

**Nachhaltige Unternehmensführung in  
langlebigen Familienunternehmen -  
Eine ressourcenorientierte Analyse des  
norddeutschen Baustoff-Fachhandels**

Dissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades  
Doktor rerum politicarum

an der  
Universität Flensburg  
Internationales Institut für Management

vorgelegt von:           Dipl.- Kffr. Britta Boyd

Erstprüferin:           Prof. Dr. Susanne Royer  
Zweitprüfer:           Prof. Dr. Wenzel Matiaske  
Drittprüfer:           Prof. Dr. Florian Schramm

Flensburg, 19.07.2007

**Inhaltsverzeichnis:**

<i>Abbildungsverzeichnis</i> .....	V
<i>Tabellenverzeichnis</i> .....	V
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	VI
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Problemstellung</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Zielsetzung</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3 Vorgehensweise</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4 Grundlagen zu Familienunternehmen</b> .....	<b>7</b>
1.4.1 Definition.....	7
1.4.2 Stand der Forschung .....	10
1.4.3 Entwicklungsmodelle für Familienunternehmen.....	15
1.4.3.1 Phasenmodelle .....	15
1.4.3.2 Mehrdimensionale Modelle .....	17
1.4.3.3 Das SFB-Modell .....	20
1.4.4 Unternehmensführung in Familienunternehmen .....	22
1.4.4.1 Definition zur Unternehmensführung.....	22
1.4.4.2 Führungskonzepte für Familienunternehmen .....	23
1.4.5 Fazit .....	25
<b>1.5 Grundlagen zur Nachhaltigkeit</b> .....	<b>26</b>
1.5.1 Definition.....	27
1.5.2 Stand der Forschung .....	29
1.5.3 Relevanz der nachhaltigen Unternehmensführung.....	32
1.5.4 Nachhaltiges Bauen und Wohnen.....	36
1.5.5 Fazit .....	38
<b>2. Die Ressourcenanalyse in der Forschung zu Familienunternehmen</b> .....	<b>40</b>
<b>2.1 Theoretischer Hintergrund der Ressourcenanalyse</b> .....	<b>40</b>
2.1.1 Einordnung in die ökonomische Theorie.....	41
2.1.2 Entwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes .....	43
2.1.3 Annahmen des ressourcenorientierten Ansatzes .....	46
2.1.4 Zusammenfassende Bewertung .....	47
<b>2.2 Ressourcen von Familienunternehmen</b> .....	<b>49</b>
2.2.1 Bisherige Forschungsansätze zu Ressourcen von Familienunternehmen .....	49
2.2.2 Nachhaltigkeit als Ressource von Familienunternehmen.....	52
2.2.3 Fazit .....	53
<b>2.3 Entwicklung der Hypothesen zur Nachhaltigkeit von Familienunternehmen</b> .....	<b>54</b>
2.3.1 Hypothesenentwicklung zur nachhaltigen Unternehmensführung	54
2.3.2 Hypothesenentwicklung zur ökonomischen Orientierung.....	55
2.3.3 Hypothesenentwicklung zur ökologischen Orientierung.....	57
2.3.4 Hypothesenentwicklung zur sozialen Orientierung.....	58
2.3.5 Hypothesenentwicklung zur langfristigen Orientierung.....	59
2.3.6 Untersuchungsmodell und Vorgehen .....	61

<b>3.</b>	<b><i>Untersuchung der Nachhaltigkeit von Familienunternehmen</i></b>	<b>64</b>
<b>3.1</b>	<b>Fallstudien</b>	<b>64</b>
3.1.1	Wissenschaftstheoretische Betrachtung der Fallstudie	65
3.1.2	Die Fallstudie als Forschungsstrategie	67
3.1.3	Arten von Fallstudien	68
3.1.4	Gütekriterien von Fallstudien	71
3.1.4.1	Objektivität	71
3.1.4.2	Repräsentativität	71
3.1.4.3	Validität	72
3.1.4.4	Reliabilität	74
3.1.4.5	Zusammenfassende Betrachtung der Gütekriterien	74
<b>3.2</b>	<b>Indikatoren der Nachhaltigkeit</b>	<b>75</b>
3.2.1	Indikatorensuche verschiedener Akteure	75
3.2.2	Indikatoren nachhaltiger Unternehmensführung	78
3.2.2.1	Ökonomische Unternehmensführung	78
3.2.2.2	Ökologische Unternehmensführung	79
3.2.2.3	Soziale Unternehmensführung	80
3.2.2.4	Langfristige Unternehmensführung	82
3.2.3	Zusammenfassendes Fazit	83
<b>3.3</b>	<b>Untersuchungsdesign</b>	<b>83</b>
3.3.1	Auswahl der Fälle	83
3.3.1.1	Betrachtung der Branche	84
3.3.1.1.1	Verbände in der Baustoffbranche	84
3.3.1.1.2	Kooperationen in der Baustoffbranche	87
3.3.1.2	Vorgehen zur Auswahl der Unternehmen	89
3.3.2	Datengewinnung	91
3.3.2.1	Sekundärmaterial	91
3.3.2.2	Beobachtung	92
3.3.2.3	Interviewleitfaden	92
3.3.2.4	Fachberaterbefragung	95
3.3.3	Datenanalyse	96
3.3.4	Kritik am Untersuchungsdesign	98
<b>3.4</b>	<b>Ergebnisse der Fallstudienuntersuchung</b>	<b>100</b>
3.4.1	Firma A	101
3.4.2	Firma B	104
3.4.3	Firma C	107
3.4.4	Firma D	110
3.4.5	Analyse der Untersuchungsergebnisse	113
3.4.5.1	Überprüfung der Hypothesen	113
3.4.5.2	Vergleich der Fallstudien	117
3.4.5.3	Kritische Reflexion der Ergebnisse	118
3.4.6	Zusammenfassende Analyse der Ergebnisse	120
<b>4.</b>	<b><i>Nachhaltige Führungsstrategien in Familienunternehmen</i></b>	<b>123</b>
<b>4.1</b>	<b>Unternehmens- und Familienkultur</b>	<b>123</b>
<b>4.2</b>	<b>Langfristige Unternehmensziele</b>	<b>124</b>

---

<b>4.3</b>	<b>Bereichsstrategien.....</b>	<b>125</b>
4.3.1	Ökologische Strategien.....	126
4.3.2	Soziale Strategien .....	127
4.3.3	Ökonomische Strategien.....	127
<b>4.4</b>	<b>Nachhaltiges Führungskonzept für Familienunternehmen.....</b>	<b>128</b>
<b>5.</b>	<b><i>Fazit und Ausblick.....</i></b>	<b><i>131</i></b>
	<i>Anhang.....</i>	<i>135</i>
	<i>Anhang 1: Unternehmen.....</i>	<i>135</i>
	<i>Anhang 2: Interviewleitfaden.....</i>	<i>136</i>
	<i>Anhang 3: Fragebogen Fachberater .....</i>	<i>140</i>
	<i>Anhang 4: Indikatoren .....</i>	<i>143</i>
	<i>Anhang 5: Ergebnisse Fachberaterbefragung.....</i>	<i>144</i>
	<i>Literaturverzeichnis.....</i>	<i>145</i>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einfluss der Familie auf das Unternehmen .....	9
Abbildung 2: Entwicklung einer Theorie der Familienunternehmung.....	13
Abbildung 3: Das Drei-Kreise-Modell .....	17
Abbildung 4: Dreidimensionales Lebenszyklusmodell .....	18
Abbildung 5: Das operationale SFB-Modell .....	21
Abbildung 6: Management als Querschnittsfunktion .....	22
Abbildung 7: Strategiefindung für Familienunternehmen.....	23
Abbildung 8: Strategische Führungsaufgaben der Unternehmung.....	25
Abbildung 9: Gedankenmodelle zur Nachhaltigkeit .....	30
Abbildung 10: Praktisches Konzept zur Ressourcenanalyse.....	50
Abbildung 11: Untersuchungsmodell .....	61
Abbildung 12: Vorgehen zur Ressourcenanalyse der nachhaltigen Unternehmensführung .....	62
Abbildung 13: Phasen der Fallstudienanalyse.....	66
Abbildung 14: Entwicklung der Mitgliederzahl im Vergleich.....	85
Abbildung 15: Entwicklung der Betriebsstättenanzahl im Vergleich .....	86
Abbildung 16: Entwicklung des Gesamtumsatzes im Vergleich .....	86
Abbildung 17: Ressourcenanalyse der nachhaltigen Unternehmensführung langlebiger Familienunternehmen .....	121
Abbildung 18: Nachhaltiges Führungskonzept für Familienunternehmen.....	129

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Akteure nachhaltiger Entwicklung .....	33
Tabelle 2: Relevante Situationen für verschiedene Forschungsstrategien .....	67
Tabelle 3: Typen von Fallstudien .....	69
Tabelle 4: Die Landesverbände des BDB.....	84
Tabelle 5: Gesprächspartner der Fallstudienbefragungen .....	100
Tabelle 6: Zusammenfassende Bewertung Firma A.....	103
Tabelle 7: Zusammenfassende Bewertung Firma B.....	106
Tabelle 8: Zusammenfassende Bewertung Firma C.....	109
Tabelle 9: Zusammenfassende Bewertung Firma D.....	112
Tabelle 10: Zusammenfassender Vergleich der Fallstudien.....	113

## Abkürzungsverzeichnis

<b>Abb.</b>	Abbildung
<b>Abs.</b>	Abschnitt
<b>AG</b>	Aktiengesellschaft
<b>ASU</b>	Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer
<b>BDB</b>	Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel e.V.
<b>BDI</b>	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
<b>BHB</b>	Bundesverband Deutscher Heimwerker-, Bau- und Gartenfachmärkte
<b>BHKW</b>	Blockheizkraftwerk
<b>BMBF</b>	Bundesministerium für Bildung und Forschung
<b>BMWi</b>	Bundesministerium für Wirtschaft
<b>BZN</b>	Bauzentrum Nord
<b>bzw.</b>	beziehungsweise
<b>CSD</b>	Commission on Sustainable Development
<b>e.V.</b>	eingetragener Verein
<b>FBN</b>	Family Business Network
<b>FU</b>	Familienunternehmen
<b>GEEF</b>	Groupement Européen d'Enterprise Familiale
<b>Gen.</b>	Generation
<b>GmbH</b>	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>Hg.</b>	Herausgeber
<b>Hyp.</b>	Hypothese
<b>ifera</b>	International Family Enterprise Research Association
<b>IfM</b>	Institut für Mittelstandsforschung
<b>IGA</b>	Internationales Gewerbearchiv
<b>ITU</b>	IngenieurTechnischerdienst Umwelttechnik
<b>IWR</b>	Internationales Wirtschaftsforum Regenerative Energien
<b>Jg.</b>	Jahrgang
<b>KG</b>	Kommanditgesellschaft
<b>KMU</b>	kleine und mittlere Unternehmen
<b>Mio.</b>	Millionen
<b>Tab.</b>	Tabelle
<b>u.a.</b>	unter anderem
<b>UN</b>	United Nations
<b>vgl.</b>	vergleiche
<b>Vol.</b>	Volume
<b>VWB</b>	Verband des Westdeutschen Baustoff-Fachhandels e.V.
<b>z.B.</b>	zum Beispiel
<b>ZfKE</b>	Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship

# 1. Einleitung

„Nicht die Gewinnmaximierung, sondern schlicht und einfach das eigene Fortbestehen ist Ziel eines jeden Unternehmens.“

