

**Institut für Mittelstandsforschung  
Bonn**

**Innovationstätigkeit von  
Familienunternehmen**

von

Arndt Werner  
Christian Schröder  
Benjamin Mohr

IfM-Materialien Nr. 225



Materialien

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Institut für Mittelstandsforschung Bonn  
Maximilianstr. 20, 53111 Bonn  
Telefon + 49/(0)228/72997-0  
Telefax + 49/(0)228/72997-34  
[www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

### **Ansprechpartner**

PD Dr. Arndt Werner

**IfM-Materialien Nr. 225**  
ISSN 2193-1852 (Internet)  
ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, November 2013

Das IfM Bonn ist eine Stiftung des privaten Rechts.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Energie,  
Industrie, Mittelstand und Handwerk  
des Landes Nordrhein-Westfalen



## **Innovationstätigkeit von Familienunternehmen**

Driving factors of innovation activities in family and non-family firms

Arndt Werner, Christian Schröder, Benjamin Mohr\*

IfM-Materialien Nr. 225

### **Zusammenfassung**

Familienunternehmen sind genau so innovativ wie Nicht-Familienunternehmen. Systematische Unterschiede gibt es jedoch in Hinblick auf die Innovationstreiber: Ein solcher ist die Unternehmensgröße. So hat sich gezeigt, dass kleinere Familienunternehmen verhältnismäßig große Innovationsvorteile aufweisen. Die Studie liefert auch Hinweise dafür, dass insbesondere ältere Familienunternehmen eine höhere Anzahl von FuE-Kooperationen eingehen. Zudem verkleinern Familienunternehmen seltener ihren Personalbestand. Dies wirkt sich ebenfalls positiv auf ihr Innovationsverhalten aus. Allerdings gibt es auch Faktoren, die das Innovationsverhalten von Familienunternehmen negativ beeinflussen: So zeigt sich, dass die Innovationsneigung in der Gründergeneration am höchsten ist, aber mit jeder nachfolgenden Generation signifikant abnimmt – zum Teil unter das Niveau von Nicht-Familienunternehmen.

**JEL:** O32, L26, L29

**Schlagwörter:** *Familienunternehmen, FuE/Innovation*

### **Abstract**

Prior findings are inconclusive concerning the innovation activities of family SMEs when compared to non-family counterparts. This study overcomes these shortcomings by analyzing specific determinants influencing the innovation output of family SMEs. Using data of 1.870 SMEs located in Germany, we argue that the main characteristic of family SMEs is the unity of ownership and leadership when compared their non-family counterparts. Deriving a set of hypotheses from this assumption, we find that local embeddedness, long-term orientation and effective corporate governance structures positively affect the ability to generate product and process innovations family firms. We can show, for example, that older family firms conduct more research and development activities with partners due to emergent regional networks. We also find that the innovation output continuously falls from generation to generation.

**JEL:** O32, L26, L29

**Keywords:** *Innovation, R&D, family firm*

\* Mitarbeiter bei der Creditreform Rating AG, Externes Rating/Volkswirtschaftliche Analysen, Neuss.



## Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen	II
Verzeichnis der Übersichten	II
Verzeichnis der Tabellen	III
Kurzfassung	V
1 Einleitung	1
2 Besonderheiten von Familienunternehmen in Bezug auf Innovationen	3
2.1 Forschungsstand	3
2.2 Konzeptioneller Rahmen	4
2.2.1 Agentenkosten	6
2.2.2 Kontinuität	7
2.2.3 Kurze Entscheidungswege	12
3 Empirische Untersuchung	14
3.1 Untersuchungsdesign	14
3.2 Datenbasis	15
3.3 Operationalisierung der Variablen	16
3.3.1 Familienunternehmen	16
3.3.2 Beschreibung und Messung der Innovationstätigkeit	16
3.3.3 Innovationsfaktoren	21
3.4 Vergleich der Innovationstätigkeiten zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen	22
3.5 Innovationsfaktoren in Familienunternehmen	24
3.5.1 Unternehmensalter	24
3.5.2 Unternehmensgröße	25
3.5.3 Region	26
3.5.4 Wettbewerbsstrategie	27
3.5.5 FuE-Kooperation	28
3.5.6 Nachfolge	29
3.5.7 Personalfluktuatation	31
4 Resümee	32
Anhang A: Uni- und bivariate Auswertungen	35
Anhang B: Multivariate Auswertungen	39
Anhang C: Variablenüberblick	48
Literatur	50

**Verzeichnis der Abbildungen**

Abbildung 1:	Innovationsarten	18
Abbildung 2:	Anzahl Produktinnovationen	20
Abbildung 3:	Anzahl Prozessinnovationen	20
Abbildung 4:	Innovationstätigkeit, Vergleich Familien- und Nicht-Familienunternehmen	23
Abbildung 5:	Unternehmensalter und Innovationen in Familienunternehmen	25
Abbildung 6:	Unternehmensgröße und Innovationen in Familienunternehmen	26
Abbildung 7:	Region und Innovationen in Familienunternehmen	27
Abbildung 8:	Substitution und Innovationen in Familienunternehmen	28
Abbildung 9:	FuE-Kooperationen in Familienunternehmen	29

**Verzeichnis der Übersichten**

Übersicht 1:	Determinanten des Innovationsverhaltens unter Berücksichtigung der Besonderheiten in Familienunternehmen	5
Übersicht 2:	Zusammenfassung der Einflussfaktoren auf die Innovationstätigkeit von Familienunternehmen	13

**Verzeichnis der Tabellen**

Tabelle 1:	Anteil Familienunternehmen nach IfM Definition	16
Tabelle A1:	Innovationstätigkeiten, in % der Unternehmen	35
Tabelle A2:	Innovationstreiber, in % der Unternehmen	35
Tabelle A3:	Wettbewerbsfaktoren, in % der Unternehmen	36
Tabelle A4:	Familienunternehmen nach Innovationstätigkeiten, in % der Unternehmen	36
Tabelle A5:	Familienunternehmen nach Innovationstreibern, in % der Unternehmen	37
Tabelle A6:	Familienunternehmen nach Wettbewerbsfaktoren, in % der Unternehmen	38
Tabelle B1:	Einflussfaktoren auf die Innovationstätigkeiten (Produkt- oder Prozessinnovation bzw. Produkt- und Prozessinnovation)	39
Tabelle B2:	Einflussfaktoren auf die Innovationstätigkeiten (Anzahl Produktinnovationen bzw. Anzahl der Prozessinnovationen)	40
Tabelle B3:	Zusammenfassung der familienspezifischen Effekte auf die unterschiedlichen Innovationstätigkeiten	41
Tabelle B4:	Einflussfaktoren auf FuE-Kooperation (Produkt- oder Prozessinnovationen bzw. nur Produktinnovationen)	42
Tabelle B5:	Zusammenfassung der familienspezifischen Effekte auf FuE-Kooperationen	43
Tabelle B6:	Einflussfaktoren auf die Veränderung des Personalbestands bzw. der öffentlichen Förderung für Innovationsprojekte	44
Tabelle B7:	Einflussfaktoren auf die Innovationstätigkeiten unter besonderer Berücksichtigung der Veränderung des Personalbestands	45
Tabelle B8:	Generationen auf Produkt- oder Prozessinnovation bzw. Produkt- und Prozessinnovation	46

## IV

Tabelle B9:	Generationen auf Anzahl Produktinnovationen bzw. Anzahl der Prozessinnovationen	47
Tabelle C1:	Überblick über die verwendeten Variablen	48



## **Kurzfassung**

Ungeachtet der volkswirtschaftlichen Relevanz von Familienunternehmen und der zentralen Bedeutung von Innovationen für die Entwicklung der deutschen Wirtschaft beschäftigt sich die Forschung vergleichsweise selten mit innovativen Familienunternehmen. Deshalb analysiert die vorliegende Studie für Deutschland erstmals umfassend das Innovationsverhalten von Familienunternehmen. Dabei zeigt sich, dass Familienunternehmen – entgegen der öffentlichen Wahrnehmung – genauso innovativ sind wie Nicht-Familienunternehmen: Etwa jedes zweite befragte Unternehmen hat mindestens eine Innovation in den letzten drei Jahren hervorgebracht.

## **Unterschiedliche Einflussfaktoren bestimmen das Innovationsverhalten**

Es existieren Faktoren, die das Innovationsverhalten der Familien- und Nicht-Familienunternehmen unterschiedlich beeinflussen. So weisen kleine Familienunternehmen eine durchweg höhere Innovationstätigkeit auf als ihre managementgeleiteten Pendanten. Der Grund hierfür dürfte in der Einheit von Leitung und Eigentum in Familienunternehmen liegen. Die Entscheidungsbefugnis in einer Hand führt zu schnellen, unbürokratischen Entscheidungen mit hoher Effizienz. Mit zunehmender Größe nimmt dagegen der Vorteil kurzer Entscheidungswege durch die Einheit von Eigentum und Leitung ab.

Deutliche Unterschiede zeigen sich auch in Bezug auf Forschungs- und Entwicklungskooperationen: Ältere Familienunternehmen realisieren diese vermutlich aufgrund ihres umfangreichen Beziehungsgeflechts häufiger. Bei den Nicht-Familienunternehmen sind es dagegen eher die Jüngeren, die FuE-Kooperationen realisieren. Hier kommt vermutlich zum Tragen, dass sie oftmals Ausgründungen aus etablierten Unternehmen sind und mit diesen insbesondere in den ersten Jahren der Entwicklung besonders eng kooperieren.

Die regionale Verwurzelung der Familienunternehmen scheint zudem in Ostdeutschland geringer ausgeprägt zu sein. Dies erklärt, warum die Innovationstätigkeit der Familienunternehmen dort geringer ausfällt und Forschungskoperationen seltener eingegangen werden als im übrigen Bundesgebiet.

Familienunternehmen zeichnen sich auch durch eine geringere Mitarbeiterfluktuation aus. Langjährige Mitarbeiter können so, ähnlich wie die Unternehmensleitung, Know-how und gute Beziehungen zu Kunden und Lieferanten aufbauen. Durch einen längeren Verbleib der Mitarbeiter im Unternehmen steigt auch

der Anreiz für die Unternehmensleitung in Weiterbildung zu investieren. Die Folge ist ein Innovationsvorteil in Familienunternehmen.

### **Die Innovationstätigkeit nimmt mit jeder Nachfolgegeneration ab**

Die erste Generation, also die Gründergeneration, ist deutlich innovativer als nachfolgende Generationen und Nicht-Familienunternehmen. Familienunternehmen in der dritten Generation und mehr weisen dagegen eine geringere Innovationsneigung auf als Ersteigentümer bzw. Nicht-Familienunternehmen. Es ist anzunehmen, dass in der Gründergeneration die Bereitschaft risikobehaftete Investitionen vorzunehmen höher ausgeprägt ist, während die nachfolgende Generationen risikoaverser sind und damit eher konservative Investitionsstrategien verfolgen.

## 1 Einleitung

Innovationen sind für die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen von hoher Bedeutung. Neben dem positiven Einfluss auf die Performance haben sie eine existenzsichernde Funktion für alle Unternehmen, die sich im Wettbewerb behaupten müssen. Innovationen können völlig neue oder verbesserte Produkte oder Dienstleistungen sein oder innerbetriebliche Abläufe dahingehend optimieren, dass eine effizientere Leistungserstellung bestehender Produkte- oder Dienstleistungen möglich ist oder ihre Qualität erhöht wird (sogenannte Prozessinnovationen). Auf der volkswirtschaftlichen Ebene sind Innovationen die wichtigste Triebfeder für ein dynamisches gesamtwirtschaftliches Wirtschaftswachstum (vgl. SCHUMPETER 1987).

Die überwiegende Mehrheit aller Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen (vgl. HAUNSCHILD/WOLTER 2010) und bilden damit eine wesentliche Quelle von Innovationen aus unternehmerischer Tätigkeit. Es ist daher von hoher Bedeutung, die Leistungsfähigkeit von Familienunternehmen im Hinblick auf ihre Innovationstätigkeit zu kennen bzw. mit Nicht-Familienunternehmen vergleichen zu können. Neben der Anzahl der hervorbrachten Innovationen ist es interessant zu erfahren, welche Art von Innovationen Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen hervorbringen. Gibt es systematische Unterschiede? Und wenn ja, welche Gründe gibt es dafür? Erstaunlich ist, dass es bisher nur wenige belastbare Aussagen zur Innovationstätigkeit von Familienunternehmen in Deutschland gibt. Diese Studie verfolgt deshalb das Ziel, die Innovationstätigkeit von Familienunternehmen näher zu beleuchten und wesentliche Unterschiede zu Nicht-Familienunternehmen zu präsentieren. Besonderes Augenmerk soll dabei auf die Frage gelegt werden, welche Faktoren theoretisch als familienunternehmensspezifische in Frage kommen und ob die Innovationswirkung dieser Treiber empirisch nachgewiesen werden kann.

Ein wichtiger Faktor, der das Innovationsverhalten von Familienunternehmen beeinflussen könnte, ist die Einheit von Eigentum und Leitung. In Nicht-Familienunternehmen leitet dagegen ein angestelltes Management das Unternehmen. JENSEN/MECKLING (1976) gehen davon aus, dass durch ein Fremdmanagement dem Unternehmenseigentümer zusätzliche Kosten entstehen. Damit sind Kosten gemeint, die durch Informationsasymmetrien zwischen dem Eigentümer (Prinzipal) und dem Management (Agent) entstehen können. Das Management verfolgt durch seinen Informationsvorsprung, so

JENSEN/MECKLING (1976), auch eigene Interessen auf Kosten der Eigentümer (sogenannte Agency-Kosten). Diese Kosten fallen für ein Familienunternehmen nicht an. Die daraus resultierenden Ersparnisse können daher beispielsweise für Innovationsprojekte verwendet werden. Ein weiteres Argument für vergleichsweise hohe Innovationsaktivitäten kann sich unmittelbar aus den Zielen und Visionen des Unternehmensgründers ergeben.

Zum Anderen verfolgt ein Familienunternehmen neben den Unternehmenszielen wie Unternehmenswachstum und Zunahme des Unternehmenswertes auch Familienziele. Die Übergabe des Unternehmens an die nächste Generation ist oftmals solch ein bedeutendes Familienziel (vgl. ACHLEITNER et al. 2010). Dementsprechend bevorzugen Familienunternehmen eine eher langfristige Unternehmensstrategie, wie sie für Forschungs- und Entwicklungsvorhaben notwendig ist. Es kann also ein positiver Zusammenhang zwischen der langfristigen Orientierung eines Familienunternehmers und Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen angenommen werden. Zudem ist der Familienunternehmer in seiner Region oftmals gut mit seinen Lieferanten und Kunden vernetzt. Diese Kontakte zu Kunden und Lieferanten sensibilisieren wiederum den Unternehmer für Wünsche und Probleme der Stakeholder, geben wichtige Impulse für den Innovationsprozess und erhöhen damit die Innovationsfähigkeit, ohne explizit in Forschung und Entwicklung zu investieren. Schließlich existieren kurze Entscheidungswege aufgrund der Einheit von Eigentum und Leitung in Familienunternehmen. Im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen, welche tendenziell komplexere Entscheidungsmechanismen aufweisen, kann sich daraus ein entscheidender Zeitvorsprung – und damit ein Wettbewerbsvorteil – im Innovationsprozess ergeben.

Die vorliegende Studie bereichert die Forschung zu innovativen Familienunternehmen in zweifacher Hinsicht: Zum Einen systematisiert sie die in der Fachliteratur genannten Erklärungsansätze, die bis dato weitestgehend eklektisch zusammengestellt wurden und präsentiert einen einfachen und anschaulichen konzeptionellen Ordnungsrahmen. Basierend auf diesem Ordnungsrahmen wird eine Befragung von 1.870 kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland ausgewertet, mit dem Ziel zu ermitteln, ob und wenn ja, warum sich die Innovationstätigkeit inhabergeführter Unternehmen von managementgeführten Unternehmen unterscheidet. Bevor der konzeptionelle Ordnungsrahmen vorgestellt wird (Kapitel 2.2), erfolgt eine Skizzierung des bisherigen Forschungsstands zur Innovationstätigkeit von Familienunternehmen.

## 2 Besonderheiten von Familienunternehmen in Bezug auf Innovationen

### 2.1 Forschungsstand

Obwohl die wissenschaftliche Literatur zum Thema Familienunternehmen generell umfangreich ist und schnell anwächst, ist bis dato vergleichsweise wenig über deren Innovationsverhalten bekannt. Empirisch fundierte Analysen für Deutschland zu technologischen Innovationen von Familienunternehmen liefern lediglich BAUER (2013), BERGFELD et al. (2009), BLOCK/SPIEGEL (2011), CLASSEN et al. (2013), CZARNITZKI/KRAFT (2009), HÜLSBECK et al. (2011), LEENEN (2005) und LICHTENTHALER/MUETHEL (2012). Die Ergebnisse sind nicht eindeutig. So kommen HÜLSBECK et al. (2011) zu einem negativen und BLOCK/SPIEGEL (2011), CZARNITZIK/KRAFT sowie CLASSEN et al. (2013) zu einem positiven Familieneinfluss auf die Innovationstätigkeit. Ergebnisse dieser Studien basieren jedoch in der Regel auf relativ kleinen Stichproben ausgewählter Familienunternehmen aus ausgewählten Branchen und ziehen oftmals auch keinen Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen (vgl. z.B. BAUER 2013, BERGFELD et al. 2013 und LEENEN 2005) oder betrachten ausschließlich technologische Innovationen auf der Basis von Patentdaten (vgl. z.B. BLOCK/SPIEGEL 2011, CZARNITZKI/KRAFT 2009, HÜLSBECK et al. 2011). Durch den Fokus auf solche Patentdaten wird jedoch nur ein sehr kleiner Teil der Innovationen erfasst. Die Kosten für eine Patentanmeldung sind hoch, Anmeldungen unterbleiben deshalb oftmals. Außerdem sind viele Innovationen nicht patentierbar (z.B. der wesentliche Anteil aller Prozessinnovationen).

