mehr Eigenkapital haben mehr potenzielle Macht als Unternehmerteams mit wenig Eigenkapital.

Tatsächliche Macht

Zur Messung tatsächlicher Macht wird der Fragebogen von McNulty et al. (2011) herangezogen. Die von diesen Forschern verwendeten 25 Merkmale gliedern die Aufgaben des Unternehmerteams in die drei Bereiche Strategie, Corporate Governance und Ressourcenbeschaffung. Verschiedene Studien zeigen, dass die Bestimmung der Strategie (u. a. Child, 1972; Guthrie & Datta, 1998) und das Beschaffen von Ressourcen (u. a. Haleblan & Finkelstein, 1993) Kernaufgaben des Unternehmerteams sind. Corporate Governance hingegen wird meistens als Aufgabe des Kontrollgremiums gesehen (McNulty et al., 2011). Buyout-Unternehmen, die aus Familienunternehmen entstanden sind, haben teilweise gar kein Kontrollgremium (Jakoby, 2000; Klöckner, 2009). Vor diesem Hintergrund wird der Einfluss des Unternehmerteams auf Kontrollaufgaben bei der Erhebung der tatsächlichen Macht nicht berücksichtigt. Die folgenden vier Items werden daher aus der Skala von McNulty et al. (2011) ausgeschlossen: »Vergütung des

Kontrollgremiums«, »Ernennung und Austausch von Beiratsmitgliedern«, »Bestimmung der Agenda der Beiratssitzung« und »Besetzung des Unternehmerteams«.

Die mit Unternehmern durchgeführten Pretests ergeben, dass die Anzahl der Fragen für die Teilnehmer den zeitlichen Aufwand von 20 Minuten überschreitet. Vor diesem Hintergrund werden neben den Corporate Governance-Items auch die Ressourcen-Items aus der Skala von McNulty et al. (2011) entfernt: »Kontakt zu Behörden und Ämtern«, »Ernennung und Austausch von Beiratsmitgliedern«, »Treffen der Anteilseigner« und »Social Responsibility Massnahmen«. Da der Fokus der Arbeit auf strategischem Wandel liegt, führt dies letztlich zur Konzentration auf jene sechs Items, die den Einfluss des Unternehmerteams auf strategische Entscheidungen messen. In Summe werden die sechs Items aus der Item-Batterie von McNulty et al. (2011), die den Einfluss auf strategische Entscheidungen messen, genutzt, um die tatsächliche Macht zu erheben: »Prozess der Strategieentwicklung«, »Eintritt in neue Märkte«, »Joint Ventures, Restrukturierungen und Übernahmen«, »Kultur des Unternehmens«, »Marketingaktivitäten« und »Controlling und Budgetierung«. Die Skala von McNulty et al. (2011) wird auf diese Art und Weise an den Kontext der Arbeit angepasst.

Die teilnehmenden Unternehmer beurteilen anhand einer fünfstufigen Likert-Skala von eins (gar keinen Einfluss) bis fünf (sehr hohen Einfluss) ihren Einfluss auf die Strategie – vor als auch unmittelbar nach dem Buyout. Dabei wird bewusst auf eine zeitliche Differenz zwischen der Erhebung der Macht (unmittelbar nach dem Buyout) und dem strategischen Wandel (drei Jahre nach dem Buyout) geachtet. Denn die Neuverteilung von Macht beansprucht einen gewissen Zeitraum, bis sie sich in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens widerspiegelt (Hardy, 1996). »*Current strategy is a reflection of earlier power patterns*« (Hambrick, 1981, S. 254).

Aufgrund negativer Konnotationen (Pfeffer, 1981) wird der Begriff »Einfluss« anstelle von »Macht« im Fragebogen verwendet. Die Variable Einfluss wird in anderen Studien bereits mehrfach gebraucht (Brass, 1984; Burkhardt & Brass, 1990). Der Ansatz, durch wahrgenommenen Einfluss Macht in Organisationen zu erheben, unterliegt bekannten Limitationen (Finkelstein 1992). Doch alternative Methoden, welche objektive Proxies verwenden, leiden unter der Distanz, da sie das eigentliche, darunter liegende Konstrukt nicht direkt messen (McNulty et al., 2011). Tatsächliche Beobachtungen der Machtbeziehungen sind nicht möglich. Es gibt daher keine perfekte Möglichkeit, Macht zu messen. Daher wird das in dieser Arbeit verwendete Messmodell von Macht in ähnlicher Form in neueren Veröffentlichungen bekannter Fachzeitschriften verwendet (Adams, Almeida & Ferreira, 2005; Haynes & Hillman, 2010). Es scheint daher, als gäbe es noch kein besser validiertes Messinstrument, um Macht zu messen –

zumindest ist dem Autor zum jetzigen Zeitpunkt keines bekannt. Entsprechend scheint die hier herangezogene Operationalisierung die beste Alternative zu sein, trotz ihrer bekannten Schwächen.

4.4.4 Zusammensetzung Unternehmerteam

Die Zusammensetzung des Unternehmerteams bezieht sich auf die kollektiven Eigenschaften seiner Mitglieder, wie Werte, kognitive Eigenschaften, Einstellungen und Erfahrungen. Diese Charakteristika können durch die zentralen Tendenzen im Team oder die Heterogenität des Teams erfasst werden. In dieser Arbeit wird auf die Heterogenität fokussiert, konkret jeweils auf die Heterogenität in der Ausbildung, im funktionalen Hintergrund, beim Alter und bei der Unternehmenszugehörigkeit. Diese Variablen gelten als besonders einflussreich in Bezug auf strategischen Wandel (vgl. zum Einfluss der ausgewählten demografischen Variablen auf die Strategie Abschnitte 3.2.1 und 3.3.3).

In bestehenden Arbeiten werden unterschiedliche Messinstrumente verwendet, um die Heterogenität von Gruppen zu messen (Bunderson & Sutcliffe, 2002). In dieser Arbeit werden die Fragen von Wiersema und Bantel (1992) verwendet. Auch Wiersema und Bantel (1992) versuchen, den strategischen Wandel mittels Heterogenität im Unternehmerteam zu erklären und sind daher dem Forschungsdesign der Arbeit sehr nahe. Befragt wird zur Zusammensetzung des Teams der Geschäftsführer (CEO). Das Team wird somit durch den CEO bestimmt. Pitcher und Smith (2001) zeigen, dass die durch den CEO vorgenommene Definition des Unternehmerteams die besten Ergebnisse erzielt.

Ausbildung

Die Mitglieder des Unternehmerteams werden aufgrund ihrer Ausbildung in fünf Kategorien eingeteilt: 1) Lehrabschluss, Abitur; 2) Bachelor; 3) Diplom, Magister, Master; 4) Doktorat und 5) Nachdiplomstudium. Blaus Index der Heterogenität (1977) wird verwendet, um aus den unterschiedlichen Kategorien Heterogenitätswerte für die Unternehmerteams zu ermitteln. Dabei lautet die Gleichung für diesen Index: $1 - \sum (P_i^2)$, wobei P_i der Anteil der Teammitglieder in der i -ten Kategorie ist. Ein hoher Index-Wert steht für eine starke Variabilität hinsichtlich des funktionalen Hintergrunds im Team. Ein niedriger Wert zeugt von einer grösseren funktionalen Homogenität. Blaus Index der Heterogenität (1977) ist das Standardmass zur Ermittlung von Heterogenitätswerten kategorialer Werte (Cannella et al., 2008; Randel & Jaussi, 2003; Smith et al., 1994; Wiersema & Bantel, 1992).

Funktionaler Hintergrund

Jenes Mitglied des Unternehmerteams, welches den Fragebogen ausfüllt, wird gebeten, den funktionalen Hintergrund der jeweiligen Teammitglieder vor dem Buyout zu nennen. Folgende Kategorien des funktionalen Hintergrunds werden dabei erhoben: Vorsitzender der Geschäftsführung (CEO); Mitglied der Geschäftsführung; Rechnungswesen, Controlling, Planung; Vertrieb; Marketing; Service; Produktentwicklung, F&E; Fertigung, Technik; Informationstechnik, Prozessmanagement, Logistik; Verwaltung, Organisation, Personalwesen (Kategorien durch Semikolons getrennt).

Analog zur Ausbildung wird unter Verwendung von Blaus Index (1977) aus diesen Angaben ein Heterogenitätswert für jedes Team ermittelt. Auch hier gilt: hohe Werte reflektieren Heterogenität und niedrige Homogenität. Mehrere Studien verwenden Blaus Index (1977), um die Heterogenitätswerte des funktionalen Hintergrunds zu ermitteln (Bunderson, 2003; Cannella et al., 2008; Talke, Salomo & Rost, 2010).

Unternehmenszugehörigkeit und Alter

Bei der Unternehmenszugehörigkeit und dem Alter der jeweiligen Teammitglieder wird der CEO gebeten, Auskunft hinsichtlich dieser beiden Variablen zu geben. Aus den Daten wird der Variationskoeffizient ermittelt (Allison, 1978), um die Heterogenität im Team zu errechnen. Hierzu wird die Standardabweichung durch den Mittelwert dividiert. Ein Wert = 0 entspricht einer perfekten Homogenität hinsichtlich der erfassten Dimension, ein Wert = 1 einer perfekten Heterogenität. Dieses Vorgehen entspricht bekannten Studien, die diese Variablen erheben (Finkelstein & Hambrick, 1990; Talke et al., 2010; Wiersema & Bantel, 1992).

4.4.5 Familieneinfluss

Familieneinfluss wird mittels der validierten Skala »substanzieller Familieneinfluss« (SFE) von Astrachan et al., (2002) erhoben. Der SFE stellt eine stetige Skala zur Erfassung des Familieneinflusses dar. Er ergibt sich aus der Summe der folgenden drei Elemente:

1. Familienanteil am Eigenkapital,
2. Familienanteil der Mitglieder der Geschäftsführung und
3. Familienanteil der Mitglieder des Kontrollgremiums.

Die Teilnehmer werden zum Einfluss der Familie vor und nach dem Buyout befragt. Aus der Differenz ergibt sich der Wandel im Familieneinfluss.

4.4.6 Kontrollvariablen

Als Kontrollvariablen dienen allgemeine Unternehmenseigenschaften, denen grundsätzlich ein Einfluss auf die strategische Ausrichtung zugewiesen werden kann. Oft ist nicht klar, ob sie einen negativen oder positiven Effekt auf strategischen Wandel haben. An erster Stelle zu nennen ist die Unternehmensgröße, gefolgt von Alter, Branche, Zeit seit dem Buyout und finanzielle Lage vor dem Buyout.

Unternehmensgröße

Es gibt zwei gegensätzliche Theorien hinsichtlich des Einflusses der Unternehmensgröße auf strategischen Wandel. Entsprechend einer ersten Theorie steht für kleine Unternehmen eher Wachstum im Vordergrund (Boeker, 1997), und Unternehmen verändern die strategische Ausrichtung weniger, wenn sie grösser, bürokratischer und träger werden (Hannan & Freeman, 1989). Die andere Argumentationslinie stellt die höhere Ressourcenausstattung von grösseren Unternehmen in den Vordergrund. Es wird damit argumentiert, dass es einfacher ist, einen Wandel zu initiieren und durchzuführen, wenn mehr Ressourcen vorhanden sind (Haveman, 1993). Vor diesem Hintergrund wird in dieser Arbeit keine Hypothese zur Unternehmensgröße formuliert, sondern die Größe des Unternehmens, gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter, wird als Kontrollvariable in das Modell integriert.

Alter

Die Literatur zu strategischem Wandel lässt vermuten, dass ältere Firmen träger als jüngere Firmen sind (Hannan & Freeman, 1989). Mit zunehmendem Alter nimmt die Zahl an Routinen und Strukturen zu, die strategischen Wandel erschweren. Andere Arbeiten argumentieren, dass junge Unternehmen nicht bereit sind, die gerade geschlossenen Vereinbarungen und Beziehungen zu Lieferanten, Kunden und anderen Stakeholdern im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung zu riskieren (Freeman, Carroll & Hannan, 1983). Vor dem Hintergrund der Unsicherheit des Einflusses von Alter auf strategischen Wandel wird diese Variable als Kontrollvariable hinzugefügt.

Branche

Unternehmen verschiedener Branchen haben unterschiedliche Handlungsspielräume, um ihre strategische Ausrichtung zu beeinflussen (Hambrick & Finkelstein, 1987). Es lässt sich daher vermuten, dass sich die Art der Branche auf strategischen Wandel auswirkt. Im Fragebogen werden daher 20 Branchen erfasst, welche zu den drei übergeordneten Branchensektoren Industrie, Dienstleistung und Technologie zusammengefasst werden. Die Branchenverteilung ist auch für die Fragestellung zur Erhebung des strategischen Wandels von Bedeutung. Fragen, die zur Erhebung des strategischen Wandels herangezogen werden, beziehen sich u. a. »auf neue technologische Wege und Ideen, die das Unternehmen begehrt«. Es ist anzunehmen, dass es Technologieunternehmen leichter fällt als Dienstleistungsunternehmen, »neue technologische Wege zu gehen«. Aufgrund der grossen Anzahl an Technologieunternehmen in der vorliegenden Studie könnte dies zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen. Das ist neben den unterschiedlichen Handlungsspielräumen ein weiterer Grund für die Berücksichtigung der Branchenzugehörigkeit als Kontrollvariable.

Zeit seit dem Buyout

Der Zeitraum, der zwischen der Befragung und dem Buyout liegt, ist für diese Forschungsarbeit von zentraler Bedeutung. Es benötigt Zeit, bis sich ein Wandel im Zuge von Buyouts ergibt und dieser erfasst werden kann. Dementsprechend wird die Zeit seit dem Buyout kontrolliert. Die Teilnehmer werden nach dem strategischen Wandel drei Jahre nach dem Buyout gefragt. Der Faktor Zeit kann somit bei den meisten befragten Unternehmen konstant gehalten werden. Allerdings sind auch solche Unternehmen Teil der Untersuchungsgruppe, bei denen der Buyout weniger als drei Jahre zurückliegt. Für diese Unternehmen errechnet sich der Zeitraum, der seit dem Buyout vergangen ist, aus der Differenz zwischen dem Erhebungszeitraum (Sommer/Herbst 2011) und dem Jahr des Buyouts. Für die anderen Unternehmen beträgt der Zeitraum seit dem Buyout aufgrund des Designs der Fragen drei Jahre.

Finanzielle Lage vor dem Buyout

Finanzieller Erfolg führt zu Zufriedenheit und zu Widerstand gegen Wandel (Hannan & Freeman, 1984). Misserfolg motiviert hingegen dazu, umzudenken, neue Strategien zu suchen und diese auch umzusetzen (Boeker, 1997). Es lässt sich daher vermuten, dass die finanzielle Lage vor dem Buyout strategischen

Wandel beeinflusst. Ist die finanzielle Lage vor dem Buyout sehr gut, verspürt das Unternehmerteam wenig Druck, strategische Anpassungen vorzunehmen. Bei schlechter finanzieller Lage wird es hingegen darauf bedacht sein, eine neue Richtung vorzugeben. Es scheint daher von grosser Bedeutung zu sein, die finanzielle Lage vor dem Buyout zu kontrollieren. Hierfür werden die Teilnehmer zu ihrem Urteil über die finanzielle Lage vor dem Buyout befragt. Auf einer dreistufigen Skala von schlecht bis gut können sie die wirtschaftliche Performance vor dem Buyout beurteilen.

4.5 Zusammenfassung

In der Arbeit wird ein quantitatives Forschungsdesign verfolgt. Buyout-Unternehmer werden retrospektiv zum strategischen Wandel und zum Wachstum ihres Unternehmens befragt. Hierzu werden für strategische Ausrichtung, Wachstum und Familieneinfluss je zwei Messpunkte abgefragt: vor dem Buyout und drei Jahre nach dem Buyout. Aus den Angaben dazu kann der jeweilige Wandel in diesen Variablen ermittelt werden. Die Datenauswertung erfolgt mittels parametrischen Tests und Strukturgleichungsmodellen.

Zur Operationalisierung der Variablen strategischer Wandel und tatsächlicher Macht werden reflektive Messinstrumente verwendet. Die potenzielle Macht beruht auf theoretisch hergeleiteten Machtbasen, die sich durch spezifische Corporate Governance-Modelle ergeben. Das Konstrukt Wachstum ist formativ und wird mit je einem subjektiven und einem objektiven Indikator gemessen. Die direkt feststellbaren Variablen wie Ausbildungsniveau oder Alter des Unternehmerteams werden als »Single Item«-Messungen erhoben. Somit sind die Grundlagen für die empirische Überprüfung der formulierten Hypothesen gelegt.

zu 5. Empirische Untersuchung

5.1 Übersicht

In diesem Kapitel werden die Hypothesen empirisch getestet. So können Unterschiede zwischen verschiedenen Corporate Governance-Modellen und vermutete Zusammenhänge zwischen Governance-Variablen, strategischem Wandel und Wachstum geprüft werden. Nach Zusammenfassung der Hypothesen in Abschnitt 5.2 werden in Abschnitt 5.3 die Eigenschaften der Stichprobe beschrieben. Abschnitt 5.4 stellt die Corporate Governance von Family Buyouts dar. In diesem Teil werden die Hypothesen H1 und H2 getestet, die Hypothesen H3 bis H11 werden in Abschnitt 5.5 überprüft.