Fritz B. Simon<sup>1</sup>

Besonders bei Familienunternehmen, die als Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit gewählt wurden, scheint diese Aussage zuzutreffen. Der Wunsch, das eigene Unternehmen in der Familie zu halten, kann nachvollzogen werden. Dass dieser Wunsch nicht immer in Erfüllung geht, hat verschiedene Gründe. Die Erforschung dieser Gründe erscheint sinnvoll, da als Alternativen zur Familiennachfolge häufig nur der Verkauf oder die Auflösung des Unternehmens bleiben. Zudem sind Familienunternehmen weltweit die vorherrschende Unternehmensform und als Wirtschaftsfaktor von großer Bedeutung. Eines der Probleme liegt darin, dass das Forschungsgebiet Familienunternehmen bisher einen starken Praxisbezug aufweist, die theoretische Fundierung jedoch insbesondere im deutschsprachigen Raum fehlt.<sup>2</sup>

## 1.1 Problemstellung

Der Anteil von Familienunternehmen an allen deutschen Unternehmen schwankt zwischen knapp 60 und über 90 Prozent abhängig von der gewählten Definition des Begriffs Familienunternehmen. Im Ausland liegen die Zahlen ähnlich. Die Bedeutung von Familienunternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft ist sehr hoch, unabhängig davon welcher Anteil zutrifft. Trotzdem wird Familienunternehmen in Forschung und Politik wenig Aufmerksamkeit zuteil. Ein Grund dafür liegt in der uneinheitlichen Definition und daher ungenauen Datenbasis für Familienunternehmen. Als Besonderheit von Familienunternehmen wird einheitlich die Verbindung von Unternehmen, Eigentum und Familie gesehen. Daraus ergeben sich Vor- und Nachteile, wie langfristige Werte, Kultur und Flexibilität, aber auch familiäre Konflikte oder strategische Starre. Einige aktuelle Untersuchungen deuten darauf hin, dass Familienunternehmen durch ihre langfristige Wertorientierung nachhaltiger agieren als Nicht-Familienunternehmen. Auf gesellschaftspolitischer Ebene wird sogar von einer „Vorbildfunktion“ von Familienunternehmen gesprochen.<sup>3</sup>

Familienunternehmen haben spezielle Probleme, von denen andere Unternehmen nicht so stark betroffen sind. Dazu gehören beispielsweise die Unternehmensnachfolge oder das Ausscheiden von Familienmitgliedern aus der Geschäftsführung. In dieser Arbeit sollen die spezifischen Probleme von Familienunternehmen aus theoretischer Sicht herausgestellt und in praktischen Lösungsvorschlägen bearbeitet werden. Dazu bedarf es einer genauen Analyse der spezifischen Ressourcen in langlebigen Familienunternehmen. Ziel dieser

---

<sup>1</sup> Der Wittener Professor für Familienunternehmen betrachtet die Erfolgsgeheimnisse von Mehrgenerationen-Familienunternehmen aus systemtheoretischer Sicht und ist überzeugt, dass Unternehmen in erster Linie die Dreiecksbeziehungen des Managements, der Mitarbeiter und der Anteilseigner pflegen sollten, um das Bestehen des Unternehmens zu sichern (vgl. Simon 2005, S. 8).

<sup>2</sup> Vgl. Klein (2003b), S. 10, Astrachan (2003) S. 5f.

<sup>3</sup> BDI (2004), S. 45, Mühlebach (2004), S. 24ff, Wimmer/Groth/Simon (2004), S. 5ff.

Untersuchung ist die Entwicklung von strategischen Ansatzpunkten für Familienunternehmen, die zur Sicherung der Erhaltung dieser Unternehmen beitragen.

Eine nachhaltige oder zukunftsverträgliche Entwicklung sollte das Ziel jedes Unternehmens sein.<sup>4</sup> Der Begriff der Nachhaltigkeit geht hier auf die ursprüngliche Bedeutung einer dauerhaft-umweltgerechten Entwicklung zurück. Nachhaltigkeit wird in wirtschaftspolitischer Hinsicht als eine Art des ökonomischen Wirtschaftens definiert, bei der gegenwärtigen und zukünftigen Generationen eine Lebensgrundlage geschaffen bzw. nicht entzogen wird.<sup>5</sup> Diese Eingrenzung betrifft besonders das langfristige und umweltgerechte Wirtschaften von Unternehmen, das im Mittelpunkt dieser Arbeit steht.

Speziell bei Familienunternehmen sind die langfristigen Grundsätze fest verankert, da Familienunternehmen die Sicherung des Unternehmens für die Nachkommen anstreben.<sup>6</sup> Das Ziel der Erhaltung des Familienunternehmens für die Nachkommen ist eigennützig, kommt aber dem Unternehmen und dessen Mitarbeitern<sup>7</sup> zugute. Für Manager in Nicht-Familienunternehmen steht eher der persönliche Gewinn und nicht der Erhalt des Unternehmens an erster Stelle.<sup>8</sup> Diese Zielsetzung lässt sich mit Standortschließungen und Verlagerung von Produktionsstätten besser vereinbaren, da in Nicht-Familienunternehmen weniger regionale Bindungen bestehen. Diese Gegebenheiten führen zu der Frage, ob Familienunternehmen dem gesellschaftspolitischen Ziel der nachhaltigen Entwicklung näher kommen als andere Unternehmen.

Das komplexe Konstrukt der Nachhaltigkeit muss operationalisiert werden. In dieser Arbeit wird Nachhaltigkeit in die ökologische, ökonomische, soziale und langfristige Orientierung eines Unternehmens unterteilt. Als Indikatoren dieser einzelnen Dimensionen der Nachhaltigkeit können z.B. der Planungshorizont bezüglich der Langfristigkeit oder die Verweildauer der Mitarbeiter bei der sozialen oder die Eigenkapitalquote bei der ökonomischen Orientierung gewählt werden. Diesbezügliche Untersuchungen gibt es bezogen auf einzelne Ressourcen wie Flexibilität oder Innovation,<sup>9</sup> eine zusammenfassende Überprüfung nachhaltiger Unternehmensführung wurde bisher jedoch nicht durchgeführt. Eine Gesamtsicht der Nachhaltigkeit bezogen auf Familienunternehmen soll mit dieser Arbeit geleistet werden, indem Indikatoren nachhaltiger Unternehmensführung aus vorhandenen Untersuchungen oder anderen Quellen übernommen bzw. logisch abgeleitet und durch Fallstudienanalysen überprüft werden.

---

<sup>4</sup> Löbel et al. (2001), S. 20.

<sup>5</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2002), S. 6, SRU (1996), S. 15, Hauff (1987), S. 46.

<sup>6</sup> Beispielhaft sei hier die Untersuchung von Wimmer, Groth und Simon genannt, die unter anderem das langsame organische Wachstum und die langfristige Orientierung als Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen identifizierten (Wimmer/Groth/Simon 2004, S. 73f).

<sup>7</sup> Aus Vereinfachungsgründen wird in dieser Arbeit auf die zusätzliche Nennung der weiblichen Form verzichtet

<sup>8</sup> Vgl. Simon (2004), S. 59.

<sup>9</sup> Habbershon und Williams untersuchten zum Beispiel die strategischen Vorteile von Familienunternehmen auf Ressourcenbasis und bewerten vorhandene Untersuchungen im Hinblick auf spezifische Ressourcen von Familienunternehmen (vgl. Habbershon/Williams 1999, S. 23ff).



Die übergeordnete Fragestellung bezieht sich somit darauf, das nachhaltige Handeln von langlebigen<sup>10</sup> Familienunternehmen zu überprüfen. Als weitere Fragen ergeben sich aus den Teilbereichen der Nachhaltigkeit die Klärung, inwieweit langlebige Familienunternehmen ökologische, ökonomische, soziale und langfristige Strategien wählen. Die gewählten Indikatoren der Nachhaltigkeit werden den Teilbereichen zugeordnet und aus ressourcenorientierter Sicht betrachtet.

## 1.2 Zielsetzung

Da die Nachhaltigkeit ein gesellschaftspolitisch, weltweit anerkanntes Ziel darstellt, liegt es nahe, Unternehmen in Hinblick auf eine nachhaltige Unternehmensführung zu untersuchen.<sup>11</sup> Nachhaltig handelnde Unternehmen sollten aus politischer Sicht eher gefördert werden als solche, die dies nicht tun. Daher wird einerseits ein Handlungsrahmen zur nachhaltigen Unternehmensführung aufgezeigt. Andererseits können der Politik mit grundlegenden Forschungsergebnissen Argumente zur Förderung von Familienunternehmen geliefert werden.

Die zentrale Zielsetzung dieser Arbeit besteht daher darin, auf Basis einer Literaturrecherche und Experteninterviews die speziellen Ressourcen der nachhaltigen Unternehmensführung von Familienunternehmen aufzuzeigen und anhand von Fallstudien zu untersuchen.

In einem Vergleich der Fallstudien wird nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden gesucht, um zunächst mehr Belege für die These zu finden, dass langlebige Familienunternehmen nachhaltiger wirtschaften. Zusätzlich können strategische Handlungsempfehlungen für Familienunternehmen erarbeitet werden, um zu „langlebigen Familienunternehmen“ zu werden. Vorschläge für mögliche Strategien werden mit Bezug auf die Fallstudien sowie die theoretische Untersuchung formuliert.

In der Zielsetzung stehen aufgrund der beschriebenen Problemstellung und aufgezeigten Forschungsdefizite folgende Forschungsfragen im Vordergrund der Untersuchung:

1. Welche Besonderheiten können langlebige Familienunternehmen aufweisen?
2. Wirtschaften langlebige Familienunternehmen nachhaltig?
3. Was können andere Unternehmen von langlebigen Familienunternehmen lernen?

Um der zentralen Zielsetzung zu entsprechen und die formulierten Forschungsfragen zu beantworten wird folgendes Vorgehen für die Untersuchung gewählt.

---

<sup>10</sup> Unter einem langlebigen Familienunternehmen wird in dieser Arbeit in Anlehnung an Wimmer, Groth und Simon, die den Begriff der Mehrgenerationen-Familienunternehmen benutzen, ein Unternehmen verstanden, „in denen eine Familie über mehr als drei Generationen bestimmenden Einfluss auf die Geschäftsentwicklung ausübt“ (vgl. Wimmer/Groth/Simon 2004, S. 1).

<sup>11</sup> Vgl. Hardtke/Prehn (2001), S. 62f, Koeppel (2004), S. 147ff.

### 1.3 Vorgehensweise

Nachdem einleitend die Problemstellung und die Zielsetzung der Arbeit beschrieben wurde, soll hier die genaue Vorgehensweise dargelegt werden. Der Einleitungsteil beinhaltet darüber hinaus die für das Verständnis des beschriebenen Problems notwendigen Grundlagen zu Familienunternehmen und Nachhaltigkeit.

Auf Basis einer Literaturrecherche wird in Abschnitt 1.4 der Stand der Forschung zu Familienunternehmen dargestellt. Das Problem der Definition von Familienunternehmen wird diskutiert sowie Forschungslücken im Bereich Familienunternehmen aufgezeigt. Der Forschungsstand zeigt Unterschiede im internationalen Vergleich sowie den Entwicklungsstand zu einer Theorie der Familienunternehmung unter Berücksichtigung der Familiensystemtheorie auf. Der Beschreibung von Familienunternehmen als Unternehmensform folgen die speziellen Probleme, die Unternehmen durch den Einfluss der Unternehmerfamilie haben. Die ausgewählten Erklärungsmodelle für Familienunternehmen dienen dem besseren Verständnis, wie Familienunternehmen sich im Zeitverlauf entwickelt und welche Phasen sie dabei durchlaufen. Bei der vorliegenden Untersuchung wird ein besonderes Augenmerk auf langlebige Familienunternehmen gelegt, da diese die anfänglichen Probleme von Familienunternehmen erfolgreich überwunden haben. Die Analyse der Unternehmensführung in Familienunternehmen zeigt, wie wenig auf dem Gebiet bisher geforscht wurde. Die Entwicklung eines Führungskonzeptes für Familienunternehmen bewegt sich bisher noch auf der Ebene der Strategiefindung und begründet die Wahl eines allgemeinen Konzeptes zur Unternehmensführung für die vorliegende Untersuchung, das auch für Familienunternehmen anwendbar ist.