Andere Studien, wie beispielsweise die von LICHTENTHALER/MUETHEL (2012), beschränken sich auf die Untersuchung der Innovationsfähigkeit und nicht auf die tatsächliche Innovationstätigkeit von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen. CLASSEN et al. (2013) präsentieren als einzige eine großzahlige Analyse zum Innovationsverhalten beider Unternehmenstypen in Deutschland, welche geeignet ist, verallgemeinerbare Aussagen zu treffen. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass Familienunternehmen signifikant mehr Prozessinnovationen hervorbringen als Nicht-Familienunternehmen. Allerdings werden nur Unternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe und dem Dienstleistungssektor betrachtet. Zudem setzt ihre Definition von Familienunternehmen keine Leitungsfunktion von Familienmitgliedern voraus, sondern lediglich einen Kapitalanteil von mindestens 50 % am Unternehmen. Drittens wird zwar festgestellt, dass Familienunternehmen mehr Prozessinnovationen

nen hervorbringen, es wird jedoch nicht weiter analysiert, welche spezifischen Faktoren hierfür verantwortlich sind.<sup>1</sup>

Analysen zu innovativen Familienunternehmen, die auch in anderen Länder angesiedelt sind, haben DE MASSIS et al. (2012) zusammengestellt. Studien, die quantitative Methoden nutzen und auch kleinere und mittlere Familienunternehmen mit Nicht-Familienunternehmen aus verschiedenen Wirtschaftssektoren vergleichen, existieren beispielsweise von CRAIG/MOORES (2006), WESTHEAD (1997) und GUDMUNDSON (2002). WESTHEAD (1997) betrachtet Unternehmen in Großbritannien. Die Innovationstätigkeit wird nur indirekt anhand der Unternehmensstrategie analysiert. CRAIG/MOORES (2006) nutzen nur bivariate Korrelationen und klammern wichtige Einflussgrößen wie die Unternehmensgröße aus. GUDMUNDSON et al. (2003) konzentrieren sich auf organisatorische Unterschiede in Familienunternehmen und stellen einen positiven Zusammenhang zwischen Familieneigentum am Unternehmen und der Innovationstätigkeit fest (vgl. auch WESTHEAD 1997; CRAIG/MOORES 2006). Insgesamt gilt es jedoch zu bedenken, dass die Ergebnisse der internationalen Studien aufgrund der länderspezifischen Rahmenbedingungen für kleine- und mittelgroße Unternehmen (KMU) und den damit einhergehenden unterschiedlichen Eigentümerstrukturen nur beschränkt auf Deutschland übertragbar sind; das gilt unabhängig von den methodischen Vorgehensweisen der Arbeiten.

Als Fazit der Literaturanalyse kann festgehalten werden: Studienergebnisse zum Innovationsverhalten von kleinen und mittelgroßen Familienunternehmen in Deutschland mit repräsentativem Charakter sind bisher kaum vorhanden. Dazu fällt auf, dass existierenden Studien in der Regel ein konzeptioneller Ordnungsrahmen fehlt, der das unterschiedliche Innovationsverhalten von Familienunternehmen systematisiert. Der nachfolgende konzeptionelle Rahmen schließt diese Lücke und fasst die wesentlichen Einflussfaktoren auf das Innovationsverhalten von Familienunternehmen zusammen.

## **2.2 Konzeptioneller Rahmen**

In der nachfolgenden Übersicht 1 bildet die Deckungsgleichheit bzw. große Überschneidung zwischen Eigentum und Leitung als zentrales Abgrenzungs-

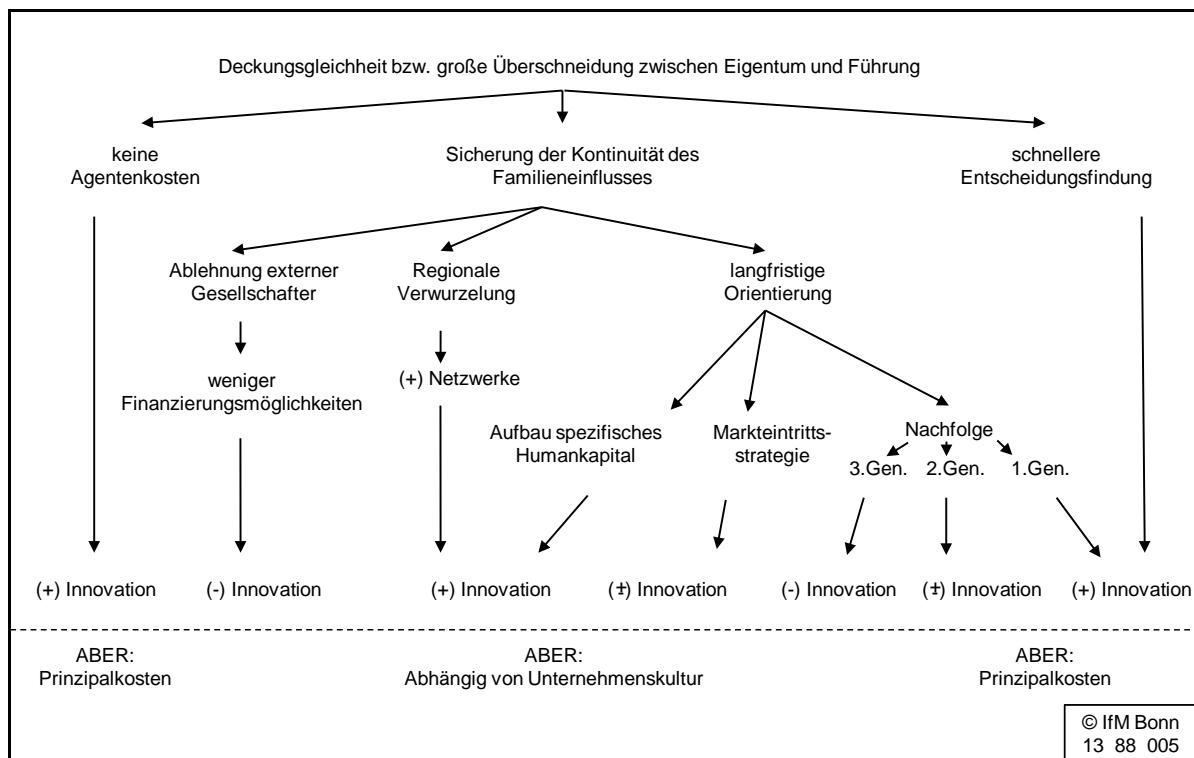
---

<sup>1</sup> CLASSEN et al. (2013) berücksichtigen z.B. nicht den Qualitätsaspekt von Prozessinnovationen. Neben Kostenreduktion in der Herstellung können Prozessinnovationen auch die Qualität eines Produkts/einer Dienstleistung erhöhen.

kriterium zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen den Ausgangspunkt, um die möglichen unterschiedlichen Wirkungen auf das Innovationsverhalten darzustellen. So werden überwiegend positive Effekte durch den Wegfall der Agentenkosten, die Sicherung der Kontinuität des Familieneinflusses und kurze Entscheidungswege erwartet. Während der Wegfall der Agentenkosten und flache Hierarchien sich unmittelbar auf die Innovationstätigkeit auswirken, wird aus dem Bedürfnis nach Sicherung der Kontinuität des Familieneinflusses ein mittelbarer Einfluss erwartet. Das heißt: Durch das Bedürfnis nach Sicherung der Kontinuität der Familienführerschaft im Unternehmen dürfte es zu einer verstärkten Ablehnung von externen Gesellschaftern kommen (vgl. ACHLEITNER 2010), um einen Verlust von Eigentum und Unabhängigkeit zu vermeiden. Diese Ablehnung schränkt wiederum die Finanzierungsmöglichkeiten von Familienunternehmen ein, was sich wiederum negativ auf das Innovationsverhalten auswirkt. Unter den Aspekt der Kontinuität fällt auch die regionale Verwurzelung und langfristige Orientierung. Erstere meint die Verbundenheit des Familienunternehmers mit der Region und ist mit der langfristigen Orientierung eng verknüpft. Durch die lange Amtsdauer des Familienunternehmers und der Übergabe an die nächste Familiengeneration entsteht ein enges Beziehungsgeflecht zu Kunden und Lieferanten. Diese persönliche Nähe führt über formale oder informelle Wege zu einem Wissensaustausch, der den Ausgangspunkt für Innovationen bildet.

Nachfolgend werden die drei Wirkungskanäle aus Übersicht 1 (zweite Gliederungsebene) näher beschrieben. Dabei wird auch auf mögliche negative Einflüsse auf das Innovationsverhalten von Familienunternehmen eingegangen. Die anschließende empirische Überprüfung soll offen legen, inwiefern die Einheit von Eigentum und Leitung in Familienunternehmen tatsächlich positive Wirkung entfaltet oder inwiefern sie durch vorhandene negative Effekte kompensiert oder sogar überkompensiert werden.

## Übersicht 1: Determinanten des Innovationsverhaltens unter Berücksichtigung der Besonderheiten in Familienunternehmen



Quelle: Eigene Erstellung

### 2.2.1 Agentenkosten

Durch die Einheit von Eigentum und Unternehmensleitung tritt nicht das typische Corporate Governance-Problem auf, das entstehen kann, wenn Eigentümer eines Unternehmens Fremdmanager einstellen. Dieses Governance-Problem ist bekannt als das Prinzipal-Agenten Problem (vgl. JENSEN/MECKLING 1976, FAMA/JENSEN 1983, CHRISMAN et al. 2007, CHRISMAN et al. 2004). Demnach wird angenommen, dass die Interessen zwischen Eigentümern (Prinzipal) und Management (Agenten) divergieren können. Es wird unterstellt, dass das Management stets seine eigene Nutzenmaximierung anstrebt, also ggf. auch auf Kosten der Unternehmenseigentümer. Solche Kosten entstehen beispielsweise durch Investitionen, die unverhältnismäßig risikobehaftet sind und eher dazu dienen, das Prestige des handelnden Managers zu erhöhen. Die finanziellen Lasten tragen die Eigentümer. Um dem vorzubeugen, entstehen dem Eigentümer Aufwendungen für die Implementierung eines Anreizsystems, bspw. eine Gewinnbeteiligung, das zu Entscheidungen durch das Management im Sinne des Eigentümers führt. Diese Kosten fallen insbesondere für kleinere Familienunternehmen nicht an, da die Leitungspositionen in der Regel mit Familienangehörigen besetzt werden. Mit zunehmender Grö-



ße sollte dieser positive Effekt jedoch abnehmen, da die innerbetrieblichen Abläufe an Komplexität zunehmen, eine zunehmende Formalisierung nötig wird und der Pool an möglichen Familienangehörigen, welche mit solchen Leitungsfunktionen betraut werden könnten, begrenzt ist. Dies impliziert andererseits, dass Einsparungen von Agentenkosten in kleineren Familienunternehmen besser realisiert werden können und damit für diese Innovationsvorteile zu erwarten sind, da zusätzliche Ressourcen für Innovationen zur Verfügung stehen.

Für ein Familienunternehmen können jedoch andere spezifische Kosten anfallen, die an die Stelle der Agentenkosten treten können. Ein Beispiel dafür ist der Familienunternehmer, der ein Familienmitglied in die Geschäftsleitung holt, das nicht die notwendigen Fähigkeiten dafür besitzt. Durch die familiäre Beziehung ist der Blick für eine objektive Leistungsbeurteilung getrübt. Aufgrund dieser verzerrten Wahrnehmung kann die Entlohnung von Familienangehörigen oftmals über einer marktgerechten liegen. Eine wirkungsvolle Möglichkeit, dies zu verhindern, existiert in der Regel nicht. Insgesamt stellt sich die Frage, welcher Effekt dominiert bzw. ob es den Familienunternehmern gelingt, den eigenen Nachwuchs frühzeitig und mit Sorgfalt auf die Geschäftsaufgaben vorzubereiten. Antworten hierzu werden im empirischen Teil der vorliegenden Studie gegeben.

### **2.2.2 Kontinuität**

#### *Ablehnung externer Gesellschafter*

Die durchschnittliche Eigenkapitalquote von Familienunternehmen ist höher als von Nicht-Familienunternehmen (vgl. AMPENBERGER 2010, LAMSFUSS/WALLAU 2013, SCHRAML 2010, WALLAU et al. 2007). Dahinter verbirgt sich das Bedürfnis nach finanzieller Unabhängigkeit von Familienunternehmen. So schließen ACHLEITNER et al. (2010, S. 246) aus ihren Studienergebnissen, dass Familienunternehmen den Verlust ihrer Selbstständigkeit auf jeden Fall verhindern wollen. Dieses Streben nach Autonomie wurde als eines der wichtigsten Ziele von Familienunternehmen herausgestellt. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass externe Gesellschafter keine Finanzierungsalternative zu Fremdkapital für Familienunternehmer darstellen (vgl. LLACH/NORDQVIST 2010, S.384). Dass sich diese selbst auferlegten Finanzrestriktionen negativ auf die Innovationsfähigkeit auswirken, diskutieren beispielsweise auch LICHTENTHALER/MUETHEL (2012). Anhand ihrer Befragung von 119 deutschen Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe

können die Autoren zeigen, dass zwar die Innovationsfähigkeit mit steigendem Familieneinfluss zunimmt, jedoch gelingt es den Familienunternehmen nicht, diesen Vorteil im weiteren Innovationsprozess zu nutzen und beispielsweise in marktreife Produkte umzumünzen. Eine Erklärung könnte sein, dass die Umsetzung von der Idee zur Marktreife ressourcenintensiver ist, d.h. es werden zusätzliche Arbeitskräfte und Finanzkapital nötig. Die vorgelagerte Phase, das Beobachten des Marktes, um neue Entwicklungen zu entdecken, die Beurteilung von deren Relevanz und ggf. notwendigen Modifikationserfordernissen für das Unternehmen, erfordert hingegen keinen hohen Kapitaleinsatz, sondern kann aus dem laufenden Arbeitsprozess größtenteils realisiert werden. Demnach werden aufgrund des finanziellen Unabhängigkeitsbedürfnisses von Familienunternehmern (vgl. MISHRA/MCCONAUGHY 1999) Innovationsprojekte häufig nicht bis zur nächsten Entwicklungsphase vorangetrieben.

### *Regionale Verwurzelung*

Familienunternehmen sind in das regionale Umfeld oft sehr gut eingebettet. Durch die lange Amtsdauer des Familieninhabers entstehen langjährige vertrauensvolle Beziehungen zu Kunden und Lieferanten (vgl. HABBERSHON/WILLIAMS 1999). Das Beziehungsgeflecht ist stabil, da ein Familienunternehmer auf den Erhalt seiner guten Reputation angewiesen ist (vgl. SCHRÖDER et al. 2010). Diese durch persönliche Kontakte geprägten Netzwerke zu Lieferanten und Kunden liefern wertvolle Informationen zur Verbesserung bestehender Produkte bzw. Anregungen für neue Produkte. Auf diese Weise kann neues Wissen ohne kapitalgebundene Investitionen erworben und für den Innovationsprozess genutzt werden. Das hilft mögliche Kapitalengpässe zu überwinden. Die wichtigste Innovationsstrategie im deutschen Mittelstand ist das "Schaffen individueller Lösungen für einzelne Kunden" (vgl. KfW-Mittelstandspanel 2011) und wird insbesondere durch eine regional gute Vernetzung erfolgreich umgesetzt. Das finanzielle Risiko wird zudem begrenzt, da die konkrete Nachfrage vorab eingeschätzt werden kann. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette und innerhalb des Unternehmens, also ein hohes Sozialkapital, sind demnach eine wichtige Innovationsquelle für KMU insgesamt, jedoch insbesondere für alteingesessene, regional gut vernetzte Familienunternehmen (vgl. LLACH/NORDQVIST 2010). Diese gute Vernetzung sollte sich auch in Kooperationen im Innovationsprozess wiederfinden und mit einer höheren Anzahl von Forschungs- und Entwicklungskooperationen einhergehen.

### *Langfristige Orientierung*

Für Familienunternehmen spielen neben den Unternehmenszielen die Familienziele ebenso eine gewichtige Rolle. Mit Familienzielen sind solche Ziele gemeint, die ausschließlich im Zusammenhang mit dem Familienunternehmen stehen und nur von diesen verfolgt werden können. Die Familienziele sind umso bedeutender, je stärker der Familieneinfluss ist. Sie sind mitunter bedeutender als Unternehmensziele (vgl. SCHLÖMER-LAUFEN et al. 2013, S. 14f). Zu einem wichtigen Familienziel von Familienunternehmen zählt die Übergabe an die nächste Generation (vgl. ACHLEITNER et al. 2010, S. 246). Dies impliziert eine langfristige Orientierung, die sich wiederum im Verhältnis des Familienunternehmers zu seinen Mitarbeitern und einer entsprechend nachhaltigen Marktstrategie manifestiert.

- Aufbau von spezifischen Humankapital

Einer der wichtigsten Faktoren für das Generieren von neuen Innovationen im Unternehmen ist die Wissensbasis. Dazu zählt nicht nur vorhandenes Wissen, das durch Aus- und Weiterbildung sowie Erfahrung gewonnen wird, sondern auch die Fähigkeit bzw. die Motivation, vorhandenes spezifisches Wissen innerhalb des Unternehmens zu teilen und neues Wissen zu absorbieren (vgl. COHEN/LEVINTHAL 1990). In Familienunternehmen wird oftmals eine Familienkultur gelebt, in der die Mitarbeiter einen engeren bzw. persönlicheren Umgang zur Unternehmensleitung und - untereinander - eine wärmere und weniger anonyme Atmosphäre pflegen (vgl. DAVIS et al. 1997). Dies führt zu Zirkulation von neuem Wissen und kann damit die Innovationsfähigkeit erhöhen (vgl. HACK 2009). Eine empirische Untersuchung der STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN (2011) bestätigt, dass junge Akademiker die Arbeitsatmosphäre bzw. den Teamgeist in Familienunternehmen höher einschätzen als in Publikumsgesellschaften. Es besteht für den Familienunternehmer ein Anreiz in das spezifische Humankapital der Mitarbeiter zu investieren bzw. solche Investitionen auf Mitarbeiterseite zu fördern, wenn die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter hoch ist und mit einer niedrigen Mitarbeiterfluktuation zu rechnen ist. Denn: Eine Investition in spezifische Weiterbildung lohnt sich für den Unternehmer nur, wenn die Mitarbeiter lange genug im Unternehmen verweilen und sich diese Investitionen damit amortisieren können. Da in Familienunternehmen die Mitarbeiterfluktuation geringer ausgeprägt ist, besteht ein höherer Anreiz für die Mitarbeiter und Unternehmer, in solche spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen zu investieren. Daraus folgt eine höhere Innovationstätig-

keit, da die Innovationsentstehung in Unternehmen eng an das Ausbildungsniveau der Belegschaft und deren spezifisches, nicht von der Konkurrenz imitierbares Wissen abhängt.

Inhabergeführte Familienbetriebe beschäftigen in einem deutlich geringerem Umfang Zeit- bzw. Leiharbeiter (vgl. KINKEL et al. 2012). Dass Familienbetriebe in Deutschland in einem stärkeren Maße auf eine Stammbeslegschaft setzen, verstärkt zusätzlich den Anreiz in solche Humankapitalinvestitionen. KINKEL et al. (2012) weisen in diesen Zusammenhang zum Beispiel darauf hin, dass mit eingearbeiteten und qualifizierten Stammbeslegschaften flexibel auf die Kundenwünsche eingegangen werden kann, um entsprechende Lösungen innovativ umzusetzen (vgl. KINKEL et al. 2012, S. 5). Zusammenfassend kann somit gefolgert werden: Familienunternehmen verkleinern seltener ihren Personalbestand. Dieser Umstand sollte sich positiv auf die Innovationstätigkeit der Unternehmen auswirken.