5.2 Zusammenfassung der Hypothesen

Die empirische Untersuchung folgt den abgeleiteten Hypothesen, die nachfolgend in Tabelle 8 noch einmal zusammengefasst dargestellt werden.

Die Hypothesenformulierung kann schwerpunktmässig in vier Teile gegliedert werden: Den ersten Teil bilden Hypothesen zu Corporate Governance und Macht. Die Teile zwei, drei und vier sind inhaltlich miteinander verknüpft. Sie spannen ein Modell auf, in das der strategische Wandel eingebettet ist. Der zweite Teil umfasst die Hypothesen bezüglich des Einflusses der Zusammensetzung des Unternehmerteams auf strategischen Wandel. Den dritten Teil stellen Hypothesen zu Macht und Familieneinfluss dar. Teil vier beinhaltet die Hypothese zum Zusammenhang zwischen strategischem Wandel und Wachstum.

Tabelle 8: Zusammenfassung forschungsleitender Hypothesen

Corporate Governance und Macht	
H1:	<i>Die Beteiligung einer Private Equity-Gesellschaft an Family Buyouts hat Auswirkungen auf die tatsächliche Macht von Unternehmerteams.</i>
H2:	<i>Corporate Governance-Modelle wirken sich auf die tatsächliche Macht von Unternehmerteams aus.</i>
Zusammensetzung des Unternehmerteams	
H3:	<i>Heterogenität beim Alter wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>
H4:	<i>Heterogenität im funktionalen Hintergrund wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>
H5:	<i>Heterogenität im Ausbildungsniveau wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>
H6:	<i>Heterogenität in der Unternehmenszugehörigkeit wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>
Macht und Abnahme Familieneinfluss	
H7:	<i>Macht des Unternehmerteams moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Heterogenität im Unternehmerteam und strategischem Wandel, so dass, wenn das Unternehmerteam viel Macht hat, Heterogenität des Unternehmerteams stärkeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.</i>
H8:	<i>Macht des Unternehmerteams wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>
H9:	<i>Abnahme des Familieneinflusses moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Heterogenität im Unternehmerteam und strategischem Wandel, so dass, wenn der Familieneinfluss stark abnimmt, Heterogenität im Unternehmerteam stärkeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.</i>
H10:	<i>Abnahme des Familieneinflusses wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>
H11:	<i>Abnahme des Familieneinflusses moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Macht und strategischem Wandel, so dass, wenn der Familieneinfluss stark abnimmt, Macht einen geringeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.</i>
Wachstum	
H12:	<i>Strategischer Wandel wirkt sich positiv auf das Wachstum des Unternehmens aus.</i>

5.3 Beschreibung der Stichprobe

118 Buyout-Unternehmen haben den Fragebogen ausgefüllt zurückgesendet. In diesem Abschnitt erfolgt eine Beschreibung der Beschaffenheit dieser Unternehmen. Wie alt sind die Unternehmen? In welchen Branchen sind sie tätig? Aus welchem Land stammen sie? Wie hoch ist der strategische Wandel? Wie stark wachsen sie? Die Beantwortung dieser Fragen erlaubt die Einordnung der Untersuchungsgruppe und die Beurteilung des Untersuchungskontexts. Die Antworten werden unter Anwendung deskriptiver Statistik (Häufigkeitstabellen) ermittelt (Argyrous, 2011). Zunächst wird auf allgemeine Unternehmenscharakteristika wie Grösse und Alter eingegangen (Abschnitt 5.3.1). Anschliessend werden die Ausprägungen der Unternehmen in Bezug auf die Konstrukte stra-

tegischer Wandel (Abschnitt 5.3.2), Wachstum (Abschnitt 5.3.3), Macht (Abschnitt 5.3.4) und Abnahme Familieneinfluss (Abschnitt 5.3.5) dargestellt.

5.3.1 Unternehmenscharakteristika

Die Unternehmenscharakteristika setzen sich aus den vier Variablen Unternehmensgrösse, Branchen- und Länder- sowie Rechtsformverteilung zusammen. Im Folgenden werden die einzelnen Variablen in Bezug auf das Sample beschrieben. Anders als in den Abschnitten 5.4 und 5.5 werden die Ergebnisse im Anschluss direkt diskutiert, in der Diskussion in Kapitel 6 werden sie nicht mehr aufgegriffen.

Unternehmensgrösse

Die antwortenden Buyout-Unternehmen beschäftigen durchschnittlich 172 Mitarbeiter und erzielen im Durchschnitt ca. 22 Mio. € Umsatz. Diese Zahlen beziehen sich auf den Zeitpunkt drei Jahre nach dem Buyout²². Um die Ergebnisse vergleichbar zu machen, werden die Unternehmen klassifiziert. Hierfür wird die Definition des Instituts für Mittelstandsforschung, Bonn (IfM-Bonn) (Günterberg & Kayser, 2004) herangezogen. Nach dem IfM-Bonn sind Unternehmen, die weniger als 1 Mio. € Umsatz erzielen, »kleine« Unternehmen, Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 1 Mio. € und 50 Mio. € »mittlere« Unternehmen und Unternehmen mit mehr als 50 Mio. € »grosse« Unternehmen (Günterberg & Kayser, 2004). Dieser Klassifizierung folgend setzt sich das Sample aus 10 Prozent kleinen Unternehmen, 80 Prozent mittleren Unternehmen und 10 Prozent grossen Unternehmen zusammen (vgl. Tabelle 9).

Bei Betrachtung dieser Verteilung fällt auf, dass Family Buyouts im Durchschnitt grösser sind als Familienunternehmen. Knapp 77 Prozent aller Familienunternehmen sind nach der Einteilung des IfM-Bonn kleine Unternehmen (Günterberg & Kayser, 2004). In diesem Sample entsprechen 80 Prozent der befragten Unternehmen den Kriterien mittlerer Unternehmen. Weitere Untersuchungen zu Family Buyouts (Klößner, 2009; Scholes et al., 2010) bestätigen dieses Ergebnis. Ein denkbarer Grund ist die Finanzierung. Lediglich mit ausreichendem Cashflow zur Tilgung des Kaufpreises ist ein Buyout durchführbar. Einen po-

22 Aufgrund des Forschungsdesign (vgl. Abschnitt 4.2.1) werden die Umsatzzahlen vor dem Buyout und drei Jahre nach dem Buyout erhoben. Entsprechend sind hier die Umsatzzahlen abgebildet, die das Unternehmen drei Jahre nach dem Buyout erzielt. Liegt der Buyout keine drei Jahre zurück, dann sind es die Zahlen des letzten Jahresabschlusses.

Tabelle 9: Unternehmensgrösse

		N	Prozent	Mittelwert
Anzahl Mitarbeiter	< 10	15	13	172
	10–500	96	81	
	> 500	7	6	
	Gesamt	118		
Umsatz	< 1 Mio. €	11	10	22
	1–50 Mio. €	85	80	
	> 50 Mio. €	11	10	
	Gesamt	107		

sitiven Cashflow erzielen jedoch in der Regel nur Unternehmen, die die Start-up Phase im Lebenszyklus hinter sich gebracht und somit eine gewisse Grösse erreicht haben (Klein, 2010). Dies kann eine Erklärung dafür sein, warum Buyouts eher in mittleren bis grösseren Familienunternehmen vorkommen und Family Buyouts daher im Durchschnitt grösser sind als Familienunternehmen.

Branchen

Im Fragebogen ist es den teilnehmenden Unternehmen möglich, die Branchenzugehörigkeit über ein breites Spektrum an Industriezweigen anzugeben. Zu Analyse Zwecken wird die Vielzahl an Branchen zu drei zentralen Wirtschaftszweigen zusammengefasst. Es verbleiben die Ausprägungsmöglichkeiten Industrie, Technologie, Dienstleistung und Andere. Tabelle 10 stellt die Aufteilung des Samples in diese drei Branchengruppen dar. Der Grossteil der Unternehmen ist in der Dienstleistungsbranche tätig, gefolgt von Unternehmen im Technologiebereich. Diese Verteilung steht in Einklang mit bekannten Studien zu Familienunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (Feldbauer-Durstmüller, Wimmer & Haas, 2008; Fueglistaller & Halter, 2005; Klein, 2000).

Tabelle 10: Branchengruppen

	N	Prozent
Industrie	26	22
Technologie	37	31
Dienstleistung	39	33
Andere	16	14
Gesamt	118	

Länder und Rechtsformen der Unternehmen

56 Prozent der an der Studie teilnehmenden Unternehmen können in Deutschland für die Studie gewonnen werden. Dies ist auf die Grösse des Landes und die damit verbundene grosse Grundgesamtheit von Family Buyouts zurückzuführen²³. 37 Prozent der teilnehmenden Unternehmen stammen aus der Schweiz. Tabelle 11 zeigt die Länderaufteilung des Datensatzes.

Tabelle 11: Länder

	N	Prozent
Deutschland	66	56
Liechtenstein	1	1
Österreich	7	6
Schweiz	44	37

In den vier untersuchten Ländern gelten unterschiedliche Gesetze und dementsprechend sind die Rechtsformen der Unternehmen verschieden. In Deutschland sind die GmbH und die mit ihr verwandte GmbH & Co. KG die dominanten Gesellschaftsformen (94 Prozent). Auch in Österreich wird die GmbH mit 75 Prozent präferiert. Schweizer Unternehmen sind vorwiegend als nicht-börsennotierte AGs organisiert (86 Prozent) (vgl. Tabelle 12). Diese Verteilung entspricht den am häufigsten gewählten Rechtsformen der jeweiligen Länder (Feldbauer-Durstmüller et al., 2008; Fueglistaller & Halter, 2005; Hauser & Kay, 2011).

5.3.2 Strategischer Wandel

Nachdem im vorigen Abschnitt allgemeine Unternehmensdaten beschrieben wurden, werden im Folgenden die Ausprägungen der Unternehmen in Bezug auf die Konstrukte strategischer Wandel, Wachstum und Macht dargestellt.

Strategischer Wandel, Macht und Wachstum lassen sich nicht direkt beobachten und entziehen sich daher direkter Messbarkeit: Es sind latente Konstrukte (Weiber & Mühlhaus, 2010). Es bedarf deshalb verschiedener Messmodelle, um die Ausprägungen dieser Variablen erfassen zu können (vgl. zu den Messmodellen Kapitel 4.3.2). Aus den Messmodellen ergeben sich Konstrukt-

²³ Laut einer Studie von CMBOR und Barclays Private Equity gab es in den Jahren 2000 bis 2007 in Deutschland jährlich ca. 20 Buyouts aus Familienunternehmen, die gemeldet wurden. In Österreich beläuft sich die Zahl durchschnittlich auf ca. 2 sowie in der Schweiz auf ca. 10 Buyouts. Für Liechtenstein liegen keine Daten vor.

Tabelle 12: Rechtsformen

		N	Prozent
Deutschland	börsennotierte AG	1	2
	nicht-börsennotierte AG	2	3
	OHG	1	2
	GmbH	49	74
	GmbH & Co. KG	13	20
Liechtenstein	Trust	1	100
Österreich	nicht-börsennotierte AG	1	14
	GmbH	5	72
	Sonstige	1	14
Schweiz	börsennotierte AG	1	2
	nicht-börsennotierte AG	38	86
	Kommandit AG	2	5
	Kollektivgesellschaft	1	2
	Gesamt	118	

werte für die jeweiligen Variablen. Die Konstruktwerte spiegeln die Ausprägungen wider. Ein Konstruktwert von 5 beim Konstrukt Macht besagt beispielsweise, dass Macht bei diesem Unternehmen eine Ausprägung von 5 hat. Konstruktwerte sind nicht selbsterklärend wie beispielsweise Umsatzzahlen, sondern erschliessen sich erst durch Referenzpunkte. Entsprechend werden die Konstrukte in gleich grosse Gruppen (Perzentile) geteilt. Für jede dieser Gruppen wird der Mittelwert angegeben, die in der Folge als Referenzpunkte dienen. Im weiteren Verlauf werden die Mittelwerte verwendet, um Gruppen innerhalb der erhobenen Daten zu vergleichen. So wird beispielsweise die Macht des Unternehmerteams von Private Equity-finanzierten Unternehmen der Macht von Unternehmerteams ohne Private Equity-Finanzierung gegenübergestellt.

Strategischer Wandel wird in dieser Arbeit mittels des Zwillingskonzepts explorativer und exploitativer Unternehmensausrichtung erhoben. Exploration steht dabei für Erneuerung und Exploitation für Optimierung. In Kombination ergeben die beiden Ausprägungen das Konstrukt der Ambidextrie. Unter Ambidextrie wird die Balance zwischen Optimierung und Erneuerung verstanden. Der strategische Wandel wird aus der Differenz in der ambidextrischen Ausrichtung der Unternehmen vor und nach dem Buyout ermittelt. Hat ein Unternehmen vor dem Buyout eine schwache ambidextrische Ausrichtung und weist es nach dem Buyout eine starke ambidextrische Ausrichtung auf, wird von hohem strategischem Wandel gesprochen.

Bei der Unterteilung des Samples in drei gleich grosse Gruppen ergibt sich folgende Gruppierung:

- negativer, kein und schwacher Wandel,
- mittlerer Wandel und
- starker Wandel.

Tabelle 13 zeigt die Anzahl der Unternehmen (N), die Mittelwerte der Konstruktwerte als auch die ober und Untergrenzen (Perzentilbereiche) der Konstruktwerte in den drei Kategorien.

Tabelle 13: Perzentile des strategischen Wandels

	N	Mittelwerte	Perzentilbereiche
negativer, kein und schwacher Wandel	40	-0,14	-1,7 – 0,4
mittlerer Wandel	39	0,94	0,5 – 1,5
starker Wandel	39	2,15	1,6 – 3,5

Jenes Drittel der Unternehmen, das die tiefsten Konstruktwerte aufweist, umfasst die Unternehmen, die negativen, keinen und schwachen Wandel verzeichnen. Das bedeutet, es gibt wesentlich mehr Unternehmen mit mittlerem und starkem Wandel als Unternehmen mit negativem, keinem oder schwachem Wandel. Nur 6 der 118 untersuchten Unternehmen geben an, keinen strategischen Wandel vollzogen zu haben. Buyouts scheinen also strategischen Wandel zu begünstigen.

5.3.3 Wachstum

Wachstum des Unternehmens wird zum einen über die Differenz zwischen der Anzahl der Mitarbeiter vor und nach dem Buyout ermittelt. Zum anderen wird die Einschätzung des Teilnehmers zum Wachstum seines Unternehmens im Vergleich zum Branchenführer erhoben. Beide Messwerte ergeben in Summe das Konstrukt Wachstum.

Wie der strategische Wandel wird auch Wachstum in drei gleich grosse Gruppen aufgeteilt. Es ergeben sich die Gruppen: negatives, kein und schwaches Wachstum, mittleres Wachstum und starkes Wachstum. Tabelle 14 zeigt die Anzahl der Unternehmen und den Durchschnitt der Konstruktwerte in den drei Kategorien. Jenes Drittel an Unternehmen, das am wenigsten Wachstum verzeichnet, umfasst die Unternehmen, die einen Konstruktwert bis 4,7 haben. Dies sind Unternehmen, die negatives, kein oder schwaches Wachstum aufweisen. Die Mehrheit der Unternehmen wächst nach dem Buyout. Lediglich 8 Prozent der Unternehmen schrumpfen, 15 Prozent bleiben gleich und 77 Prozent der

Unternehmen wachsen. Insgesamt ergibt sich ein positives Bild hinsichtlich der Unternehmensentwicklung von Family Buyouts.

Tabelle 14: Perzentile des Wachstums

	N	Mittelwerte	Perzentilbereiche
Negatives, kein und schwaches Wachstum	40	3,53	-0,7 – 4,7
mittleres Wachstum	39	5,01	4,8 – 5,2
starkes Wachstum	39	6,77	5,3 – 12

5.3.4 Macht

Macht wird mittels der Selbsteinschätzung des Unternehmerteams über die Höhe des Einflusses (von 1 = wenig Einfluss bis 5 = viel Einfluss), den sie auf strategische Entscheidungen ausüben, gemessen. Die Variable Macht weist keine Normalverteilung auf. Die Mehrheit der Unternehmen hat viel Macht, so dass die Verteilung stark rechtslastig ist. Hieraus resultiert, dass, wenn die Variable in drei gleich grosse Gruppen unterteilt wird, es nur zwei anstatt drei Gruppen gibt. Mehr als 33 Prozent der Unternehmerteams haben die höchsten Konstruktivwerte. Dies zeigt, dass in der Wahrnehmung der Unternehmerteams sie alle starken Einfluss auf die strategischen Entscheidungen des Unternehmens ausüben.