Die gesellschaftspolitische Diskussion zur Nachhaltigkeit in Abschnitt 1.5 bezogen auf Unternehmen generell und Familienunternehmen im Speziellen folgt der begrifflichen Abgrenzung von Nachhaltigkeit. Der Begriff wird zunächst aus interdisziplinärer Sicht definiert und dann hinsichtlich der nachhaltigen Unternehmensführung in die vier Dimensionen ökonomisch, ökologisch, sozial und langfristig unterteilt. Die ersten Ansätze eines Forschungsgebietes der unternehmensspezifischen Nachhaltigkeit werden dargestellt und diskutiert. Die Relevanz der nachhaltigen Entwicklung und Unternehmensführung wird durch die Darstellung der Akteure der Nachhaltigkeit verdeutlicht. Es wird gezeigt, dass nicht nur Politik und Gesellschaft, sondern vermehrt Unternehmen eine nachhaltige Entwicklung anstreben. Die von einigen Akteure entwickelten Nachhaltigkeitsindikatoren können aufgrund der Konzentration auf die Baustoffbranche für diese Arbeit nur teilweise übernommen werden. Das Bedürfnisfeld ökologisches Bauen und Wohnen wird als Schwerpunkt der Nachhaltigkeitsdiskussion sowie als Beispiel für andere Bereiche der Nachhaltigkeit separat beschrieben und stützt so die Auswahl der Branche. Die detaillierte Betrachtung und Begründung zur Auswahl der Baustoffbranche sowie die Entwicklung der Indikatoren auf Grundlage der Nachhaltigkeitsdiskussion erfolgt dann im empirischen Teil der Arbeit.

Im Anschluss an die Grundlagen zu Familienunternehmen und Nachhaltigkeit folgt in Kapitel 2 der theoretische Hintergrund der Ressourcenanalyse sowie ein Bezug zu Ressourcen von Familienunternehmen. Ressourcen beinhalten

entsprechend der Definition sowie der Annahmen des ressourcenorientierten Ansatzes Vermögenswerte und Fähigkeiten, die spezielle Eigenschaften vorweisen. Begründet wird im Anschluss, warum die Ressourcenanalyse sich für die Untersuchung der nachhaltigen Unternehmensführung von Familienunternehmen besonders eignet. Die bisherigen Forschungsansätzen zu Ressourcen von Familienunternehmen zeigen, dass eine nachhaltige Unternehmensführung in Teilbereichen angestrebt wird. Eine Gesamtsicht der Forschung zur Nachhaltigkeit von Familienunternehmen gibt es bisher nicht, woraus sich der Forschungsansatz dieser Arbeit ableitet. Ein praktisches Konzept zur Ressourcenanalyse von Familienunternehmen weist auf das Vorgehen in der empirischen Untersuchung hin. Daraus werden die Hypothesen zur Nachhaltigkeit von Familienunternehmen abgeleitet sowie ein Untersuchungsmodell zum detaillierten Vorgehen der Ressourcenanalyse vorgestellt, das als Grundlage der empirischen Untersuchung dient.

In der empirischen Untersuchung in Kapitel 3 wird zunächst die Fallstudie theoretisch betrachtet und die Forschungsstrategie begründet. Die Auswahl einer hypothesenprüfenden Fallstudie für die vorliegende Untersuchung wird darin begründet. Zudem werden die Gütekriterien von Fallstudien in einem Kapitel gesondert betrachtet und zusammenfassend bewertet.

Die Indikatoren der nachhaltigen Unternehmensführung verbinden die Grundlagen der Nachhaltigkeit mit der Hypothesenformulierung. Beschrieben wird die Suche nach Indikatoren verschiedener Akteure, um dann die Indikatoren nachhaltiger Unternehmensführung in den vier Dimensionen für die empirische Untersuchung zu spezifizieren.

Im folgende Untersuchungsdesign wird die Auswahl der Fälle sowie der Branche begründet. Zur Begründung der Branchenwahl werden die familiengeprägte Struktur, die Branchenkenntnis der Verfasserin sowie die Schwerpunktsetzung der Enquete-Kommission aufgeführt. Die Betrachtung der Baustoffbranche beinhaltet eine Darstellung aller relevanten Verbände und Kooperationen, da diese für die untersuchten Unternehmen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit bedeutend sind. Aufgrund der aufwendigen Datengewinnung der geplanten Fallstudien und der damit verbundenen regionalen Konzentration sowie der Anforderung, dass die Unternehmen aus dem Baustoff-Fachhandel sich mindestens in der vierten Generation befinden, ergaben sich vier mögliche Fälle. Der Beschreibung des Vorgehens zur Datengewinnung und -analyse in diesen vier Unternehmen folgt eine kritische Reflexion des Untersuchungsdesigns.

In der Ergebnisdarstellung der Fallstudien werden die untersuchten Firmen entsprechend dem Untersuchungsdesign vorgestellt und separat analysiert. Eine Anonymisierung der Daten erfolgt laut Absprache mit den Unternehmen erst bei einer hochschulexternen Veröffentlichung. Die fallübergreifenden Analysen und Vergleiche der Untersuchungsergebnisse beinhalten die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen sowie die kritische Reflexion der Ergebnisse. Eine zusammenfassende Analyse mit Darstellung der ermittelten Ressourcen nachhaltiger Unternehmensführung schließt den empirischen Teil der Arbeit ab.

Den theoretischen und empirischen Teil dieser Arbeit verbindet Kapitel 4 mit der Darstellung nachhaltiger Führungsstrategien in Familienunternehmen. Darin werden die Ergebnisse der ressourcenorientierten Fallstudienanalyse

mit theoretischen Erkenntnissen der nachhaltigen Unternehmensführung zu einem nachhaltigen Führungskonzept für Familienunternehmen zusammengeführt. Im Fazit und Ausblick in Kapitel 5 wird die Arbeit zusammengefasst, ein Bezug zur Politik hergestellt und Forschungsbedarf aufgezeigt.

## 1.4 Grundlagen zu Familienunternehmen

In diesem Abschnitt werden zunächst der Begriff Familienunternehmen genauer eingegrenzt sowie der Stand der Forschung dazu aufgeführt. Der Schwerpunkt bei diesem relativ jungen Forschungsgebiet der Familienunternehmen liegt in der Erklärung der Besonderheiten von Familienunternehmen unter Berücksichtigung aktueller Modelle und Konzepte.

Das Forschungsgebiet Familienunternehmen entstand vor ca. 20 Jahren in den USA. Mittlerweile beschäftigen sich auch europäische Forscher mit dem Thema. Nach wie vor besteht das Problem, dass es keine einheitliche und quantifizierbare Definition von Familienunternehmen gibt. Im Folgenden wird daher eine Arbeitsdefinition abgeleitet und der Stand der Forschung zu Familienunternehmen insbesondere im deutschsprachigen Raum aufgezeigt.

### 1.4.1 Definition

Bevor das Familienunternehmen als besondere Unternehmensform eingegrenzt wird, muss der Begriff Familie definiert werden. Allgemein versteht man unter einer Familie im weiteren Sinne bereits zwei Personen, die aufgrund von Heirat oder durch Geburt miteinander in Verbindung stehen. Als Kernfamilie gelten Ehepaare, die in Hausgemeinschaft mit ihren unmündigen Kindern leben. Diese Definition würde verschwägte Personen, getrennt lebende Familien und volljährige Kinder ausklammern, was für die Untersuchung von Familienunternehmen nicht korrekt wäre. Im Gegensatz zur Kernfamilie wird in dieser Arbeit daher der Familienbegriff weiter gefasst und definiert als Gruppe von Personen, die durch Verwandtschaft, Ehe oder Schwägerschaft in Verbindung stehen.<sup>12</sup>

Die in der deutschsprachigen Literatur am häufigsten benutzte Definition von Familienunternehmen betont den „maßgeblichen Einfluss“ der Familie auf die Unternehmensführung. Dieser maßgebliche Einfluss reflektiert die subjektive Komponente und kann je nach Standpunkt unterschiedlich interpretiert werden.<sup>13</sup> Es gibt aufgrund dieser unpräzisen Bezeichnung keine exakten Zahlenangaben zu Familienunternehmen weder im Ausland, noch in Deutschland.

Die Zahlen laut einer Untersuchung von Klein sind aus dem Jahre 1996, aber dennoch die einzigen verwertbaren Daten für Deutschland, die auf einer Erhebung von 1014 Unternehmen basieren. In der Stichprobe gibt es 58 Prozent Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz von über 1 Mio. Euro.<sup>14</sup> Basierend auf Zahlen des Statistischen Bundesamtes (2,9 Mio. steuerpflichtige Unternehmen im Jahre 2002) ergibt dieser Prozentsatz eine Zahl von 1,7 Mio. Familienunternehmen in Deutschland.<sup>15</sup> Die Auswahl von Unternehmen über 1 Mio. Euro bewirkt, dass Neugründungen nicht zu Familienunternehmen zählen. Neugründungen sind nicht den Familienunternehmen zuzurechnen, da sie zwar teilweise, jedoch nicht maßgeblich dem Einfluss der Gründerfamilie unterliegen. Außerdem betrachten Gründer bei Selbsteinschätzung ihr Unternehmen meist noch nicht als Familienunternehmen. Auch die

<sup>12</sup> Vgl. Bertsch (1964), S. 1, Gabler (1994), S. 1098, Klein (2000), S.10f.

<sup>13</sup> Neubauer (1992), S. 174, Goehler (1993), S. 7, Klein (2000), S. 21, Wössner (1998), S. 19, Hinterhuber/Rechenauer/Stumpf (1994), S. 74, Hennerkes (1996), S. 14.

<sup>14</sup> Klein (2000), S. 44.

<sup>15</sup> Statistisches Bundesamt (2002), S. 1.

sogenannten Eintagsfliegen<sup>16</sup> können durch die Beschränkung auf Unternehmen über 1 Mio. Euro teilweise ausgeschlossen werden. Werden Neugründungen und Eintagsfliegen mit in die Betrachtung von Familienunternehmen einbezogen, zählen zwischen 90 und 99 Prozent aller Unternehmen zu den Familienunternehmen.<sup>17</sup> Eine Beschränkung auf Unternehmen über 1 Mio. Euro erscheint sinnvoller, um Unternehmen auszuschließen, in denen noch keine Unternehmensübergabe erfolgt oder zumindest geplant ist und somit der Einfluss der Gründerfamilie auf das Unternehmen gar nicht vorhanden sein kann.

Davis erkannte das Problem, dass die uneinheitliche Definition von Familienunternehmen zu einer geringeren Diskussion auf dem Forschungsgebiet der Familienunternehmen führte. Daher begann er mit einer Typologisierung der Definitionen von Familienunternehmen in prozessuale und strukturelle Definitionen. Wie die Familie im Unternehmen involviert ist und welchen Einfluss sie auf die Unternehmenspolitik ausübt wird in den prozessualen Definitionen erklärt.<sup>18</sup> Der gegenseitige Einfluss der Unternehmenspolitik und der Interessen der Familie werden darin genauso betont wie die Beteiligung von mindestens zwei Generationen.<sup>19</sup> Die strukturellen Definitionen beinhalten die Verteilung des Eigentums und des Managements im Familienunternehmen, wenn beispielsweise Geschäftsanteile von mehr als 50 Prozent in den Händen der Familie liegen.<sup>20</sup>

Die Unterteilung in eine weite, eine mittlere und eine enge Definition von Familienunternehmen liefert eine weitere Erklärung dafür, warum die Forschung auf dem Gebiet der Familienunternehmen noch nicht weiter fortgeschritten ist. Je enger die Definition laut Astrachan und Shanker, desto größer ist das Engagement der Familie und dessen Einfluss auf das Unternehmen. Familienunternehmen im weitesten Sinne sind demnach Unternehmen, bei denen die Familie am Unternehmen beteiligt ist und die strategische Richtung des Unternehmens vorgibt. Bei der mittleren Definition liegt die Unternehmensleitung in der Hand der Familie und soll ebenfalls von der Familie weitergeführt werden. Die engste Definition von Familienunternehmen beinhaltet die Unternehmensverantwortung mehrerer Generationen einer Familie.<sup>21</sup> Je nach Untersuchungsziel, kann eine der Definitionen als Grundlage verwendet werden. Die Quantifizierung von Familienunternehmen wird jedoch durch diese Unterteilung nicht ermöglicht, da die Abgrenzungen zwischen den drei Definitionen nicht eindeutig festgelegt wurden.