- Wettbewerbsstrategie

Familienunternehmen unterscheiden sich von Nicht-Familienunternehmen in der Unternehmensstrategie (vgl. MUNOZ-BULLON/SANCHEZ-BUENO 2011, SIRMON et al. 2008, WITT 2008). Wesentliche Unterschiede ergeben sich insbesondere durch eine unterschiedliche Risikoneigung vom eigentümergeführten und managementgeführten Familienunternehmen. Da der Familienunternehmer nicht nur einem Beschäftigungsrisiko, sondern auch einem Vermögensrisiko unterliegt, ist seine Investitionsstrategie hinsichtlich Innovationsprojekten generell konservativer. Für den Familienunternehmer kann ein fehlgeschlagenes Innovationsprojekt unter Umständen die wirtschaftliche Existenz bedrohen (vgl. NALDI et al. 2007, S. 36). Daher wird er im Vorfeld genau abwägen, welche Chancen und welche Risiken mit der Investition einhergehen oder anders formuliert: Ist ein Familienunternehmer weniger risikofreudig, dann wird er einen Risikoaufschlag für die Investition berechnen. Während der Fremdmanager, oftmals durch entsprechende Vergütungsverträge, eher von kurzfristigen Gewinnmaximierungsüberlegungen geleitet ist, ist der Familienunternehmer daran interessiert, langfristig, über Generationen hinweg, am Markt zu bestehen. Ein längerfristiger Planungshorizont begünstigt wiederum Investitionen in Innovationsprojekte. Es existieren also gegenläufige Effekte bezüglich der Investitionsstrategie hinsichtlich innovativer Vorhaben.

Empirische Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Unternehmensstrategie von Familienunternehmen tatsächlich konservativer (vgl. DONCKES/FRÖH-

LICH 1991, S.159) und die F&E-Quote geringer ist (vgl. CHEN/HSU 2009; MUNARI et al. 2010, MUNOZ-BULLON/SANCHEZ-BUENO 2011). Jedoch verfolgen Familienunternehmen eine andere Markt- bzw. Wettbewerbsstrategie, die den zunächst kritischen Effekt der höheren Risikoaversion relativiert. Familienunternehmen streben häufig eine Marktführerschaft auf sehr spezialisierten Märkten an. Sie haben zwar oftmals kein breites Produktangebot, aber dafür einige Kernprodukte bzw. Kernkompetenzen, mit denen sie auf Nischenmärkten Weltmarktführer sind. Sie entwickeln ihre Produkte und Dienstleistungen weiter und verfolgen damit eine ausgeprägte Differenzierungsstrategie. Dieser Ansatz, der vielen deutschen Unternehmen die Bezeichnung des "Hidden Champion" (vgl. SIMON 2009) eingebracht hat, ist unter Familienunternehmen eher verbreitet und ermöglicht relativ hohe Umsatzrenditen, während Managementunternehmen eher eine Preisstrategie verfolgen, die auf Kostenführerschaft setzt (vgl. KINKEL 2012 et al., WALLAU et al. 2006). KINKEL et al. kommen in ihrer Studie zum Beispiel zu dem Ergebnis, dass die Strategie der inhabergeführten Familienunternehmen flexibler gegenüber Umfeldveränderungen ist und auf ein Ausreizen kurzfristig möglicher Optimierungspotenziale verzichtet (vgl. KINKEL et al. 2012, S. 10).

Insgesamt deuten die Befunde darauf hin, dass eine höhere Risikoaversion und Finanzierungsrestriktionen durch das Verfolgen einer Nischenstrategie abgemildert werden. Es ist offen, ob die positiven oder negativen Effekte der Marktstrategie in Bezug auf die Innovationstätigkeit überwiegen. Die vorliegende Studie kann durch ihr multivariates Analysedesign hierzu wertvolle Erkenntnisse liefern. So kann vermutet werden, dass Familienunternehmen seltener innovativ tätig sind, wenn die eigenen Produkte und Dienstleistungen im Hauptabsatzmarkt durch die Produkte der Konkurrenz problemlos substituiert werden können. In diesem Fall wird der oben angesprochene Schutz durch die Marktführerschaft auf sehr spezialisierten Märkten obsolet und der Risikoaspekt sollte stärker zum Tragen kommen.

- Nachfolge

SCHUMPETER (1987) betont die Rolle des Unternehmers (Entrepreneurs) für das Hervorbringen von Innovationen und weist ihm damit eine herausragende Rolle im Innovationsprozess zu. Er bescheinigt einem erfolgreichen Unternehmer Durchsetzungskraft und Risikobereitschaft. Nicht nur die Erfindung bzw. Neuerung ist wichtig, sondern der damit verbundene Innovationsprozess. Der Unternehmer muss eine Erfindung zur Marktreife (weiter)entwickeln, diese

produzieren und sich gegen Konkurrenten durchsetzen. Wie bereits erwähnt, besteht für Familienunternehmer ein wichtiges Ziel in der Übergabe des Unternehmens an die nächste Generation (vgl. ACHLEITNER 2010, S. 246). Eine Übergabe an die nächste Generation bedeutet die familieninterne Übergabe an eine andere Unternehmerpersönlichkeit. Damit kann eine grundsätzliche Veränderung der Risikoeinstellung gegenüber Investitionen in innovative Projekte einhergehen, da nachfolgende Generationen eher den Erhalt des eigenen Unternehmens als das wichtigste Ziel ansehen und nicht unbedingt dessen Weiterentwicklung (vgl. BECK et al. 2011, BAUS 2007). In der Konsequenz sollte sich auch die Innovationsneigung mit einer Unternehmensübergabe an die nächste Familiengeneration verändern.

BECK et al. (2011) finden mit Hilfe von niederländischen Daten Hinweise darauf, dass die Nachfolgegeneration weniger Innovationen hervorbringt als die Gründer von Familienunternehmen. Eine konservative Strategie soll Unternehmenswerte erhalten. Zudem nimmt die Komplexität der Kooperationsgebilde im Familienunternehmen tendenziell mit jedem Generationenwechsel zu, da der Übergang zumeist mit zusätzlichen Eigentümern verbunden ist. Der aufgrund weiterer Anteilseigner zusätzlich notwendige Interessensausgleich dürfte ebenfalls Einfluss auf die Risiko- bzw. Innovationsneigung von Familienunternehmen haben (vgl. BLOCK 2012). Somit kann vermutet werden, dass die Innovationsneigung in der Gründergeneration am höchsten ist und mit jeder weiteren nachfolgenden Generation abnimmt.

### **2.2.3 Kurze Entscheidungswege**

Die Unternehmensgröße bestimmt oftmals, wie das Innovationsmanagement im Unternehmen organisiert ist. In großen Unternehmen existiert in der Regel ein durch Managementsysteme geprägte Koordination von Innovationsaktivitäten. In kleinen Unternehmen beruhen die Innovationsaktivitäten auf unstrukturierten informellen Prozessen. KMU unterliegen weniger formalen Zwängen als Großunternehmen (vgl. NOTEBOOM 1994). Weniger Kontrollmechanismen und Hierarchien sowie die Unabhängigkeit charakterisieren Familienunternehmen. Der Unternehmensführer hält an der Spitze die Fäden zusammen und trifft die wichtigen operativen und strategischen Entscheidungen. Begünstigt durch die oftmals langjährige Erfahrung sind schnelle Absprachen und ein guter Überblick über die vorhandenen Ressourcen möglich und ermöglicht ein effizientes Management. Mit zunehmender Unternehmensgröße wandeln sich diese Vorteile in Nachteile, da eine Organisationsstruktur, die auf eine Person

ausgerichtet ist, beschränkt ist. Eine zunehmende Größe des Familienunternehmens sollte deshalb mit einer vergleichsweise geringeren Innovationsneigung einhergehen.

Übersicht 2 fasst die genannten Einflussfaktoren für die Innovationstätigkeit von Familienunternehmen und ihre jeweilige Operationalisierung für die nachfolgende empirische Analyse noch einmal zusammen. Die rechte Spalte beschreibt die erwartete Wirkungsrichtung.

Übersicht 2: Zusammenfassung der Einflussfaktoren auf die Innovationstätigkeit von Familienunternehmen

Einflussfaktoren	Operationalisierung	Erwarteter Effekt auf die Innovationstätigkeit
Agentenkosten	Unternehmensgröße (Anzahl der Beschäftigten)	Positiv für kleine Unternehmen, da keine Agentenkosten anfallen und diese dem Innovationsprozess zugeführt werden können. Mit zunehmender Größe nimmt dieser positive Effekt jedoch ab, da Agentenkosten durch die notwendige Hereinnahme von Fremdmanagern entstehen
Ablehnung externer Gesellschafter	Wird nicht getestet	Negativ
Netzwerke	Unternehmensalter (in Jahren) sowie Forschungs- und Entwicklungskooperationen (ja/nein)	Eine hohe regionale Verwurzelung hat einen positiven Einfluss auf Forschungs- und Entwicklungskooperationen und damit auch auf die Innovationstätigkeit
Aufbau von spezifischem Humankapital	Veränderung des Personalbestands (ja/nein)	Aufbau von spezifischem Wissen im Familienunternehmen Geringe Mitarbeiterfluktuation erhöht den Anreiz in Humankapitalinvestitionen
Marktstrategie	Substituierbarkeit der Produkte durch die Konkurrenz	Schutz durch die Marktführerschaft auf sehr spezialisierten Märkten wird obsolet, negativer Effekt auf Innovation
Nachfolge	Anzahl der Generation, der sich das Unternehmen in Familienbesitz befindet (erste Generation = Gründergeneration)	Die Innovationsneigung nimmt mit jeder nachfolgenden Generation tendenziell ab
Schnelle Entscheidungsfindung	Unternehmensgröße	Positiver Effekt, der mit zunehmender Unternehmensgröße abnimmt

### 3 Empirische Untersuchung

#### 3.1 Untersuchungsdesign

Im vorherigen Kapitel wurde aufgezeigt, dass die betriebswirtschaftliche Forschung Innovationsaktivitäten in deutschen Familienunternehmen bislang allenfalls ansatzweise analysiert hat. Diese Forschungslücke wird in diesem Abschnitt mit Hilfe von empirischen Analysemethoden bearbeitet. Im Einzelnen sollen folgende Forschungsfragen näher untersucht werden:

- Sind Familienunternehmen genauso innovativ wie Nicht-Familienunternehmen? Mit anderen Worten: Bringen sie mehr, weniger oder gleich viele Innovationen hervor?
- Welche spezifischen Faktoren treiben bzw. behindern das Innovationsverhalten in Familienunternehmen?

Zur Beantwortung dieser Fragen geht die Analyse in mehreren Schritten vor. Im nächsten Kapitel werden Datenbasis (Kapitel 3.2) und zentrale Variablen (Kapitel 3.3) beschrieben. Einen Überblick aller in dieser Studie verwendeten Variablen mit entsprechenden Erläuterungen kann im Anhang C nachgeschlagen werden. Anschließend werden deskriptive und multivariate Analyseverfahren verwendet, um die Fragen zu beantworten. Kapitel 3.4 konzentriert sich in diesem Zusammenhang auf die Frage, wie viele Familienunternehmen Innovationen hervorbringen und ob sich dieser Anteil von dem der Nicht-Familienunternehmen unterscheidet. Kapitel 3.5 geht anschließend der Frage nach, ob und wenn ja, welche spezifischen Faktoren dafür verantwortlich sind, dass sich Familienunternehmen von Nicht-Familienunternehmen im Innovationsverhalten unterscheiden. Die Ergebnisse der gesamten statistischen Analyse können im Anhang eingesehen werden. In den einzelnen Abschnitten werden dagegen – je nach Bedarf und Fragestellung – Auszüge aus dem Anhang dargestellt.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Bei der Interpretation der Ergebnisse wurde darauf geachtet, dass berichtete signifikante Unterschiede, die auf deskriptiven (bivariaten) Analyseverfahren beruhen, mit Hilfe von multivariaten Analysemethoden (in der Regel binäre logistische bzw. geordnete logistische Analyseverfahren) auf ihre Gültigkeit überprüft wurden. Da im Rahmen (bivariater) deskriptive Analysen nicht ausgeschlossen werden kann, dass die festgestellten Unterschiede auf überlagerte Einflüsse zurückzuführen sind – also in solchen Fällen die Gefahr sogenannter "Scheinkorrelationen" besteht – sind zur Verifizierung solcher Resultate multivariate Schätzungen zwingend notwendig – oder anders formuliert: Durch eine multivariate Analyse wird die betrachtete Variable von solchen indirekten Einflussfaktoren bereinigt.



### 3.2 Datenbasis

Die empirische Analyse basiert auf Daten des Verbandes der Vereine Creditreform e.V. zur Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand.<sup>3</sup> Die Mittelstandsbefragung von Creditreform wird jährlich im Herbst als Querschnitterhebung durchgeführt, wobei jede Welle zufällig ausgewählte, in Deutschland ansässige Unternehmen erfasst. Die vorliegende Studie greift auf die Querschnittsbefragung des Jahres 2011 zurück, an der sich insgesamt 4.175 mittelständische Unternehmen mit mindestens einem Beschäftigten beteiligt haben (zur Sample-Struktur vgl. CREDITREFORM 2011, S. 34 ff.). Geringere Fallzahlen in den einzelnen Variablen sind Antwortverweigerungen geschuldet. Um die Vergleichbarkeit der hier vorgestellten Ergebnisse zu gewährleisten, wurden diese Fälle generell aus den statistischen Berechnungen ausgeklammert. Für die einzelnen Berechnungen stehen damit insgesamt Interviews von 1.870 Unternehmen zur Verfügung. Die Zuordnung zum Mittelstand wurde im Zuge der Erhebung dadurch gewährleistet, dass Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten sowie einer Umsatzhöhe von mehr als 50 Mio. Euro aus der Befragung ausgeklammert wurden. Weiterhin fanden Tochterunternehmen von Großunternehmen keine weitere Berücksichtigung.

Die Mittelstandsbefragung von Creditreform des Jahres 2011 weist folgende entscheidenden Vorteile für die vorliegende Untersuchung auf: Erstens erfasst die Datenquelle alle strukturbezogenen-, erfolgsspezifischen und innovationsrelevanten Informationen, die zur Beantwortung der oben aufgeführten Forschungsfragen relevant sind. Neben Fragen zur Geschäftslage der Unternehmen und dem Innovationsverhalten, sind dies insbesondere die wesentlichen Komponenten, die eine trennscharfe definitorische Abgrenzung von Familien- und Nicht-Familienunternehmen erlauben. Zweitens handelt es sich bei der Datenbasis um eine zahlenmäßig große und repräsentative Stichprobe. Sie kann damit als zuverlässige statistische Grundlage betrachtet werden, auf deren Basis generalisierbare Resultate zum Innovationsverhalten deutscher Familienunternehmen möglich sind.

---

<sup>3</sup> Das IfM Bonn dankt dem Verband der Vereine Creditreform e.V. herzlich für die Überlassung des anonymisierten Datensatzes.

### 3.3 Operationalisierung der Variablen

#### 3.3.1 Familienunternehmen

Der vorliegenden Untersuchung liegt eine Definition von Familienunternehmen zugrunde, die sich eng an die Begriffsbestimmung des IfM Bonn anlehnt. Das IfM Bonn definiert alle Unternehmen als Familienunternehmen, bei denen bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen mindestens 50 % der Anteile eines Unternehmens halten und diese natürlichen Personen der Geschäftsführung angehören (vgl. HAUNSCHILD/WOLTER 2010, S. 3). Damit legt das IfM Bonn eine enge Definition an, wonach ein Mitglied oder mehrere Mitglieder einer Familie die Mehrheit des Eigenkapitals kontrollieren und gleichzeitig aktiv an der strategischen und operativen Unternehmensführung beteiligt sind. Auch beinhaltet die IfM Definition das in der Literatur am häufigsten genannte Charakteristikum von Familienunternehmen: Die Deckungsgleichheit bzw. große Überschneidung von Eigentum und Führung. Dieser Definition folgend, gelten für die folgenden statistischen Berechnungen Unternehmen dann als Familienunternehmen, wenn mindestens 50 % des Eigenkapitals im Familienbesitz liegt und der Inhaber bzw. die Familienangehörigen des Inhabers eine Leitungsfunktion im Management innehaben. Tabelle 1 gibt das genaue Verhältnis von Familien- und Nicht-Familienunternehmen in den Daten wieder. Danach sind von den insgesamt 1.870 Unternehmen in unseren Daten knapp 71 % den Familienunternehmen und rund 29 % den Nicht-Familienunternehmen zuzurechnen.

Tabelle 1: Anteil Familienunternehmen nach IfM-Definition

	Anzahl	Anteil in %
Familienunternehmen (IfM)	1.325	70,9
Nicht-Familienunternehmen	545	29,1
Insgesamt	1.870	100,0

© IfM Bonn

Quelle: Creditreform-Erhebung Herbst 2011; Berechnungen des IfM Bonn.

#### 3.3.2 Beschreibung und Messung der Innovationstätigkeit

Für das Innovationsverhalten von Familienunternehmen kommt eine Vielzahl von Indikatoren in Frage je nachdem, welche charakteristischen Merkmale der Innovationsaktivität betrachtet werden sollen. Weitestgehend etabliert hat sich in der Literatur die Betrachtung unterschiedlicher Phasen des Innovationsprozesses (Innovationsinput, -prozess und -output) und die Unterscheidung zwi-

schen Produkt- und Prozessinnovationen (vgl. z.B. BAUER 2013). Die vorliegende Studie greift dies auf, indem sie Angaben zu Prozess- und Produktinnovationen verwendet und damit das Augenmerk auf den Innovationsoutput als geeignetes Innovationsmaß richtet. Inhaltlich unterscheiden sich beide Innovationsarten dadurch, dass Produktinnovationen auf den Markt gebracht werden müssen, um sich dort durchzusetzen, während es sich bei Prozessinnovationen um neuartige innerbetriebliche Faktorkombinationen handelt, welche bestimmte Produkte oder Dienstleistungen günstiger bzw. qualitativ hochwertiger machen (vgl. z.B. BAUER 2013). Zudem wird in der vorliegenden Studie analysiert, ob und wie solche eingeführten Produktinnovationen und Prozessinnovationen in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen bzw. Einrichtungen entwickelt wurden. Solche FuE-Kooperationen können dabei dem Innovationsprozess zugeordnet werden (vgl. DE MASSIS et al. 2013).

In der vorliegenden Studie wurden die Unternehmen konkret danach befragt, ob sie in den letzten drei Jahren neue und merklich verbesserte Produkte oder Dienstleistungen (sog. Produktinnovationen) auf den Markt gebracht bzw. neue und merklich verbesserte Prozesse (sog. Prozessinnovationen) eingeführt haben. Damit beziehen sich die entsprechenden Antworten der Unternehmen auf einen Zeitraum zwischen Herbst 2008 und Herbst 2011 (Befragungszeitpunkt). Da der Innovationsprozess in der Regel eher langfristiger Natur ist und möglichst viele Innovationen retrospektiv erfasst werden sollten, wurde ein Drei-Jahres-Zeitraum gewählt. Dennoch muss man bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigen, dass alle Unternehmen, die keine Produkt- oder Prozessinnovation in den letzten drei Jahren eingeführt haben, als nicht-innovativ eingestuft werden. Das gilt beispielsweise für Unternehmen, welche vor vier Jahren ihre letzte Innovation realisiert haben und damit in der vorliegenden Analyse als nicht-innovative Unternehmen klassifiziert werden. Weiterhin gilt es bei der Interpretation der Ergebnisse in Bezug auf die Prozessinnovationen zu beachten, dass rein organisatorische Veränderungen explizit nicht zu den Prozessinnovationen gezählt wurden (z.B. die Einführung neuer Managementtechniken und Organisationsstrukturen).