Da mehr als ein Drittel der Unternehmerteams die höchste Machtausprägung hat, können nicht drei gleich grosse Gruppen gebildet werden. Aufgrund dessen zeigt Tabelle 15 die Anzahl der Unternehmen und die Mittelwerte der Konstruktivwerte in den beiden Kategorien wenig Macht und viel Macht. Der Mittelwert aller beteiligten Unternehmen beträgt 4,36, wobei 5 der Maximalwert ist.

Tabelle 15: Perzentile der Macht

	N	Mittelwerte	Perzentilbereiche
wenig Macht	40	3,53	1 – 4,3
viel Macht	78	5,00	4,4 – 5

5.3.5 Familieneinfluss

Es liegt in der Natur von Family Buyouts, dass sich der Familieneinfluss verringert. Der durchschnittliche Eigenkapitalanteil beträgt vor dem Buyout 93 Prozent und nach dem Buyout 9 Prozent. Auch der Anteil an der Geschäftsführung reduziert sich deutlich. Nach dem Buyout besetzen Familienmitglieder 11 Prozent der Geschäftsführungspositionen, vor dem Buyout belief sich der

Anteil auf 64 Prozent. Kontrollgremien, falls vorhanden, sind vor dem Buyout zu 70 Prozent von Familienmitgliedern besetzt und nach dem Buyout zu 35 Prozent. Tabelle 16 zeigt diese Zahlen im Überblick.

Tabelle 16: Familieneinfluss

	Mittelwert	Mittelwerte
	<i>Vor dem Buyout</i>	<i>Nach dem Buyout</i>
Anteil am Eigenkapital in %	93	9
Anteil an der Geschäftsführung in %	64	11
Anteil an Kontrollgremien in % ^{a)}	70	35

^{a)}Es werden nur die Unternehmen betrachtet, die ein Kontrollgremium haben.

Die in Tabelle 16 dargestellten Werte sind Durchschnittswerte. Die Mehrheit der Familien tritt alle Anteile des Eigenkapitals, der Geschäftsführung und der Kontrollgremien ab. Die Familien sind in solchen Fällen nicht mehr in die Unternehmen involviert. Diese Fälle überwiegen im Vergleich zu jenen Ausgestaltungsformen, in welchen die Familie auch nach dem Buyout substantziellen Einfluss ausübt.

5.4 Corporate Governance von Family Buyouts

Im Folgenden wird die Corporate Governance der untersuchten Family Buyouts beschrieben. Dabei werden die Ausprägungen der drei zentralen Corporate Governance-Variablen deskriptiv dargestellt, die in Abschnitt 2.2.4 aufgezeigt werden: Eigentum, Zusammensetzung des Unternehmerteams und Verteilung von Macht. Zur Darstellung der Eigentümerstruktur wird betrachtet, wie viel Eigenkapital die Unternehmerteams halten. Dabei wird danach unterschieden, ob ein Finanzinvestor am Buyout beteiligt ist oder nicht. Im Rahmen der Untersuchung des Unternehmerteams wird die Zusammensetzung des Teams beschrieben. Es werden das Alter, die Unternehmenszugehörigkeit, das Ausbildungsniveau und der funktionale Hintergrund des Unternehmerteams analysiert. Zur Untersuchung der Verteilung von Macht wird auf die im Datensatz vorherrschenden Corporate Governance-Modelle eingegangen.

5.4.1 Eigentümerstruktur

Bei 76 der 118 untersuchten Buyouts sind keine Finanzinvestoren am Buyout beteiligt. In diesen Fällen halten die Unternehmerteams durchschnittlich 83 Prozent des Eigenkapitals. Bei den 42 Fällen mit Beteiligung von Finanzin-

vestoren reduziert sich das Eigenkapital der Unternehmerteams auf 30 Prozent. Im Durchschnitt halten die Unternehmerteams der 118 ausgewerteten Unternehmen 64 Prozent des Eigenkapitals unmittelbar nach dem Buyout. Diese Werte sind in Tabelle 17 dargestellt.

Tabelle 17: Eigenkapitalanteile des Unternehmerteams

	mit Private Equity- Beteiligung (N = 76)	ohne Private Equity- Beteiligung (N = 42)	im Durchschnitt über alle Fälle (N = 118)
Anteil am Eigenkapital in %	30	83	64

5.4.2 Unternehmerteams

Die Unternehmerteams werden hinsichtlich ihrer Zusammensetzung auf die Durchschnitts- und Heterogenitätswerte analysiert. Zuerst wird auf die Durchschnittswerte (durchschnittliche Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, Teamgrösse etc.) eingegangen, bevor die Heterogenitätswerte dargestellt werden. Die Unternehmerteams des Datensatzes umfassen im Schnitt 2,3 Personen (vgl. Tabelle 18), bestehen durchschnittlich also aus mindestens 2 Personen. Die Mitglieder des Unternehmerteams sind im Durchschnitt seit 9,2 Jahren im jeweiligen Familienunternehmen tätig, bevor sie den Buyout durchführen. Der Mittelwert des Alters kann nicht errechnet werden, da nur jeweils die ältesten und jüngsten Mitglieder der Teams bekannt sind.

Tabelle 18: Unternehmerteams

	Prozent	Mittelwert	Modus
Ein-Mann-Teams	38		
Grösse		2,3	
Unternehmenszugehörigkeit		9,2	
Ausbildungsniveau	47		Diplom, Magister, Master
Funktionaler Hintergrund	41		CEO/Geschäftsführung

Auch für die kategorialen Variablen Ausbildung und funktionaler Hintergrund kann der Mittelwert nicht ermittelt werden. Stattdessen werden die Modi, d. h., die jeweiligen häufigsten Ausprägungen dargestellt. Die Kategorie Diplom, Magister, Master ist das dominierende Ausbildungsniveau in den Unternehmerteams (47 Prozent). Hinsichtlich des funktionalen Hintergrundes (das Beschäftigungsfeld der Mitglieder des Unternehmerteams vor dem Buyout) ist

CEO/Geschäftsführung die meistgenannte Antwort (41 Prozent). Die Ergebnisse zu den Mittelwerten und Modi sind in Tabelle 18 zusammengefasst.

Die Heterogenität der Unternehmerteams variiert über die verschiedenen untersuchten demografischen Variablen. Tabelle 19 zeigt die ermittelten Heterogenitätswerte für das Alter der Unternehmerteams (0,13), die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit (0,48), das Ausbildungsniveau (0,32) und den funktionalen Hintergrund (0,21). Je höher der Wert ist, desto höher ist die Heterogenität der Zusammensetzung des Unternehmerteams. Die Werte werden allerdings unterschiedlich berechnet – für die metrisch skalierten Variablen Unternehmenszugehörigkeit und Alter wird der Variationskoeffizient berechnet, für die kategorial skalierten Variablen Ausbildungsniveau und funktionaler Hintergrund wird Blaus Index herangezogen (vgl. zu den unterschiedlichen Berechnungen Abschnitt 4.4.4). Dementsprechend sind nur die jeweiligen Paare (Alter und Unternehmenszugehörigkeit sowie Ausbildungsniveau und funktionaler Hintergrund) vergleichbar.

Tabelle 19: Heterogenität der Unternehmerteams

	Heterogenitätswert
Alter	0,13
Funktionaler Hintergrund	0,48
Ausbildungsniveau	0,32
Unternehmenszugehörigkeit	0,21

5.4.3 Verteilung von Macht

Zur Darstellung der Verteilung von Macht werden im Folgenden die Strukturen von Family Buyouts dargestellt.

Die in Abschnitt 4.4.4 genannten gängigen Governance-Strukturen der teilnehmenden Länder ermöglichen es, die vorherrschenden Strukturen zu identifizieren. Die 118 befragten Unternehmen werden hierfür auf die vier folgenden Strukturmerkmale geprüft:

- Vorhandensein eines Kontrollgremiums,
- Monistisches vs. dualistisches System,
- Personalunion vs. keine Personalunion und
- Verteilung von Eigentum.

Die unterschiedlichen Kombinationen dieser vier Merkmale ergeben sechs mögliche Konstellationen: Modell A bis F (vgl. S. 168 in Abschnitt 4.4.3). Fünf Modelle kommen massgeblich in der Untersuchungsgruppe vor. Es sind dies die Modelle A bis E. Modell F ist nur bei drei Unternehmen zu beobachten. Ent-

sprechend gibt es fünf zentrale Corporate Governance-Modelle im Datensatz. Diese sind in Tabelle 20 dargestellt. Die Tabelle zeigt in der rechten Spalte, wie oft die Modelle im Sample vorkommen. In den drei mittleren Spalten sind die Merkmale der Modelle dargestellt.

In Modell A haben die Unternehmen kein Kontrollgremium bzw. wird in den Fällen, in denen es ein Kontrollgremium gibt, dieses durch den CEO als Präsident geführt. Eben dieses Modell ist die dominante Variante von Family Buyouts im vorliegenden Sample. 46 der 118 befragten Unternehmen haben solch eine Governance-Struktur. Modell B zeichnet sich durch die gleiche Struktur aus (kein Kontrollgremium bzw. Personalunion). Im Vergleich zu Modell A hält das Unternehmerteam allerdings weniger Eigenkapital. 18 Prozent der Unternehmerteams sind in solch ein Corporate Governance-Modell eingebunden. Mehr als 10 Prozent der Unternehmen entsprechen Modell C, d.h. es ist ein Kontrollgremium vorhanden, das Kontrollgremium wird nicht in Personalunion geführt, während das Unternehmerteam jedoch Einsitz in dieses hat und einen hohen Anteil am Eigenkapital hält. 17 Unternehmen verfolgen Modell D (monistisches System ohne Personalunion, das Unternehmerteam hält jedoch wenig Eigenkapital). Die 19 Unternehmen mit Modell E haben ein Kontrollgremium, das nicht durch Mitglieder des Unternehmerteams besetzt ist. Zudem hält das Unternehmerteam wenig Eigenkapital.

Tabelle 20: Corporate Governance-Modelle der Untersuchungsgruppe

Corporate Governance-Modelle	Ausgestaltung des Kontrollgremiums	Monistisch vs. Dualistisch	Eigenkapital Unternehmerteam	Machtquelle	Anzahl
Modell A	kein Kontrollgremium bzw. Personalunion	monistisch (falls Kontrollgremium vorhanden)	viel	strukturelle/legitimierte	46
Modell B	kein Kontrollgremium bzw. Personalunion	monistisch (falls Kontrollgremium vorhanden)	wenig	strukturelle	21
Modell C	vorhanden	monistisch	viel	strukturelle/legitimierte	12
Modell D	vorhanden	monistisch	wenig	strukturelle	17
Modell E	vorhanden	dualistisch	wenig	keine	19

In Hypothese H2 wird ein Zusammenhang zwischen den Corporate Governance-Modellen und der tatsächlichen Macht von Unternehmerteams formuliert. Um diese Hypothese in Abschnitt 5.4.4 testen zu können, werden den Modellen die potenziellen Machtausprägungen zugeordnet. Tabelle 21 zeigt die Modelle und die ihnen inhärenten Machtquellen. Basierend auf den in Kapitel 4

beschriebenen Kriterien²⁴ wird die potenzielle Macht des Unternehmerteams als »hoch« klassifiziert, wenn kein Kontrollgremium vorhanden ist bzw. falls ein Unternehmen in Personalunion geführt wird und das Unternehmerteam einen hohen Anteil am Eigenkapital hält (Modell A). 39 Prozent der untersuchten Unternehmerteams können als Unternehmerteams mit »hoher« potenzieller Macht klassifiziert werden. Ca. 28 Prozent der Unternehmerteams fallen in die Gruppe mit »mittlerer« potenzieller Macht und die Kategorie »wenig« trifft auf 14 Prozent der Unternehmerteams zu. 16 Prozent der Unternehmerteams haben keine potenzielle Macht, sie haben weder strukturelle noch legitimierte Machtquellen.

Tabelle 21: Typologie der Macht von Corporate Governance-Modellen

Corporate Governance-Modelle	Ausgestaltung des Kontrollgremiums	Monistisch vs. Dualistisch	Eigenkapital Unternehmerteam	Machtquelle	potenzielle Macht
Modell A	kein Kontrollgremium bzw. Personalunion	monistisch (falls Kontrollgremium vorhanden)	viel	strukturelle/ legitimierte	hoch
Modell B	kein Kontrollgremium bzw. Personalunion	monistisch (falls Kontrollgremium vorhanden)	wenig	strukturelle	mittel
Modell C	vorhanden	monistisch	viel	strukturelle/ legitimierte	mittel
Modell D	vorhanden	monistisch	wenig	strukturelle	niedrig
Modell E	vorhanden	dualistisch	wenig	keine	keine

5.4.4 Testen der Hypothesen: Corporate Governance und Macht

In Folgenden werden die in dem Abschnitt 3.3.1 hergeleiteten Hypothesen getestet. Die beiden zu prüfenden Hypothesen beziehen sich auf Unterschiede der tatsächlichen Macht hinsichtlich Private Equity-Beteiligung vs. keiner Beteiligung und verschiedenen Governance-Modellen. Für die Vergleiche der Mittelwerte werden t-Tests und Varianzanalysen verwendet (vgl. zum methodischen Vorgehen Abschnitt 4.3.1). Die Ergebnisse erlauben die Beantwortung der

²⁴ Folgende Kriterien werden zur Einteilung benutzt: In Systemen ohne Kontrollgremium bzw. Kontrollgremium mit Personalunion (Präsident des Kontrollgremiums = CEO) hat das Unternehmerteam mehr Macht als in Systemen mit Kontrollgremium ohne Personalunion. Unternehmerteams die auch Einsitz in das Kontrollgremium haben, sprich Unternehmerteams mit monistischem System, haben ein höheres Machtpotenzial als Unternehmerteams in dualistischen Systemen. Unternehmerteams mit mehr Eigenkapital haben mehr potenzielle Macht als Unternehmerteams mit wenig Eigenkapital.

zweiten Forschungsfrage: Haben unterschiedliche Governance-Modelle Einfluss auf die Macht des Unternehmerteams? Zunächst wird Hypothese H1 geprüft.

H1: Die Beteiligung einer Private Equity-Gesellschaft an Family Buyouts hat Auswirkungen auf die tatsächliche Macht von Unternehmerteams.

Zum Testen der Hypothese wird untersucht, ob sich die tatsächliche Macht zwischen den beiden Gruppen (mit und ohne Finanzinvestor) signifikant unterscheidet. Tatsächliche Macht entstammt der Einschätzung der Unternehmerteams über die Höhe des Einflusses (viel bis wenig Einfluss), den sie auf strategische Entscheidungen ausüben (vgl. zur Operationalisierung tatsächlicher Macht Abschnitt 4.4). Unterscheiden sich die durchschnittlichen Konstruktwerte von tatsächlicher Macht in den beiden Gruppen signifikant, ist Hypothese H1 bestätigt. Der Mittelwert beträgt 4,2 für Unternehmen mit Private Equity-Beteiligung bzw. 4,5 für die Unternehmen ohne Private Equity-Beteiligung. Der t-Test zeigt, dass dieser Unterschied nicht signifikant ist (t-Wert = 1,6). Tabelle 22 zeigt diese Zahlen im Überblick. Die Hypothese H1 kann somit nicht bestätigt werden. Macht des Unternehmerteams vermindert sich durch die Beteiligung eines Finanzinvestors nicht.

Tabelle 22: Hypothese H1 – Ergebnis des t-Tests

	mit Private Equity-Beteiligung (N = 76)	ohne Private Equity-Beteiligung (N = 42)	t-Wert (118)
Mittelwert des Konstrukts Macht	4,2	4,5	1,6

H2: Corporate Governance-Modelle wirken sich auf die tatsächliche Macht von Unternehmerteams aus.

Zum Test dieser Hypothese wird untersucht, ob die potenzielle Macht der unterschiedlichen Corporate Governance-Modelle mit der tatsächlich wahrgenommenen Macht des Unternehmerteams übereinstimmt. Hierfür werden die durchschnittlichen Konstruktwerte der tatsächlichen Macht den jeweiligen Modellen zugeordnet. Tabelle 23 zeigt die durchschnittlichen Konstruktwerte der tatsächlichen Macht für die jeweiligen Governance-Modelle.

Tabelle 23: Potenzielle und tatsächliche Macht

	Modell A	Modell B	Modell C	Modell D	Modell E
Potenzielle Macht	hoch	mittel	mittel	niedrig	keine
Tatsächliche Macht	4,4	4,3	4,8	4,4	4,0

Hypothese H2 kann dann bestätigt werden, wenn die Unterschiede in der tatsächlichen Macht für die verschiedenen Corporate Governance-Modelle signifikant unterschiedlich sind. Zur Berechnung werden die Durchschnitte der Konstruktwerte der tatsächlichen Macht in den verschiedenen Modellen miteinander verglichen. Abbildung 11 zeigt die Resultate als Diagramm.

