

# Fluch oder Segen?

## Familienfremde Ressourcen und die Internationalisierung von Familienunternehmen



Sascha Kraus ist Universitätsprofessor und Inhaber des Lehrstuhls für Strategisches Management und Entrepreneurship sowie Leiter des Instituts für Entrepreneurship an der Universität Liechtenstein.  
Helge Mensching, M. Sc., ist externer Doktorand am Institut für Entrepreneurship an der Universität Liechtenstein.  
Andrea Calabrò ist Universitätsprofessor und Inhaber des Lehrstuhls für ABWL und Familienunternehmertum an der Universität Witten/Herdecke.

Die Internationalisierung von Familienunternehmen gewinnt zunehmend an praktischer und theoretischer Bedeutung. Hilfe von außen kann den Einfluss der Familie dabei oft mindern. Wie können Familienunternehmen diesem Konflikt entgehen?

Durch die zunehmende Globalisierung sehen sich Familienunternehmen verstärkt einem Internationalisierungsdruck mit immer komplexeren Aufgabengebieten ausgesetzt. Externe Ressourcen – wie z.B. familienfremde Kapitalgeber, professionelle Geschäftsführer, externe Netzwerke sowie ein familienfremder Beirat – können dabei auf der einen Seite helfen, das Familienunternehmen erfolgreich zu internationalisieren. Auf der anderen Seite können sie aber auch den Einfluss und den sozioemotionalen Wert der Eigentümerfamilie maßgeblich beschneiden. Im Folgenden werden vier beispielhafte Internationalisierungspfade beschrieben, wie Familienunternehmen diese Herausforderung erfolgreich meistern können.

### I. Internationalisierung und sozioemotionaler Wert der Eigentümerfamilie

Die aktuelle Diskussion über Grenzschießungen im EU-Binnenmarkt zeigt deutlich, wie stark die europäischen Volkswirtschaften voneinander abhängig sind. Durch den technologischen Fortschritt werden geografische und kulturelle Distanzen reduziert und neue Geschäftschancen in Ländern, die bis vor wenigen Jahren als nur schwer erreichbar oder „wirtschaftlich nicht

interessant“ galten, ermöglicht. Allerdings führt diese Entwicklung auch zu einer steigenden Anzahl von Marktteilnehmern sowie zu mehr Wettbewerb auf den jeweiligen Heimmärkten. Familienunternehmen sind dabei mit ihrer lokalen Verwurzelung in besonderem Maße betroffen. Um aber in diesem neuen Marktumfeld erfolgreich bestehen zu können, sehen sie sich daher immer stärker gezwungen zu internationalisieren.<sup>1</sup> Für eine erfolgreiche Internationalisierung fehlt Familienunternehmen oftmals allerdings das notwendige internationale Marktwissen sowie das betriebswirtschaftliche Know-how, um der damit verbundenen steigenden Komplexität gerecht zu werden.<sup>2</sup>

In der Tat nehmen diese Aspekte in Familienunternehmen eine wesentlich größere Rolle als in Nicht-Familienunternehmen ein. Familienunternehmen scheuen in diesem Zusammenhang oftmals die Ungewissheit von Internationalisierungsprozessen, da die Eigentümerfamilie keinesfalls den Verlust des Familieneinflusses auf das Unternehmen riskieren möchte. Die Sicherung des Familieneinflusses ermöglicht der Eigentümerfamilie dabei schlussendlich, auch den „so-

1 Kontinen/Ojala (2010)

2 Graves/Thomas (2008); Banalieva/Eddleston (2011)

### INHALT

- I. Internationalisierung und sozioemotionaler Wert der Eigentümerfamilie
- II. Internationalisierungspfade
  1. Das erfolgreich internationalisierte Familienunternehmen mit externen Investoren
  2. Das erfolgreich internationalisierte und professionell gemanagte Familienunternehmen
  3. Erfolgreich internationalisiertes, lernendes Familienunternehmen
  4. Erfolgreich internationalisierendes, erhaltenes Familienunternehmen
- III. Welcher Pfad ist der richtige?

zioemotionalen Wert“ (SEW), den sie aus der dominanten Stellung im Unternehmen generiert, zu wahren. Der SEW bezeichnet den nicht ökonomischen Wert des Unternehmens, der sich etwa aus der identitätsstiftenden Wirkung des Unternehmens, der Reputation und Anerkennung aus dem familienfremden Umfeld, der Möglichkeit der Einflussnahme im Unternehmen sowie der Möglichkeit, Arbeitsplätze für Familienmitglieder zu schaffen, zusammensetzt.<sup>3</sup>

3 Gomez-Mejia et al. (2007); Berrone et al. (2012)

Gomez-Mejia et al. heben in diesem Zusammenhang hervor, dass der SEW für Familienunternehmen die strategischen Entscheidungen in Familienunternehmen maßgeblich beeinflusst.<sup>4</sup> Eigentümer von Familienunternehmen sehen ihn dabei vor allem dann in Gefahr, wenn die Entscheidungen zu strategischen Fragestellungen nicht genau vorhersagbar sind und Abhängigkeiten zu externen Kapitalgebern, Stakeholdern und Geschäftspartnern entstehen können.