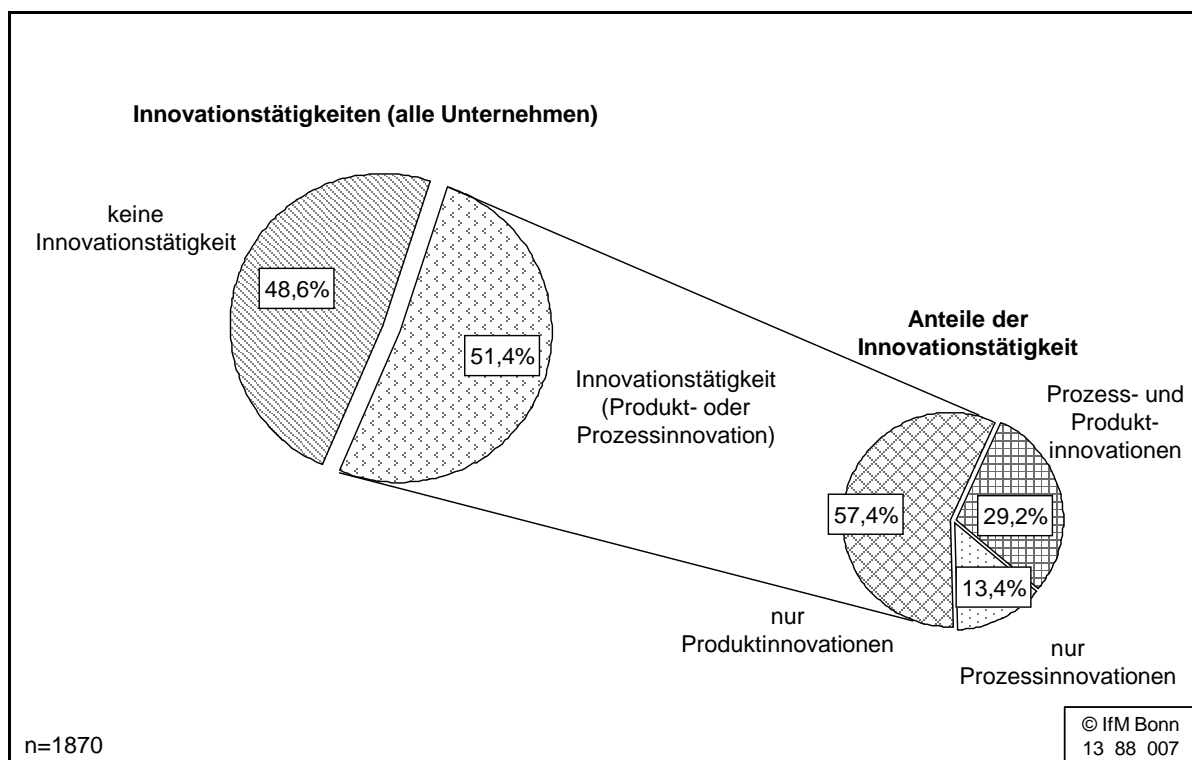
Mit Hilfe der so erhobenen Informationen wurden für die statistischen Berechnungen zunächst zwei Gruppen gebildet: Die erste Gruppe besteht aus Unternehmen ohne Innovationsaktivitäten im betrachteten Drei-Jahres-Zeitraum. Die zweite Gruppe setzt sich aus Unternehmen zusammen, die Produkt- oder Prozessinnovationen im Betrachtungszeitraum am Markt eingeführt haben. Diese Gruppe kann somit generell als Gruppe der innovativen Unternehmen

bezeichnet werden. Sie wurde weiter unterteilt in Unternehmen, welche innerhalb des betrachteten Drei-Jahres-Zeitraumes

- nur Produktinnovationen,
- nur Prozessinnovationen,
- Produkt- und Prozessinnovationen realisieren.

Wie aus Abbildung 1 entnommen werden kann, hat mit 51,4 % mehr als die Hälfte der Unternehmen Produkt- oder Prozessinnovationen umgesetzt. Innerhalb dieser Gruppe der innovativen Unternehmen hat knapp ein Drittel sowohl Produkt- als auch Prozessinnovationen ("Produkt- und Prozessinnovationen"), jedoch mehr als die Hälfte ausschließlich Produktinnovationen realisiert. Mit 13,4 % hat nur knapp eins von sieben dieser Unternehmen ausschließlich Prozessinnovationen eingeführt. Diese Ergebnisse decken sich weitestgehend mit den Resultaten aus anderen empirischen Studien, welche aufzeigen, dass Produktinnovationen grundsätzlich häufiger realisiert werden als Prozessinnovationen (vgl. z.B. CLASSEN et al. 2013).

Abbildung 1: Innovationsarten



Quelle: Creditreform-Erhebung Herbst 2011; Berechnungen des IfM Bonn.

Die Gruppe der innovativen Unternehmen ("Produkt- oder Prozessinnovationen") wurde weiterhin danach befragt, wie viele Produkt- bzw. Prozessinnovationen auf den Markt gebracht wurden. Mit Hilfe dieser Information lässt sich der Innovationsgrad der Unternehmen operationalisieren. Zu beachten gilt allerdings, dass sich die Antwortmöglichkeit auf insgesamt drei Kategorien beschränken: Die innovativen Unternehmen wurden aufgefordert anzugeben, ob sie in den letzten drei Jahren

- genau eine,
- zwei bis vier,
- mehr als vier Produkt- bzw. Prozessinnovation generiert haben.

Wie aus Abbildung 2 entnommen werden kann, hat mit 44,5 % etwas weniger als die Hälfte der Unternehmen Produktinnovationen realisiert. Unter diesen Unternehmen hat mehr als die Hälfte (56,2 %) zwei bis vier Produktinnovationen eingeführt, aber nur rund ein Viertel lediglich eine Produktinnovation realisiert.

Jedes sechste Unternehmen – und damit die Minderheit – hat mehr als vier Produktinnovationen realisiert (Abbildung 3). Ähnliche Relationen – wenn auch auf einem niedrigeren Niveau – lassen sich bei den Prozessinnovationen feststellen. Zwar hat mit 21,9 % insgesamt weniger als ein Viertel aller Unternehmen Prozessinnovationen realisiert. Darunter sind aber ebenfalls die Unternehmen in der Mehrheit, die zwischen zwei und vier Prozessinnovationen eingeführt haben (53,4 %). Dagegen weist etwas mehr als jedes Dritte nur eine und gerade mal jedes zehnte Unternehmen mehr als vier Prozessinnovationen auf.

Abbildung 2: Anzahl Produktinnovationen

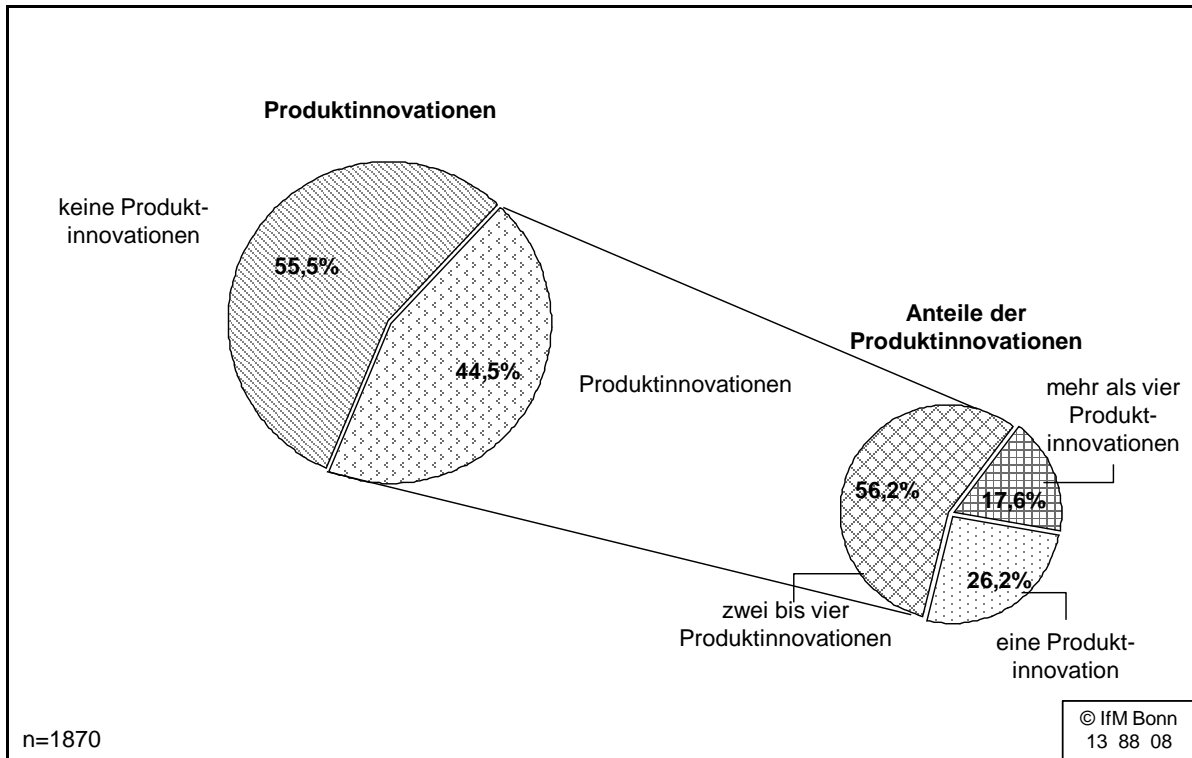
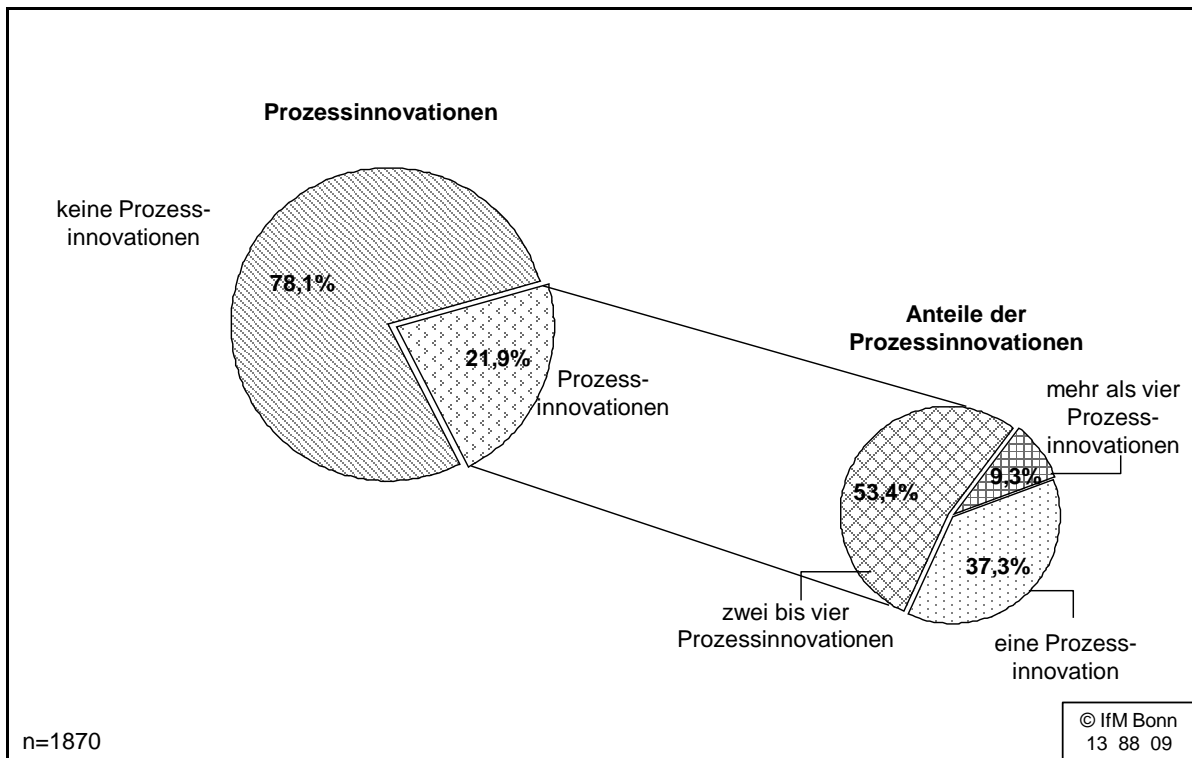


Abbildung 3: Anzahl Prozessinnovationen



Damit kann festgehalten werden: Prozessinnovationen werden grundsätzlich seltener von den Unternehmen durchgeführt als Produktinnovationen. Wenn sich die Unternehmen aber innovativ verhalten, dann ist ein mittlerer Innovationsgrad am wahrscheinlichsten (zwischen zwei und vier Innovationen). Am seltensten lässt sich der höchste Innovationsgrad feststellen – das gilt insbesondere bei den Prozessinnovationen.

### **3.3.3 Innovationsfaktoren**

Wie in Kapitel 3.1 erläutert wurde, konzentriert sich die vorliegende Studie vorrangig auf die Frage, welche Faktoren das Innovationsverhalten in Familien- und Nicht-Familienunternehmen beeinflussen. Deshalb wurden - neben den Fragen zur Abgrenzung von Familienunternehmen und zur Abgrenzung der unterschiedlichen Innovationstätigkeiten – gezielt solche Informationen erhoben, welche als potenzielle Treiber für die Innovationstätigkeiten von Familienunternehmen in Betracht gezogen werden können. Neben der Unternehmensgröße und des Unternehmensalters sind dies der Unternehmensstandort, die Branchen und die Beschreibung des Wettbewerbsumfelds im Hauptabsatzmarkt. Letzteres wird erfasst durch folgende Umfeldbedingungen: (a) Bedrohung der Marktposition durch Markteintritt neuer Konkurrenten, (b) Gefahr der raschen technologischen Veränderung der Produkte und Dienstleistungen und (c) Gefahr der Substitution durch Produkte der Konkurrenz. Eine detaillierte Beschreibung auch dieser Variablen mit den entsprechenden Ausprägungen findet sich in Anhang C.

Die Analyse dieser Variablen zeigt auf, dass fast drei Viertel aller befragten Unternehmen älter als 10 Jahre sind und knapp 60 % bis zu 20 Personen beschäftigen. Zudem gehören die Unternehmen am häufigsten dem Verarbeitenden Gewerbe oder dem Dienstleistungssektor an. Erwartungsgemäß zeigt sich auch, dass die Unternehmen am seltensten in Ostdeutschland angesiedelt sind. Die häufigste Gefahr für die Unternehmen in Bezug auf das Wettbewerbsumfeld besteht darin, dass die eigenen Produkte mit denen der Konkurrenz als leicht substituierbar angesehen werden. Rund ein Drittel aller Unternehmen gab an, dass dies (voll) zutrifft. Eine Gefährdung der eigenen Marktposition durch Eintritt neuer Konkurrenten oder dass sich die Technologien für die Produktions- und Dienstleistungserbringung im Hauptabsatzmarkt rasch ändert, ist dagegen nur für knapp jedes sechste (voll) zutreffend. Damit kann festgehalten werden: Die betrachteten Unternehmen sind tendenziell größer, älter und am häufigsten dem Verarbeitenden Gewerbe zugehörig. Die Substi-

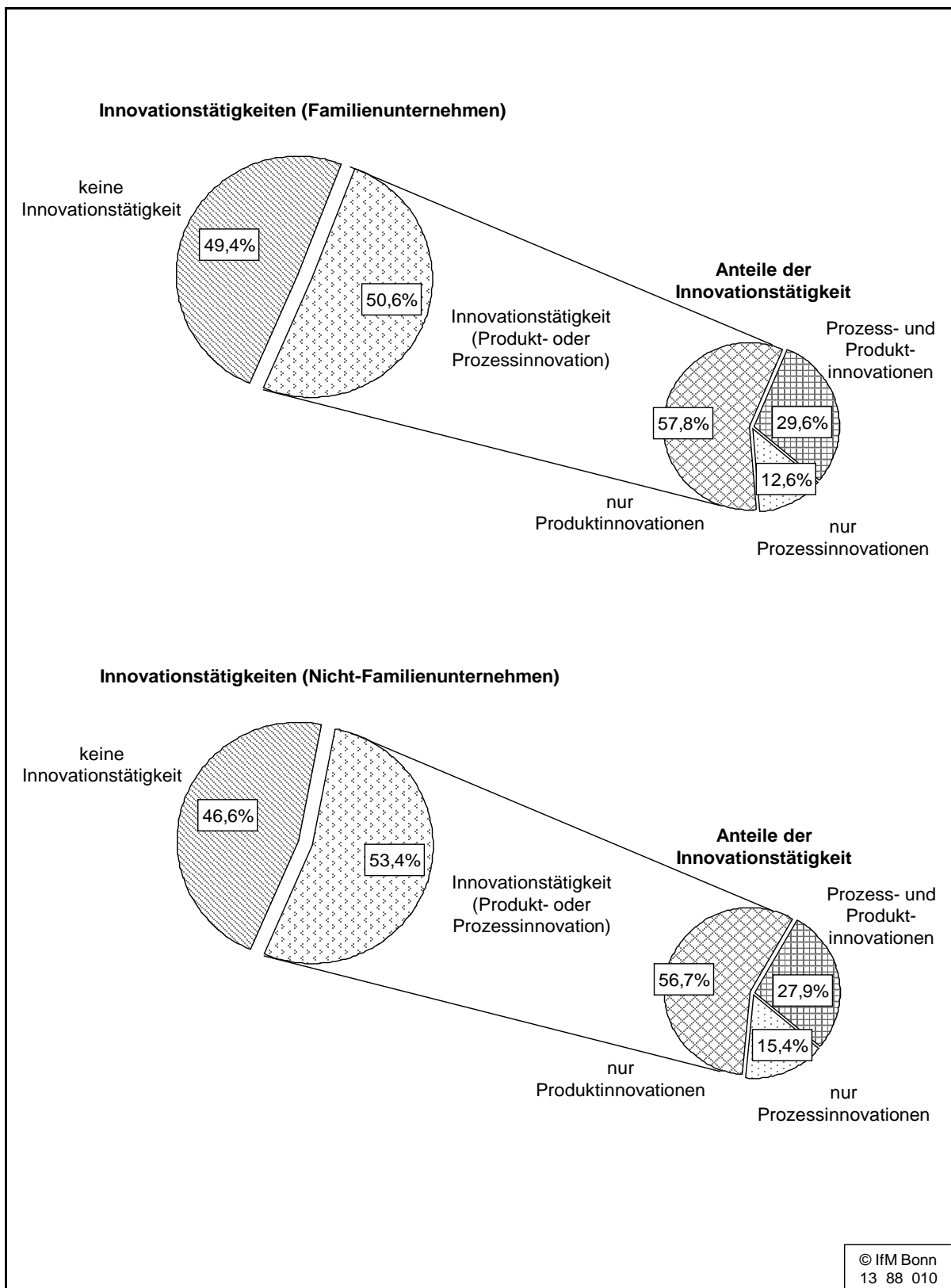
tution der Produkte durch die Konkurrenz wird als größte Gefahr angesehen. Im Zusammenhang mit der Frage, in welcher Generation sich das Unternehmen befindet, kann festgestellt werden, dass unter den Familienunternehmen fast die Hälfte noch von der Gründergeneration geleitet wird - jeweils rund ein Viertel von der zweiten bzw. dritten Generation und mehr.