Mit der F-PEC Skala entwickelten Astrachan, Klein und Smyrnios ein Instrument zur zahlenmäßigen und inhaltlichen Erfassung des Einflusses der Familie auf das Unternehmen. Die Validierung der F-PEC Skala konnte 2003

<sup>16</sup> Der Begriff Eintagsfliege wird für Unternehmensgründungen benutzt, in denen Familienmitglieder mitarbeiten müssen. Vgl. dazu Bertsch (1964), S. 10, Sudhoff (1980), S. VII, Albach (2002), S. 164.

<sup>17</sup> Vgl. Albach (2002), S. 165, Hammer/Hinterhuber (1993), S. 252, Hennerkes (1996), S. 14, Schröer/Freund (1999), S. 41, Wimmer/Groth/Simon (2004), S. 1.

<sup>18</sup> Davis (2001), S. 2.

<sup>19</sup> Vgl. Ward (1987), S. 19, Hollander/Elman (1988), S. 162, Davis/Tagiuri (1989), S. 47.

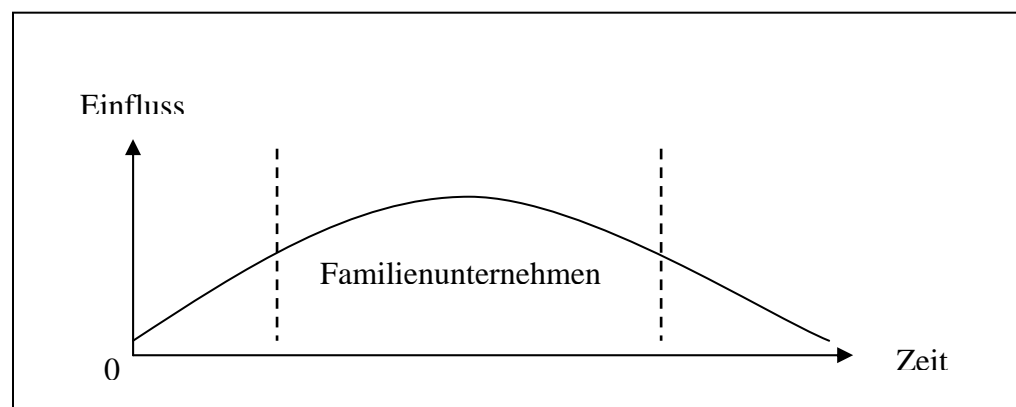
<sup>20</sup> Davis (2001), S. 1, Westhead/Cowling (1998), S. 40f, Dyer (2003), S. 411.

<sup>21</sup> Diese Unterscheidung von Familienunternehmen nach Einflussnahme der Familie auf das Unternehmen wird prägnant als Bull's Eye bezeichnet, da die drei Definitionen als ineinanderliegende Ellipsen dargestellt werden (vgl. Astrachan/Shanker 2003, S. 211ff).

auf der FBN Konferenz in Lausanne durch die Anwendung der Skala in verschiedenen Länder präsentiert werden.<sup>22</sup> Thematisiert werden in diesem Instrument die Einbindung und der Einfluss der Familie auf das Unternehmen. Die drei Indikatoren des familiären Einflusses sind Macht (Power), Erfahrung (Experience) und Kultur (Culture).<sup>23</sup> Der Machtindikator beinhaltet das Kapital und den Managementanteil von Familienmitgliedern. Erfahrung bezieht sich auf das Wissen, das innerhalb des Familienunternehmens von Generation zu Generation weitergegeben wird. Die Kultur misst inwiefern die Werte des Unternehmens und der Familie übereinstimmen und kann als Familienkultur verstanden werden. Mit dem Instrument der F-PEC Skala kann ein Kontinuum dargestellt werden von intensivem bis zu keinem Einfluss der Familie auf das Unternehmen.<sup>24</sup>

Die F-PEC Skala und die meisten Versuche, Familienunternehmen zu definieren, beschäftigen sich mit der Frage, ab wann Unternehmen nicht mehr zu den Familienunternehmen gehören. Einerseits nimmt der Einfluss der Familie mit Zunahme der Generationen, der Größe und des Alters des Unternehmens ab. Auf der anderen Seite sind Unternehmen bei der Gründung meistens noch keine Familienunternehmen, sondern werden erst im Laufe der Zeit dazu. Mit der Abgrenzung, ab wann ein kleines Unternehmen zu einem Familienunternehmen wird, hat sich die Forschung zu Familienunternehmen bisher kaum beschäftigt. Zudem ist eine Abgrenzung, ab welchem Einflussgrad der Familie ein Unternehmen nicht mehr zu den Familienunternehmen zu rechnen ist, hauptsächlich subjektiv zu bestimmen. Daher liegt es nahe, die Definition von Familienunternehmen auf der linken Seite folgenden Kontinuums anzusetzen:

**Abbildung 1: Einfluss der Familie auf das Unternehmen**



*Quelle: eigene Darstellung*

Aus den verschiedenen Definitionen wird außerdem deutlich, dass neben dem Einfluss der Familie die Frage der Generationen eine wesentliche Rolle bei Familienunternehmen spielt. Eine Messung des Einflusses und die Festlegung einer Grenze von Familienunternehmen zu Nicht-Familienunternehmen kann nicht zufrieden stellend geleistet werden. Nicht die großen und mittleren Familienunternehmen, die seit mehreren Generationen von einer oder mehreren Familien geführt werden sind abzugrenzen, sondern die kleinen Unternehmen. Kleine Unternehmen in der ersten Generation sind nicht als Familien-

<sup>22</sup> Klein/Astrachan/Smyrniotis (2003), S. 183ff.

<sup>23</sup> Aus den Anfangsbuchstaben der Dimensionen ergibt sich der Name der F-PEC Skala.

<sup>24</sup> Vgl. Klein/Astrachan/Smyrniotis (2005), S. 321, Klein/Astrachan/Smyrniotis (2003), S. 148f.

unternehmen zu verstehen, wenn noch kein Nachfolger in Sicht ist, es sei denn das Unternehmen wurde von zwei Personen aus verschiedenen Generationen gegründet. Die geplante Übertragung des Unternehmens auf die nächste Generation könnte als eindeutiges Abgrenzungskriterium für Familienunternehmen fungieren.<sup>25</sup>

In Anlehnung an die oben genannten Ausführungen wird in dieser Untersuchung folgende Definition zugrunde gelegt, die speziell eine Abgrenzung für kleine und mittlere Familienunternehmen liefert:

Ein Unternehmen wird als Familienunternehmen bezeichnet, wenn eine Übergabe in die zweite oder höhere Generation erfolgt oder geplant ist. Bei großen Familienunternehmen sollten dabei mindestens zwei Familienmitglieder das Unternehmen maßgeblich, d.h. mit mehr als 50 Prozent Unternehmensanteilen beeinflussen.

Um den Forschungsgegenstand der Familienunternehmen zu verstehen, bedarf es neben einer zweckmäßigen Definition einer wissenschaftlichen Erklärung der Entwicklung des Forschungsgebietes. Im folgenden Kapitel wird daher zunächst der Stand der Forschung zu Familienunternehmen erläutert.

#### **1.4.2 Stand der Forschung**

Die erste wirtschaftswissenschaftliche Veröffentlichung zu Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum entstand 1964 als Dissertation an der Hochschule St. Gallen. Bertsch gibt darin einen Überblick über die Bedeutung und Hauptprobleme industrieller Familienunternehmungen der Schweiz im Vergleich zu anderen Ländern unter besonderer Berücksichtigung der Finanzierung und Führung. Die darin zitierte Dissertation von Hengstmann 1935 über die Familiengesellschaft wird hier nicht berücksichtigt, da sie laut Auffassung von Bertsch nationalsozialistisches Gedankengut beinhaltet.<sup>26</sup> Neben weiteren Dissertationen an der Hochschule St. Gallen sind Veröffentlichungen zu Familienunternehmen in der Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen IGA (Internationales Gewerbearchiv)<sup>27</sup> zu finden. Darin werden Besonderheiten und Problembereiche von Familienunternehmen in verschiedenen europäischen Ländern sowie die Abgrenzungskriterien von Familienunternehmen und KMU diskutiert.<sup>28</sup>

Abgesehen von einer Veröffentlichung im Jahre 1980 von Sudhoff zu rechtlichen Überlegungen von Familienunternehmen,<sup>29</sup> sind in Deutschland erst seit Anfang der 90er Jahre Forschungsergebnisse zu Familienunternehmen zu verzeichnen. Frühere Untersuchungen aus den 60er und 70er Jahren

---

<sup>25</sup> In einer Untersuchung des Führungsverhaltens von Familienunternehmern zweifeln Craig, Green und Moores ebenfalls daran, Unternehmen in der ersten Generation als Familienunternehmen zu definieren (vgl. Craig/Green/Moores 2003, S. 365).

<sup>26</sup> Bei der Definition einer Familienunternehmung schließt Hengstmann die Schwägerschaft explizit aus, da sie die geschlossene Einheit des Familienunternehmens gefährdet (vgl. Bertsch 1964, S. 7).

<sup>27</sup> Seit dem Heft 3/2004 wurde die IGA in ZfKE Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship umbenannt. Das Heft startet mit einem Artikel von Sabine Klein zu KMU und Familienunternehmen.

<sup>28</sup> Vgl. Donckels/Fröhlich (1991), S. 219ff, Bergamin (1994), S. 115ff, Westhead/Cowling/Storey (1998), S. 175ff, Kailer (2003), S. 182ff, Klein (2004), S. 153ff.

<sup>29</sup> Darin wird insbesondere die Eignung der Rechtsform der GmbH & Co. KG für Familienunternehmen diskutiert.



betrachten den Einfluss der Familie als Störfaktor für eine fortschrittliche, strategische Unternehmensführung.<sup>30</sup> Diese stark vereinfachte Sichtweise des Familienunternehmens wird hier nicht als relevant betrachtet.