Die Entscheidung zu internationalisieren beinhaltet aber genau diese Unsicherheitskomponenten und stellt Familienunternehmen dadurch vor eine strategische Ausrichtung mit ungewissem Ausgang. Aufgrund des zunehmenden Internationalisierungsdrucks befinden sich Familienunternehmen schlussendlich aber in einem Zielkonflikt zwischen Wahrung des SEW und quasinoswendiger Internationalisierung.<sup>5</sup> Um die Unsicherheit von Internationalisierungsentscheidungen zu reduzieren, bedienen sich Familienunternehmen häufig externer Hilfen, z.B. durch Kapitalgeber, familienfremde Geschäftsführer, externe Netzwerke oder Beiräte. Für Familienunternehmen ermöglicht die Akquisition externer Ressourcen auch den Zugang zu Netzwerken, Management-Know-how und zusätzlichem Kapital, um die Internationalisierung des Unternehmens finanzieren zu können. Trotz der positiven Aspekte, die ebensolchen externen Ressourcen für Familienunternehmen zugeschrieben werden<sup>6</sup>, stellen sie andererseits aber auch eine Bedrohung für den SEW der Eigentümerfamilie dar. Während die Akquisition von Netzwerken und Beiräten nur eine relativ geringe Bedrohung für den SEW bedeuten, so ist die Hinzunahme von familien-

fremden Kapitalgebern und Managern mitunter ein wesentlicher Eingriff in die Unternehmensstruktur, die den Familieneinfluss beeinflussen oder sogar stark limitieren kann.

## II. Internationalisierungspfade

Eine von PricewaterhouseCoopers Deutschland unterstützte aktuelle wissenschaftliche Untersuchung der Universitäten Witten/Herdecke und Liechtenstein untersucht eben diesen Zielkonflikt, in welchem sich Familienunternehmen befinden.<sup>7</sup> Im Rahmen der empirischen Analyse wurden insgesamt 426 erfolgreich internationalisierte deutsche Familienunternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. Euro analysiert. Dabei wurden mithilfe einer neuartigen empirischen Methode, der „fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis“ (fsQCA), vier sogenannte Erfolgspfade vor dem Hintergrund geringer und hoher SEW-Präferenzen für die erfolgreiche Internationalisierung von Familienunternehmen identifiziert.

### 1. Das erfolgreich internationalisierte Familienunternehmen mit externen Investoren

Die detaillierte statistische Auswertung zeigt, dass Familienunternehmen mit einer geringen SEW-Präferenz hohes internationales Wachstum aufweisen (als Verhältnis des internationalen Umsatzwachstums zum Gesamtumsatzwachstum), wenn sie auf einen exklusiven Einsatz von familienfremden Investoren setzen. Für diesen Typ von Familienunternehmen stellen andere externe Ressourcen (wie familienfremde Manager, Netzwerke oder Beiräte) keine wesentliche Option dar. Familienunternehmen dieser Art sind in der Regel bereits erfolgreich inter-

nationalisiert und haben neben der Gesellschafterfamilie mindestens einen weiteren familienfremden Investor. Dabei hat die Eigentümerfamilie bereits durch die Hinzunahme des externen Investors einen Verlust des SEWs in Kauf genommen.<sup>8</sup> Folglich kann diese Art von Familienunternehmen auch als „erfolgreich internationalisiertes Familienunternehmen mit externen Investoren“ eingruppiert werden. Das Bestreben dieser Gattung von Familienunternehmen ist, möglichst viel Potenzial aus den externen Ressourcen zu ziehen und ein hohes internationales Wachstum zu erreichen. Nichtsdestotrotz hat die Eigentümerfamilie noch einen wesentlichen Einfluss auf die Geschicke des Unternehmens, da sie weiterhin für die strategische Ausrichtung verantwortlich ist und den Posten des CEOs besetzt. Darüber hinaus muss die Eigentümerfamilie keine Sorge dafür tragen, weitere externe Ressourcen – wie Beiräte und Netzwerke – hinzuziehen, da diese bereits durch den externen Investor ebenfalls bereitgestellt werden.<sup>9</sup>