### **3.4 Vergleich der Innovationstätigkeiten zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen**

Wie aus Abbildung 4 entnommen werden kann, ist gut die Hälfte aller Familien- und Nicht-Familienunternehmen innovativ tätig; d.h. sie haben in den letzten drei Jahren mindestens eine Prozess- oder mindestens eine Produktinnovation realisiert. Die geringfügigen Unterschiede zwischen den Unternehmertypen in den Anteilen (50,6 % vs. 53,4 %) erweisen sich im statistischen Test als nicht signifikant. Entsprechendes gilt für alle betrachteten Innovationsindikatoren – oder anders ausgedrückt: Dieses Ergebnis kann auf alle in dieser Studie betrachteten Innovationsindikatoren übertragen werden. Entgegen der öffentlichen Wahrnehmung zeigt sich, dass Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen nicht weniger, sondern gleich viele Innovationen hervorbringen und zwar unabhängig von der Art der Innovation.



Abbildung 4: Innovationstätigkeit, Vergleich Familien- und Nicht-Familienunternehmen



Quelle: Creditreform-Erhebung Herbst 2011; Berechnungen des IfM Bonn

### 3.5 Innovationsfaktoren in Familienunternehmen

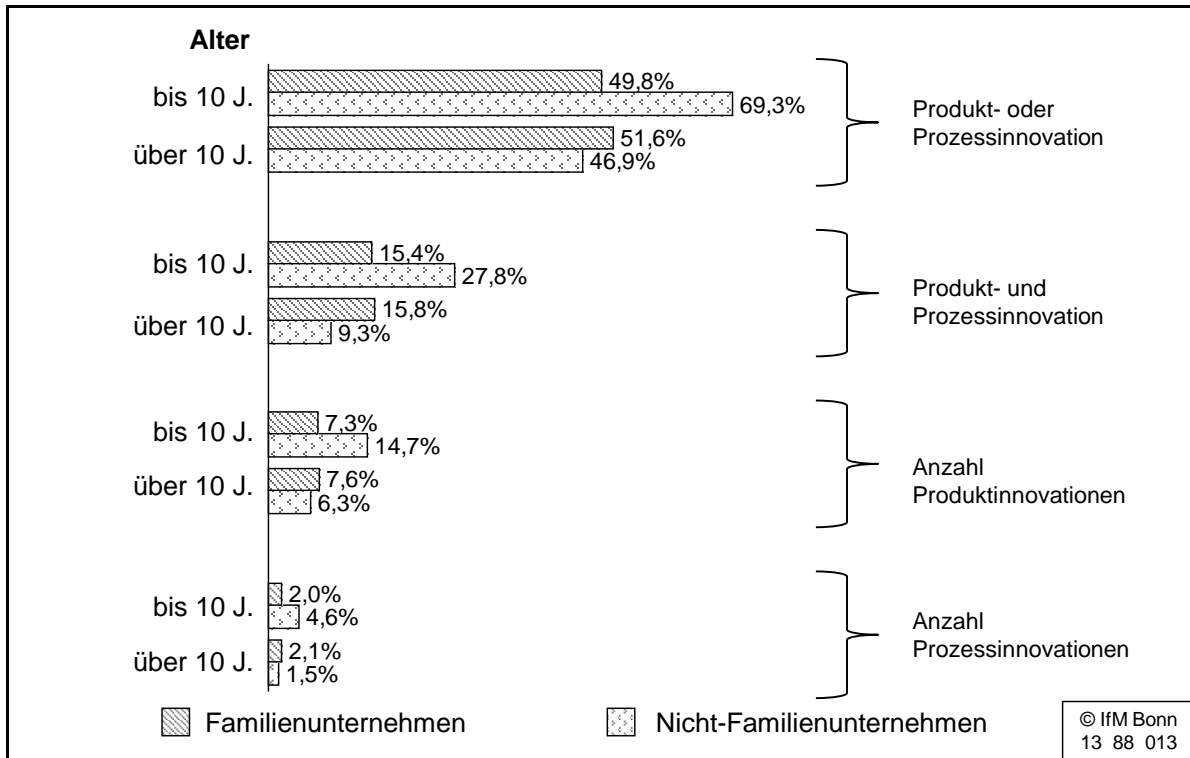
#### 3.5.1 Unternehmensalter

Abbildung 5 gibt den Einfluss des Unternehmensalters auf die unterschiedlichen Innovationsindikatoren wieder. Die Effekte werden getrennt nach Familien- und Nicht-Familienunternehmen ausgewiesen. Die Effekte messen die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen innovativ tätig geworden ist.<sup>4</sup> Le-sebeispiel: Die Wahrscheinlichkeit, dass jüngere (bis 10 Jahre) Familienunternehmen Prozess- oder Produktinnovationen realisieren, liegt bei 49,8 %. Der entsprechende Wert für Nicht-Familienunternehmen liegt bei 69,3 %. Die Wahrscheinlichkeit, dass ältere Familienunternehmen solche Prozess- oder Produktinnovationen realisieren, liegt dagegen bei 51,6 %. Der entsprechende Wert bei den Nicht-Familienunternehmen bei 46,9 %. Fasst man dieses Ergebnis zusammen, zeigt sich, dass ältere Familienunternehmen tendenziell eher innovativ sind. Die gute Vernetzung von älteren Familienunternehmen schlägt sich in einer stärkeren Innovationstätigkeit nieder – und zwar unabhängig davon, welcher Innovationsindikator herangezogen wird.

---

<sup>4</sup> Die ausführlichen Ergebnisse, die auf der Grundlage logistischer Regressionsmodelle und mit Hilfe von moderierenden Variablen (Interaktionseffekte) erzielt wurden, können im Anhang nachgelesen werden.

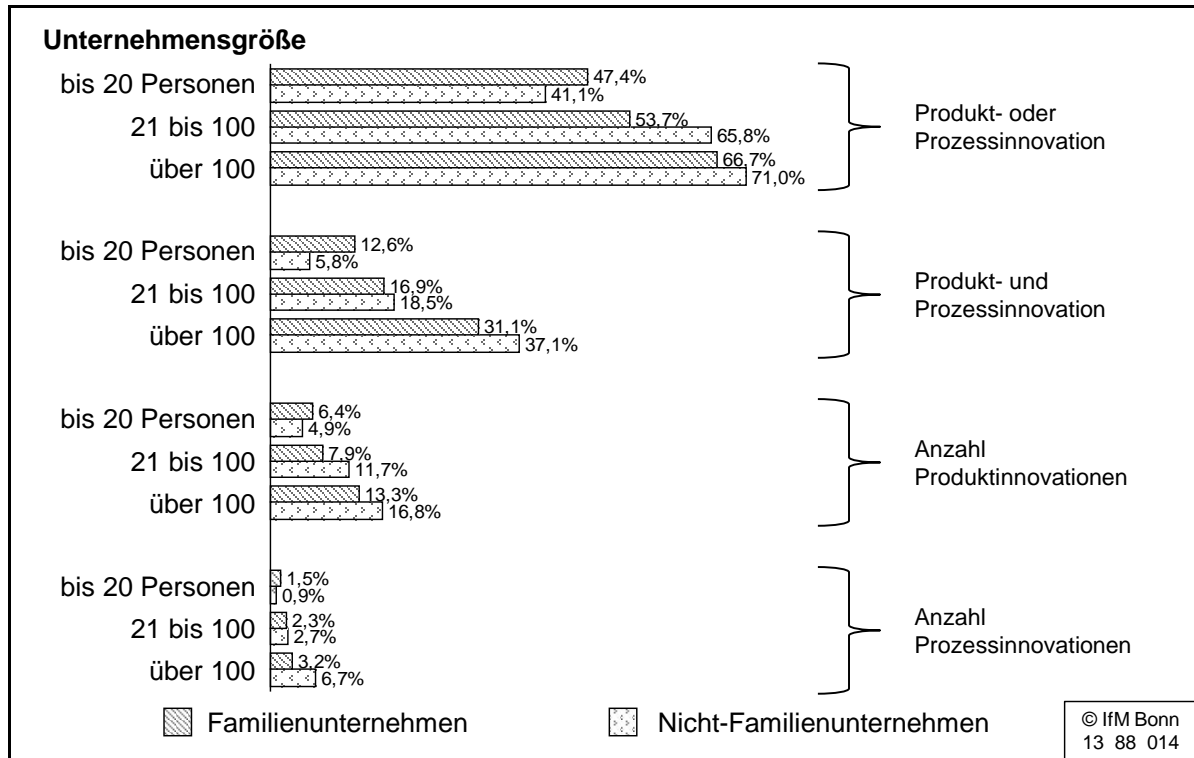
Abbildung 5: Unternehmensalter und Innovationen in Familienunternehmen



### 3.5.2 Unternehmensgröße

Abbildung 6 gibt den Einfluss der Unternehmensgröße auf die unterschiedlichen Innovationsindikatoren beider Unternehmenstypen wieder. Kleinere Familienunternehmen sind innovativer als kleine Nicht-Familienunternehmen. Dieser Effekt dreht sich mit zunehmender Unternehmensgröße um. Große Familienunternehmen sind weniger innovativ als große Nicht-Familienunternehmen. Auch dieser Zusammenhang wurde theoretisch so vermutet: Je kleiner ein Familienunternehmen ist, desto höher sind die Kostenvorteile, die aus der Ersparnis von Agentenkosten resultieren. Damit verbunden sind schnelle Entscheidungen und ein guter Überblick über die vorhandenen Ressourcen. Beide Effekte tragen zur höheren Innovationsneigung der Familienunternehmen bei. Werden Familienunternehmen größer, ist der Zuschnitt der Unternehmensleitung auf eine Person nicht mehr effizient.

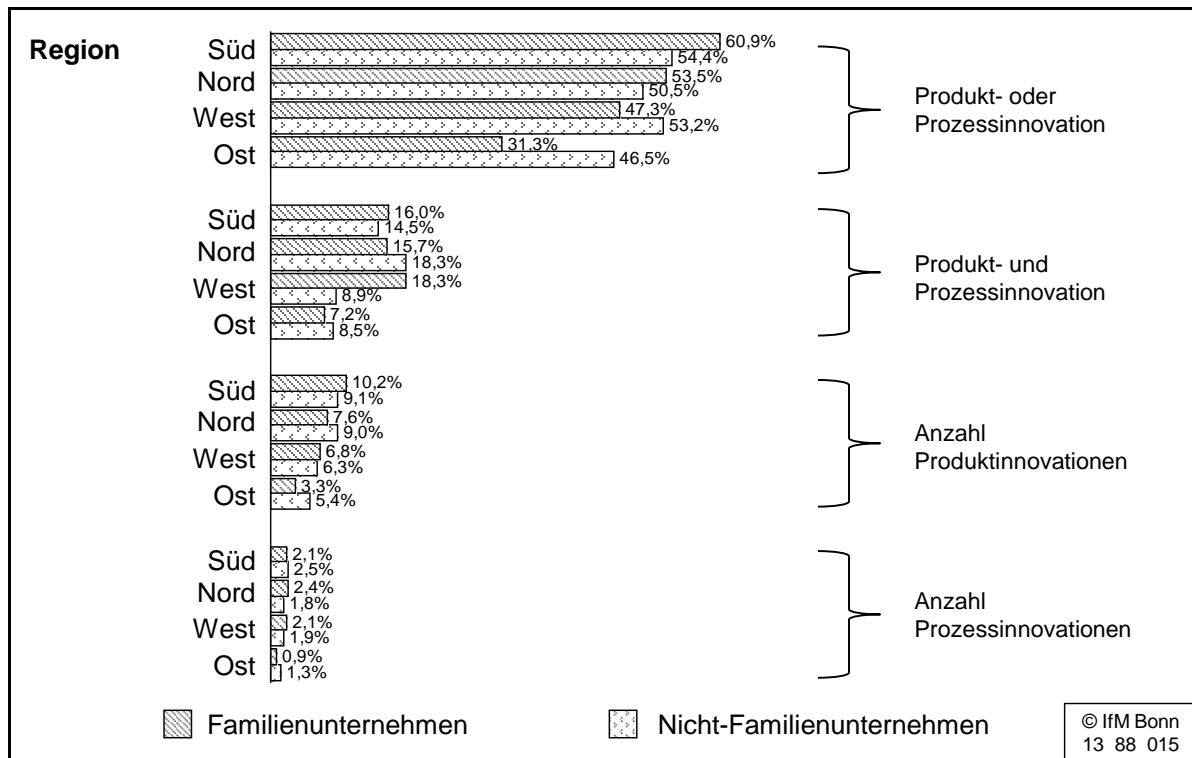
Abbildung 6: Unternehmensgröße und Innovationen in Familienunternehmen



### 3.5.3 Region

Abbildung 7 zeigt, dass innovative Familienunternehmen besonders in Ostdeutschland seltener vorzufinden sind. Ursache hierfür dürfte die Trennung von West- und Ostdeutschland in zwei Wirtschaftssysteme bis 1990 sein. Das damit verbundene geringere Durchschnittsalter der Familienunternehmen führt zu einer etwas weniger ausgeprägten regionalen Verwurzelung bzw. Vernetzung. Vermutet werden kann, dass mit der Zeit eine Angleichung der Innovationsstätigkeit stattfindet.

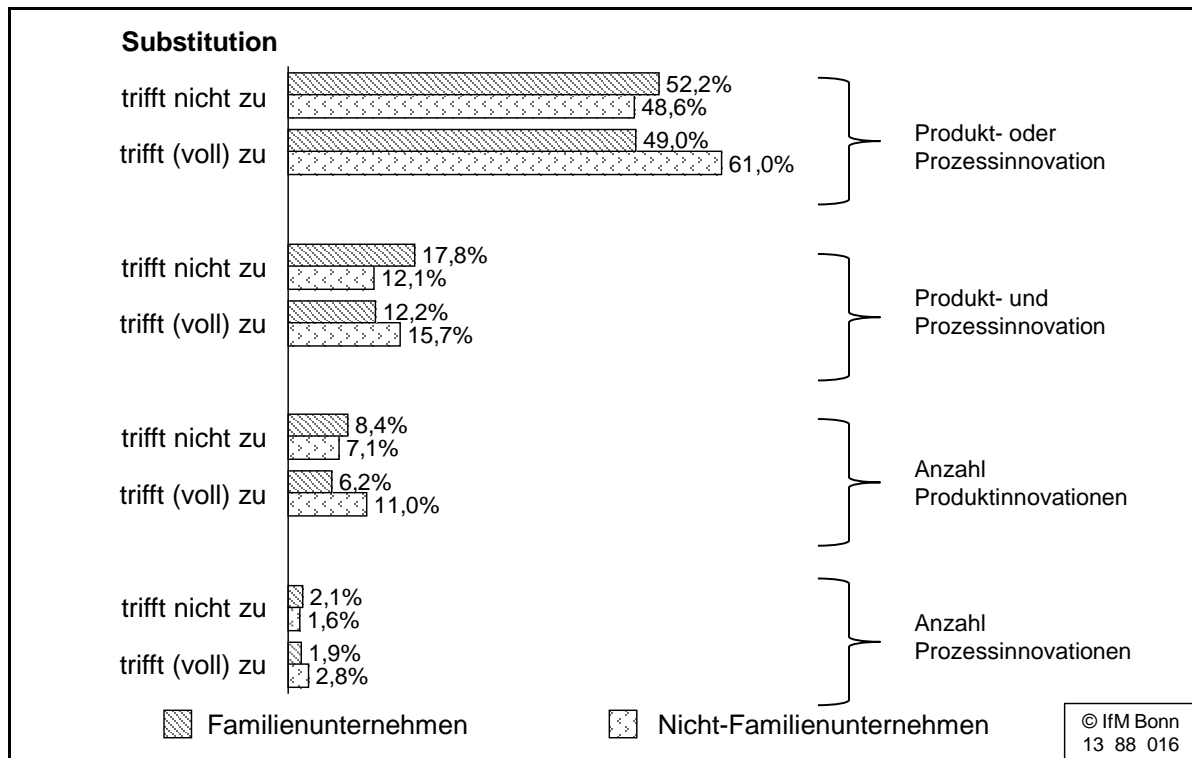
Abbildung 7: Region und Innovationen in Familienunternehmen



### 3.5.4 Wettbewerbsstrategie

Im Rahmen der wettbewerbstheoretischen Überlegungen wurde herausgestellt, dass sich die Unternehmensstrategien von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen systematisch unterscheiden. Zum einen wurde auf die geringere Risikoneigung von Familienunternehmern hingewiesen. Zum anderen wurde die ausgeprägte Differenzierungsstrategie angesprochen. Diese Strategie beinhaltet, dass Familienunternehmen eher dann innovativ tätig werden, wenn sie ihre Produkte und Dienstleistungen vor Substitutionsprodukten der Konkurrenz schützen können – oder anders formuliert: Sind die Produkte auf dem Hauptabsatzmarkt leicht zu substituieren, dann sollte bei Familienunternehmen die geringere Risikoneigung zum Tragen kommen. Ein Rückgang der Innovationstätigkeiten wäre die Folge. Auch diese Vermutung wird empirisch bestätigt: Familienunternehmen innovieren signifikant seltener als Nicht-Familienunternehmen, wenn die Unternehmen angeben, dass die Produkte und Dienstleistungen im Hauptabsatzmarkt leicht substituierbar sind (Abbildung 8).