Einen guten Überblick zur deutschen Forschungstätigkeit von 1990 bis 2000 im Bereich Familienunternehmen gibt Klein, in dem sie zusätzlich einen Vergleich zur internationalen Forschung leistet. Die deutsche Familienunternehmensforschung hinkt demnach der internationalen Forschung 10 Jahre hinterher. Begründet wird dieser Tatbestand damit, dass nur eine Institution in Deutschland sich der Familienunternehmensforschung widmet.<sup>31</sup> Diese geringe Beachtung des Forschungsgebietes führt dazu, dass Forscher in internationalen Netzwerken<sup>32</sup> tätig werden, auf Englisch veröffentlichen und teilweise ins Ausland abwandern. Damit ein Anschluss an die internationale Forschung gelingt, sind laut Klein internationale Kooperationen zur Ausbildung von Forschern und Lehrkräften sowie zweisprachige, interdisziplinär ausgerichtete Lehrstühle notwendig.<sup>33</sup>

In den USA wird im Gegensatz zu Deutschland seit 20 Jahren intensiv zum Thema Familienunternehmen geforscht. Die erste, jedoch unveröffentlichte Dissertation wurde 1952 von Chalder an der Indiana University zum Thema familiengeführter Produktionsunternehmen geschrieben.<sup>34</sup> Bereits 1996 gab es laut einer Schätzung der Universität St. Thomas mehr als 80 Forschungszentren für Familienunternehmen in den USA.<sup>35</sup>

Gersick<sup>36</sup> unterteilt die Forschung zu Familienunternehmen in den USA in folgende vier Phasen:

- Phase 1: Vereinzelt Veröffentlichtungen entstehen in den 50er und 60er Jahren hauptsächlich aus der persönlichen Erfahrung des Autors heraus.
- Phase 2: Das Leitthema Nachfolge entsteht in den 70er Jahren. Mehr Artikel und auch Bücher werden von einer sich ausweitenden Forschergruppe sowie Praktikern publiziert.
- Phase 3: Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre entstehen Expertengruppen zum Forschungsgebiet Familienunternehmen mit einem breiten Spektrum an Themen.
- Phase 4: Das Forschungsfeld Familienunternehmen hat sich etabliert. Diese Phase begann in den USA 1988 mit der Veröffentlichung der ersten Ausgabe des „Family Business Review“. Nationale und internationale Netzwerke entstehen sowie Institutionen,<sup>37</sup> die ausschließlich Forschung zu Familienunternehmen betreiben.

---

<sup>30</sup> Vgl. Donnelly (1964), S. 93ff, Levinson (1971), S. 90ff.

<sup>31</sup> Bei der Institution handelt es sich um das Wittener Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten-Herdecke.

<sup>32</sup> Beispiele hierfür sind das FBN Family Business Network und ifera International Family Enterprise Research Association.

<sup>33</sup> Klein (2003b), S. 10f.

<sup>34</sup> Hollander/Elman (1988), S. 162.

<sup>35</sup> Vgl. Klein (2003b), S. 4.

<sup>36</sup> Gersick (1994), S. 103ff.

<sup>37</sup> Hier sind das FFI Family Firm Institute und das FBN Family Business Network zu nennen.

Die Familienunternehmensforschung in Deutschland befindet sich laut diesem Schema in der dritten Phase. Von 1990 bis 2000 wurden noch hauptsächlich theoretische Artikel zur Nachfolge veröffentlicht, die international jedoch keine Rolle spielten.<sup>38</sup> Das erste deutschsprachige Lehrbuch zu Familienunternehmen wurde 2000 veröffentlicht.<sup>39</sup> Mittlerweile gibt es neben dem Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten-Herdecke einige Fachhochschulen<sup>40</sup> und Universitäten,<sup>41</sup> die sich in Lehre und Forschung mit Familienunternehmen befassen. Mehr und mehr deutsche Forscher betätigen sich in internationalen Netzwerken und suchen den Anschluss an die Forschung zu Familienunternehmen in den USA. Außerdem haben Beratungsunternehmen und Weiterbildungsakademien das Feld der Familienunternehmen insbesondere für Fragen der Nachfolgeregelung entdeckt.<sup>42</sup>

Auf europäischer Ebene besteht seit 1997 der GEEF (Groupement Européen d'Enterprise Familiale) als Zusammenschluss acht nationaler Verbände von Eigentümer- und Familienbetrieben und repräsentiert über 10.000 europäische Unternehmen. In Deutschland wird dieser Zusammenschluss von der ASU (Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer) vertreten. Die Beziehungen der Unternehmen zur Europäischen Union und zu den Regierungen der Mitgliedsländer zu verbessern, unternehmerische Tätigkeit und Innovation zu stärken sind Ziele dieses Zusammenschlusses.<sup>43</sup> Die ASU kooperiert mit dem Unternehmermagazin, das seit dem Jahr 2002 unter dem Zusatz „Zeitschrift für Familienunternehmen“ titulierte. Berichtet wird darin über deutsche Familienunternehmen sowie wissenschaftliche Fortschritte. Trotzdem befindet sich die deutsche Forschung zu Familienunternehmen noch nicht in Phase 4 laut dem Schema von Gersick, da Netzwerke, Journals und andere Veröffentlichungen zum Thema Familienunternehmen noch nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind.

In den USA wird die Forschung zu Familienunternehmen seit den 80er Jahren als komplexes System betrachtet und die Qualität der Forschung insbesondere auf individueller und gruppenbezogener Ebene hat sich stetig verbessert.<sup>44</sup> Die Forschung hat sich soweit entwickelt, dass mehr und mehr über eine Theorie der Familienunternehmung nachgedacht wird.<sup>45</sup> Zur Entwicklung einer Theorie schlägt Sharma vor, die organisationstheoretischen und familiensystemtheoretischen Grundlagen zu verbinden und zu filtern, um die bisher vernachlässigte organisatorische und gesellschaftliche Ausrichtung der

---

<sup>38</sup> In der Untersuchung von Klein zählten 25 Artikel zur Nachfolge, alle anderen Themen wie Eigentum, Führung kamen nur auf ca. 10 Publikationen. Die Veröffentlichungen von 1990 bis 2000 waren zu 60 Prozent theoretischer Natur (Klein 2003b, S. 8f).

<sup>39</sup> Die theoretischen und empirischen Grundlagen von Familienunternehmen teilt Klein in die Bereiche Familie, Eigentum, Führung und Unternehmen auf (vgl. Klein 2000, S. 8).

<sup>40</sup> Folgenden Standorte von Fachhochschulen sind hier zu nennen: Fachhochschule Hildesheim, Fachhochschule Kaiserslautern und Fachhochschule Lübeck.

<sup>41</sup> Folgende Universitäten sind hier zu nennen: EBS Oestrich-Winkel, Universität Mannheim, Universität Trier, WHU Koblenz, Universität Flensburg.

<sup>42</sup> Einige Beispiele dafür sind: Anna Meyer Unternehmensberatung in Düsseldorf, INTES-Akademie für Familienunternehmen in Bonn-Bad Godesberg, Dr. Kollmann & Partner in Münster und Osnabrück, Consensus Unternehmensberatung in Karlsruhe.

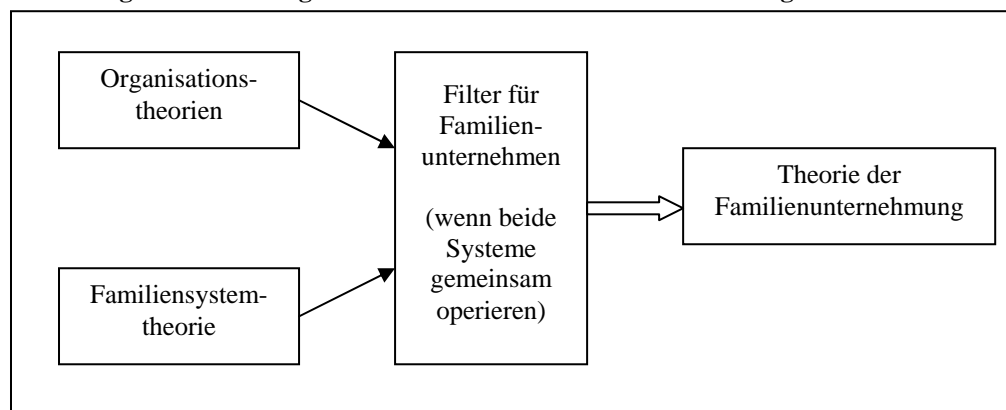
<sup>43</sup> Liikanen (2000), S. 29, Puig (2000), S. 32f.

<sup>44</sup> Astrachan (2003), S. 567, Sharma (2004), S. 15.

<sup>45</sup> Vgl. dazu Kenyon-Rouvinez (2001), Chrisman/Chua/Sharma (2003).

Forschung zu Familienunternehmen voranzutreiben.<sup>46</sup> Folgende Abbildung verdeutlicht dieses Vorgehen:

**Abbildung 2: Entwicklung einer Theorie der Familienunternehmung**



Quelle: In Anlehnung an Sharma (2004), S. 17.

Ausgangspunkt zur Entwicklung einer Theorie der Familienunternehmung ist die Untersuchung der aktuellen Theorien auf Ebene der Familie und der Organisation, um herauszufinden welche Theorien sich bei einer Verflechtung der beiden Systeme eignen. In diesem Prozess werden Theorien herausgefiltert, die laut Sharma auf eine Mehrheit der Unternehmen weltweit angewendet werden können.<sup>47</sup>

Die Organisationstheorien dient dem Zweck, Organisationen zu erklären und zu verstehen und konzentrieren sich dabei auf bestimmte Aspekte. Zur Lösung von aktuellen betriebs- oder volkswirtschaftlichen Organisationsproblemen werden in den letzten Jahrzehnten vermehrt die Theorien der neuen Institutionenökonomik angewendet, die mikroökonomische Strukturen von Organisationen analysieren.<sup>48</sup> Dazu zählen die Theorie der Verfügungsrechte, die Agenturtheorie und die Transaktionskostentheorie. Die Prämissen aller drei Ansätze gehen von individueller Nutzenmaximierung und unvollkommener Information aus. Diese informationsökonomischen Ansätze sind ebenso wie der ressourcenbasierte Ansatz den unternehmensorientierten Führungstheorien zuzuordnen.<sup>49</sup> Der hohe Abstraktionsgrad und die damit verbundenen Probleme der Operationalisierung werden bei den ersten drei informationsökonomischen Ansätzen kritisiert. Untersuchungen, die die Agenturtheorie mit Familienunternehmen verbinden, konzentrieren sich zum Beispiel hauptsächlich auf die Beziehung vom Eigentümer zum Management. Bei bestimmten Überlegungen fallen bei Nicht-Familienunternehmen Agenturkosten an, bei Familienunternehmen jedoch nicht. Ein unproduktives Familienmitglied zu beschäftigen verursacht für ein Familienunternehmen mit der Zielsetzung den Lebensstandard der Familie zu halten zum Beispiel weniger Agenturkosten als für ein Nicht-Familienunternehmen. Dieses Beispiel verdeutlicht wie problematisch eine einseitig kostenorientierte Sichtweise bei der Betrachtung von Familienunternehmen ist. Laut agenturtheoretischen Untersuchungen bilden bei Familienunternehmen Altruismus und die

<sup>46</sup>Vgl. Sharma (2004), S. 15ff.

<sup>47</sup> Sharma (2004), S. 17.

<sup>48</sup> Die neuen Institutionenökonomik versteht sich als eine Sichtweise, die sich aus der Rationalitätsannahme der neoklassischen Theorie weiterentwickelte. Vgl. dazu u.a.: Kieser (1993), Picot/Dietl/Franck (2002), Nolte (1999), Schreyögg (1999), Walter-Busch (1996).

<sup>49</sup> Vgl. Machzian/Wolf (2005), S. 56f, Schreyögg (1999), S. 72, Steinle (2005), S. 250f.