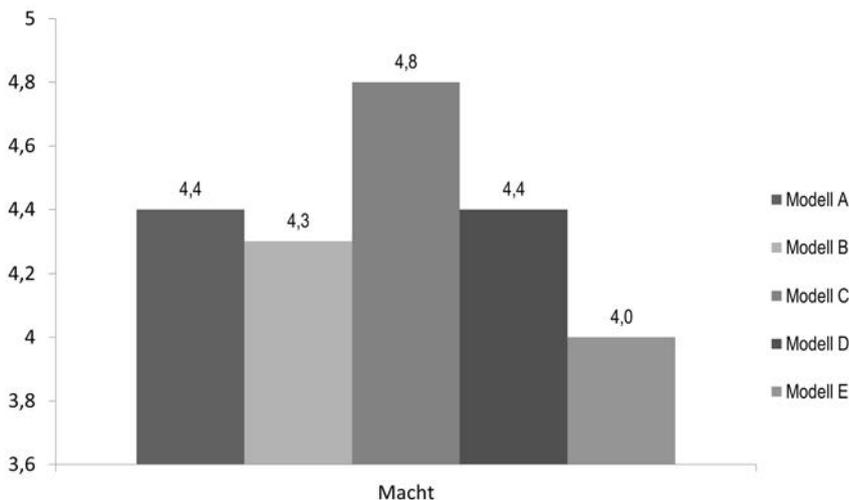


Abbildung 11: Hypothese H2 – Ergebnis der ANOVA als Diagramm

Die Werte oberhalb der Balken stellen die Mittelwerte der tatsächlichen Macht dar. Die durchgeführte ANOVA ergibt, dass sich die Mittelwerte der Gruppen nicht signifikant unterscheiden. Somit kann gesagt werden, dass Corporate Governance-Modelle keinen signifikanten Einfluss auf die tatsächliche Macht der Unternehmerteams haben. Hypothese H2 kann damit verworfen werden. Tabelle 24 fasst die Ergebnisse zu den Hypothesen H1 und H2 zusammen.

Tabelle 24: Zusammenfassung der Hypothesen H1 und H2

Corporate Governance und Macht	nicht bestätigt	bestätigt
H1: Die Beteiligung einer Private Equity-Gesellschaft an Family Buyouts hat Auswirkungen auf die tatsächliche Macht von Unternehmerteams.	✓	
H2: Corporate Governance-Modelle wirken sich auf die tatsächliche Macht von Unternehmerteams aus.		✓

5.5 Corporate Governance, strategischer Wandel und Wachstum

Nachfolgend wird das in Abschnitt 3.3.2 entwickelte Forschungsmodell überprüft. Dies erlaubt die Ergründung des Einflusses von Corporate Governance-Variablen auf strategischen Wandel und der Auswirkungen von strategischem Wandel auf Wachstum. Es wird die Methodik der Strukturgleichungsmodellierung angewandt (zu Definition und Begründung der Wahl von Strukturgleichungsmodellen vgl. Abschnitt 4.3.2).

Die Beurteilung von Strukturgleichungsmodellen erfolgt prinzipiell in zwei Schritten (Henseler et al., 2009). Zunächst ist die Anpassungsgüte der Messmodelle zu überprüfen. Anschliessend wird das Strukturmodell evaluiert. Erst nach Beurteilung beider Modelle können die Ergebnisse analysiert werden. Entsprechend gliedert sich der weitere Gang der Untersuchungen in drei Schritte. In Abschnitt 5.5.1 wird zuerst das Messmodell überprüft. In den Abschnitten 5.5.2 bis 5.5.6 werden die Strukturmodelle dargestellt. In Abschnitt 5.5.7 werden die Hypothesen getestet.

5.5.1 Prüfung der Messmodelle

Im Rahmen einer Kausalanalyse schätzt das Messmodell hypothetische Konstrukte. Unter Verwendung der Ausgangsdaten, d.h. der empirischen Informationen zu den Messvariablen, werden für jeden erhobenen Fall Schätzwerte für alle potenziellen Variablen bestimmt. Diese Schätzwerte werden als Konstruktwerte bezeichnet. Stimmt das Messmodell nicht, d.h. wird ungenau gemessen (nicht reliabel) oder nicht das gemessen, was gemessen werden soll (nicht valide), dann stimmen auch die Beziehungen zwischen den Variablen – und damit das Strukturmodell – nicht. Die Prüfung der Messmodelle ist also Voraussetzung (Weiber & Mühlhaus, 2010).

Im Folgenden werden die latenten Variablen Macht, Wachstum und strategischer Wandel auf Reliabilität und Validität geprüft. Die verbleibenden Variablen des Forschungsmodells – Alter, funktionaler Hintergrund, Ausbildung, Unternehmenszugehörigkeit und Abnahme des Familieneinflusses – sind direkt beobachtbar und werden mit einem Item erhoben (Single Item Measurement) (Diamantopoulos & Siguaw, 2006). Da für diese Variablen kein Messmodell benötigt wird, werden sie hier nicht weiter diskutiert. Henseler et al. (2009) unterscheiden Gütekriterien für reflektive und formative Konstrukte. Die reflektiven Konstrukte dieser Untersuchung sind strategischer Wandel und Macht; Wachstum ist ein formatives Konstrukt. Die Prüfung der beiden reflektiven Konstrukte orientiert sich am dreistufigen Verfahren nach Weiber et al. (2010):

1. Prüfung der Eindimensionalität der Konstrukte mit Hilfe der explorativen Faktorenanalyse (EFA)²⁵,
2. Reliabilitätsprüfung anhand der konfirmatorischen Faktorenanalyse (KFA) und
3. Validitätsprüfung anhand der konfirmatorischen Faktorenanalyse (KFA).

Im ersten Untersuchungsschritt wird die Eindimensionalität der Konstrukte überprüft. Reflektive Messindikatoren stellen unterschiedliche Konsequenzen eines Konstrukts dar und werden von diesem Konstrukt verursacht. Dies impliziert, dass die betrachteten Konstrukte eindimensional sind. Anhand der EFA wird überprüft, ob diese Annahme zutrifft. Es wird also getestet, ob einzelne Indikatorvariablen zu den unterstellten Konstrukten »gruppiert« werden können. Die Eindimensionalität eines Konstrukts gilt als bestätigt, wenn die Messindikatoren eines Konstrukts hohe Korrelationen mit diesem aufweisen. Wichtige Prüfgrößen für eine hinreichende Korrelation der Items sind das Measure of Sampling Adequacy und die Kommunalitäten²⁶ (Weiber & Mühlhaus, 2010). Items, für die diese beiden Prüfgrößen kleiner als 0,5 sind, sollten von der EFA ausgeschlossen werden (Westerman et al., 2006). Faktorladungen geben an, ob Items mit den Konstrukten korrelieren. Items mit geringer Faktorladung ($\leq 0,33$) sind zu eliminieren (Bortz & Schuster, 2010). Die Eigenwerte bestimmen die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren. Hierzu werden Faktoren mit einem Eigenwert von > 1 ausgewählt (Weiber & Mühlhaus, 2010). Kann mehr als ein Faktor gebildet werden (d.h. es existieren zwei oder mehr Werte, die > 1 sind), liegt keine Eindimensionalität vor; die Items laden auf mehrere Faktoren.

Im Rahmen dieser Arbeit ist die EFA insbesondere beim Konstrukt strategischer Wandel, das mit dem Ambidextrie-Konstrukt gemessen wird, von grosser Bedeutung. Da in diesem Konstrukt der Wandel sowohl in der explorativen als auch in der exploitativen Unternehmensausrichtung enthalten ist, müssen sich zwei Faktoren widerspiegeln.

25 Die Faktorenanalyse ist ein aus der Psychometrie bekanntes Verfahren zur Messung nicht beobachtbarer Konstrukte (Bühner, 2011). Die Faktoranalyse bestimmt rechnerisch, inwieweit Korrelationen zwischen den verschiedenen Aussagen (Items) auf gemeinsame Faktoren laden. Dabei wird zwischen (1) explorativer Faktorenanalyse (EFA) und (2) konfirmatorischer Faktoranalyse (CFA) unterschieden. Eine EFA wird durchgeführt, wenn unklar ist, welche Items welche Konstrukte messen sollen oder ob es sich um ein einzelnes Konstrukt oder um mehrere Konstrukte handelt. Die konfirmatorische Faktorenanalyse bestätigt bestehende Strukturen wie Faktoren oder Dimensionen.

26 Measure of Sampling Adequacy gibt an, in welchem Umfang eine Variable mit den übrigen Variablen als zusammengehörend angesehen werden kann (Westerman et al., 2006). Die Kommunalität gibt Auskunft darüber, wie viel Prozent der Streuung des Konstrukts durch die extrahierten Faktoren erklärt werden kann (Westerman et al., 2006).

Im zweiten Untersuchungsschritt wird die Reliabilität, d. h. die Zuverlässigkeit des Messmodells, geprüft. Ein Messmodell ist reliabel, wenn unabhängige, aber vergleichbare Messungen derselben Variablen übereinstimmen (Nunnally & Bernstein, 1994). Zur Messung der Reliabilität werden Faktorladungen, Indikator- und Faktorreliabilität, Cronbachs α sowie die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) berechnet (Homburg & Klarmann, 2006). Die Reliabilität eines reflektiven Indikators kann anhand seiner Ladung auf das ihm zugeordnete Konstrukt beurteilt werden (Hulland, 1999). Gefordert wird, dass die Indikatoren eindeutig einem Faktor zuzuordnen sind. Dies ist der Fall, wenn die Faktorladungen $> 0,7$ sind (Westerman et al., 2006). Cronbachs α , Faktorreliabilität und DEV geben an, wie gut die potenziellen Variablen durch alle ihr zugeordneten Indikatoren gemessen werden. Gefordert werden die folgenden Mindestwerte: 0,7 für Cronbachs α , 0,6 für die Faktorreliabilität und 0,5 für die DEV (Weiber & Mühlhaus, 2010).

Als Resultat dieses Untersuchungsschrittes enthält jeder einzelne Faktor eine hinsichtlich der Reliabilität und Konvergenzvalidität bereinigte Indikatorenmenge. Dabei drückt die Konvergenzvalidität aus, inwieweit verschiedene Indikatoren in der Messung desselben Konstrukts übereinstimmen. Mit der DEV wird nicht nur die Konstruktreliabilität, sondern auch die Konvergenzvalidität geprüft; daher ist im dritten Untersuchungsschritt nur noch die Diskriminanzvalidität zu analysieren. Allgemein wird unter der Diskriminanzvalidität die Unterschiedlichkeit der Messungen verschiedener Konstrukte mit einem Messinstrument verstanden (Homburg & Giering, 1996). Nach Fornell und Larcker (1981) muss die durchschnittlich erfasste Varianz potenzieller Variablen grösser sein als die quadrierten Korrelationen aller Variablen.

In Tabelle 25 sind die Ergebnisse der Gütekriterien der Messmodelle zusammengefasst. Alle Indikatoren der beiden reflektiven Konstrukte Macht und strategischer Wandel werden im ersten Untersuchungsschritt einer EFA unterzogen. In der ersten Spalte sind die Faktorladungen als Ergebnisse der EFA dargestellt. Zur Anwendung kommt eine Hauptkomponentenanalyse mit Promax-Rotation (Weiber et al., 2010)²⁷. Alle sechs Indikatoren laden mit einem Wert von deutlich über 0,5 auf das Konstrukt. Das Konstrukt Macht ist damit eindimensional.

Die explorative Faktorenanalyse des Konstrukts strategischer Wandel ergibt dagegen, dass zwei Items eine Ladung von $< 0,5$ aufweisen und diese daher eliminiert werden müssen. Es sind dies die Items »Das Unternehmen legt Wert auf neue technologische Ideen durch das Begehen unkonventioneller Wege« und »Das Unternehmen gründet seinen Erfolg auf der Fähigkeit, neue Technologien

27 Promax ist eine der weit verbreitetsten Rotationsverfahren. Es eignet sich besonders, wenn Items einem Konstrukt zugeordnet werden sollen (Westerman et al., 2006).

Tabelle 25: Gütekriterien der reflektiven Messmodelle

	EFA	Faktor- ladungen	Alpha	Faktor- reliabilität	DEV	Fornell/ Larcker
Anforderungen	($\geq 0,5$)	($\geq 0,7$)	($\geq 0,7$)	($\geq 0,6$)	($\geq 0,5$)	(DEV > Korrr ²)
Konstrukt Macht						
Einfluss auf Prozess der Strategieentwicklung	0,74	0,74	0,83	0,87	0,53	0,53 > 0,06
Einfluss auf Eintritt in neue Märkte	0,75	0,80				
Einfluss auf Joint Ventures, Restrukturierungen und Übernahmen	0,67	0,74				
Einfluss auf Kultur des Unternehmens	0,74	0,65				
Einfluss auf Marketingaktivitäten	0,74	0,72				
Einfluss auf Controlling und Budgetierung	0,77	0,72				
Konstrukt Strategischer Wandel						
Das Unternehmen sucht nach kreativen Wegen, um Kundenbedürfnisse zu erfüllen.	0,75	0,77	0,87	0,89	0,58	0,58 > 0,05
Das Unternehmen dringt energisch in neue Marktsegmente vor.	0,76	0,73				
Das Unternehmen spricht aktiv neue Kundengruppen an.	0,78	0,75				
Das Unternehmen erhöht kontinuierlich die Zuverlässigkeit seiner Produkte und Dienstleistungen.	0,81	0,83				
Das Unternehmen untersucht die Kundenzufriedenheit kontinuierlich.	0,72	0,76				
Das Unternehmen optimiert seine Angebote, um bestehende Kunden zufrieden zu stellen.	0,77	0,75				

zu entdecken«. Beide Items sind aufgrund ihres Bezugs hauptsächlich für technologieorientierte Unternehmen interessant. 63 Prozent der befragten Unternehmen sind jedoch in nicht-technologischen Branchen tätig, was die niedrige Ladung dieser Items erklärt und ihren Ausschluss auch sachlogisch rechtfertigt. Die zehn (vorerst) verbleibenden Items des Konstrukts strategischer Wandel laden auf zwei Faktoren: Exploration und Exploitation. Dies ist auf die Konzeptualisierung der Variable strategischer Wandel als Veränderung in der ambidextrischen Unternehmensführung zurückzuführen: Das Konzept Ambidextrie besteht aus der Balance dieser beiden Dimensionen (He & Wong, 2004). Die vorliegende Arbeit folgt der Empfehlung von Lubatkin et al. (2006) und bildet aus der Addition der Indikatoren für Exploration und Exploitation das potenzielle Konstrukt Ambidextrie mit (vorläufig) zehn Indikatoren.

Im Rahmen des zweiten Untersuchungsschrittes wird eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt, um die Reliabilität zu überprüfen. Es werden entsprechende Kennzahlen ermittelt, worauf hin ebenfalls Indikatoren von der Messung ausgeschlossen werden können. In der zweiten Spalte von Tabelle 25 (Faktorladungen) sind die Ergebnisse der KFA dargestellt. Die Faktorladungen geben den Zusammenhang zwischen Konstrukt und Indikator wieder, d. h. es handelt sich um einen Korrelationskoeffizienten zwischen Indikator und Konstrukt. Die latente Variable Macht wird in diesem Untersuchungsschritt erkannt. Alle sechs Items haben eine Faktorladung $> 0,7$. Zudem wird die Variable gut durch die Gesamtheit ihrer Indikatoren gemessen. Cronbachs α , Faktorreliabilität und DEV des Konstrukts sind jeweils höher als die geforderten Mindestgrößen. Entsprechend ist das Konstrukt Macht reliabel und es erfolgt keine Indikatorelimination.

Beim Konstrukt strategischer Wandel hingegen werden vier der verbliebenen zehn Items ausgeschlossen, da sie mit Werten von $< 0,7$ laden. Eines dieser vier Items ist das Item »Das Unternehmen erstellt viele innovative Produkte und Dienstleistungen«. Es gehört zur Dimension Wandel in der explorativen Unternehmensausrichtung. Das Erstellen von neuen Produkten und Dienstleistungen gestaltet sich schwieriger als die Handlungen, die in den verbleibenden hochladenden drei Items beschrieben werden: »Das Unternehmen sucht nach kreativen Wegen, um Kundenbedürfnisse zu erfüllen«; »Das Unternehmen dringt energisch in neue Marktsegmente vor«; »Das Unternehmen spricht aktiv neue Kundengruppen an«. Dies könnte ein Grund sein, warum das Item bei der konfirmatorischen Faktorenanalyse herausfällt.

Die weiteren drei Items, die ausgeschlossen werden, sind: »Das Unternehmen verpflichtet sich zur Erhöhung der Qualität und Senkung der Kosten«; »Das Unternehmen erhöht den Automatisierungsgrad seiner Tätigkeiten«; »Das Unternehmen erhöht die Bemühungen, den bestehenden Kundenstamm weiter zu durchdringen«. Die Eliminierung des erst genannten Items, das sich auf den

Automatisierungsgrad bezieht, kann damit begründet werden, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen nicht in der Technologiebranche tätig ist. Die beiden anderen Items werden inhaltlich von den restlichen Indikatoren abgedeckt. Zudem ist der Informationsgehalt ab dem dritten Indikator je Konstrukt bereits so gering, dass keine Verbesserung der Messqualität mehr zu erwarten ist (Albers & Hildebrandt, 2006).