Abbildung 8: Substitution und Innovationen in Familienunternehmen

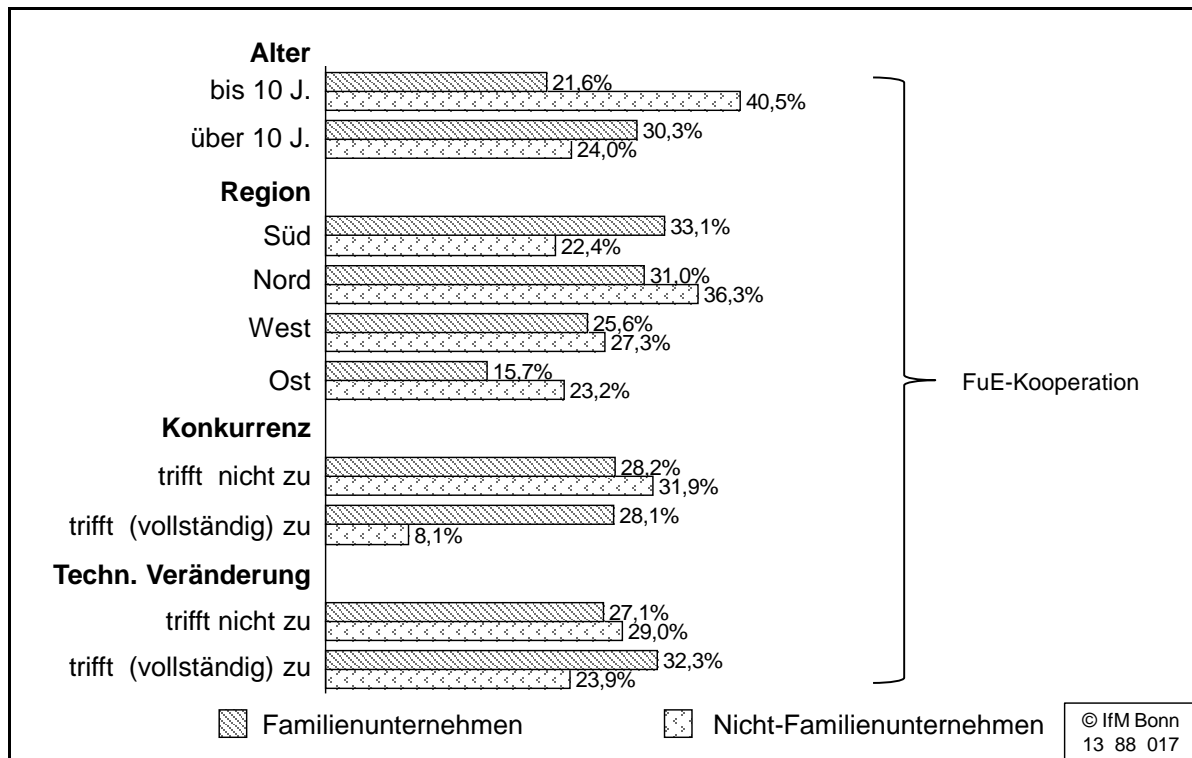


### 3.5.5 FuE-Kooperation

Unsere Studienergebnisse liefern Hinweise darauf, dass ältere Familienunternehmen besser vernetzt sind. Wie in Kapitel 2 erörtert geht dieser Umstand einher mit einer höheren Anzahl eingegangener Forschungs- und Entwicklungskooperationen. Abbildung 9 fasst die multivariaten Untersuchungsergebnisse zusammen. Dabei gilt es zu beachten, dass sich die Abbildung etwas von den vorangegangenen unterscheidet, da sich dieser Teil der Analyse ausschließlich auf eine Art der Innovationstätigkeit, nämlich FuE-Kooperationen konzentriert. Der familienspezifische Effekt wurde dagegen für alle potenziellen Innovationsfaktoren berechnet. Wie erwartet bestätigt die empirische Analyse die theoretischen Vermutungen: Insbesondere die älteren Familienunternehmen gehen eine höhere Anzahl von FuE-Kooperationen ein. Wenig überraschend ist zudem der Befund, dass in Ostdeutschland Familienunternehmen vergleichsweise selten FuE-Kooperationen eingehen, während der Süden Deutschlands die höchste Wahrscheinlichkeit solcher Kooperationen aufweist. Interessant sind die Wettbewerbseffekte, die sich von den anderen Innovationsarten unterscheiden. So geht die Gefahr der Substituierbarkeit durch Konkurrenzprodukte ohne speziellen "Familieneffekt" einher. Dagegen löst ein dynamisches Umfeld solche familienspezifischen Effekte aus – oder anders formuliert: Familienunternehmen, welche stärkeren technologischen Veränderun-

gen auf ihrem Hauptabsatzmarkt ausgesetzt sind, gehen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit FuE-Kooperationen ein als Nicht-Familienunternehmen.

Abbildung 9: FuE-Kooperationen in Familienunternehmen



### 3.5.6 Nachfolge

Aus der nachfolgenden Tabelle wird deutlich, dass es einen Einfluss auf die Innovationstätigkeit gibt, wenn berücksichtigt wird, in welcher Generation das Unternehmen sich im Familienbesitz befindet. Die erste Generation, also die Gründergeneration, ist deutlich innovationsaktiver als nachfolgende Generationen. Für die zweite Generation konnte keine signifikante Abweichung im Innovationsverhalten gegenüber Nicht-Familienunternehmen festgestellt werden. Entsprechend der in Kapitel 2 geäußerten Vermutung geht die Innovationstätigkeit in der dritten Generation bzw. allen weiteren Generationen zurück und sinkt zum Teil unter das Niveau von Nicht-Familienunternehmen. Es kann also die sukzessive Abnahme der Innovationstätigkeit jeweils über die ersten drei Generationen festgestellt werden.

Ein Grund für eine geringere Innovationsleistung kann bei der übergebenden und weniger der übernehmenden Generation gesucht werden. Erstere unterlassen es oftmals, eine Nachfolge rechtzeitig und umfassend vorzubereiten. Die Einarbeitung bzw. das Übermitteln von Fachwissen an den Nachfolger ist

ein entscheidender Faktor für die Innovationsfähigkeit. Ein geordneter bzw. gut organisierter Übergang muss insbesondere mit der Bereitschaft des Eigentümers verbunden sein, frühzeitig einen Zeitpunkt der Übergabe zu bestimmen. Ohne diese Bereitschaft ist eine sorgfältige Einarbeitung des Nachfolgers nicht möglich; denn ein wichtiger Wettbewerbsvorteil von Familienunternehmen basiert auf Erfahrungswissen, für das der Nachfolger Zeit braucht, um es aufzubauen.

Tabelle 2: Generationeneffekt und Innovation

	Produkt- oder Prozessinnovation		Produkt- und Prozessinnovation	
Whs., dass ein durchschnittliches Nicht-Familienunternehmen eine Produkt- oder (und) Prozessinnovation eingeführt hat	61,7 %		59,9 %	
<i>Veränderung der Whs.:</i>	dF/dx	S.E.	dF/dx	S.E.
1te Generation	<b>0,070**</b>	(0,027)	<b>0,078***</b>	(0,047)
2te Generation	0,023	(0,032)	0,026	(0,028)
3te Generation und mehr	<b>-0,083**</b>	(0,035)	0,001	(0,035)
	Anzahl Produktinnovationen		Anzahl Prozessinnovationen	
Whs., dass ein durchschnittliches Nicht-Familienunternehmen mehr als vier Produkt- bzw. Prozessinnovationen eingeführt hat	61,7 %		59,9 %	
<i>Veränderung der Whs.:</i>	dF/dx	S.E.	dF/dx	S.E.
1te Generation	<b>0,020**</b>	(0,009)	<b>0,009**</b>	(0,003)
2te Generation	-0,005	(0,010)	0,001	(0,003)
3te Generation und mehr	<b>-0,034***</b>	(0,009)	0,001	(0,004)

© IfM Bonn

Signifikanzniveaus: \*(0,1); \*\*(0,05); \*\*\*(0,01). Robuste Standardfehler in Klammern.

<sup>1)</sup> Ausgewiesen sind die Wahrscheinlichkeitsveränderungen (durchschnittlichen marginalen Effekte) in Prozentpunkten. Die Schätzungen beruhen auf Modell 11 bis 14 in Tabelle 8 und 9 (Basismodelle). Die übrigen Basismodellvariablen werden nicht berichtet.

Whs. = Wahrscheinlichkeit

Quelle: Eigene Berechnungen. Datenbasis: Creditreform-Erhebung Herbst 2011.



Ein weiterer kritischer Punkt, der in Bezug auf die Innovationsfähigkeit nicht unterschätzt werden sollte, ist der Aufbau von Akzeptanz durch den „neuen“ Eigentümer – besonders mit Blick auf das Verhältnis zu den erfahrenen Beschäftigten. Diese Akzeptanz schafft die Grundlage für ein vertrauensvolles Klima im Unternehmen (ULLRICH/WERNER 2012). Inwieweit die Rolle des Übergebers oder die im Kapitel zuvor thematisierten Aspekte der Persönlichkeit und Fähigkeiten des Übernehmers für ein Abflachen der Innovationstätigkeit verantwortlich sind, kann aufgrund der Datenbasis nicht geklärt werden. Dass es einen Generationeneffekt gibt, ist jedoch evident.

### **3.5.7 Personalfuktuation**

In Kapitel 2 wurde diskutiert, dass eine geringere Mitarbeiterfluktuation generell den Anreiz für Arbeitnehmer und Arbeitgeber erhöht, in spezifisches Humankapital zu investieren, was sich wiederum positiv auf die Innovationstätigkeit auswirkt. Das Regressionsergebnis in Anhang B (siehe Tabelle B7, Modelle 9 und 10) zeigt auf, dass Unternehmen, welche ihren Personalbestand in der Vergangenheit nicht verkleinert haben und zukünftig nicht verkleinern wollen, eher innovativ tätig sind. Das Regressionsergebnis in Tabelle B6, Modell 8 belegt, dass insbesondere Familienunternehmen dazu tendieren, ihren Personalbestand nicht zu verkleinern. Damit kann festgehalten werden, dass Familienunternehmen durch die Tendenz, eher an Personal festzuhalten, Innovationsvorteile generieren.

## 4 Resümee

Familienunternehmen sind prinzipiell genau so innovativ wie Nicht-Familienunternehmen. Systematische Unterschiede gibt es jedoch in den Innovationstreibern. So hat unsere Analyse gezeigt, dass unter den kleinen Unternehmen in Familienunternehmen die Wahrscheinlichkeit zu innovieren größer ist als in managementgeführten – in der Gruppe der größeren Unternehmen jedoch niedriger. Dieser Effekt kann übrigens als sehr robust angesehen werden, da er sich in allen Innovationsindikatoren zeigt.

Die Studie hat auch Belege dafür gefunden, dass sich Familienunternehmer mit ihrer Region verbunden fühlen und dort gut vernetzt sind. Diese regionale Verwurzelung ist ein weiterer spezifischer Innovationstreiber für Familienunternehmen – insbesondere, wenn sie dort schon längerfristig angesiedelt sind. Darauf deuten nicht nur die theoretischen Ausführungen hin, das zeigen auch die empirischen Auswertungen deutlich: Verglichen mit Nicht-Familienunternehmen weisen Familienunternehmen, die jünger als 10 Jahre sind, eine geringere Wahrscheinlichkeit auf, FuE-Kooperationen zu realisieren. Bei Nicht-Familienunternehmen verhält es sich genau anders herum. Hier kommt vermutlich zum Tragen, dass junge Nicht-Familienunternehmen oftmals Ausgründungen aus etablierten Unternehmen sind und mit diesen in den ersten Jahren der Entwicklung besonders eng kooperieren. Dass die Familienunternehmen von einer regionalen Verwurzelung profitieren, dürfte ein Grund sein, weshalb Familienunternehmen in Ostdeutschland signifikant geringere Innovationsaktivitäten aufweisen. Da regional unterschiedliche Branchenstrukturen in der Analyse berücksichtigt wurden und damit nicht ursächlich für diesen Effekt sind, dürfte der Grund in der geringeren regionalen Vernetzung liegen. Bis zur Wiedervereinigung gab es in den neuen Bundesländern kaum Familienunternehmen.

Die generell langfristige Orientierung in Familienunternehmen dient dazu, dass spezifisches Wissen in Familienunternehmen aufgebaut und erhalten werden kann. Auch dieser Umstand trägt dazu bei, innovative Projekte erfolgreich durchführen zu können. Anders ausgedrückt: Eine geringe Veränderung des Personalbestands, wie sie in Familienunternehmen typisch ist, sollte demnach mit einer Erhöhung der Innovationstätigkeit einhergehen. Diese Hypothese hat sich im empirischen Teil bestätigt: So neigen Familienunternehmen eher dazu, ihren Personalbestand zu erhalten bzw. nicht zu verkleinern, als Nicht-Familienunternehmen.

Bestätigt hat sich auch die Hypothese, dass inhabergeführte Familienunternehmen in einem stärkeren Maße auf Flexibilität gegenüber Umfeldveränderungen setzen als kurzfristig mögliche Optimierungspotenziale auszureizen. Durch eine hohe Anzahl inkrementeller Innovationen erzielen sie eine Marktführerschaft. Diese Strategie führt zu ständigen Produkt- und Prozessverbesserungen, um eine Differenzierungsstrategie durchzuhalten. Sind die Produkte und Dienstleistungen im Hauptabsatzmarkt jedoch leicht substituierbar, kann der Schutz durch ständige Produkt- und Prozessverbesserungen nicht zum gewünschten Ergebnis führen. Familienunternehmer werden dann wegen ihrer generell niedrigeren Risikoneigung eher von Investitionen in Innovationsvorhaben Abstand nehmen. Familienunternehmen, welche ihre Produkte von der Konkurrenz als leicht substituierbar wahrnehmen, werden mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit innovativ tätig. Auch dieser Befund gilt für alle Innovationsindikatoren und kann damit als sehr robust bezeichnet werden.

Ein weiterer Befund beleuchtet die familieninterne Nachfolgesituation in Familienunternehmen. Basierend auf den Ergebnissen internationaler empirischer Studien, wurde argumentiert, dass auch in Deutschland der Unternehmer der ersten Generation als Pionier gelten dürfte. Dieser bevorzugt in der Regel Nachfolger aus der eigenen Familie. Diese wiederum verfolgen eine tendenziell konservativere Strategie, die eher auf den Erhalt des Unternehmenswertes ausgerichtet ist als auf Wachstum. Zudem birgt jeder Generationswechsel großes Konfliktpotenzial durch eine Zersplitterung der Eigentumsverhältnisse. Zudem müssen im Falle zusätzlicher Eigentümer ggf. verschiedene Interessen bei risikobehafteten Unternehmensentscheidungen berücksichtigt werden. Der Koordinierungsaufwand steigt tendenziell mit der nächsten Eigentümergeneration. Die genannten Effekte führen dazu, dass die Bereitschaft, in risikobehaftete Innovationsprojekte zu investieren, mit jedem Generationswechsel sinkt.

Weiterer Forschungsbedarf besteht hinsichtlich der Frage, ob Familienunternehmen generell weniger Fremdkapital aufnehmen und wie sich dieser Umstand auf die Innovationstätigkeit auswirkt. Im ersten Kapitel wurde argumentiert, dass der Familienunternehmer durch ein starkes Unabhängigkeitsbedürfnis geprägt ist. Aus diesem Bedürfnis heraus steht der Familienunternehmer auch zusätzlichem Eigenkapital durch die Aufnahme weiterer Gesellschafter vermutlich kritischer gegenüber als dies in managementgeführten Unternehmen der Fall ist. Diese selbst auferlegten Finanzrestriktionen dürften sich negativ auf das Innovationsverhalten der Familienunternehmen auswirken, da die

Umsetzung solcher Innovationen in der Regel mit einem hohen Kapitaleinsatz verbunden ist.

## Anhang A: Uni- und bivariate Auswertungen

Tabelle A1: Innovationstätigkeiten, in % der Unternehmen

Innovationsart	Keine Innovations-tätigkeiten	Nur Prozess-innovation	Nur Produkt-innovation	Prozess- und Produkt-innovation	Insgesamt
	48,6	6,9	29,5	15,0	100,0
Innovationsgrad (Produktinnovation)	Keine Produkt-innovation	Eine Produkt-innovation	Zwei bis vier Produktinnovationen	Mehr als vier Produktinnovationen	
	55,5	11,7	25,0	7,8	100,0
Innovationsgrad (Prozessinnovation)	Keine Prozess-innovation	Eine Prozess-innovation	Zwei bis vier Prozessinnovationen	Mehr als vier Prozessinnovationen	
	78,1	8,2	11,7	2,0	100,0
N=1.870					© IfM Bonn

Quelle: Creditreform-Erhebung Herbst 2011; Berechnungen des IfM Bonn.

Tabelle A2: Innovationstreiber, in % der Unternehmen

Unternehmensalter	bis 2 Jahre	3 bis 10 Jahre	älter als 10 Jahre		Insgesamt
	5,2	18,9	75,9		100,0
Unternehmensgröße	1 bis 20 AN	21 bis 100 AN	über 100 AN		
	59,2	33,2	7,6		100,0
Branchenzugehörigkeit	Verarb. Gewerbe	Baugewerbe	Handel	Dienstleistungen	
	32,6	14,2	20,1	33,1	100,0
Region	Süden	Norden	Westen	Osten	
	28,0	28,0	32,0	12,0	100,0
					© IfM Bonn

Quelle: Creditreform-Erhebung Herbst 2011; Berechnungen des IfM Bonn.

Tabelle A3: Wettbewerbsfaktoren, in % der Unternehmen

Wettbewerbsumfeld	Trifft gar nicht zu				Trifft voll zu
Große Bedrohung der Marktposition durch den Markteintritt neuer Konkurrenten	22,0	33,0	27,8	13,2	4,0
Technologien für Produktion/Dienstleistungserbringung ändern sich rasch	30,5	28,7	21,8	12,3	6,7
Produkte der Konkurrenz sind mit denen Ihres Unternehmens leicht substituierbar	14,6	23,4	28,8	22,5	10,7
n=1.870					© IfM Bonn

Quelle: Creditreform-Erhebung Herbst 2011; Berechnungen des IfM Bonn

Tabelle A4: Familienunternehmen nach Innovationstätigkeiten, in % der Unternehmen

	Keine Innovations-tätigkeiten	Nur Prozess-innovation	Nur Produkt-innovation	Prozess- und Produkt-innovation	Insgesamt
Familienunternehmen	49,4	6,4	29,2	15,0	100,0
Nicht-Familienunternehmen	46,6	8,3	30,3	14,8	100,0
	Keine Produkt-innovation	Eine Produkt-innovation	Zwei bis vier Produktinnovationen	Mehr als vier Produktinnovationen	
Familienunternehmen	55,8	12,4	23,8	8,0	100,0
Nicht-Familienunternehmen	54,9	9,9	27,9	7,3	100,0
	Keine Prozess-innovation	Eine Prozess-innovation	Zwei bis vier Prozess-innovationen	Mehr als vier Prozess-innovationen	
Familienunternehmen	78,6	8,1	11,3	2,0	100,0
Nicht-Familienunternehmen	76,9	8,3	12,6	2,2	100,0
n=1.870					© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Quelle: Creditreform-Erhebung Herbst 2011; Berechnungen des IfM Bonn.

Tabelle A5: Familienunternehmen nach Innovationstreibern, in % der Unternehmen

Unternehmensalter	bis 2 Jahre	3 bis 10 Jahre	älter als 10 Jahre	Insgesamt	
Familienunternehmen	5,1	19,2	75,7	100,0	
Nicht-Familienunternehmen	5,5	18,0	76,5	100,0	
Unternehmensgröße	1 bis 20 AN	21 bis 100 AN	über 100 AN		
Familienunternehmen ***	63,7	30,4	5,9	100,0	
Nicht-Familienunternehmen	60,0	31,0	9,0	100,0	
Branchenzugehörigkeit	Verarb. Gewerbe	Baugewerbe	Handel	Dienstleistungen	
Familienunternehmen ***	32,7	14,6	22,0	30,7	100,0
Nicht-Familienunternehmen	32,3	13,4	15,4	38,9	100,0
Region	Süden	Norden	Westen	Osten	
Familienunternehmen ***	27,5	28,8	33,3	10,4	100,0
Nicht-Familienunternehmen	29,2	26,2	29,0	15,6	100,0

n=1.870

© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Quelle: Creditreform-Erhebung Herbst 2011; Berechnungen des IfM Bonn.

Tabelle A6: Familienunternehmen nach Wettbewerbsfaktoren, in % der Unternehmen

Wettbewerbsumfeld		Trifft gar nicht zu			Trifft voll zu	
Große Bedrohung der Marktposition durch den Markteintritt neuer Konkurrenten	Familienunternehmen	21,3	34,0	27,6	13,3	3,8
	Nicht-Familienunternehmen	23,7	30,8	28,3	13,0	4,2
Technologien für Produktion/Dienstleistungserbringung ändern sich rasch ***	Familienunternehmen	29,1	29,7	23,2	12,2	5,8
	Nicht-Familienunternehmen	33,9	26,2	18,5	12,3	9,0
Produkte der Konkurrenz sind mit denen Ihres Unternehmens leicht substituierbar **	Familienunternehmen	13,5	23,1	28,2	24,6	10,6
	Nicht-Familienunternehmen	17,1	24,2	30,5	17,4	10,8

n=1.870

© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Quelle: Creditreform-Erhebung Herbst 2011; Berechnungen des IfM Bonn.