Verwurzelung in Traditionen Unterscheidungsmerkmale und begründen warum die Kosten mit Nicht-Familienunternehmen schwer zu vergleichen sind.<sup>50</sup> Die weniger abstrakte, ressourcenorientierte Sichtweise versucht Organisationsprobleme durch Nutzung einzigartiger Potentiale oder interner Ressourcen von Unternehmen zu lösen und betrachtet somit eher die positive Seite des Familieneinflusses. Der erfolgreiche Einsatz dieser Ressourcen wird als Aufgabe der strategischen Unternehmensführung betrachtet.<sup>51</sup>

Die Familiensystemtheorie befasst sich insbesondere mit Dynamik, Struktur, Kommunikationsverhalten und Machtverhältnissen innerhalb von Familien. Vertreter dieser Theorie stammen vorwiegend aus dem Gebiet der Psychologie.<sup>52</sup> Rothbaum beschreibt die Forschung zur Familiensystemtheorie als primär auf Fallstudien basierend.<sup>53</sup> Kenyon-Rouvinez versucht mit ihrer Fallstudienuntersuchung von global agierenden Mehrgenerationen-Unternehmen eine Theorie über die Verhaltensmuster und Eigenschaften dieser erfolgreichen Unternehmen aufzustellen.<sup>54</sup> Damit verbindet sie die organisationstheoretischen und familiensystemtheoretischen Ansichten miteinander, indem sie nach den Motivationen der Unternehmensfamilie für eine Wiederherstellung des vorher verkauften Familienunternehmens fragt. Einerseits zeigt die Untersuchung welche Möglichkeiten Unternehmern offen stehen und leistet zudem einen Beitrag zur Entwicklung einer Theorie der Familienunternehmung.

Eine Verbindung beider Theorien wird für die vorliegende Arbeit ebenfalls angestrebt. Die in der Organisationstheorie fehlenden psychologischen Aspekte werden durch Berücksichtigung der Familiensystemtheorie integriert. Für die Untersuchung der komplexen Organisationsform Familienunternehmen eignen sich nicht alle theoretischen Ansätze. Aus dem Bereich der Organisationstheorien oder speziell der unternehmensorientierten Führungstheorien wird der ressourcenorientierte Ansatz gewählt mit dem Schwerpunkt einer Fallstudienuntersuchung.<sup>55</sup> Der Vorteil dabei liegt in der Möglichkeit, tiefergehende Fragen stellen zu können und psychologische Aspekte der Familiensystemtheorie einfließen zu lassen. Dadurch sollen die einzigartigen Ressourcen von Familienunternehmen analysiert und für eine Strategieformulierung genutzt werden.<sup>56</sup>

Zur Entwicklung einer Theorie der Familienunternehmung wurde vom Journal of Business Venturing 2003 eine Sonderausgabe herausgegeben. Um dem Mangel an Aufmerksamkeit in der vorherrschenden Managementtheorie zu

---

<sup>50</sup> Im Falle von Altruismus oder Uneigennützigkeit bestätigen Untersuchungen, dass eine Verbindung von Management und Eigentum zu minimalen Agenturkosten führen kann, ebenso wie bei einer Unternehmensführung, die an Traditionen festhält (Chrisman, Chua, Sharma, 2003, S. 14ff).

<sup>51</sup> Machzian/Wolf (2005), S. 66f, Chrisman, Chua, Sharma (2003), S. 32.

<sup>52</sup> Die Familiensystemtheorie konzentriert sich auf die Erklärung des Verhaltens innerhalb der Familie. Das System Familie wird als Sozialisierungs- und Erziehungsinstanz verstanden (Vgl. Schneewind 1999, S. 214ff).

<sup>53</sup> Vgl. Rothbaum (2002).

<sup>54</sup> Als Ergebnis der Tiefeninterviews kristallisierten sich starke Verpflichtung und Motivation in Verbindung mit Unternehmensgeist als Besonderheiten dieser Unternehmen heraus (Kenyon-Rouvinez 2001, S. 175).

<sup>55</sup> Genauere Ausführungen zu Fallstudien und Ressourcenanalyse folgen in Abschnitt 2.1 und 3.1 dieser Arbeit.

<sup>56</sup> Vgl. Macharzina/Wolf (2005), S. 56 ff, Steinle (2005), S. 245ff.

entgegen, wird ein Bezug zur Entrepreneurship-Forschung hergestellt und ein theoretischer Rahmen für die Untersuchung von Familienunternehmen geliefert. Die einzigartigen Ressourcen von Familienunternehmen werden in verschiedenen Beiträgen theoretisch und empirisch belegt.<sup>57</sup>

Chrisman, Chua and Sharma bestätigen die Ansicht, dass eine Theorie für Familienunternehmen zur Verbesserung der Forschung, Ausbildung und letzten Endes der Unternehmensführung von Familienunternehmen beiträgt.<sup>58</sup> Eine Theorie der Familienunternehmung müsste die Wettbewerbsvorteile, sowie die Bedingungen dafür beschreiben und erklären. Der ressourcenorientierte Ansatz eignet sich dazu, die einzigartigen Ressourcen von Familienunternehmen zu identifizieren und daraus Wettbewerbsvorteile zu entwickeln. Darüber hinaus wären zur Entwicklung einer Theorie der Familienunternehmung die Annahmen und die Anwendbarkeit zu diskutieren. Die Integration der vorherrschenden Unternehmenstheorien mit Aspekten von Familienunternehmen könnte zudem ein Schritt in diese Richtung sein.<sup>59</sup>

Die deutschsprachige Forschung zu Familienunternehmen und die Entwicklung einer Theorie der Familienunternehmung befinden sich laut Gersick in einem nicht sehr fortgeschrittenen Stadium.<sup>60</sup> Geschätzt wird, dass die internationale Forschung auf dem Gebiet in ihrer Entwicklung mehr als 10 Jahre weiter ist als im deutschsprachigen Raum. Zur Etablierung der Familienunternehmensforschung entsprechend der volkswirtschaftlichen Bedeutung dieser komplexen Unternehmensform, muss die deutschsprachige Forschung vorangetrieben werden. Dazu bedarf es neuer Lehrstühle und Institute mit interdisziplinär ausgerichteter Forschung sowie internationaler Kooperationen. Im Rahmen internationaler Teams kann laut Klein ein Anschluss der deutschsprachigen Forschung an die internationale Entwicklung gelingen.<sup>61</sup>

### **1.4.3 Entwicklungsmodelle für Familienunternehmen**

Die verschiedenen Modelle zur Erklärung der Entwicklung von Familienunternehmen werden in diesem Kapitel in eindimensionale Phasenmodelle und mehrdimensionale Modelle unterteilt. Zum grundlegenden Verständnis dienen zunächst die Phasen- oder Stufenmodelle.

#### **1.4.3.1 Phasenmodelle**

In der Literatur sind verschiedenen Phasenmodelle zu finden<sup>62</sup> Hier werden zwei der am häufigsten verwendeten Modelle genauer betrachtet.

Neubauer und Lank verweisen auf folgende drei Stufen oder Entwicklungsphasen, die ein Familienunternehmen im Hinblick auf die Führung durchläuft:<sup>63</sup>

Stufe 1: In den ersten Jahren wächst das Unternehmen schnell und der Unternehmenserfolg ist dem Gründer sehr wichtig.

<sup>57</sup> Vgl. Chrisman/Chua/Steier (2003), S. 441ff.

<sup>58</sup> Chrisman/Chua/Sharma (2003), S. 2.

<sup>59</sup> Vgl. Chrisman/Chua/Sharma (2003), S. 20ff.

<sup>60</sup> Vgl. Gersick (1994), S. 103f.

<sup>61</sup> Klein (2003b), S. 10f.

<sup>62</sup> Vgl. dazu Gersick et al. (1997), Ward (1987), Klein (2000), Ward (2004).

<sup>63</sup> Vgl. Neubauer/Lank (1998), S. 39ff.

Stufe 2: Nach dem ersten oder zweiten Generationswechsel sind strategisches Management und harmonische Teamarbeit gefragt.

Stufe 3: In dieser Phase entsteht eine Familiendynastie, die durch Tradition, Unternehmenskultur, Partizipation und Konfliktlösung gekennzeichnet ist.

In dieser Untersuchung werden bewusst nur Unternehmen aus der Stufe 3 ausgewählt, da die Probleme aus den ersten beiden Stufen dann nicht mehr vorhanden sind. Die Nachfolge scheint in der Stufe 3 nicht mehr problematisch sondern automatisiert zu sein. Offene Kommunikation, Visionen, Kontrolle, gegenseitige Wertschätzung und Bereitschaft zu Veränderungen sind Merkmale, die ein Unternehmen in der dritten Phase kennzeichnen.<sup>64</sup>

Bezogen auf die Eigentümerstruktur von Familienunternehmen beschreibt Ward folgende Entwicklungsstufen:<sup>65</sup>

Stufe I: Das eigentümergeführte Unternehmen wird normalerweise vom Gründer selbst geführt, es können aber auch Ehepartner beteiligt sein. Die Grenzen zwischen privatem und beruflichem Leben sind in dieser Phase fließend.

Stufe II: Die Geschwister-Partnerschaft entsteht nach der Übergabe des Unternehmens vom Gründers an seine Kinder. Diese Phase wird aufgrund von Beziehungsproblemen als extrem konflikthanfällig charakterisiert.

Stufe III: Das Vettern-Konsortium tritt frühestens ab der dritten Generation auf und entsteht meistens durch Vererbung der Gründerkinder an die eigenen Kinder. In dieser Phase entstehen Probleme durch die zunehmende Komplexität des Unternehmens.

Überträgt man die Führungscharakteristika aus dem Modell von Neubauer und Lank auf die Eigentümerstruktur von Ward, so lassen sich für die Stufen entsprechende Hinweise ableiten. Befindet sich ein Familienunternehmen beispielsweise in Stufe III, muss besonderer Wert auf Tradition, Unternehmenskultur, Partizipation und Konfliktlösung gelegt werden. Die zunehmende Komplexität bedarf zudem besonderer unternehmerischer Fähigkeiten der Eigentümer.

Familienunternehmen, die eine klare Nachfolgeregelung verfolgen, lassen sich oft nicht in die oben genannten Stufen einteilen. Ein Unternehmen in der dritten oder höheren Generation kann beispielsweise von einer Person geleitet werden, wenn die anderen Familienmitglieder ausbezahlt wurden oder auf das Erbe verzichten.

Die sogenannten Lebenszyklusmodelle stellen das Familienunternehmen im Zeitverlauf und in Abhängigkeit von Leistungskriterien oder der Unternehmensnachfolge dar.<sup>66</sup> Gemeinsam haben diese Modelle, dass jeweils nur zwei Dimensionen abgebildet werden, obwohl in der Literatur von mindestens drei Dimensionen von Familienunternehmen gesprochen wird. Die

<sup>64</sup> Neubauer/Lank (1998), S.72.

<sup>65</sup> Ward (2004), S. 33, Klein (2000), S. 166ff.

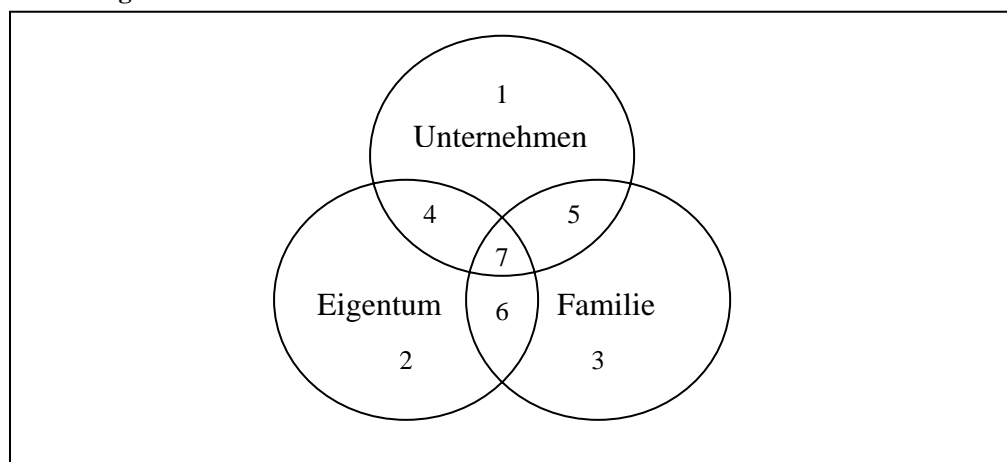
<sup>66</sup> Beispielhaft seien hier folgende Vertreter genannt: Hennerkes (1996), S. 48, Goehler (1993), S. 84, Duh (2000), S. 187, Klein (2000), S. 279.