Das Konstrukt strategischer Wandel (operationalisiert durch das Ambidextrie-Konstrukt) wird also mit sechs Items gemessen. Dabei haben beide Dimensionen (Wandel in der explorativen und exploitativen Unternehmensausrichtung) jeweils drei Indikatoren. Beide Dimensionen weisen hinsichtlich der Reliabilität eine adäquate Eignung auf. Die Gütekriterien auf Indikatorebene (Faktorladungen) als auch auf Konstruktebene (Cronbachs α , Faktorreliabilität und DEV) sind erfüllt. Da die Unterdimensionen sinnvolle Schätzungen ergeben, entspricht auch das übergeordnete Konstrukt strategischer Wandel in der ambidextrischen Unternehmensausrichtung den Gütemassen (Weiber & Mühlhaus, 2010). Cronbachs α , Faktorreliabilität und DEV sind hoch, zeugen von einer hohen internen Reliabilität des Konstrukts und auch die Indikatoren haben hohe Ladungen sowie eine hohe Reliabilität.

Im dritten Untersuchungsschritt wird die Diskriminanzvalidität überprüft. Der Zusammenhang von Indikatoren, die unterschiedlichen Faktoren zugeordnet sind, sollte dabei geringer sein als der Zusammenhang von Indikatoren, die demselben Faktor zugeordnet sind. Dies fordert nach Fornell & Larcker (1981) für jedes Paar von Faktoren eines Messmodells, dass die durchschnittlich erfassten Varianzen (DEV) der Faktoren jeweils grösser sind als die quadrierte Korrelation zwischen den Variablen. Oder umgekehrt formuliert: Diskriminanzvalidität ist gegeben, wenn die Wurzel aus der durchschnittlich erfassten Varianz einer potenziellen Variablen grösser ist als jede Korrelation dieser potenziellen Variablen mit einer anderen Variablen im Modell. Die Korrelationen der acht Konstrukte sind in Tabelle 26 dargestellt. Die Wurzeln der durchschnittlich erfassten Varianz der zwei reflektiv gemessenen Konstrukte (Macht und strategischer Wandel) sind auf den Diagonalen abgetragen (grau hinterlegte Felder). Die Tabelle zeigt, dass das Fornell/Larcker-Kriterium erfüllt ist und von ausreichender Diskriminanzvalidität ausgegangen werden kann.

Insgesamt zeichnen sich die beiden Messmodelle durch befriedigende Kennwerte aus. Das Konstrukt Macht wird in allen Untersuchungsschritten erkannt; eine Elimination von Items ist nicht notwendig. Beim Ambidextrie-Konstrukt werden sechs von zwölf Items aus der ursprünglichen Operationalisierung nach Lubatkin et al. (2006) ausgeschlossen. Dies kann zum einen inhaltlich begründet werden (z.B. mangelnde Technologieorientierung der befragten Unternehmen); zum anderen soll in dieser Arbeit nicht Ambidextrie gemessen werden, sondern der Wandel in der ambidextrischen Unterneh-

Tabelle 26: Interkorrelationsmatrix und Diskriminanzvalidität

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Abnahme des Familieneinflusses	1,00							
2 Heterogenität beim Alter	-0,02	1,00						
3 Strategischer Wandel	0,24**	-0,10	0,76					
4 Heterogenität im Ausbildungsniveau	0,07	0,31***	-0,03	1,00				
5 Macht	0,04	0,01	0,25**	-0,05	0,73			
6 Heterogenität im funktionalen Hintergrund	0,12*	0,29***	0,13	0,41***	-0,13	1,00		
7 Wachstum	0,11*	0,05	0,19**	0,04	0,08 [†]	0,12 [†]	1,00	
8 Heterogenität in der Unternehmenszugehörigkeit	-0,02	0,47***	0,05	0,36***	0,04	0,31**	0,08	1,00

Anmerkung: *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, [†] $p < .10$

mensausrichtung. Hierzu werden die gleichen Indikatoren zu zwei verschiedenen Zeitpunkten erhoben – die Differenzen bilden den strategischen Wandel. Dem Autor dieser Arbeit ist keine Studie bekannt, die die »Lubatkin-Skala« von Ambidextrie in solch einem Kontext validieren kann. Entsprechend hat dieses Vorgehen explorativen Charakter und kann als ein Versuch verstanden werden, strategischen Wandel mittels Differenzwerten des Ambidextrie-Konstrukts zu messen.

Bevor auf das Strukturmodell eingegangen wird, wird das formativ gemessene Konstrukt Wachstum geprüft. Die Gütekriterien von formativ gemessenen Konstrukten unterscheiden sich von den Gütekriterien reflektiver Messmodelle (Diamantopoulos, Riefler & Roth, 2008). Während eine Reliabilitätsmessung nicht möglich ist, kann die Indikator- und Konstruktvalidität untersucht werden.

Zur Untersuchung der Indikatorvalidität formativer Messmodelle können die multiplen Regressionskoeffizienten zwischen dem Konstrukt und den Indikatoren sowie deren Signifikanz verwendet werden (Herrmann, Huber & Kressmann, 2006). Ein Indikator weist dann eine hohe Bedeutung zur Begründung eines Konstrukts auf, wenn der Regressionskoeffizient signifikant ist (Weiber & Mühlhaus, 2010). Die Multikollinearität²⁸ zwischen den formativen Indikatoren lässt sich mit Hilfe des Variance Inflation Factors (VIF) untersuchen. Dieser basiert auf dem Varianzanteil eines Indikators, den die übrigen Indikatoren des

28 Multikollinearität besteht dann, wenn eine hohe lineare Abhängigkeit zwischen den Variablen besteht.

Konstrukts erklären können. Werte < 3 zeigen, dass die Indikatoren genügend Unabhängigkeit aufweisen (Henseler et al., 2009). Zur Prüfung der Konstruktvalidität werden die Beziehungen des Konstrukts zu den anderen Konstrukten betrachtet. Falls die theoretisch postulierten Beziehungen im Modell bestätigt werden, kann von einer hohen Anpassungsgüte ausgegangen werden (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001).

Tabelle 27: Gütekriterien des formativen Konstrukts Wachstum

	Konstruktvalidität	VIF	Signifikanzen der Regressionskoeffizienten
Anforderungen	Pfade zwischen formativem Konstrukt und den anderen Konstrukten sind signifikant.	> 3	$p < 0,10$
Items			
Wandel		1,1	$p = 0,04$
Mitarbeiter			
Branchenvergleich		1,1	$p = 0,08$
Konstrukt gegeben			
Wachstum			

Die Regressionskoeffizienten der Indikatoren Branchenvergleich und Wandel in der Anzahl Mitarbeiter sind signifikant, d. h. diese Indikatoren beeinflussen das Konstrukt stark. Somit ist Indikatorvalidität gegeben. Der VIF von deutlich < 3 für die jeweiligen Indikatoren zeigt, dass sie unabhängig voneinander sind. Die Kollinearitätsprüfung ist entsprechend erfüllt. Wie im nächsten Abschnitt zu zeigen sein wird, sind die postulierten Zusammenhänge in Bezug auf Wachstum signifikant und der Wirkrichtung der Hypothese entsprechend. Vor diesem Hintergrund kann von einer angemessenen Konstruktvalidität des Konstrukts Wachstum ausgegangen werden. Es lässt sich sagen, dass das formative Konstrukt Wachstum durch die verwendeten Indikatoren den Gütekriterien entsprechend dargestellt wird. Tabelle 27 fasst dieses Ergebnis zusammen.

5.5.2 Prüfung der Strukturmodelle

Die Beurteilung des Strukturmodells bildet das zentrale Element der Kausalanalyse. Hier wird geprüft, ob sich das a priori erstellte Hypothesensystem empirisch bestätigen lässt. Anstatt Hypothesen einzeln zu prüfen, können mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen ganze Hypothesensysteme gleichzeitig getestet werden. Die hypothetischen Beziehungen zwischen Variablen werden im Strukturmodell dargestellt. Die Strukturparameter geben Aufschluss über

den Einfluss einer Variablen auf eine nachfolgende Variable. Dabei wird die Richtung der einzelnen Zusammenhänge festgelegt.

Die im Rahmen des Forschungsmodells (vgl. dazu Abbildung 8 in Abschnitt 3.3.2) dargelegten Zusammenhänge werden anhand von Strukturmodellen geprüft. PLS-Pfadmodellierung verfügt, anders als der LISREL-Ansatz, über kein globales Fit-Kriterium. Als Konsequenz empfiehlt Chin (1998) einen Katalog von Einzelkriterien, um die Güte bzw. Angemessenheit eines Strukturmodells zu prüfen. Eine systematische Anwendung dieser Kriterien besteht aus den Schritten Beurteilung der Pfadkoeffizienten und Beurteilung der Erklärungs- und Prognosekraft des Strukturmodells (Henseler et al., 2009). Im Folgenden werden die vier verschiedenen Strukturgleichungsmodelle anhand dieser Kriterien getestet.

5.5.3 Erstes Strukturgleichungsmodell: Zusammensetzung des Unternehmerteams

Das erste Strukturgleichungsmodell bildet den Zusammenhang zwischen der Zusammensetzung des Unternehmerteams und dem strategischen Wandel ab. Die ermittelten standardisierten Schätzwerte der Pfadkoeffizienten²⁹ werden in Abbildung 12 zusammen mit ihrem Signifikanzniveau dargestellt. Die Pfadkoeffizienten geben die Steigung der Regressionsgeraden an, welche durch die beiden verbundenen Konstrukte bestimmt wird, korrigiert um den Einfluss anderer Konstrukte, die auf die beiden Variablen wirken. Die Pfeile geben die Richtung des Wirkungszusammenhangs an. Als weiterer relevanter Wert ist der Signifikanzwert der Schätzung angegeben. In den Sozialwissenschaften haben sich die in Abschnitt 4.3.1 genannten Grenzen etabliert. Die Signifikanz des p -Wertes wird durch folgende Zeichen symbolisiert: *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$.

Diese Grenzwerte (0,1 Prozent, 1 Prozent, 5 Prozent oder 10 Prozent) werden verwendet, um Entscheidungen darüber zu treffen, in welchem Umfang Zusammenhänge signifikant sind. p -Werte $> .10$ werden, wie beiden parametrischen Tests in Abschnitt 5.4.4, als nicht signifikant (n.s.) gewertet. In diesen Fällen ist der Pfadkoeffizient nicht signifikant.

Der erste Schritt der Beurteilung des Strukturmodells zeigt, dass zwei der vier Pfadkoeffizienten signifikant sind. In beiden Fällen kann von bedeutenden

29 Zur Schätzung der Pfadkoeffizienten wird die »Path-Weighting«-Methode genutzt. Diese Methode berücksichtigt die Richtungen der Beziehungen zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen (Chin, 1998; Lohmöller, 1989). Zur Berechnung der Signifikanz der geschätzten Pfade wird die »Bootstrapping«-Methode der PLS-Software verwendet.

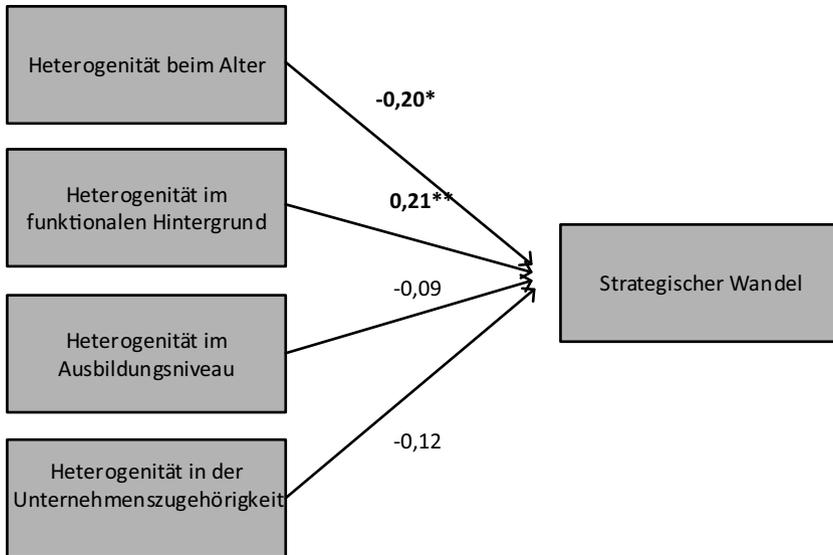


Abbildung 12: Strukturgleichungsmodell 1 – Zusammensetzung Unternehmerteam und strategischer Wandel

Anmerkung: $*** p < .001$, $** p < .01$, $* p < .05$, $† p < .10$

Zusammenhängen ausgegangen werden, da die standardisierten Pfadkoeffizienten $\geq 0,2$ sind (Weiber & Mühlhaus, 2010). Diese Ergebnisse weisen auf akzeptable Erklärungskraft des Modells hin.

Das Bestimmtheitsmass R^2 beurteilt die Erklärungskraft des Strukturmodells. R^2 gibt an, wie viele Prozent der Varianz der untersuchten Variablen mittels der ihr zugeordneten unabhängigen Variablen erklärt werden können. Ein allgemein akzeptierter Grenzwert existiert nicht. Eine Bewertung muss vor dem Hintergrund der jeweiligen Problemstellung erfolgen (Homburg & Giering, 1996). Als Richtwert stufen Chin et al. (1998) ein R^2 ab 0,64 bzw. 0,67 als substantiell, ein R^2 um 0,3 als moderat und eines unter 0,12 bzw. 0,19 als niedrig ein. Arbeiten, die versuchen, strategischen Wandel durch demografische Variablen zu erklären, erzielen jedoch selten Bestimmtheitsmasse in solchen Dimensionen. Wiersema und Bantel (1992) erreichen in ihrer vielfach zitierten Studie im Academy of Management Journal ein R^2 von 0,09 für strategischen Wandel. Der niedrige Wert zeigt, dass strategischer Wandel von unterschiedlichsten Faktoren abhängt. Einen Grossteil der Varianz dieses Konstrukts zu erklären, ist daher eine besondere Herausforderung.

Strategischer Wandel weist in diesem Modell ein R^2 von 0,06 auf. Das bedeutet, dass die Diversität des Unternehmerteams 6 Prozent der Varianz des strategischen Wandels prognostizieren kann. Dieser Wert ist gering. Er lässt sich

zum Teil durch die Forschungsdomäne erklären. Der Zusammenhang zwischen demografischen Variablen und strategischem Wandel wird durch andere Zusammenhänge überlagert. Diese Multikausalität führt dazu, dass die Erklärungskraft der demografischen Variablen gering ist (Finkelstein et al., 2009).

Neben Pfadkoeffizienten und Bestimmtheitsmass kann durch die Effektstärke (f^2) die Erklärungskraft des Modells geprüft werden. Die Effektstärke gibt an, wie stark der Einfluss unabhängiger Variablen auf das Zielkonstrukt ist (Henseler et al., 2009). Zur Beurteilung der f^2 -Werte schlägt Chin (1998) folgende Richtwerte vor: 0,02 (schwach); 0,15 (moderat) und 0,35 (stark). Die Effektstärke wird nur bei signifikanten Zusammenhängen ermittelt. Die zwei signifikanten Pfade des Modells haben eine geringe Effektstärke. Ähnlich wie bei der Interpretation des R^2 lässt sich dies auf die Multikausalität von strategischem Wandel zurückführen. Andere Einflüsse auf strategischen Wandel überwiegen und überlagern den Effekt der Zusammensetzung des Unternehmerteams.

Das Stone-Geisser-Kriterium (Q^2 -Wert) bestimmt die Prognosekraft des Modells. Liegt der Q^2 -Wert oberhalb von Null, so besitzt das Modell Vorhersagerelevanz. Das Mass kann nur für reflektive Messmodelle abhängiger Variablen angewendet werden (Herrmann et al., 2006). In diesem Modell kommt es daher für das Konstrukt strategischer Wandel zum Einsatz. Der Q^2 -Wert liegt bei 0,03, so dass von einer Prognoserelevanz ausgegangen werden kann.

Das erste Strukturgleichungsmodell zeichnet sich durch zwei signifikante Pfade aus. R^2 und f^2 sind im Vergleich zu Richtwerten niedrig, stehen jedoch im Einklang mit Ergebnissen von Forschungsarbeiten im selben Forschungsstrom (Bantel & Jackson, 1989; Beckman, 2006; Wiersema & Bantel, 1992). Unter Berücksichtigung, dass das Stone-Geisser-Kriterium erfüllt ist, kann zusammenfassend gesagt werden, dass das erste Strukturgleichungsmodell eine akzeptable Güte aufweist. Tabelle 28 stellt dieses Ergebnis im Überblick dar.

5.5.4 Zweites Strukturgleichungsmodell: Macht und Familieneinfluss als Moderatoren

Das zweite Strukturgleichungsmodell erweitert das erste Strukturgleichungsmodell um die Konstrukte Macht und Veränderung Familieneinfluss. Es werden der Einfluss von Macht und der Rückgang des Familieneinflusses auf die Beziehung zwischen Zusammensetzung des Unternehmerteams und strategischen Wandel untersucht.