## Anhang B: Multivariate Auswertungen

Tabelle B1: Einflussfaktoren auf die Innovationstätigkeiten (Produkt- oder Prozessinnovation bzw. Produkt- und Prozessinnovation)<sup>1)</sup>

Merkmale	Modell 1		Modell 2	
	Produkt- oder Prozessinnovation dF/dx	S.E.	Produkt- und Prozessinnovation dF/dx	S.E.
<b>Familienunternehmen</b> (Referenz: Nicht-Familienunternehmen)				
Familienunternehmen	-0,011	(0,024)	0,025	(0,016)
<b>Unternehmensalter</b> (Referenz: bis 10 Jahre)				
über 10 Jahre	-0,052**	(0,025)	-0,057***	(0,021)
<b>Unternehmensgröße</b> (Referenz: bis 20 Beschäftigte)				
20-100 Beschäftigte	0,117***	(0,025)	0,068***	(0,018)
über 100 Beschäftigte	0,225***	(0,039)	0,241***	(0,039)
<b>Region</b> (Referenz: Süddeutschland)				
Norddeutschland	-0,064**	(0,029)	0,008	(0,022)
Westdeutschland	-0,102***	(0,028)	-0,001	(0,021)
Ostdeutschland	-0,217***	(0,036)	-0,076***	(0,024)
<b>Branche</b> (Referenz: Verarbeitendes Gewerbe)				
Baugewerbe	-0,476***	(0,032)	-0,184***	(0,023)
Handel	-0,147***	(0,032)	-0,187***	(0,022)
Dienstleistungen	-0,202***	(0,027)	-0,109***	(0,023)
<b>Wettbewerbsumfeld</b> (Referenz: trifft nicht (voll) zu)				
Markteintritt neuer Konkurrenten	-0,148***	(0,028)	0,038*	(0,023)
Rasche technologische Veränderung	0,054**	(0,028)	0,041**	(0,021)
Substituierbarkeit der Produkte	0,008	(0,023)	-0,030*	(0,017)
Anzahl der Fälle	1.870		1.870	
-2 Log-Likelihood	1128,129		699,559	
McFadden R <sup>2</sup>	0,1291		0,114	

© IfM Bonn

Signifikanzniveaus: \*(0,1); \*\*(0,05); \*\*\*(0,01). Robuste Standardfehler in Klammern.

<sup>1)</sup> Logistische Regression: Die abhängige Variable nimmt den Wert "1" an, falls die Unternehmen in den letzten drei Jahren Produkt- oder Prozessinnovationen (Modell 1) bzw. Produkt- und Prozessinnovationen (Modell 2) eingeführt haben, und "0" sonst. Ausgewiesen sind die Wahrscheinlichkeitsveränderungen (durchschnittlichen marginalen Effekte) in Prozentpunkten.

Quelle: Eigene Berechnungen. Datenbasis: Creditreform-Erhebung Herbst 2011.

Tabelle B2: Einflussfaktoren auf die Innovationstätigkeiten (Anzahl Produktinnovationen bzw. Anzahl der Prozessinnovationen)<sup>1)</sup>

	Modell 3		Modell 4	
Merkmale	Anzahl Produktinnovationen		Anzahl Prozessinnovationen	
	dF/dx	S.E.	dF/dx	S.E.
<b>Familienunternehmen</b> (Referenz: Nicht-Familienunternehmen)				
Familienunternehmen	-0,003	(0,007)	0,001	(0,003)
<b>Unternehmensalter</b> (Referenz: bis 10 Jahre)				
über 10 Jahre	-0,021**	(0,009)	-0,009**	(0,004)
<b>Unternehmensgröße</b> (Referenz: bis 20 Beschäftigte)				
20-100 Beschäftigte	0,030***	(0,008)	0,012***	(0,003)
über 100 Beschäftigte	0,087***	(0,018)	0,034***	(0,009)
<b>Region</b> (Referenz: Süddeutschland)				
Norddeutschland	-0,018**	(0,010)	-0,001	(0,003)
Westdeutschland	-0,032***	(0,009)	-0,002	(0,003)
Ostdeutschland	-0,057***	(0,009)	-0,012***	(0,004)
<b>Branche</b> (Referenz: Verarbeitendes Gewerbe)				
Baugewerbe	0,009***	(0,009)	-0,031***	(0,006)
Handel	0,003	(0,013)	-0,031***	(0,006)
Dienstleistungen	-0,051***	(0,008)	-0,017***	(0,005)
<b>Wettbewerbsumfeld</b> (Referenz: trifft nicht (voll) zu)				
Markteintritt neuer Konkurrenten	-0,022***	(0,008)	-0,003	(0,003)
Rasche technologische Veränderung	0,026**	(0,010)	0,005*	(0,003)
Substituierbarkeit der Produkte	-0,008	(0,007)	0,001	(0,002)
Anzahl der Fälle	1.870		1.870	
-2 Log-Likelihood	1966,311		1234,303	
McFadden R <sup>2</sup>	0,064		0,094	

© IfM Bonn

Signifikanzniveaus: \*(0,1); \*\*(0,05); \*\*\*(0,01). Robuste Standardfehler in Klammern.

<sup>1)</sup> Geordnete logistische Regression: Die abhängige Variable nimmt den Wert "0" an, wenn die Unternehmen keine, "1" eine, "2" zwei bis vier und "3" mehr als vier Produktinnovationen (Modell 3) bzw. Prozessinnovationen (Modell 4) in den letzten drei Jahren eingeführt haben. Ausgewiesen sind die Wahrscheinlichkeitsveränderungen (durchschnittlichen marginalen Effekte) in Prozentpunkten, dass Unternehmen c.p. mehr als vier Innovationen anbieten im Vergleich zu Unternehmen, die keine Innovation anbieten.

Quelle: Eigene Berechnungen. Datenbasis: Creditreform-Erhebung Herbst 2011.

Tabelle B3: Zusammenfassung der familienpezifischen Effekte auf die unterschiedlichen Innovationstätigkeiten<sup>1)</sup>

	Modell 1a Produkt- oder Prozessinnovati- on	Modell 2a Produkt- und Prozessinnovati- on	Modell 3a Anzahl Produktinnova- tionen	Modell 4a Anzahl Prozessinnovati- onen
<b>Unternehmensalter</b> (Referenz: NFU bis 10 Jahre)				
über 10 Jahre * FU	+***	+***	+***	+***
<b>Unternehmensgröße</b> (Referenz: NFU bis 20 Beschäftigte)				
20-100 * FU	-***	-***	-***	-***
über 100 * FU	NS	-***	-*	-***
<b>Region</b> (Referenz: NFU in Süddeutschland)				
Norddeutschland * FU	NS	NS	NS	NS
Westdeutschland * FU	-**	+**	NS	NS
Ostdeutschland * FU	-***	NS	-**	NS
<b>Branche</b> (Referenz: NFU im Verarbeitendes Gewerbe)				
Baugewerbe * FU	NS	NS	NS	-*
Handel * FU	+	NS	+***	NS
Dienstleistungen * FU	-*	-*	NS	-*
<b>Wettbewerbsumfeld</b> (Referenz: NFU mit trifft nicht (voll) zu)				
Markteintritt neuer Konkurrenten * FU	NS	NS	NS	NS
technologische Ver- änderung * FU	NS	NS	NS	NS
Substituierbarkeit der Produkte * FU	-***	-**	-***	-**

© IfM Bonn

Signifikanzniveaus: \*(0,1); \*\*(0,05); \*\*\*(0,01). Robuste Standardfehler in Klammern.

<sup>1)</sup> NS: Nicht signifikant; FU: Familienunternehmen; NFU: Nicht-Familienunternehmen. Ausgewiesen sind die Wahrscheinlichkeitsveränderungen (durchschnittlichen marginalen Effekte) der Interaktionseffekte in Prozentpunkten. Die Schätzungen beruhen auf den Modellen 1 bis 4 in den Tabellen B1 und B2 (Basismodelle). Die direkten Effekte werden nicht berichtet.

Quelle: Eigene Berechnungen. Datenbasis: Creditreform-Erhebung Herbst 2011.

Tabelle B4: Einflussfaktoren auf FuE-Kooperation (Produkt- oder Prozessinnovationen bzw. nur Produktinnovationen)<sup>1)</sup>

Merkmale	Modell 5		Modell 6	
	FuE-Kooperationen (Produkt- oder Prozessinnovationen)		FuE-Kooperationen (nur Produktinnovationen)	
	dF/dx	S.E.	dF/dx	S.E.
<b>Familienunternehmen</b> (Referenz: Nicht-Familienunternehmen)				
Familienunternehmen	0,003	(0,023)	0,015	(0,022)
<b>Unternehmensalter</b> (Referenz: bis 10 Jahre)				
über 10 Jahre	0,010	(0,025)	0,021	(0,022)
<b>Unternehmensgröße</b> (Referenz: bis 20 Beschäftigte)				
20-100 Beschäftigte	-0,023	(0,022)	-0,023	(0,021)
über 100 Beschäftigte	0,168***	(0,046)	0,075*	(0,042)
<b>Region</b> (Referenz: Süddeutschland)				
Norddeutschland	0,025	(0,028)	0,031	(0,027)
Westdeutschland	-0,038	(0,026)	-0,031	(0,025)
Ostdeutschland	-0,113***	(0,033)	-0,090***	(0,030)
<b>Branche</b> (Referenz: Verarbeitendes Gewerbe)				
Baugewerbe	-0,257***	(0,028)	-0,233***	(0,025)
Handel	-0,007	(0,031)	0,026	(0,031)
Dienstleistungen	-0,126***	(0,026)	-0,134***	(0,025)
<b>Wettbewerbsumfeld</b> (Referenz: trifft nicht (voll) zu)				
Markteintritt neuer Konkurrenten	-0,069***	(0,026)	-0,040	(0,026)
Rasche technologische Veränderung	0,023	(0,026)	0,026	(0,025)
Substituierbarkeit der Produkte	0,008	(0,022)	-0,075***	(0,020)
Anzahl der Fälle	1.870		1.870	
-2 Log-Likelihood	1400,362		942,961	
McFadden R <sup>2</sup>	0,064		0,070	

© IfM Bonn

Signifikanzniveaus: \*(0,1); \*\*(0,05); \*\*\*(0,01). Robuste Standardfehler in Klammern.

<sup>1)</sup> Logistische Regression: Die abhängige Variable nimmt den Wert "1" an, falls die Unternehmen FuE-Kooperationen (Produkt- oder Prozessinnovationen) (Modell 5) bzw. FuE-Kooperationen (nur Produktinnovationen) (Modell 6) eingegangen sind, und "0" sonst. Ausgewiesen sind die Wahrscheinlichkeitsveränderungen (durchschnittlichen marginalen Effekte) in Prozentpunkten.

Quelle: Eigene Berechnungen. Datenbasis: Creditreform-Erhebung Herbst 2011.

Tabelle B5: Zusammenfassung der familienspezifischen Effekte auf FuE-Kooperationen<sup>1)</sup>

	Modell 5a	Modell 6a
	FuE-Kooperationen (Produkt- oder Prozessinnovationen)	FuE-Kooperationen (nur Produktinnovationen)
<b>Unternehmensalter</b> (Referenz: bis 10 Jahre)		
über 10 Jahre * FU	+***	+***
<b>Unternehmensgröße</b> (Referenz: bis 20 Beschäftigte)		
20-100 * FU	NS	NS
über 100 * FU	NS	NS
<b>Region</b> (Referenz: Süddeutschland)		
Norddeutschland * FU	-.***	-.***
Westdeutschland * FU	-.**	NS
Ostdeutschland * FU	-.**	NS
<b>Branche</b> (Referenz: Verarbeitendes Gewerbe)		
Baugewerbe * FU	NS	NS
Handel * FU	NS	+***
Dienstleistungen * FU	NS	NS
<b>Wettbewerbsumfeld</b> (Referenz: trifft nicht (voll) zu)		
Markteintritt neuer Konkurrenten * FU	+***	+**
technologische Veränderung * FU	+*	NS
Substituierbarkeit der Produkte * FU	NS	NS

© IfM Bonn

Signifikanzniveaus: \*(0,1); \*\*(0,05); \*\*\*(0,01). Robuste Standardfehler in Klammern.

<sup>1)</sup> NS: Nicht signifikant; FU: Familienunternehmen; NFU: Nicht-Familienunternehmen. Ausgewiesen sind die Wahrscheinlichkeitsveränderungen (durchschnittlichen marginalen Effekte) der Interaktionseffekte in Prozentpunkten. Die Schätzungen beruhen auf Modellen 5 und 6 in Tabelle B4 (Basismodelle). Die direkten Effekte werden nicht berichtet.

Quelle: Eigene Berechnungen. Datenbasis: Creditreform-Erhebung Herbst 2011.

Tabelle B6: Einflussfaktoren auf die Veränderung des Personalbestands bzw. der öffentlichen Förderung für Innovationsprojekte<sup>1)</sup>

	Modell 7		Modell 8	
Merkmale	Finanzielle / öffentliche Förderung für Innovationsprojekte		<u>Keine</u> Verkleinerung des Personalbestands (geplant)	
	dF/dx	S.E.	dF/dx	S.E.
<b>Familienunternehmen</b> (Referenz: Nicht-Familienunternehmen)				
Familienunternehmen	0,009	(0,014)	0,050***	(0,016)
<b>Beurteilung derzeitiger und zukünftiger Geschäftslage</b> (Referenz: max. "Befriedigend")				
Beurteilung Geschäftslage	-0,001	(0,013)	0,139***	(0,014)
<b>Unternehmensalter</b> (Referenz: bis 10 Jahre)				
über 10 Jahre	-0,067***	(0,019)	-0,004	(0,016)
<b>Unternehmensgröße</b> (Referenz: bis 20 Beschäftigte)				
20-100 Beschäftigte	0,083***	(0,015)	-0,052**	(0,016)
über 100 Beschäftigte	0,243***	(0,036)	0,066**	(0,017)
<b>Region</b> (Referenz: Süddeutschland)				
Norddeutschland	-0,003	(0,016)	-0,025**	(0,019)
Westdeutschland	0,033**	(0,017)	0,013	(0,017)
Ostdeutschland	0,087***	(0,025)	-0,069***	(0,025)
<b>Branche</b> (Referenz: Verarbeitendes Gewerbe)				
Baugewerbe	-0,132***	(0,021)	-0,083***	(0,026)
Handel	-0,164***	(0,017)	0,032*	(0,017)
Dienstleistungen	-0,085***	(0,019)	-0,023	(0,017)
<b>Wettbewerbsumfeld</b> (Referenz: trifft nicht (voll) zu)				
Markteintritt neuer Konkurrenten	0,016	(0,021)	-0,014	(0,016)
Rasche technologische Veränderung	-0,024	(0,017)	0,026	(0,017)
Substituierbarkeit der Produkte	-0,049***	(0,014)	-0,032**	(0,016)
Anzahl der Fälle	1.870		1.870	
-2 Log-Likelihood	523,213		512,957	
McFadden R <sup>2</sup>	0,157		0,177	

© IfM Bonn

Signifikanzniveaus: \*(0,1); \*\*(0,05); \*\*\*(0,01). Robuste Standardfehler in Klammern.

<sup>1)</sup> Logistische Regression: Die abhängige Variable nimmt den Wert "1" an, wenn das Unternehmen eine finanzielle öffentliche Förderung für Innovationsprojekte erhalten hat (Modell 7) bzw. wenn der Personalbestand nicht gesunken ist / sinken soll (Modell 8), und "0" sonst. Ausgewiesen sind die Wahrscheinlichkeitsveränderungen (durchschnittlichen marginalen Effekte) in Prozentpunkten.

Quelle: Eigene Berechnungen. Datenbasis: Creditreform-Erhebung Herbst 2011.

Tabelle B7: Einflussfaktoren auf die Innovationstätigkeiten unter besonderer Berücksichtigung der Veränderung des Personalbestands<sup>1)</sup>

	Modell 9		Modell 10	
Merkmale	Produkt- oder Prozessinnovation dF/dx      S.E.		Anzahl Prozessinnovationen dF/dx      S.E.	
<b>Familienunternehmen</b> (Referenz: Nicht-Familienunternehmen)				
Familienunternehmen	-0,014	(0,024)	0,001	(0,003)
<b>Verkleinerung des Personalbestands (geplant)</b> (Referenz: Verkleinerung (geplant))				
<u>Keine</u> Verkleinerung (geplant)	0,065*	(0,039)	0,010**	(0,005)
<b>Unternehmensalter</b> (Referenz: bis 10 Jahre)				
über 10 Jahre	-0,051**	(0,025)	-0,009**	(0,004)
<b>Unternehmensgröße</b> (Referenz: bis 20 Beschäftigte)				
20-100 Beschäftigte	0,120***	(0,025)	0,012***	(0,003)
über 100 Beschäftigte	0,219***	(0,039)	0,033***	(0,009)
<b>Region</b> (Referenz: Süddeutschland)				
Norddeutschland	-0,061**	(0,029)	0,002	(0,002)
Westdeutschland	-0,102***	(0,028)	-0,002	(0,003)
Ostdeutschland	-0,211***	(0,037)	-0,011***	(0,003)
<b>Branche</b> (Referenz: Verarbeitendes Gewerbe)				
Baugewerbe	-0,471***	(0,032)	-0,030***	(0,006)
Handel	-0,149***	(0,032)	-0,030***	(0,006)
Dienstleistungen	-0,199***	(0,027)	-0,017***	(0,004)
<b>Wettbewerbsumfeld</b> (Referenz: trifft nicht (voll) zu)				
Markteintritt neuer Konkurrenten	-0,146***	(0,029)	-0,003	(0,003)
Rasche technologische Veränderung	0,052*	(0,028)	0,006*	(0,003)
Substituierbarkeit der Produkte	0,011	(0,023)	0,001	(0,003)
Anzahl der Fälle	1.870		1.870	
-2 Log-Likelihood	1126,556		1231,732	
McFadden R <sup>2</sup>	0,130		0,096	

© IfM Bonn

Signifikanzniveaus: \*(0,1); \*\*(0,05); \*\*\*(0,01). Robuste Standardfehler in Klammern.

<sup>1)</sup> Die abhängige Variable nimmt den Wert "1" an, falls in den letzten drei Jahren Produkt- oder Prozessinnovationen (Modell 9) eingeführt wurden bzw. den Wert "0" an, wenn keine, "1" eine, "2" zwei bis vier und "3" mehr als vier Prozessinnovationen (Modell 10) eingeführt wurde. Ausgewiesen sind die Wahrscheinlichkeitsveränderungen (durchschnittlichen marginalen Effekte) in Prozentpunkten. In Model 10: Dass Unternehmen c.p. mehr als vier Prozessinnovationen angeboten haben im Vergleich zu Unternehmen, die keine Prozessinnovation angeboten haben.

Quelle: Eigene Berechnungen. Datenbasis: Creditreform-Erhebung Herbst 2011.