Unterteilung von Familienunternehmen in Phasen oder Zyklen kann nur als grobe Beschreibung dienen, die jedoch nie der Komplexität und Vielschichtigkeit von Familienunternehmen gerecht werden kann. Daher wird im folgenden Kapitel versucht, Familienunternehmen anhand von mehrdimensionalen Modellen näher zu charakterisieren.

### 1.4.3.2 Mehrdimensionale Modelle

Das erste Modell zur Erklärung der Dimensionen von Familienunternehmen stammt ursprünglich von Tagiuri und Davis.<sup>67</sup> Die Vorstellung vom Familienunternehmen als duales System erweitern sie um die Perspektive des Eigentums. Weiterentwickelt wurde das Modell von Gersick et al.<sup>68</sup>, die in dem Modell die einzelnen Sektoren mit Nummern benennen wie folgende Abbildung zeigt:

**Abbildung 3: Das Drei-Kreise-Modell**



Quelle: In Anlehnung an Gersick et al. (1997), S. 6.

Das Drei-Kreise-Modell verdeutlicht die Komplexität von Familienunternehmen und zeigt durch die Überschneidungen, welche Stellung eine Person innerhalb des Systems Familienunternehmen vertritt. Einerseits können durch die Erweiterung Eigentümer, die zur Familie gehören, aber nicht im Unternehmen arbeiten (Sektor 6), zugeordnet werden. Auf der anderen Seite sind im Unternehmen arbeitende, familienfremde Anteilseigner (Sektor 4) in diesem Modell berücksichtigt. Ein familienfremder Mitarbeiter ohne Unternehmensanteile lässt sich demnach Sektor 1 zuordnen. Alle Mitglieder des Systems Familienunternehmen können durch das Modell abgebildet werden, wobei sie bis zu drei Rollen gleichzeitig einnehmen können.

Es gibt auch Modelle, die eine vierte Dimension mit einbeziehen. Zur Erklärung von Familienunternehmen wird dann das Management<sup>69</sup> oder die Führung<sup>70</sup> zusätzlich gewählt, um die besondere Problematik der Führung von Familienunternehmen herauszustellen. Die Aufgabe der Unternehmensführung besteht dann darin, die Subsysteme Familie, Eigentum und Unternehmen

<sup>67</sup> Tagiuri/Davis (1982), S. 199ff.

<sup>68</sup> vgl. Gersick et al. (1997), S. 5 ff.

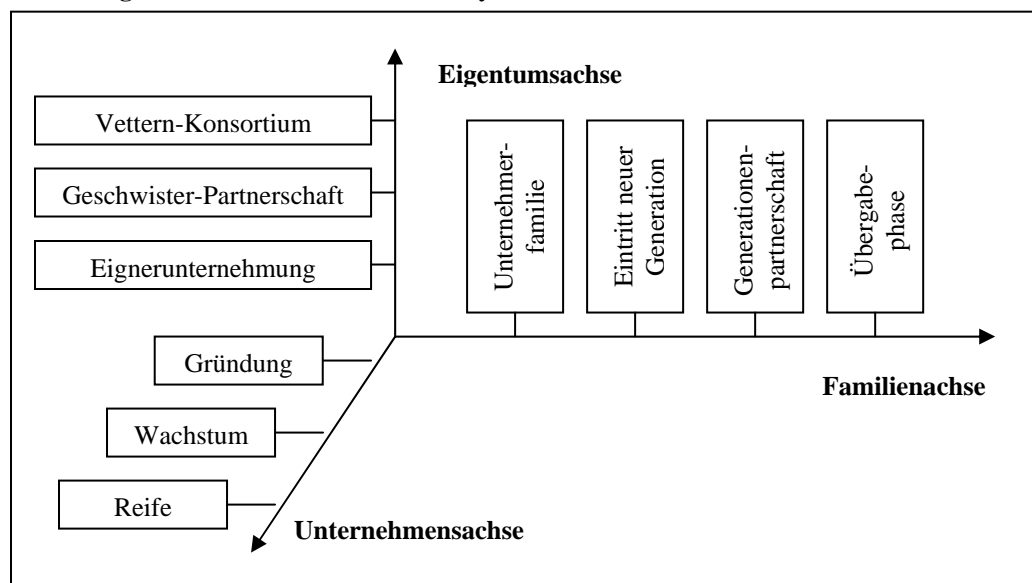
<sup>69</sup> Donckels und Fröhlich unterscheiden die Dimensionen Management, Eigenkapital, Familie und Betrieb (Donckels/Fröhlich 1991, S 220ff).

<sup>70</sup> Klein benennt die Dimensionen mit Führung, Eigentum, Familie und Unternehmen (Klein 2000, S. 55).

auszubalancieren und zu einem sich gegenseitig stützenden Gesamtsystem Familienunternehmen zu gestalten.<sup>71</sup>

Ein drei oder vier Dimensionen abbildendes Modell kann einen wertvollen Beitrag zum Verständnis von Familienunternehmen leisten, betrachtet jedoch nur einen Zeitpunkt. Um den Zeitverlauf darzustellen, entwickelten Gersick et al.<sup>72</sup> daher ein dreidimensionales Lebenszyklusmodell. Damit werden die statischen Modelle mit den Phasenmodellen aus Abschnitt 1.4.3.1 verbunden. Folgende Abbildung stellt somit die Unternehmens-, Familien- und Eigentumsdimensionen als Achsen im Zeitverlauf dar:

**Abbildung 4: Dreidimensionales Lebenszyklusmodell**



Quelle: In Anlehnung an Gersick et al. (1997), S. 17.

#### Die Eigentumsachse

Wie bereits im Phasenmodell von Ward<sup>73</sup> beschrieben, können Familienunternehmen in Bezug auf die Eigentumsverhältnisse drei Stufen durchlaufen. Diese Dimension beschreibt nicht nur drei Stufen, sondern auch eine zugrundeliegende Richtung der Entwicklung. Die meisten Familienunternehmen werden von einem Eigner gegründet. Viele Unternehmen werden dann an die Kinder weitergegeben und entwickeln sich im Zeitverlauf zu einem Vettern-Konsortium. Diese Erklärung bedeutet jedoch nicht, dass alle Familienunternehmen diese Phasen durchlaufen. Es gibt auch Familienunternehmen, die von Geschwistern gegründet werden oder nur von jeweils einem Unternehmer durch mehrere Generationen geführt werden. Trotzdem erklären diese drei Entwicklungsstufen die breite Vielfalt von Eigentumsverhältnissen in Familienunternehmen.<sup>74</sup>

#### Die Unternehmensachse

Diese Achse beschreibt den Lebenszyklus von Unternehmen generell. Die Gründungs- oder Pionierphase umfasst die ersten Jahre eines Unternehmens. In dieser Phase muss es sich laut Definition<sup>75</sup> noch nicht um ein Familien-

<sup>71</sup> Wimmer (1996), S. 189.

<sup>72</sup> Gersick et al. (1997), S. 15ff.

<sup>73</sup> Vgl. Abschnitt 1.4.3.1 dieser Arbeit zu den Phasenmodellen von Familienunternehmen.

<sup>74</sup> Vgl. Gersick (1997), S. 18f, Klein (2000), S. 166ff.

<sup>75</sup> Vgl. Abschnitt 1.4.1 dieser Arbeit zur Definition von Familienunternehmen.



unternehmen handeln. In der Wachstumsphase werden die Geschäftsaktivitäten ausgeweitet verbunden mit entsprechend großem Vitalitätspotential. Die Reifephase ist gekennzeichnet durch verstärkte Wettbewerbsaktivitäten und moderates Wachstum. Zum Schluss steht dann die Entscheidung aus, ob das Unternehmen erneuert oder beendet wird. Diese Entscheidungsphase wird teilweise als Wendephase bezeichnet und als vierte Stufe auf der Unternehmensachse angefügt.<sup>76</sup>

### *Die Familienachse*

Die Entwicklung innerhalb der Familien verläuft anders als bei den ersten beiden Achsen, da die Richtung vorbestimmt ist. Das biologische Altern der Familie bestimmt den Verlauf in dieser Dimension. Eine Person oder ein Paar gründet ein junges Unternehmen oder tritt eine Unternehmensnachfolge an. Sofern Kinder vorhanden sind, treten sie zur Ausbildung in das Unternehmen ein. Eine vorläufige Partnerschaft der Generationen kann als Test der Managementkompetenz betrachtet werden. In der Übergabephase geht die Verantwortung ganz auf die neue Generation über.<sup>77</sup>

Das dreidimensionale Lebenszyklusmodell stellt wie jedes Modell eine Vereinfachung der Realität dar. Die gesellschaftliche Entwicklung kehrt sich ab von der traditionellen Kernfamilie,<sup>78</sup> die als Annahme hinter dem Modell steht. Trotzdem hilft das Modell, einen idealtypischen Verlauf darzustellen und mögliche Entwicklungen daraus abzuleiten.<sup>79</sup>

Die aktuelle Literatur diskutiert verstärkt die Verbindung der Forschungsfelder von Familienunternehmen und Entrepreneurship. Fletcher fügte daher eine vierte Dimension „Entrepreneurship“ in das Modell von Gersick ein. Sie argumentiert, dass kleinere Familienunternehmen nicht nur eine strategische Balance zwischen Familie, Unternehmen und Eigentum benötigen, sondern innovative Wege zur Verbesserung der Kontinuität und Kreativität beschreiten müssen. Auf der Entrepreneurship-Achse bildet das Anvisieren von Unternehmensideen die erste Stufe. Der Realisation der Ideen wird in der zweiten Stufe Beachtung geschenkt. Das Abschöpfen der neuen Ideen aus den vorhergegangenen Investitionen folgt dann in der dritten Stufe. Für diese letzte Stufe verwendet Fletcher den Begriff „Interpreneurship“ als Interaktionsprozess, in dem generationsübergreifend neue Möglichkeiten für Familie und Unternehmen mit Bezug auf zurückliegende Ereignisse umgesetzt werden.<sup>80</sup>

Ibrahim et al. bestätigen die Bedeutung der Entrepreneurship-Dimension für die strategische Ausrichtung und Unternehmensführung von Familienunternehmen. Die unternehmerischen Werte des Gründers von Generation zu Generation weitergeben zu können, stellt einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil für Familienunternehmen dar.<sup>81</sup> Um diesen Vorteil zu nutzen, muss die Unternehmensführung durch frühzeitige Regelung der Nachfolge versuchen, das Unternehmen in der Familie zu erhalten und das Wissen und die Werte des Gründers weiterzugeben.

<sup>76</sup> Klein (2000), S. 325ff, Mühlebach (2004), S. 21.

<sup>77</sup> Gersick et al. (1997), S. 61, Mühlebach (2004), S. 22f.

<sup>78</sup> Vgl. Abschnitt 1.4.1 dieser Arbeit zum Begriff der Kernfamilie.

<sup>79</sup> Vgl. Neubauer/Lank (1998), S. 52.

<sup>80</sup> Fletcher (2004), S. 34ff.

<sup>81</sup> Vgl. Ibrahim et al. (2004), S. 137f.

Die verschiedenen Modelle zur Erklärung der Entwicklung von Familienunternehmen verdeutlichen, dass die Unternehmensführung in Familienunternehmen neben den Zielen des Unternehmens auch die Ziele der Familie verfolgen muss. Auf dem Weg zu einem langlebigen Familienunternehmen müssen somit unter Berücksichtigung der Unternehmensziele die Eigentumsverhältnisse und die Familiennachfolge geklärt werden.