Der Einfluss der Variablen Macht und Familieneinfluss auf die Beziehung zwischen Zusammensetzung des Unternehmerteams (unabhängige Variable) und strategischen Wandel (abhängige Variable) wird in Abbildung 13 durch Pfeile verdeutlicht, die auf die Beziehung zwischen der unabhängigen und der

Tabelle 28: Ergebnisse des 1. Strukturgleichungsmodells

		Pfad β	f^2	R^2	Q^2
		($\geq 0,2$)	($\geq 0,02$)	($> 0,4$)	(> 0)
Anforderungen					
UV	AV				
Heterogenität beim Alter		-0,20*	0,03		
Heterogenität im funktionalen Hintergrund		0,21**	0,03		
Heterogenität im Ausbildungsniveau		-0,09			
Heterogenität in der Unternehmenszugehörigkeit		-0,12			
	Strategischer Wandel			0,06	0,03

Anmerkung: *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$

Effektgrösse: $f^2 > 0,35$ starker Effekt; $f^2 > 0,15$ moderater Effekt, $f^2 > 0,02$ geringer Effekt

abhängigen Variablen gerichtet sind. Da Macht und Veränderung Familieneinfluss nur auf solche Beziehungen wirken können, die nachweisbar sind (Bühner & Ziegler, 2009), wird deren Einfluss nur bei signifikanten Beziehungen getestet. Entsprechend führen die Pfeile der moderierenden Variablen in Abbildung 13 nicht auf alle vier Beziehungen zwischen Governance-Variablen und strategischem Wandel, sondern lediglich auf die Beziehungen zwischen Alters-Heterogenität und strategischem Wandel sowie zwischen Heterogenität im funktionalen Hintergrund und strategischem Wandel.

Der Test auf eine Moderation besteht darin, eine Regression mit einer abhängigen (AV), einer unabhängigen (UV) und einer Moderatorvariablen (MV) sowie einem Produktterm ($AV * MV$) als Prädiktoren zu berechnen (Bühner & Ziegler, 2009): Falls der Regressionskoeffizient für das Produkt $AV * MV$ signifikant ist, liegt ein Moderationseffekt vor. D.h. die Moderatorvariable moderiert den Zusammenhang zwischen der abhängigen und der unabhängigen Variablen. Die Pfadkoeffizienten der Produktterme und deren Signifikanzen sind in Tabelle 29 dargestellt.

Keiner der vier Pfade, ausgehend von Macht und Abnahme Familieneinfluss, ist signifikant. Es lässt sich daher sagen, dass die Moderatorvariablen die Resultate kaum verändern. Im Unterschied zu Modell 1 ist die Beziehung zwischen Alters-Heterogenität und strategischem Wandel nicht signifikant. Die Signifikanzen der restlichen Pfadkoeffizienten bleiben gleich. Den Konstrukten Macht und Abnahme Familieneinfluss als Moderatoren ist keine grosse (empirische) Bedeutung beizumessen. Vor diesem Hintergrund wird die Effektstärke für diese Beziehungen nicht berechnet. Werden neben den Pfadkoeffizienten jedoch auch die weiteren Gütemasse für das Modell betrachtet, fällt auf, dass das R^2 im Vergleich zu Modell 1 höher ist (0,06 in Modell 1 und 0,18 in Modell 2). Dies zeigt: Wenn auch nicht als Moderatoren, so tragen die Konstrukte Abnahme im

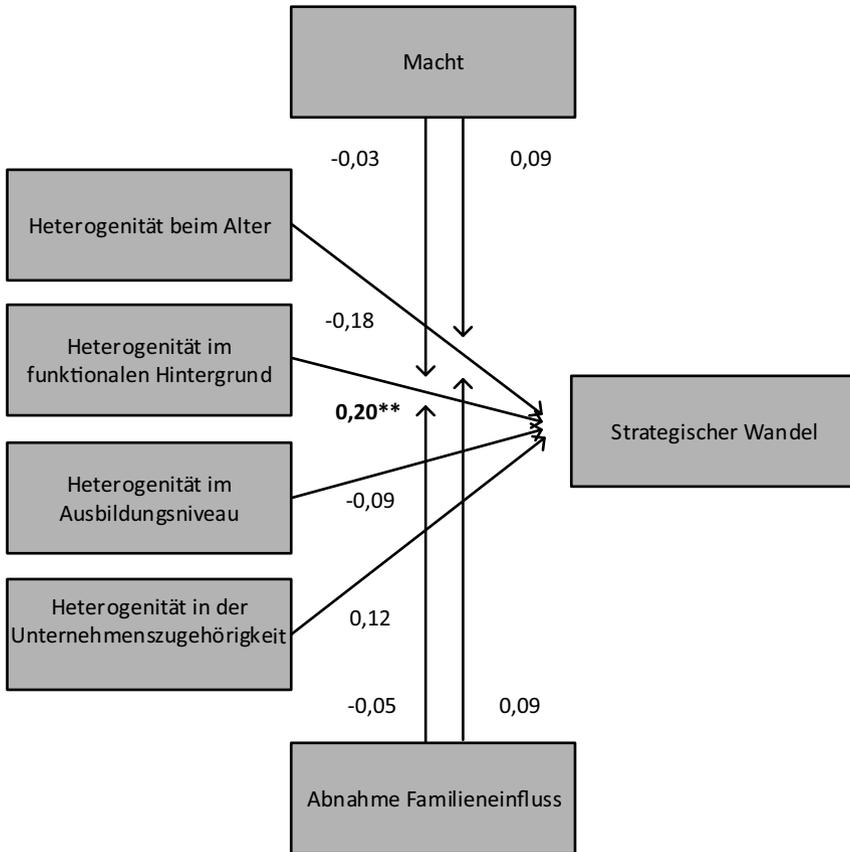


Abbildung 13: Strukturgleichungsmodell 2 – Moderationseffekte Macht und Abnahme Familieneinfluss

Anmerkung: *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$

Familieneinfluss und Macht dennoch zur Erklärung der Varianz des strategischen Wandels bei. Die Prognoserelevanz des Modells ist mit einem Q^2 von 0,10 gegeben. Tabelle 29 fasst diese Ergebnisse zusammen.

In Summe lässt sich zu Modell 2 sagen, dass von einer akzeptablen Güte des Strukturmodells auszugehen ist. Die überwiegenden Beziehungen in diesem Strukturmodell sind zwar nicht substantiell, vor dem Hintergrund des Stone-Geisser-Kriteriums und dem Anstieg des Bestimmtheitsmasses im Vergleich zu Modell 1 kann jedoch von einer adäquaten Güte gesprochen werden.

Tabelle 29: Ergebnisse des 2. Strukturgleichungsmodells

		Pfad β	f^2	R^2	Q^2
		($\geq 0,2$)	($\geq 0,02$)	($> 0,4$)	(> 0)
Anforderungen					
UV	AV				
Heterogenität beim Alter		-0,18			
Heterogenität im funktionalen Hintergrund		0,20**	0,07		
Heterogenität im Ausbildungsniveau		-0,09			
Heterogenität in der Unternehmenszugehörigkeit		0,12			
Heterogenität beim Alter * Macht		0,09			
Heterogenität im funktionalen Hintergrund * Macht		-0,03			
Heterogenität beim Alter * Familieneinfluss		0,09			
Heterogenität im funktionalen Hintergrund * Familieneinfluss		-0,05			
	Strategischer Wandel			0,18	0,10

Anmerkung: *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$

Effektgröße: $f^2 > 0,35$ starker Effekt; $f^2 > 0,15$ moderater Effekt, $f^2 > 0,02$ geringer Effekt

5.5.5 Drittes Strukturgleichungsmodell: Einbezug von Wachstum

Das Strukturgleichungsmodell 3 erweitert das Strukturgleichungsmodell 2 um das Konstrukt Wachstum. Es wird der Einfluss von strategischem Wandel auf Wachstum untersucht. Weiter testet das Strukturgleichungsmodell 3 den direkten Einfluss von Macht und Veränderung im Familieneinfluss auf strategischen Wandel. Im Gegensatz zu Modell 2 werden Macht und Veränderung im Familieneinfluss hier nicht als Moderatorvariablen, sondern als unabhängige Variablen betrachtet. Zusätzlich wird in diesem Modell der Moderator-Effekt des abnehmenden Familieneinflusses getestet. Grafisch dargestellt ergeben die Pfade das in Abbildung 14 dargestellte Modell.

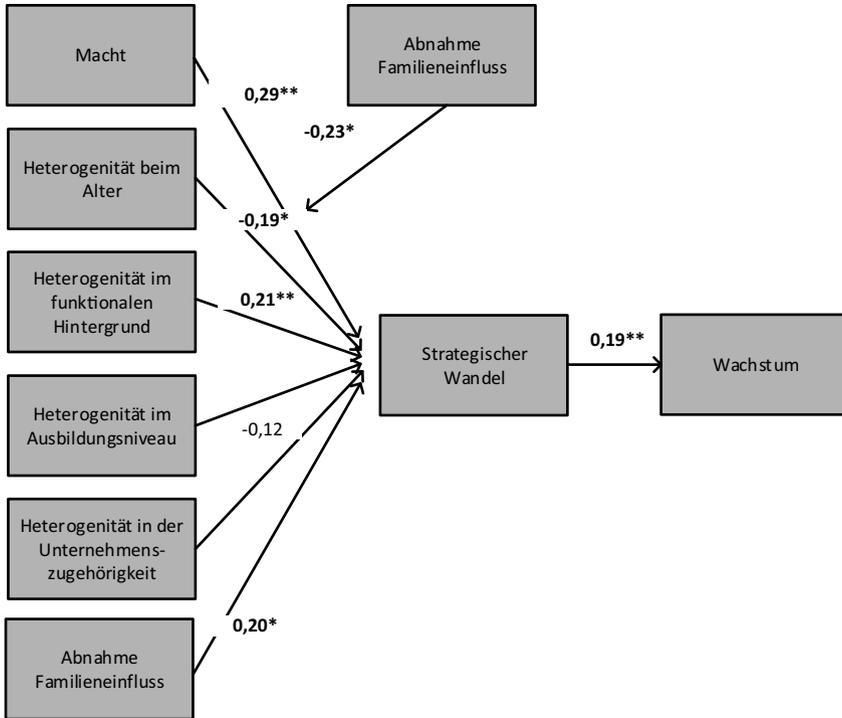


Abbildung 14: Strukturgleichungsmodell 3 – Wachstum, Macht und Abnahme Familieneinfluss als unabhängige Variablen und Abnahme Familieneinfluss als moderierende Variable

Anmerkung: *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$

Die Güte des Modells ist zufriedenstellend. Tabelle 30 zeigt die Ergebnisse im Überblick. Die Mehrheit der Pfade ist signifikant. Das Bestimmtheitsmass R^2 beträgt 0,22, d. h., 22 Prozent der Varianz des strategischen Wandels können erklärt werden. Im Vergleich zu Modell 1 und Modell 2 ist dieser Wert höher. Das dritte Modell weist also eine höhere Erklärungsstärke auf als die Strukturgleichungsmodelle eins und zwei. Zudem ist das Q^2 und somit die Prognosestärke der abhängigen Variablen (strategischer Wandel) am höchsten. Vor diesem Hintergrund und der Vielzahl an signifikanten Pfaden ist dieses Modell den beiden vorangegangenen Modellen überlegen.

5.5.6 Viertes Strukturgleichungsmodell: Einbezug der Kontrollvariablen

Aufgrund der Überlegenheit des dritten Modells werden die Kontrollvariablen in das Modell aufgenommen. Es wird für die Variablen Alter, Grösse und Branche des Unternehmens sowie Zeit seit dem Buyout und finanzielle Lage vor

dem Buyout kontrolliert. Die Kontrollvariablen Alter und Grösse sowie Zeit seit dem Buyout sind metrisch skaliert. Daher können sie ohne Transformation des Skalenniveaus in das Modell übernommen werden. Für die kategoriale Variable Branche werden Dummyvariablen verwendet. Die Ausprägungen Technologie, Industrie, Dienstleistung und Andere werden jeweils mit 1 bzw. 0 codiert. Die Dummyvariablen können so in das dritte Modell aufgenommen werden (Liang, Saraf, Hu & Xue, 2007). Entsprechend werden zum dritten Strukturgleichungsmodell acht Kontrollvariablen hinzugefügt – vier Dummyvariablen zu den Branchen und vier weitere Variablen (Alter, Grösse und Branche des Unternehmens, Zeit seit dem Buyout und finanzielle Lage vor dem Buyout).

Der Test des Modells ergibt, dass mit Ausnahme der finanziellen Lage keine der Kontrollvariablen einen starken und signifikanten Einfluss auf strategischen Wandel ausübt. In Abbildung 15 ist dieses Ergebnis dargestellt. Der Einfluss der finanziellen Lage vor dem Buyout ist hingegen so gross, dass er den Wirkungszusammenhang zwischen Heterogenität im Alter und strategischem Wandel überlagert. In Modell 3 ist der Pfad zwischen Heterogenität im Alter und strategischem Wandel signifikant. Unter Einbeziehung der finanziellen Lage vor dem Buyout verringert sich im vierten Modell der Pfadkoeffizient und verliert die Signifikanz. Jedoch erhöht sich das R^2 von strategischem Wandel in Modell 4 auf 32 Prozent. Die finanzielle Lage führt also zu einer weiteren Varianzaufklärung. Die anderen Kontrollvariablen haben keinen Effekt auf das R^2 . Das zeigen Berechnungen, bei denen die finanzielle Lage ausgeschlossen wird. Zusammengefasst stellt Tabelle 31 die Ergebnisse dar.

Bei Modell eins und zwei zeigen sich nach Berücksichtigung der Kontrollvariablen dieselben Ergebnisse wie bei der Integration der Kontrollvariablen in das dritte Modell, also dem vierten Modell. Wieder hat die finanzielle Lage solch einen starken Einfluss, dass der Effekt der Heterogenität im Alter abnimmt und nicht mehr signifikant ist. Auf die weiteren Zusammenhänge haben die Kontrollvariablen keinen Einfluss. Da die Hypothesen letztlich fast ausschliesslich am dritten Modell getestet werden, werden die Kontrollvariablen nur für das dritte Modell dargestellt und nicht auch für die Modelle eins und zwei. Die gestrichelten Linien spiegeln nicht signifikante Beziehungen zwischen dem abhängigen Konstrukt strategischer Wandel und den Kontrollvariablen wider. Ausser der finanziellen Lage vor dem Buyout hat keine weitere Kontrollvariable Einfluss auf die Zusammenhänge des Modells.

Zusammenfassend lässt sich zur Überprüfung der Strukturmodelle sagen, dass alle Strukturgleichungsmodelle akzeptable Gütekriterien aufweisen. Erklärungs- und Prognosekraft aller drei Modelle sind gegeben. Im Vergleich der Modelle untereinander zeigt sich, dass Modell drei die besten Gütekriterien aufweist. Dieses Modell hat die höchste Erklärungs- und Prognosekraft und beinhaltet die meisten signifikanten Pfadkoeffizienten. Es kann 22 Prozent des

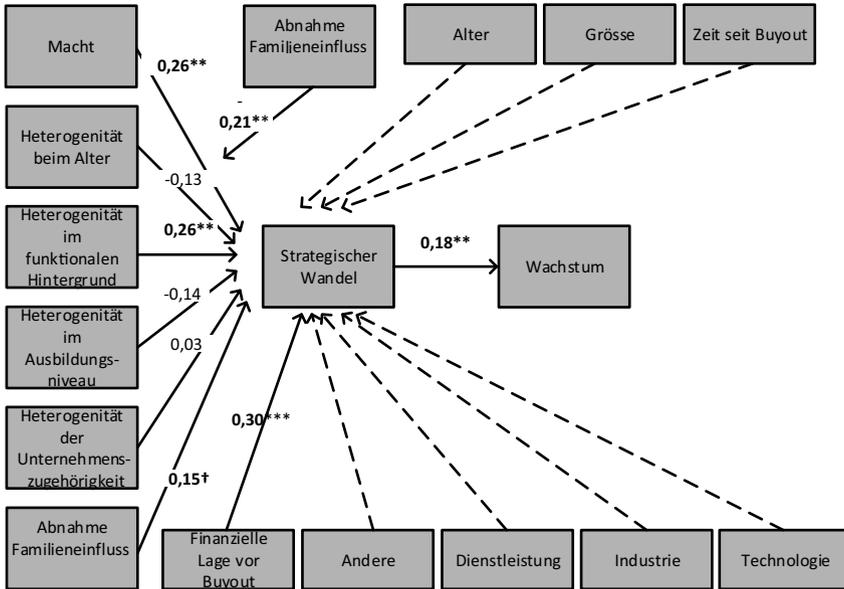


Abbildung 15: Strukturgleichungsmodell 4 – Einbezug von Kontrollvariablen

Anmerkung: *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$

Tabelle 30: Ergebnisse des 3. Strukturgleichungsmodells

		Pfad β	f^2	R^2	Q^2
		($\geq 0,2$)	($\geq 0,02$)	($> 0,4$)	(> 0)
Anforderungen					
UV	AV				
Macht		0,29**	0,14		
Macht * Abnahme Familieneinfluss		-0,23*	0,06		
Heterogenität beim Alter		-0,19*	0,03		
Heterogenität im funktionalen Hintergrund		0,21**	0,04		
Heterogenität im Ausbildungsniveau		-0,12			
Heterogenität in der Unternehmenszugehörigkeit		-0,09			
Abnahme Familieneinfluss		0,20*	0,11		
	Strategischer Wandel			0,22	0,12
Strategischer Wandel	Wachstum	0,19**	0,04		
				0,04	

Anmerkung: *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$

Effektgrösse: $f^2 > 0,35$ starker Effekt; $f^2 > 0,15$ moderater Effekt, $f^2 > 0,02$ geringer Effekt

Tabelle 31: Ergebnisse des 4. Strukturgleichungsmodells

		Pfad β	f^2	R^2	Q^2
Anforderungen		($\geq 0,2$)	($\geq 0,02$)	($> 0,4$)	(> 0)
UV	AV				
Macht		0,26**	0,12		
Macht * Abnahme Familieneinfluss		-0,21**	0,06		
Heterogenität beim Alter		-0,13	0,01		
Heterogenität im funktionalen Hintergrund		0,26**	0,07		
Heterogenität im Ausbildungsniveau		-0,14			
Heterogenität in der Unternehmenszugehörigkeit		0,03			
Abnahme Familieneinfluss		0,15 [†]	0,09		
Finanzielle Lage vor Buyout		0,30***	0,12		
	Strategischer Wandel			0,32	0,14
Strategischer Wandel		0,18**	0,04		

Anmerkung: *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$

Effektgrösse: $f^2 > 0,35$ starker Effekt; $f^2 > 0,15$ moderater Effekt, $f^2 > 0,02$ geringer Effekt

strategischen Wandels erklären. Die Kontrollvariablen haben auf die zu untersuchenden Beziehungen keine Auswirkungen – mit Ausnahme der finanziellen Lage vor dem Buyout. Die Aufnahme dieser Variablen überlagert den Effekt von Heterogenität im Alter auf den strategischen Wandel und erhöht das R^2 auf 0,32.