Tabelle B8: Generationen auf Produkt- oder Prozessinnovation bzw. Produkt- und Prozessinnovation<sup>1)</sup>

	Modell 11		Modell 12	
Merkmale	Produkt- oder Prozessinnovation		Produkt- und Prozessinnovation	
	dF/dx	S.E.	dF/dx	S.E.
<b>Familienunternehmen</b> (Referenz: Nicht-Familienunternehmen)				
1te Generation	0,070**	(0,027)	0,078***	(0,020)
2te Generation	0,023	(0,032)	0,026	(0,021)
3te Generation und mehr	-0,083**	(0,035)	0,001	(0,023)
<b>Unternehmensalter</b> (Referenz: bis 10 Jahre)				
über 10 Jahre	-0,033	(0,026)	-0,047**	(0,021)
<b>Unternehmensgröße</b> (Referenz: bis 20 Beschäftigte)				
20-100 Beschäftigte	0,131***	(0,025)	0,070**	(0,018)
über 100 Beschäftigte	0,249***	(0,038)	0,257**	(0,039)
<b>Region</b> (Referenz: Süddeutschland)				
Norddeutschland	-0,054*	(0,029)	0,010	(0,021)
Westdeutschland	-0,092***	(0,028)	0,002	(0,021)
Ostdeutschland	-0,200***	(0,037)	-0,067***	(0,025)
<b>Branche</b> (Referenz: Verarbeitendes Gewerbe)				
Baugewerbe	-0,474***	(0,032)	-0,184***	(0,023)
Handel	-0,159***	(0,032)	-0,190***	(0,022)
Dienstleistungen	--0,210***	(0,028)	-0,110***	(0,023)
<b>Wettbewerbsumfeld</b> (Referenz: trifft nicht (voll) zu)				
Markteintritt neuer Konkurrenten	-0,145***	(0,028)	0,036	(0,023)
Rasche technologische Veränderung	0,047*	(0,028)	0,039*	(0,020)
Substituierbarkeit der Produkte	0,014	(0,023)	-0,020	(0,017)
Anzahl der Fälle	1.870		1.870	
-2 Log-Likelihood	1117,219		691,748	
McFadden R <sup>2</sup>	0,1376		0,124	

© IfMBonn

Signifikanzniveaus: \*(0,1); \*\*(0,05); \*\*\*(0,01). Robuste Standardfehler in Klammern.

<sup>1)</sup> Logistische Regression: Die abhängige Variable nimmt den Wert "1" an, falls die Unternehmen Produkt- oder Prozessinnovationen (Modell 11) bzw. Produkt- oder Prozessinnovationen (Modell 12) in den letzten drei Jahren eingeführt haben, und "0" sonst. Ausgewiesen sind die Wahrscheinlichkeitsveränderungen (durchschnittlichen marginalen Effekte) in Prozentpunkten.

Quelle: Eigene Berechnungen. Datenbasis: Creditreform-Erhebung Herbst 2011.



Tabelle B9: Generationen auf Anzahl Produktinnovationen bzw. Anzahl der Prozessinnovationen <sup>1)</sup>

	Modell 13		Modell 14	
Merkmale	Anzahl Produktinnovationen dF/dx	S.E.	Anzahl Prozessinnovationen dF/dx	S.E.
<b>Familienunternehmen</b> (Referenz: Nicht-Familienunternehmen)				
1te Generation	0,020**	(0,009)	0,009**	(0,003)
2te Generation	-0,005	(0,010)	0,001	(0,003)
3te Generation und mehr	-0,034***	(0,009)	0,001	(0,004)
<b>Unternehmensalter</b> (Referenz: bis 10 Jahre)				
über 10 Jahre	-0,010	(0,009)	-0,007*	(0,004)
<b>Unternehmensgröße</b> (Referenz: bis 20 Beschäftigte)				
20-100 Beschäftigte	0,036***	(0,008)	0,012***	(0,003)
über 100 Beschäftigte	0,104***	(0,020)	0,038***	(0,010)
<b>Region</b> (Referenz: Süddeutschland)				
Norddeutschland	-0,015	(0,010)	0,001	(0,003)
Westdeutschland	-0,030***	(0,009)	-0,001	(0,003)
Ostdeutschland	-0,054***	(0,009)	-0,011***	(0,004)
<b>Branche</b> (Referenz: Verarbeitendes Gewerbe)				
Baugewerbe	-0,088***	(0,009)	-0,031***	(0,006)
Handel	-0,006	(0,013)	-0,031***	(0,006)
Dienstleistungen	-0,058***	(0,009)	-0,018***	(0,005)
<b>Wettbewerbsumfeld</b> (Referenz: trifft nicht (voll) zu)				
Markteintritt neuer Konkurrenten	-0,021***	(0,008)	-0,003	(0,003)
Rasche technologische Veränderung	0,021**	(0,010)	0,005	(0,003)
Substituierbarkeit der Produkte	-0,004	(0,007)	-0,002	(0,003)
Anzahl der Fälle	1.870		1.870	
-2 Log-Likelihood	1117,219		1229,371	
McFadden R <sup>2</sup>	0,1376		0,097	

© IfM Bonn

Signifikanzniveaus: \*(0,1); \*\*(0,05); \*\*\*(0,01). Robuste Standardfehler in Klammern.

<sup>1)</sup> Geordnete logistische Regression: Die abhängige Variable nimmt den Wert "0" an, wenn die Unternehmen keine, "1" eine, "2" zwei bis vier und "3" mehr als vier Produktinnovationen (Modell 13) bzw. Prozessinnovationen (Modell 14) in den letzten drei Jahren eingeführt haben. Ausgewiesen sind die Wahrscheinlichkeitsveränderungen (durchschnittlichen marginalen Effekte) in Prozentpunkten, dass Unternehmen c.p. mehr als vier Innovationen angeboten haben im Vergleich zu Unternehmen, die keine Innovation angeboten haben.

Quelle: Eigene Berechnungen. Datenbasis: Creditreform-Erhebung Herbst 2011.

## Anhang C: Variablenüberblick

Tabelle C1: Überblick über die verwendeten Variablen

Variable	Erläuterung	Wertelabels
Alleinige Inhaberleitung	Das Unternehmen wird vom Inhaber alleine geleitet	1= ja 2= nein
Leitung mit Hilfe von Familienmitgliedern	Der Inhaber leitet das Unternehmen mit Hilfe von Familienmitgliedern	1= ja 2= nein
Eigenkapital in Familienbesitz	Wie viel Prozent des Eigenkapitals befinden sich in Ihrem bzw. im Familienbesitz?	1= bis unter 50% 2=50% bis unter 75% 3=75% und mehr
Familienunternehmen (IfM Definition) <sup>1)</sup>	Generierte Variable aus den Informationen der Variablen: "Alleinige Inhaberleitung", "Leitung mit Hilfe von Familienmitgliedern" und "Eigenkapital in Familienbesitz".	1=kein Familienunternehmen 2=Familienunternehmen (IfM)
Branche	Welchem der nachfolgend aufgeführten Wirtschaftsbereiche gehört Ihr Unternehmen an?	1=Verarbeitendes Gewerbe 2=Baugewerbe 3=Handel 4=Dienstleistungen
Region	Der Sitz Ihres Unternehmens befindet sich im Bundesland?	1=Süddeutschland 2=Norddeutschland 3=Westdeutschland 4=Ostdeutschland
Unternehmensalter	Alter des Unternehmens?	1=bis 10 Jahre 2=über 10 Jahre
Beschäftigungsgrößenklassen	Ihr Unternehmen beschäftigt?	1=bis 20 Personen 2=21 bis 100 Personen 3=über 100 Personen
Aktueller Personalbestand	Gegenüber Frühjahr 2011 haben Sie den Personalbestand:	1= aufgestockt 2= nicht verändert 3= verkleinert
Zukünftiger Personalbestand	Innerhalb des nächsten halben Jahres werden Sie den Personalbestand:	1= aufstocken 2= unverändert halten 3= verkleinern
Markteintritt neuer Konkurrenten	Beschreibung des Wettbewerbsumfelds im Hauptabsatzmarkt: Große Bedrohung der Marktposition durch den Markteintritt neuer Konkurrenten	1=trifft gar nicht zu 2=trifft eher nicht zu 3=unentschieden 4=trifft teilweise zu 5=trifft vollständig zu
Technologische Veränderung	Beschreibung des Wettbewerbsumfelds im Hauptabsatzmarkt: Technologien für Produktion/ Dienstleistungserbringung ändern sich rasch	1=trifft gar nicht zu 2=trifft eher nicht zu 3=unentschieden 4=trifft teilweise zu 5=trifft vollständig zu

© IfM Bonn

<sup>1)</sup> Gemäß der IfM Definition werden die befragten Unternehmen als Familienunternehmen bezeichnet, wenn bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen mindestens 50% der Anteile eines Unternehmens halten und diese natürlichen Personen der Geschäftsführung angehören.

## Fortsetzung Tabelle C1

Variable	Erläuterung	Wertelabels
Substituierbarkeit der Produkte	Beschreibung des Wettbewerbsumfeld im Hauptabsatzmarkts: Produkte der Konkurrenz sind mit denen Ihres Unternehmens leicht substituierbar	1=trifft gar nicht zu 2=trifft eher nicht zu 3=unentschieden 4=trifft teilweise zu 5=trifft vollständig zu
Anzahl Produktinnovationen	Hat Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren neue oder merklich verbesserte Produkte / Dienstleistungen (sog. Produktinnovationen) auf den Markt gebracht?	1= ja, und zwar genau eine Produktinnovation 2= ja, und zwar zwei bis vier Produktinnovationen 3= Ja, und zwar mehr als vier Produktinnovationen 4=nein
FuE-Produktkooperationen	Wenn ihr Unternehmen Produktinnovationen eingeführt haben, wurden diese in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen / Einrichtungen entwickelt?	1= ja 2= nein
Anzahl Prozessinnovationen	Hat Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren neue und merklich verbesserte Prozesse (z.B. neue Fertigungs- oder Verfahrenstechniken, aber nicht rein organisatorische Veränderungen bzw. neue Managementtechniken) eingeführt (sog. Prozessinnovationen)?	1= ja, und zwar genau eine Prozessinnovation 2= ja, und zwar zwei bis vier Prozessinnovationen 3= Ja, und zwar mehr als vier Prozessinnovationen 4=nein
FuE-Prozesskooperationen	Wenn ihr Unternehmen Prozessinnovationen eingeführt hat, wurden die Prozessinnovationen in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen / Einrichtungen entwickelt?	1= ja 2= nein
Innovationstätigkeiten	Generierte Variable aus den Informationen der Variablen "Anzahl Produktinnovationen" und "Anzahl Prozessinnovationen"	1=keine Innovationsaktivität 2=nur Produktinnovationen 3=nur Prozessinnovationen 4= Produkt- und Prozessinnovation
Familienunternehmen (subjektive Einschätzung)	Würden Sie Ihr Unternehmen als Familienunternehmen bezeichnen?	1= ja 2= nein
Generation	Wenn Sie Ihr Unternehmen als Familienunternehmen bezeichnen, in der wievielten Generation befindet sich Ihr Unternehmen im Familienbesitz? (1te Generation = Gründergeneration)	1=1te Generation 2=2te Generation 3=3te Generation oder mehr

## Literatur

Achleitner, A.; Bock, C.; Braun, R.; Schraml, S.; Welter, J. (2010): Zielstrukturen in Familienunternehmen: Empirische Hinweise auf die Beziehung zwischen Unternehmens- und Familienzielen, *ZfKE*, 58 (3), 227-258.

Ampenberger, M. (2010): Unternehmenspolitik in börsennotierten Familienunternehmen. Eine Analyse von Investitions-, Diversifikations- und Kapitalstrukturentscheidungen, Wiesbaden.

Astrachan, J.; Klein, S.; Smyrinos, K. (2002): The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem, *Family Business Review*, 15 (1), 45-58.

Bauer, T. (2013): Innovationen in Familienunternehmen – Eine empirische Untersuchung, Dissertation Universität Oldenburg, Springer Gabler, Wiesbaden.

Baus, K. (2007): Die Familienstrategie, Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2. Auflage, Gabler Verlag Wiesbaden.

Beck, L.; Janssens, W.; Debruyne, M.; Lommelen, T. (2011): A Study of the Relationships Between Generation, Market Orientation, and Innovation in Family Firms, *Family Business Review*, 24 (3), 252-272.

Bergfeld, M.-M.; Weber, F.-M.; Kraus, S. (2009): Innovationsverhalten und Performance in Familienunternehmen: Durch generationenübergreifende Innovation zum Großunternehmen, *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 57 (1), 1-26.

Block, J. (2012): R&D investments in family and founder firms: An agency perspective, *Journal of Business Venturing*, 27 (2), 248-265.

Block, J.; Spiegel, F. (2011): Family firms and regional innovation activity: Evidence from the German Mittelstand, unpublished.

Chen, H.-L.; Hsu, W.-T. (2009): Family Ownership, Board Independence, and R&D Investment, *Family Business Review*, 22 (4), 347-362.

Chrisman, J.; Chua, J.; Kellermanns, F.; Chang, E. (2007): Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms, in: *Journal of Business Research* 60, S. 1030-1038.

Chrisman, J.; Chua, J.; Litz, R. (2004): Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 335-354.

Chua, J.; Chrisman, J.; Sharma, P. (2003): Defining the Family Business by Behaviour, *Entrepreneurship: Theory & Practice* 23, 19-39.

Classen, N; Carree, M.; Van Gils, A.; Peters, B. (2013): Innovation in family and non-family SMEs: an exploratory analysis, *Small Business Economics*, DOI 10.1007/s11187-013-9490-z.

Cohen, W.; Levinthal, D. (1990): Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, 128-152.

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

Creditreform (Hrsg.) (2011): *Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand*, Herbst 2011, Neuss.

Czarnitzki, D.; Kraft, C. (2009), Capital Control, Debt Financing and Innovative Activity, *Journal of Economic Behavior and Organization* 71 (2), 372-383.

Davis, J.; Schoorman, F.; Donaldson, L. (1997): Toward a Stewardship Theory of Management, *Academy of Management Review*, 22 (1), 20-47.

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

Donckels, R.; Fröhlich, E. (1991): Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS, *Family Business Review*, 4 (2), 149-160.

Fama, E.; Jensen, M. (1983): Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, Vol. XXVI, 301-325.

Gudmundson, D.; Tower, C.; Hatman, E. (2003): Innovation in Small Business: Culture and Ownership Structure Do Matter, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8 (1), 1-17.

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

Hack, A. (2009): Sind Familienunternehmen anders? Eine kritische Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstands, *ZfB-Special Issue 2/2009*, 1-29.

Haunschild, L.; Wolter, H.-J. (2010): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): *IfM-Materialien Nr. 199*, Bonn.

Hülsbeck, M.; Lehmann, E.; Weiss, D.; Wirsching, K. (2011): Innovationsverhalten in Familienunternehmen, *UO-Working-Paper Series 02-11*.

Jensen, M.; Meckling, W. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: *Journal of Financial Economics* 2, S. 305-360.

Kinkel, S.; Lay, G. (2012): Familienunternehmen: Langfristige Stabilität statt kurzfristiger Optimierung. Wettbewerbs- und Modernisierungsstrategien von Familienbetrieben im Vergleich zu anderen Betrieben, in: *Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion*, No. 60, Karlsruhe.

Klein, S.; Astrachan, J.; Smyrinos, K. (2005): The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), 321-339.

Lamsfuß, C.; Wallau, F. (2013a): Die größten Familienunternehmen in Deutschland, Daten, Fakten, Potenziale - Ergebnisse der Frühjahrsbefragung 2013, Untersuchung im Auftrag des BDI e. V. und der Deutsche Bank AG, Berlin und Frankfurt.

Leenen, S. (2005): Innovation in family businesses : a conceptual framework with case studies of industrial family firms in the German "Mittelstand", Dissertation, Universität St. Gallen.

Lichtenhaler, U.; Muethel, M. (2012): The Impact of Family Involvement on Dynamic Innovation Capabilities: Evidence from German Manufacturing Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, DOI: 10.1111/j.1540-6520.2012.00548.x .

Litz, R. (1995): The Family Business: Toward Definitional Clarity, *Family Business Review*, 8 (2), 71-81.

Llach, J.; Nordqvist, M. (2010): Innovation in family and non-family businesses: a resource perspective, *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2 (3/4), 381-399.

Mishra, C.; McConaughy, D. (1999): Founding Family Control and Capital Structure: The Risk of Loss of Control and the Aversion to Debt, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 53-64.

Munari, F.; Oriani, R.; Sobrero, M. (2010): The effects of owner identity and external governance systems on R&D investments: A study of Western European firms, *Research Policy*, 39 (8), 1093-1104.

Munoz-Bullón, F.; Sanchez-Bueno, M. (2011): The Impact of Family Involvement on the R&D Intensity of Publicly Traded Firms, *Family Business Review*, 24 (1), 62-70.

Naldi, L.; Nordqvist, M.; Sjöberg, K.; Wiklund, J. (2007): Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms, *Family Business Review*, 10 (1), 33-47.

Nootebroom, B. (1994): Innovation and Diffusion in Small Firms: Theory and Evidence, *Small Business Economics*, 6 (5), 327-347.

Schlömer-Laufen, N.; Schröder, C.; Kay, R.; Lamsfuß, C. (2013): Familienunternehmen: Charakteristika, wirtschaftliche Entwicklung und Mitbestimmung - eine Literaturstudie, Projektbericht für die Hans-Böckler-Stiftung (erscheint demnächst).

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

Schröder, M.; Westerheide, P. (2010): Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, ZEW Wirtschaftsanalysen, Schriftenreihe des ZEW Band 97, Baden-Baden: Nomos Verlag.

Schumpeter, J., (1987): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Eine Untersuchung über Unternehmerrückgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 7. Auflage, Berlin: Duncker & Humblot Verlag.

Simon, H. (2009): *Hidden Champions of the Twenty-First Century. The Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer New York.

Sirmon, D.; Arregle, J.-L.; Hitt, M.; Webb, J. (2008): The Role of Family Influence in Firms' Strategic Response to Threat of Imitation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6), 979-998.

Stiftung Familienunternehmen (2011): *Attraktivität von Familienunternehmen als Arbeitgeber, Eine empirische Untersuchung der Sicht junger Akademiker*, bearbeitet von Georg, K.; Rösen, A., Wittener Institut für Familienunternehmen, Universität Witten/Herdecke.

Ullrich, K.; Werner, A. (2013): *Alt oder Neu? Übernahmegründer und Neugründer im Vergleich*, in: KfW Bankengruppe (Hrsg.): *KfW Economic Research, Studien und Materialien*, Frankfurt am Main.

Wallau, F.; Adenäuer, C.; Kayser, G. (2007): *BDI-Mittelstandspanel: Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung – Frühjahr 2007*, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): *IfM-Materialien Nr. 174*, Bonn.

Wallau, F.; Adenäuer, C.; Kayser, G. (2006): *BDI-Mittelstandspanel: Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung – Herbst 2006*, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): *IfM-Materialien Nr. 169*, Bonn.

Westhead, P. *Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies*, *Entrepreneurship & Regional Development*, 9 (2), 127-157.

Witt, P. (2008): *Corporate Governance in Familienunternehmen*, *ZFB-Special-Issue 2/2008*, 1-19.