### 2. Das erfolgreich internationalisierte und professionell gemanagte Familienunternehmen

Für Familienunternehmen mit einer geringen SEW-Präferenz wurde ein zweiter Erfolgspfad identifiziert. Familienunternehmen, die darauf Wert legen, hundertprozentiges Eigentum am Familienunternehmen zu halten und keine fremden Kapitalgeber hinzuzuholen, können durch die Kombination der Anstellung eines professionellen Geschäftsführers, der Besetzung eines Beirats mit externen Beiratsmitgliedern und der Akquisition eines internationalen Netzwerks ein erhöhtes internationales Wachstum erreichen. Diese Familienunternehmen sind dabei stark abhängig von

4 Gomez-Mejia et al. (2007)

5 Pukall/Calabrò (2014)

6 Graves/Thomas (2008); Banalieva/Eddleston (2011)

7 Kraus et al. (2016)

8 Gomez-Mejia et al. (2011)

9 Pukall/Calabrò (2014)

externen Ressourcen und können dementsprechend als „erfolgreich internationalisierte und professionell gemanagte Familienunternehmen“ klassifiziert werden.

### 3. Erfolgreich internationalisiertes, lernendes Familienunternehmen

Für Familienunternehmen mit einer hohen SEW-Präferenz wurden ebenfalls zwei Erfolgspfade identifiziert. Bei ersterem Erfolgspfad führen die Kombination aus der Akquise eines externen Kapitalgebers und eines professionellen Geschäftsführers sowie die Existenz internationaler Netzwerke zu hohen internationalen Wachstumsraten. Dieser Erfolgspfad steht dabei zunächst konträr zu den aus der Theorie abgeleiteten Annahmen, da diese Kombination zu einem enormen Verlust des Familieneinflusses und des SEWs führen würde.<sup>10</sup> Dieses auf den ersten Blick kontraintuitive Ergebnis lässt sich allerdings dadurch erklären, dass Familienunternehmen dieser Gattung bereits umfangreiche internationale Erfahrung gesammelt und folglich einen gewissen Reifegrad erreicht haben. Diese Reife hilft dem Familienunternehmen, mit der potenziellen Gefahr eines SEW-Verlusts im Vorfeld einer Internationalisierungsentscheidung besser umzugehen und sich so-

gar auf die Gewinnung zusätzlichen SEWs zu konzentrieren.

Familienunternehmen dieser Art können dementsprechend der Gattung „erfolgreich internationalisiertes, lernendes Familienunternehmen“ zugeschrieben werden, da sie gelernt haben, mit komplexen Internationalisierungsentscheidungen umzugehen und schlussendlich somit keine Gefahr mehr für den SEW darstellen. Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass Familienunternehmen dieser Gruppe von dem Gedanken angetrieben werden, durch erfolgreiche Internationalisierung mit einhergehendem finanziellem Erfolg und zusätzlicher Reputation zusätzlichen SEW zu gewinnen. Um dieses Ziel zu erreichen, sind sie auch bereit, externe Ressourcen zu akquirieren und dadurch Abhängigkeiten einzugehen, die durch den Zugewinn von SEW überkompensiert werden.

### 4. Erfolgreich internationalisierendes, erhaltenes Familienunternehmen

Für Familienunternehmen mit ebenfalls hoher SEW-Präferenz, aber einer eher konservativen Ausrichtung und einem hohen Fokus auf Unabhängigkeit bietet sich der letzte identifizierte Erfolgspfad an. Familienunternehmen, die einen Beirat aus Nichtfamilienmitgliedern haben und einen hohen Wert auf internationale Netzwerke legen,

können ebenfalls erfolgreich internationalisieren, ohne sich in die Abhängigkeit von externen Investoren und Geschäftsführern geben zu müssen. Daher kann diese etwas konservative Gruppe von Familienunternehmen auch „erfolgreich internationalisiertes, erhaltenes Familienunternehmen“ genannt werden. Der primäre strategische Referenzpunkt für Familienunternehmen stellt dabei den Erhalt des SEWs und die Vermeidung von Abhängigkeiten dar.<sup>11</sup>

### III. Mehrere Internationalisierungspfade sind möglich

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass es nicht nur *einen* Erfolgspfad zur erfolgreichen Internationalisierung von Familienunternehmen gibt, wie „klassische“ multivariate statistische Analysemethoden suggerieren. Je nach „Art“ der Familienunternehmen muss ein jeweils anderer Weg zum Erfolg eingeschlagen werden. *Tabelle 1* fasst die vier aus den empirischen Ergebnissen statistisch abgeleiteten Erfolgspfade für die beiden SEW-Ausprägungen „niedrig“ und „hoch“ zusammen. Die schwarzen Punkte kennzeichnen dabei die externen Ressourcen, die bei dem jeweiligen Erfolgspfad und der entsprechenden SEW-Ausprägung für eine erfolgreiche Internationalisierung mithilfe externer Ressourcen vorliegen müssen.