Werden zu den Ergebnissen der Strukturmodellprüfung die der Messmodelle hinzugefügt, kann den Modellen gesamthaft eine zufriedenstellende Eignung zugesprochen werden. Die potenziellen Konstrukte zeigen hohe Reliabilitätsmasse und sind valide. Die Kriterien für eine objektive Hypothesenüberprüfung werden damit erfüllt. Aufgrund der Überlegenheit des dritten Strukturgleichungsmodells über die anderen beiden Modelle und dem geringen Einfluss der Kontrollvariablen auf die zu untersuchenden Beziehungen, wird dieses Modell für die Hypothesenprüfung verwendet. Die Ergebnisse der Prüfung werden im nächsten Abschnitt vorgestellt.

5.5.7 Testen der Hypothesen: Forschungsmodell

Im Folgenden werden die Hypothesen zur Zusammensetzung des Unternehmerteams, Macht, Veränderung des Familieneinflusses und zum Wachstum getestet. Zuerst erfolgt die Prüfung der Annahmen zu den Effekten der Zusammensetzung des Unternehmerteams. Anschliessend werden die Analyseergebnisse zu den Einflüssen von Macht und Familieneinfluss vorgestellt, bevor auf den Zusammenhang zwischen strategischem Wandel und Wachstum eingegangen wird.

Zur Beurteilung der Hypothesen wird auf das dritte Strukturgleichungsmodell (vgl. Abbildung 14) zurückgegriffen. Die Hypothesen H7 und H8 werden nicht anhand dieses Modells getestet, da die diesen Hypothesen zugrunde liegenden Zusammenhänge im dritten Strukturgleichungsmodell nicht abgebildet sind. H7 und H8 werden am zweiten Strukturgleichungsmodell (vgl. Abbildung 13) getestet.

Bevor auf die einzelnen Hypothesen eingegangen wird, soll die folgende Schilderung des dritten Strukturgleichungsmodells als Orientierung dienen. Wird das dritte Modell von »rechts nach links« schrittweise durchgegangen, fällt auf, dass strategischer Wandel mit einem Wert des Pfadkoeffizienten von 0,19 einen signifikanten Einfluss auf Wachstum hat. Werden die direkten Effekte betrachtet, die von Macht (0,29) und Veränderung im Familieneinfluss (0,20) ausgehen, zeigt sich, dass beide Größen einen signifikanten Einfluss auf strategischen Wandel haben. Dabei moderiert die Abnahme des Familieneinflusses die Beziehung zwischen Macht und strategischem Wandel. Je mehr sich der Familieneinfluss vermindert, umso weniger Einfluss hat Macht auf strategischen Wandel. Auf der Ebene der Teamzusammensetzung bestätigt sich der Zusammenhang zwischen Heterogenität im funktionalen Hintergrund und strategischem Wandel.

Nachfolgend werden im Rahmen der Ergebnisinterpretation die Parameterschätzungen auf die Bedeutsamkeit sowie die Konsistenz mit den formulierten Hypothesen geprüft. Dazu wird jede Hypothese einzeln kommentiert. Da in den vorangegangenen Abschnitten sowohl die Messmodelle als auch die Strukturmodelle getestet wurden, kann man sich in Hinblick auf die einzelnen Hypothesen in diesem Abschnitt auf die relevanten statistischen Kennzahlen konzentrieren: den Pfadkoeffizienten und das Signifikanzniveau. Wenn ein Pfadkoeffizient signifikant ist und die Richtung der Hypothese widerspiegelt, kann die Hypothese als bestätigt gelten. Ist der Pfadkoeffizient nicht signifikant bzw. zeigt er in die entgegengesetzte Richtung, dann muss die Hypothese verworfen werden.

Zusammensetzung Unternehmerteam

H3: Heterogenität beim Alter wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.

Mit einem standardisierten Pfadkoeffizienten von -0,19 und einem Signifikanzlevel von $p < .05$ muss H1 verworfen werden. Setzt sich das Unternehmerteam aus Personen zusammen, die unterschiedlich alt sind, wirkt sich dies negativ auf strategischen Wandel aus. Dieser Zusammenhang ist signifikant. Zu beachten ist hierbei die Wirkung der Kontrollvariable finanzielle Lage vor dem Buyout. Wird diese Variable in das Modell aufgenommen, verringert sich der Pfadkoeffizient und ist nicht mehr signifikant. Das bedeutet, dass die finanzielle Lage den Effekt von Alters-Heterogenität auf strategischen Wandel überlagert.

H4: Heterogenität im funktionalen Hintergrund wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.

Der Pfadkoeffizient zwischen der abhängigen Variablen strategischer Wandel und der unabhängigen Variablen Heterogenität im funktionalen Hintergrund zeigt einen hoch signifikanten Zusammenhang ($p < .01$) mit positiver Wirkungsrichtung. Damit wird H4 bestätigt.

H5: Heterogenität im Ausbildungsniveau wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.

Mit einem nicht signifikanten Pfadkoeffizienten von -0,12 muss diese Vermutung verworfen werden. Haben Unternehmerteams unterschiedliches Niveau in der Ausbildung, hat dies keinen Einfluss auf strategischen Wandel.

H6: Heterogenität der Unternehmenszugehörigkeit wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.

Der postulierte Wirkungszusammenhang zwischen unterschiedlich langer Unternehmenszugehörigkeit der Mitglieder des Unternehmerteams und strategischem Wandel zeigt keine signifikante Teststärke. Der Pfadkoeffizient beträgt -0,09 und ist nicht signifikant. Das negative Vorzeichen deutet daraufhin, dass die Heterogenität in der Unternehmenszugehörigkeit strategischen Wandel negativ beeinflusst.

Macht und Veränderung Familieneinfluss

Zur Prüfung der Hypothesen H7 und H9 wird auf das zweite Strukturgleichungsmodell (vgl. dafür Abbildung 13) zurückgegriffen.

H7: Macht des Unternehmerteams moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Heterogenität im Unternehmerteam und strategischem Wandel, so dass, wenn das Unternehmerteam viel Macht hat, Heterogenität im Unternehmerteam stärkeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.

H7 muss überraschend verworfen werden. Der Interaktionsterm Heterogenität des Alters * Macht weist einen nicht signifikanten Pfadkoeffizient von 0,09 auf und der Interaktionsterm Heterogenität im funktionalen Hintergrund * Abnahme Familieneinfluss einen nicht signifikanten Pfadkoeffizient von -0,05. Der moderierende Effekt von Macht kann nicht bestätigt werden. Haben Unternehmerteams viel Macht, verstärkt dies nicht den Effekt von heterogener Zusammensetzung des Unternehmerteams auf strategischen Wandel.

H8: Macht des Unternehmerteams wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.

Diese Beziehung kann bestätigt werden. Macht wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus. Der Pfadkoeffizient beträgt 0,29 auf einem Signifikanzniveau von $p < .01$. Der Zusammenhang ist somit stark signifikant.

H9: Abnahme Familieneinfluss moderiert die Stärke der Beziehung zwischen

Heterogenität des Unternehmerteams und strategischem Wandel, so dass, wenn der Familieneinfluss stark abnimmt, Heterogenität im Unternehmerteam stärkeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.

Hypothese H9 muss verworfen werden. Der Interaktionsterm Abnahme Familieneinfluss * Heterogenität im Alter beträgt 0,09 und ist nicht signifikant. Auch der Interaktionsterm Abnahme Familieneinfluss * Heterogenität im funktionalen Hintergrund ist nicht signifikant. Anders als vermutet, schafft die Abnahme des Familieneinflusses nicht mehr Handlungsspielraum für das Unternehmerteam, so dass sich Heterogenität des Unternehmerteams stärker widerspiegelt.

H10: Abnahme des Familieneinflusses wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.

Dieser Wirkungszusammenhang kann bestätigt werden. Der Pfadkoeffizient beträgt 0,19 auf einem Signifikanzniveau von $p < .01$. Je stärker der Einfluss der Familie nach dem Buyout zurückgeht, umso stärker ist der strategische Wandel.

H11: Abnahme des Familieneinflusses moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Macht und strategischem Wandel, so dass, wenn der Familieneinfluss stark abnimmt, Macht einen schwächeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.

Der moderierende Effekt der Abnahme des Familieneinflusses auf die Beziehung zwischen Macht und strategischem Wandel kann bestätigt werden. Der Pfadkoeffizient des Interaktionsterms beträgt -0,23 auf einem Signifikanzlevel von $p < .05$. Je stärker der Familieneinfluss abnimmt, umso weniger ausgeprägt ist der Einfluss von Macht auf strategischen Wandel.

H12: Strategischer Wandel wirkt sich positiv auf das Wachstum des Unternehmens aus.

Der positive Einfluss von strategischem Wandel auf Wachstum des Unternehmens gilt als bestätigt (Pfadkoeffizient 0,19; $p < .01$). Dies bedeutet, dass Unternehmen, die strategischen Wandel forcieren, stärker wachsen als Unternehmen, die die bestehende Strategie fortführen.

Hiermit sind die Tests der Hypothesen abgeschlossen. Tabelle 32 fasst die Ergebnisse zu den Hypothesen H3 bis H12 zusammen.

Tabelle 32: Zusammenfassung der Hypothesentests H3 bis H12

Zusammensetzung des Unternehmerteams		nicht bestätigt	bestätigt
H3:	<i>Heterogenität beim Alter wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>	✓	
H4:	<i>Heterogenität im funktionalen Hintergrund wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>		✓
H5:	<i>Heterogenität im Ausbildungsniveau wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>	✓	
H6:	<i>Heterogenität in der Unternehmenszugehörigkeit wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>	✓	
Macht und Abnahme Familieneinfluss			
H7:	<i>Macht des Unternehmerteams moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Heterogenität im Unternehmerteam und strategischem Wandel, so dass, wenn das Unternehmerteam viel Macht hat, Heterogenität im Unternehmerteam stärkeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.</i>	✓	
H8:	<i>Abnahme Familieneinfluss moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Heterogenität im Unternehmerteam und strategischem Wandel, so dass, wenn der Familieneinfluss stark abnimmt, Heterogenität im Unternehmerteam stärkeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.</i>	✓	
H9:	<i>Macht des Unternehmerteams wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>		✓
H10:	<i>Abnahme des Familieneinflusses wirkt sich positiv auf strategischen Wandel aus.</i>		✓
H11:	<i>Abnahme des Familieneinflusses moderiert die Stärke der Beziehung zwischen Macht und strategischem Wandel, so dass, wenn der Familieneinfluss stark abnimmt, Macht einen schwächeren Einfluss auf strategischen Wandel hat.</i>		✓
Wachstum			
H12:	<i>Strategischer Wandel wirkt sich positiv auf das Wachstum des Unternehmens aus.</i>		✓

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Darstellung der übergeordneten Forschungsfrage	16
Abbildung 2:	Drei Quadranten der Wissenschaft	18
Abbildung 3:	Das Drei-Kreis-Modell von Familienunternehmen	22
Abbildung 4:	Schematische Darstellung eines Family Buyouts	26
Abbildung 5:	Zitationsanalyse zu Buyouts aus Familienunternehmen	38
Abbildung 6:	Handlungsspielraum der Übernehmer	44
Abbildung 7:	Grundmodell der Upper Echelon-Perspektive	53
Abbildung 8:	Forschungsmodell	66
Abbildung 9:	Informationsverarbeitungsprozess	68
Abbildung 10:	Beziehung zwischen Exploration und Exploitation	104
Abbildung 11:	Hypothese H2 – Ergebnis der ANOVA als Diagramm	191
Abbildung 12:	Strukturgleichungsmodell 1	201
Abbildung 13:	Strukturgleichungsmodell 2	204
Abbildung 14:	Strukturgleichungsmodell 3	206
Abbildung 15:	Strukturgleichungsmodell 4	208

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Für die vorliegende Arbeit relevante Machtquellen	61
Tabelle 2:	Einteilung der Hypothesen	79
Tabelle 3:	Zusammenfassung der Hypothesentests H3 bis H12	83 f.
Tabelle 4:	Zusammenfassung Hypothesen H3 bis H6	98
Tabelle 5:	Zusammenfassung Hypothesen H7 bis H11	102
Tabelle 6:	Zusammenfassung Hypothesen H1 bis H12	107 f.
Tabelle 7:	Corporate Governance-Modelle und Macht	169
Tabelle 8:	Zusammenfassung forschungsleitender Hypothesen	178
Tabelle 9:	Unternehmensgrösse	180
Tabelle 10:	Branchengruppen	180
Tabelle 11:	Länder	181
Tabelle 12:	Rechtsformen	182
Tabelle 13:	Perzentile des strategischen Wandels	183
Tabelle 14:	Perzentile des Wachstums	184
Tabelle 15:	Perzentile der Macht	184
Tabelle 16:	Familieneinfluss	185
Tabelle 17:	Eigenkapitalanteile des Unternehmerteams	186
Tabelle 18:	Unternehmerteams	186
Tabelle 19:	Heterogenität der Unternehmerteams	187
Tabelle 20:	Corporate Governance-Modelle der Untersuchungsgruppe	188
Tabelle 21:	Typologie der Macht von Corporate Governance-Modellen	189
Tabelle 22:	Hypothese H1 – Ergebnis des t-Tests	190
Tabelle 23:	Potenzielle und tatsächliche Macht	190
Tabelle 24:	Zusammenfassung der Hypothesen H1 und H2	191
Tabelle 25:	Gütekriterien der reflektiven Messmodelle	195
Tabelle 26:	Interkorrelationsmatrix und Diskriminanzvalidität	198
Tabelle 27:	Gütekriterien des formativen Konstrukts Wachstum	199
Tabelle 28:	Ergebnisse des 1. Strukturgleichungsmodells	203
Tabelle 29:	Ergebnisse des 2. Strukturgleichungsmodells	205
Tabelle 30:	Ergebnisse des 3. Strukturgleichungsmodells	208

Tabelle 31: Ergebnisse des 4. Strukturgleichungsmodells	209
Tabelle 32: Zusammenfassung der Hypothesentests H3 bis H12	213

Anhang II

1 Anschreiben

 UNIVERSITÄT
LIECHTENSTEIN
Vaduz, 21. März 2012

Buyouts aus Familienunternehmen

Bitte um Ihre Mitarbeit

Sehr geehrter Herr Muster,

gemeinsam mit der Universität Witten/Herdecke beschäftigen wir uns an der Universität Liechtenstein mit Management Buyouts aus Familienunternehmen. Ihr Unternehmen gehört zu einer Gruppe ausgewählter Buyout-Firmen, die wir zu ihren Geschäftsaktivitäten befragen möchten. Wir bitten Sie um Ihre Mitarbeit. Ihre persönlichen Erfahrungen sind für uns sehr interessant.

Bitte nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit, den beiliegenden Fragebogen auszufüllen. Mit dem frankierten Briefumschlag können Sie den Fragebogen an uns zurücksenden. Alternativ können Sie den Fragebogen auch auf der Homepage www.familybuyouts.com ausfüllen. Ihre Antworten sind Kernbestandteil eines Dissertationsvorhabens. Helfen Sie mit, dieses so praxisrelevant wie möglich zu gestalten. Selbstverständlich behandeln wir alle Daten vertraulich und werten sie anonym aus.

Nutzen Sie die Ergebnisse, um Ihre Erfahrungen mit denen anderer Buyout-Unternehmern zu vergleichen. Gerne senden wir Ihnen nach Abschluss der Arbeit eine Zusammenfassung der Ergebnisse und ein Exemplar der Studie zu.

Herzlichen Dank im Voraus!

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Urs Baldegger

Mag. Thomas Götzen

Wissenschaftlicher
Mitarbeiter und
Doktorand am Van
Riemsdijk-Lehrstuhl für
Entrepreneurship

Telefon +423 265 11 50
Fax +423 265 12 71
thomas.goetzen@uni.li

Mag. Thomas Götzen

Anlage
Fragebogen
Rückantwortcover



Unternehmen und Buyout



2 Fragebogen

Fragebogen zu Buyouts in Familienunternehmen

Hinweise zur Bearbeitung:

- Der Fragebogen richtet sich an Personen, die ein Familienunternehmen im Rahmen eines Managements Buyouts (MBOs) oder eines Management Buyins (MBIs) übernommen und Kenntnisse über die Situation des Familienunternehmens vor dem Buyout haben. Dabei werden MBO und MBI folgendermassen verstanden: Bei MBOs übernimmt das amtierende Management den Betrieb. Im Falle des MBI übernehmen externe Manager das Unternehmen.
- Bei offenen Fragen hängt der Aussagewert oftmals nicht von der absoluten Präzision der Antworten ab. In diesen Fällen scheuen Sie sich bitte nicht vor der Angabe von Schätzwerten.
- Fragen, zu denen Sie keine Auskunft geben können, lassen Sie bitte unbeantwortet.
- Für Rückfragen stehen wir Ihnen sehr gerne per Mail (thomas.goetzen@uni.li) oder Telefon (+423 265 1150) zur Verfügung.
- **Alle Angaben werden streng vertraulich behandelt und anonym ausgewertet bzw. dargestellt.**

A. Unternehmen und Buyout

Der erste Teil des Fragebogens beinhaltet Fragen zu Ihrem Unternehmen und dem Buyout.

1) Wann wurde Ihr Unternehmen bzw. Ihre Unternehmensgruppe gegründet? Jahr _____

2) Zu welcher Branche zählt Ihr Unternehmen bzw. Ihre Unternehmensgruppe? (Mehrfachantworten sind möglich)

<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Automobilbau</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Konsumgüter</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Maschinen, Anlagebau</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Transport, Logistik</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Mechanik, Optik</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Energieversorger</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Tourismus, Gastgewerbe</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Automobilbau	<input type="checkbox"/>	Konsumgüter	<input type="checkbox"/>	Maschinen, Anlagebau	<input type="checkbox"/>	Transport, Logistik	<input type="checkbox"/>	Mechanik, Optik	<input type="checkbox"/>	Energieversorger	<input type="checkbox"/>	Tourismus, Gastgewerbe	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Finanzdienstleistungen</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Rohstoffe</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bau</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Software, IT</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Telekommunikation</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Medien, Kommunikation</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nahrungsmittel</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Finanzdienstleistungen	<input type="checkbox"/>	Rohstoffe	<input type="checkbox"/>	Bau	<input type="checkbox"/>	Software, IT	<input type="checkbox"/>	Telekommunikation	<input type="checkbox"/>	Medien, Kommunikation	<input type="checkbox"/>	Nahrungsmittel
<input type="checkbox"/>	Automobilbau																												
<input type="checkbox"/>	Konsumgüter																												
<input type="checkbox"/>	Maschinen, Anlagebau																												
<input type="checkbox"/>	Transport, Logistik																												
<input type="checkbox"/>	Mechanik, Optik																												
<input type="checkbox"/>	Energieversorger																												
<input type="checkbox"/>	Tourismus, Gastgewerbe																												
<input type="checkbox"/>	Finanzdienstleistungen																												
<input type="checkbox"/>	Rohstoffe																												
<input type="checkbox"/>	Bau																												
<input type="checkbox"/>	Software, IT																												
<input type="checkbox"/>	Telekommunikation																												
<input type="checkbox"/>	Medien, Kommunikation																												
<input type="checkbox"/>	Nahrungsmittel																												

3) In welcher Rechtsform wird Ihr Unternehmen bzw. Ihre Unternehmensgruppe geführt?

<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>börsennotierte AG</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>nicht-börsennotierte AG</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>KG</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	börsennotierte AG	<input type="checkbox"/>	nicht-börsennotierte AG	<input type="checkbox"/>	KG	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>GesmbH</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>GesmbH & Co. KG</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>OG</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	GesmbH	<input type="checkbox"/>	GesmbH & Co. KG	<input type="checkbox"/>	OG
<input type="checkbox"/>	börsennotierte AG												
<input type="checkbox"/>	nicht-börsennotierte AG												
<input type="checkbox"/>	KG												
<input type="checkbox"/>	GesmbH												
<input type="checkbox"/>	GesmbH & Co. KG												
<input type="checkbox"/>	OG												

Industrieqüer
 Gesundheit
 Chemie, Pharma
 Handel
 Dienstleister
 Sonstige _____
 Sonstige _____



Unternehmen und Buyout



- 4) Wann wurde der Buyout (die Übernahme) durchgeführt?
 Jahr _____
- 5) Waren Sie vor dem Buyout in dem Familienunternehmen tätig?
 ja
 nein
- 6) Wie würden Sie die finanzielle Lage des Familienunternehmens unmittelbar vor dem Buyout bewerten?
 schlecht
 mittel
 gut
- 7) Welchen Anteil am Eigenkapital hält der Finanzinvestor unmittelbar nach dem Buyout?
 etwa _____ %
 Es ist kein Finanzinvestor am Buyout beteiligt.
- B. Einbindung der Familie**
 In diesem Block geht es um die Einbindung der Familie in das Unternehmen sowohl vor dem Buyout als auch unmittelbar nach dem Buyout.
- 8) Welchen Anteil des Eigenkapitals hielt bzw. hält die frühere Eigentümerfamilie?
 vor dem Buyout etwa _____ %
 nach dem Buyout etwa _____ %
- 9) Welcher Anteil der Geschäftsführung war bzw. ist durch Mitglieder der früheren Eigentümerfamilie besetzt?
 vor dem Buyout etwa _____ %
 nach dem Buyout etwa _____ %
- 10) Welcher Anteil des Aufsichtsrats war bzw. ist durch Mitglieder der früheren Eigentümerfamilie besetzt?
 vor dem Buyout etwa _____ %
 nach dem Buyout etwa _____ %
 Es gab keinen Aufsichtsrat.
 Es gibt keinen Aufsichtsrat.

C. Unternehmerteam

Die Fragen in diesem Block betreffen das Unternehmerteam, das sich aus den Mitgliedern der Geschäftsführung zusammensetzt.

- 11) Welchen Anteil am Eigenkapital hält das Unternehmerteam unmittelbar nach dem Buyout? etwa _____ %
- 12) Bitte schätzen Sie das Alter des jüngsten und ältesten Mitglieds des Unternehmerteams unmittelbar nach dem Buyout.
 ältestes Mitglied _____ Jahre
 jüngstes Mitglied _____ Jahre
- 13) Wie lange hat jedes einzelne Mitglied des Unternehmerteams zum Zeitpunkt des Buyouts dem Familienunternehmen angehört?
 Falls Mitglieder beim Buyout neu zum Unternehmerteam hinzugestossen sind, tragen Sie bitte eine 0 ein.
- 14) In welchen Funktionen waren die Mitglieder des Unternehmerteams vor dem Buyout hauptsächlich tätig?
- | | |
|--|-------|
| Vorsitzender der Geschäftsführung (CEO) | _____ |
| Mitglied der Geschäftsführung | _____ |
| Rechnungswesen, Controlling, Planung | _____ |
| Vertrieb, Marketing, Service | _____ |
| Produktentwicklung, F & E | _____ |
| Fertigung, Technik | _____ |
| Informationstechnik, Prozessmanagement, Logistik | _____ |
| Verwaltung, Organisation, Personalwesen | _____ |
| Sonstige | _____ |
- Anzahl der Mitglieder _____

		Unternehmerteam					WIFI				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Vergütung des Aufsichtsrats					<input type="checkbox"/>					
	Kontakt zu Behörden und Ämtern	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4
	Kontakt zu Eigenkapitalgebern	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4
	Ernennung und Austausch von Aufsichtsratsmitgliedern	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4
	Kontakt zu Fremdkapitalgebern	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4
	Prozess der Strategieentwicklung	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4
	Eintritt in neue Märkte	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4
	Joint Ventures, Restrukturierungen und Übernahmen	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4
	Treffen der Anteilseigner	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4
	Kultur des Unternehmens	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4
	Marketingaktivitäten	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4
	Social Responsibility Massnahmen	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4
	Bestimmung der Agenda der Aufsichtsratsitzung	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4
	Controlling und Budgetierung	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4
	Besetzung des Unternehmerteams (Geschäftsführung)	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4

D. Unternehmensausrichtung

Dieser Block behandelt den Wandel in der strategischen Ausrichtung Ihres Unternehmens nach dem Buyout.

20) Bitte markieren Sie auf der Skala, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen. Dabei sind zwei Zeitpunkte zu unterscheiden: Bitte markieren Sie die Unternehmensausrichtung ein Jahr **vor** und drei Jahre **nach** dem Buyout. Falls der Buyout noch keine drei Jahre zurückliegt, nennen Sie bitte den derzeitigen Stand der Entwicklungen. Falls eine Aussage für Ihr Unternehmen nicht relevant ist, markieren Sie dies bitte ebenfalls.

Legende:

trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft etwas zu	trifft zu	trifft voll zu
1	2	3	4	5

Inwieweit **trafen** bzw. **treffen** die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?

	ein Jahr vor dem Buyout					drei Jahre nach dem Buyout				
	trifft gar nicht zu	trifft	trifft voll zu	ist für mein Unternehmen nicht relevant.	trifft gar nicht zu	trifft	trifft voll zu	trifft gar nicht zu	trifft	trifft voll zu
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Das Unternehmen legt Wert auf neue technologische Ideen durch das „Begehen unkonventioneller Wege“.	<input type="checkbox"/>									
Das Unternehmen gründet seinen Erfolg auf der Fähigkeit, neue Technologien zu entdecken.	<input type="checkbox"/>									
Das Unternehmen erstellt viele innovative Produkte oder Dienstleistungen.	<input type="checkbox"/>									
Das Unternehmen sucht nach kreativen Wegen, um Kundenbedürfnisse zu erfüllen.	<input type="checkbox"/>									
Das Unternehmen dringt energisch in neue Marktsegmente vor.	<input type="checkbox"/>									
Das Unternehmen spricht aktiv neue Kundengruppen an.	<input type="checkbox"/>									
Das Unternehmen verpflichtet sich zur Erhöhung der Qualität und Senkung der Kosten.	<input type="checkbox"/>									

Das Unternehmen erhöht kontinuierlich die Zuverlässigkeit seiner Produkte und Dienstleistungen.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
Das Unternehmen erhöht den Automatisierungsgrad seiner Tätigkeiten.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
Das Unternehmen untersucht die Kundenzufriedenheit kontinuierlich.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
Das Unternehmen optimiert seine Angebote, um bestehende Kunden zufriedener zu stellen.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
Das Unternehmen erhöht die Bemühungen, den bestehenden Kundenstamm weiter zu durchdringen.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5

E: Evaluation des Buyouts

Dieser letzte Block bezieht sich auf die Evaluation des Buyouts. Dabei sind zwei Zeitpunkte zu unterscheiden: Bitte markieren Sie die Höhe der jeweiligen Kennzahlen ein Jahr **vor** und drei Jahre **nach** dem Buyout. Falls der Buyout noch keine drei Jahre zurückliegt, nennen Sie bitte den derzeitigen Stand.

- 21) Wie viele vollbeschäftigte Mitarbeiter **hatte** bzw. **hat** Ihr Unternehmen?
- | | |
|--|---|
| ein Jahr vor dem Buyout
etwa _____ Anzahl | drei Jahre nach dem Buyout
etwa _____ Anzahl |
|--|---|
- 22) Welchen Umsatz (laut Gewinn- und Verlustrechnung) **erzielte** bzw. **erzielt** Ihr Unternehmen?
- | | |
|--|---|
| ein Jahr vor dem Buyout
etwa _____ Mio. € | drei Jahre nach dem Buyout
etwa _____ Mio. € |
|--|---|
- 23) Welche Gewinnmarge (Gewinn/Umsatz) **erzielte** bzw. **erzielt** Ihr Unternehmen?
- | | |
|---|--|
| ein Jahr vor dem Buyout
etwa _____ % | drei Jahre nach dem Buyout
etwa _____ % |
|---|--|
- 24) Wie beurteilen Sie das Wachstum Ihres Unternehmens in den drei Jahren **nach** dem Buyout im Vergleich zum/zu den Branchenführer/n?
- Ich kenne den/die Branchenführer/n?
- Viel geringer als der/die Branchenführer
- Geringer als der/die Branchenführer
- Dem/den Branchenführer/n entsprechend
- Stärker als der/die Branchenführer
- Viel stärker als der/die Branchenführer
- Wir sind der/feiner der Branchenführer

Vielen Dank für Ihre Unterstützung! Ihre Angaben leisten einen wertvollen Beitrag für die Untersuchung. Wir wissen Ihre Zeit und Unterstützung sehr zu schätzen. Sehr gerne senden wir Ihnen nach Abschluss der Studie eine Zusammenfassung der Ergebnisse und ein Exemplar der Dissertation zu. Bitte füllen Sie hierzu die nachstehenden Angaben aus.

Firma:
z. Hd.:
Strasse und Hausnummer:
PLZ und Stadt:
Land:

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen per Post (in beiliegendem Briefumschlag) an

Universität Liechtenstein
Institut für Entrepreneurship
Herrn Thomas Götzten
Fürst-Franz-Josef Strasse
9490 Vaduz
Liechtenstein

per Fax an
+423 265 12 71

oder per Mail an
thomas.goeitzen@uni.li

Träger

UNIVERSITÄT
LIECHTENSTEIN

Universität Liechtenstein
Institut für Entrepreneurship
Fürst-Franz-Josef Strasse
9490 Vaduz
Liechtenstein

www.uni.li/entrepreneurship



Universität Witten/Herdecke
Wittener Institut für Familienunternehmen
Alfred-Herrhausen-Strasse 50
58448 Witten
Deutschland

www.wifu.de

Abstract

Ziel vieler Unternehmerfamilien ist es, ihr Unternehmen über Generationen zu erhalten. Die Übertragung von Eigentum und Führung von einer Generation zur nächsten bedeutet Kontinuität und soll die Zukunft sichern. Doch hierin besteht ein Paradox. Das Ziel der Langlebigkeit ist genau durch den Prozess gefährdet, der für die Langlebigkeit unausweichlich ist: die Nachfolge. Auf der einen Seite erfahren Unternehmen Stabilität durch die Nachfolge. Auf der anderen Seite kann die Extrapolation der bisherigen Strategie das Bestehen von Familienunternehmen bedrohen. Es ist dieses Phänomen des Weges in die Zukunft von Familienunternehmen, das die vorliegende Dissertation untersucht. Dabei konzentriert sie sich auf die zunehmend beliebte Form der Nachfolge im Rahmen von Buyouts, das heisst, die Übernahme durch Angestellte oder externe Manager. Die Arbeit untersucht die Auswirkungen des Führungs- und Eigentumswechsels auf strategischen Wandel und Wachstum. 118 Buyout-Unternehmer beurteilen retrospektiv Veränderungen in diesen Variablen. Die Daten werden mittels der Methode der Strukturgleichungsmodellierung ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, wie sich die Zusammensetzung des Unternehmerteams, die Machtverteilung sowie die Veränderungen im Familieneinfluss auf strategischen Wandel auswirken. Weiter zeigen die Resultate, dass strategischer Wandel zu Wachstum führt. Diese Ergebnisse sind bedeutende Erkenntnisse für die Nachfolgeforschung sowie die unternehmerische Praxis.

It is the goal of many entrepreneurs to keep the business within the hands of their family. From the standpoint of firm survival, passing leadership and ownership from generation to generation represents a degree of persistence. Herein lies a paradox. The longevity of family firms is imperiled by the process that is necessary for their continued existence: succession. On one hand, family firms can experience stability as a result of internal succession. On the other hand, the extrapolation of the existing strategy can threaten the firm. It is this phenomenon – the way to the future for family businesses – that the present dissertation seeks to understand. The focus hereby lies on buyouts, the popular succession option

whereby the incumbent management or external managers buy the company. The thesis examines the implications of leadership and ownership fluctuations on strategic change and growth. 118 buyout-entrepreneurs evaluate changes in those variables from a retrospective perspective. The method of structural equation modeling is used to examine the sample. It is found that the composition and power of the entrepreneurial teams as well as the diminishing influence of the family relate to strategic change. Moreover, the results show that strategic change leads to growth. These results have important implications for succession research and entrepreneurial practice.