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass Familienunternehmen in der Tat bereit sind, Abhängigkeiten von familienfremden, externen Ressourcen einzugehen. Während bei Familienunternehmen mit einer niedrigen SEW-Präferenz die Akquisition von externen Präferenzen vornehmlich ökonomisch motivierte Gründe hat, so sind überraschenderweise auch Familienunternehmen mit einer hohen SEW-Präferenz gewillt, externe Abhängigkeiten einzugehen, so sie denn dadurch Zugewinne an SEW antizipieren.

<sup>10</sup> Gomez-Mejia et al. (2011)

Erfolgspfade der Familienunternehmensinternationalisierung					
	Erfolgspfad	Externer Eigentümer	Fremdgeschäftsführer	Professioneller Beirat	Internationale Netzwerke
SEW niedrig	L1	•	○	○	○
	L2	○	•	•	•
SEW hoch	H1	•	•		•
	H2	○	○	•	•

○ = nicht vorhanden; • = vorhanden; kein Eintrag = nicht relevant

Tabelle 1: Der SEW muss nicht verloren gehen. (Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>11</sup> Pfeffer/Salancik (2003)

Keinesfalls aber müssen alle externen Ressourcen gleichzeitig vorliegen, sondern Familienunternehmen können externe Ressourcen ihren Präferenzen anpassen. Die vorliegende Studie leistet dabei einen wichtigen Beitrag, um der Heterogenität von Familienunternehmen gerecht zu werden. Darüber hinaus zeigt sie Eigentümern von Familienunternehmen sowie (deren) Geschäftsführern auf, welche „Erfolgspfade“ – abhängig von den spezifischen Gegebenheiten der Unternehmen – besonders zielführend für eine Internationalisierung sind.

#### Keywords

Internationalisierung • Familienunternehmen • Sozioemotionaler Wert • Familieneinfluss

#### Literaturhinweise

**Banalieva, E.R./Eddleston, K.A. (2011):** Home-Region Focus and Performance of Family Firms. The Role of Family vs Non-Family Leaders. In: *Journal of International Business Studies*, 42(8), S. 1060–1072.

**Berrone, P./Cruz, C./Gomez-Mejia, L.R. (2012):** Socioemotional Wealth in Family Firms. Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. In: *Family Business Review*, 25(3), S. 258–279.

**Gomez-Mejia, L.R./Cruz, C./Berrone, P./De Castro, J. (2011):** The Bind That Ties. Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. In: *Academy of Management Annals*, 5(1), S. 653–707.

**Gomez-Mejia, L.R. et al. (2007):** Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms. Evidence from Spanish Olive Oil Mills. In: *Administrative Science Quarterly*, 52(1), S. 106–137.

**Graves, C./Thomas, J. (2008):**

Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms. An Examination of Family Influence. In: *Family Business Review*, 21(2), S. 151–167.

**Kontinen, T./Ojala, A. (2010):**

The Internationalization of Family Businesses. A Review of Extant Research. In: *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), S. 97–107.

**Kraus, S. et al. (2016):**

Family Firm Internationalization. A Configuration Approach. In: *Journal of Business Research*. (In Druck)

**Pfeffer, J./Salancik, G.R. (2003):**

The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. Stanford: Stanford University Press.

**Pukall, T.J./Calabrò, A. (2014):**

The Internationalization of Family Firms. A Critical Review and Integrative Model. In: *Family Business Review*, 27(2), S. 103–125.

Anzeige

## Leitfaden für Business Angels

Günther, Ute/Kirchhof, Roland (Hrsg.)  
19,90 EUR



**Ja,** ich bestelle zzgl.  
3,50 EUR Versandkosten

**Bestellcoupon**



**Leitfaden für Business Angels**

19,90 EUR

.....  
Name/Vorname

.....  
Postleitzahl/Ort

.....  
Straße/Nr.

.....  
Datum/Unterschrift

Bitte Coupon einsenden an:  
GoingPublic Media AG • Hofmannstr. 7a, 81379 München  
Tel. 089/2000 339-0 • buecher@goingpublic.de

**Fax-Order:**  
**089/2000 339 39**