Die dargestellten Phasenmodellen und mehrdimensionalen Modellen zeigen Entwicklungsstufen auf, die Familienunternehmen durchlaufen können. Daraus lassen sich erste Hinweise für die Unternehmensführung ableiten. In dem folgend dargestellten Modell wird versucht, detaillierter auf die Abhängigkeiten der Systeme Unternehmen und Familie einzugehen.

### 1.4.3.3 Das SFB-Modell

Das „Sustainable Family Business Modell“ wurde von Stafford et al. 1999 als grundlegendes Forschungsmodell vorgestellt. Nachhaltigkeit versteht sich darin als Funktion der unternehmerischen und familiären Leistung, die sich in den Abläufen sowie den Ressourcen und Beschränkungen der beiden Systeme Familie und Unternehmen widerspiegeln.<sup>82</sup>

Das SFB-Modell entwickelten Olson et al. 2003 zu einem operationalen Modell weiter. Die Ressourcen, Beschränkungen und Prozesse des Unternehmens und der Familie werden hier konkretisiert. Hinzugefügt wurden unternehmerische Ressourcen und Beschränkungen wie Alter, Struktur oder Standort. Die Nachhaltigkeit findet sich in der Schnittmenge der beiden Systeme Familie und Unternehmen wieder.<sup>83</sup> Das Modell versteht jedes System als soziale Einheit indem nicht nur die spezifischen Ressourcen, sondern auch die interpersonellen Transaktionen berücksichtigt werden. Beide Systeme sind voneinander abhängig, können somit positiv und negativ aufeinander wirken. Familienunternehmen überleben beispielsweise wirtschaftliche Krisenzeiten besser, aufgrund von Mehrarbeit oder finanziellen Rücklagen von Familienmitgliedern. Negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg können durch familiäre Spannungen entstehen.<sup>84</sup>

Zur Operationalisierung der Nachhaltigkeit wurden der Bruttoumsatz und das Einkommen des Familienunternehmens gewählt. Als subjektive Indikatoren dienten die funktionierende Integrität des Familie sowie der empfundene Erfolg des Unternehmens.<sup>85</sup> Folgende Abbildung verdeutlicht diese Zusammenhänge:

---

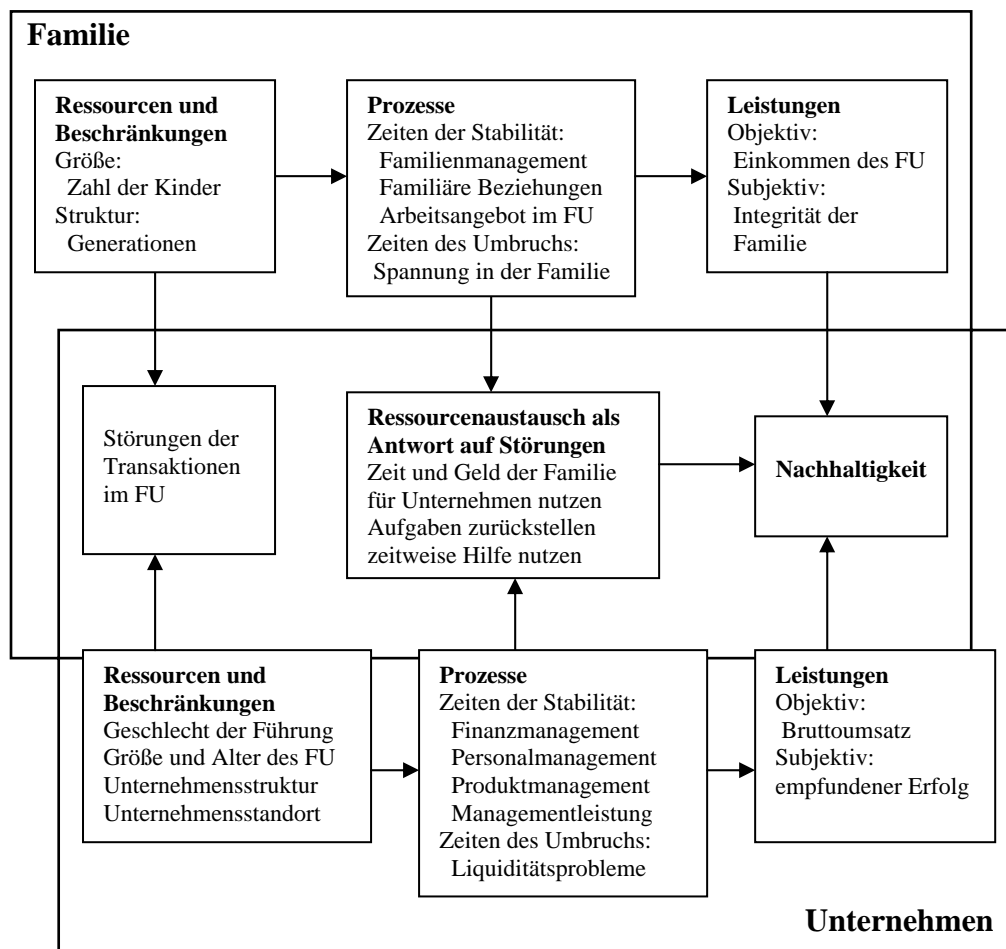
<sup>82</sup> Vgl. Stafford et al. (1999), S. 203f.

<sup>83</sup> Vgl. Olson et al. (2003), S. 4.

<sup>84</sup> Vgl. Olson et al. (2003), S. 5f.

<sup>85</sup> Vgl. Olson et al. (2003), S. 11ff.

Abbildung 5: Das operationale SFB-Modell



Quelle: In Anlehnung an Olson et al. (2003), S. 5.

In beiden Ansätzen wird Nachhaltigkeit (ursprünglich: Sustainability) mit ökonomischem Erfolg im Unternehmen sowie einer funktionierenden Familie oder Integrität (Makellosigkeit, Unbestechlichkeit) gleichgesetzt.<sup>86</sup> Die ökologische, die langfristige und zum Teil die soziale Orientierung der Nachhaltigkeit im engeren Sinne fehlt in diesem Modell. Das Verständnis von Nachhaltigkeit dieser Arbeit entspricht der aktuellen Diskussion um den Begriff und beinhaltet eine ökonomische, ökologische, soziale sowie langfristige Orientierung.<sup>87</sup> Bei dem Modell von Olson und Stafford fehlen Inhalte der Nachhaltigkeit wie beispielsweise die Beschaffung und Entsorgung von Produkten oder die soziale Absicherung der Mitarbeiter. Daher wird das SFB-Modell nicht als Grundlage, sondern nur als erster Ansatzpunkt für die Untersuchung der Nachhaltigkeit von Familienunternehmen genutzt.

Alle genannten Entwicklungsmodelle von Familienunternehmen dienen dem besseren Verständnis dieser besonderen Unternehmensform. Um die Besonderheiten der Unternehmensführung in Familienunternehmen herauszustellen, folgt im nächsten Kapitel ein genauere Eingrenzung der Thematik.

<sup>86</sup> Stafford et al. (1999), S. 206, Olson et al. (2003), S. 4.

<sup>87</sup> Vgl. dazu der nachfolgende Abschnitt 1.5.1 zur Definition von Nachhaltigkeit.

## 1.4.4 Unternehmensführung in Familienunternehmen

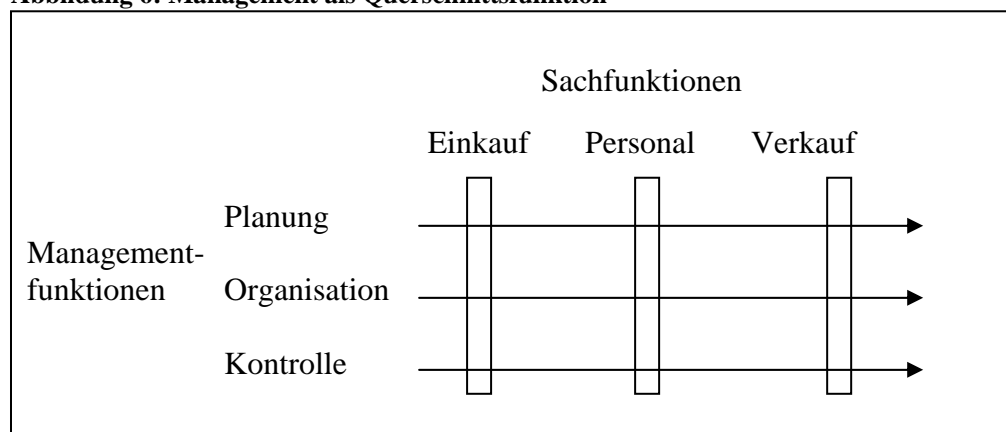
Die mikroökonomische orientierte Betriebswirtschaftslehre betrachtet die maximale und langfristige Gewinnerzielung unter Berücksichtigung bestimmter Bedingungen als oberstes Ziel eines Unternehmens. Zur Erreichung dieser Zielsetzung plant, organisiert und kontrolliert die Unternehmensführung die eingesetzten Arbeitskräfte, Betriebsmittel und Werkstoffe. Diese Führungsaufgabe zur Festlegung der Betriebspolitik wird auch als Management bezeichnet.<sup>88</sup> Diese Aussage wird in der folgenden Definition im Hinblick auf langlebige Familienunternehmen,<sup>89</sup> die sich mindestens in der dritten Generation befinden, genauer untersucht.

### 1.4.4.1 Definition zur Unternehmensführung

Unternehmensführung wird im allgemeinen Sprachgebrauch häufig mit dem angloamerikanischen Begriff Management synonym verwendet. Laut Steinmann und Schreyögg umfasst das Management einen „Komplex von Aufgaben, die zur Steuerung eines Systems erfüllt werden müssen“.<sup>90</sup>

Aus institutioneller Sicht beinhaltet das Management Personen, die in einer Organisation Anweisungen erteilen. Dieser Ansatz unterscheidet nicht zwischen Managern, die von Kapitalgebern zur Unternehmensführung eingesetzt werden und dem Eigentümer als Unternehmer, der das Kapital einbringt. Daher wird hier entsprechend der Definition von Steinmann und Schreyögg der funktionale Ansatz betont, der nicht einen bestimmten Personenkreis sondern die Aufgaben der Unternehmenssteuerung betrachtet. Das Management wird darin als Querschnittsfunktion der betrieblichen Funktionen (Sachfunktionen) und Managementfunktionen betrachtet.<sup>91</sup> Folgende Abbildung verdeutlicht das funktionale Managementkonzept:

**Abbildung 6: Management als Querschnittsfunktion**



Quelle: In Anlehnung an Steinmann/Schreyögg (1997), S. 7.

Die mittlere Sachfunktion der Produktion wurde hier durch Personal ersetzt, da das Konzept nur bei Produktionsunternehmen zutreffend wäre. Die vorliegende Untersuchung bezieht sich auf kleinere Handelsunternehmen, die ihren

<sup>88</sup> Wöhe (1996), S. 97.

<sup>89</sup> vgl. Wimmer/Groth/Simon 2004, S. 1 sowie Abschnitt 1.1 dieser Arbeit zur Bedeutung langlebiger Familienunternehmen.

<sup>90</sup> Steinmann/Schreyögg (1997), S. 6.

<sup>91</sup> Vgl. dazu Bussiek (1996), S. 140, Weber (2003), S. 7, Steinmann/Schreyögg (1997), S. 6ff, Hodgetts/Kuratko (1998), S. 295.

Schwerpunkt im Service und nicht in der Produktion sehen.<sup>92</sup> Die Funktion Personal kann zudem auf alle Arten von Unternehmen übertragen werden. Diese relativ einfache Abbildung der Unternehmensführung wird daher als Grundlage für die Befragung der ausgewählten Familienunternehmen betrachtet.

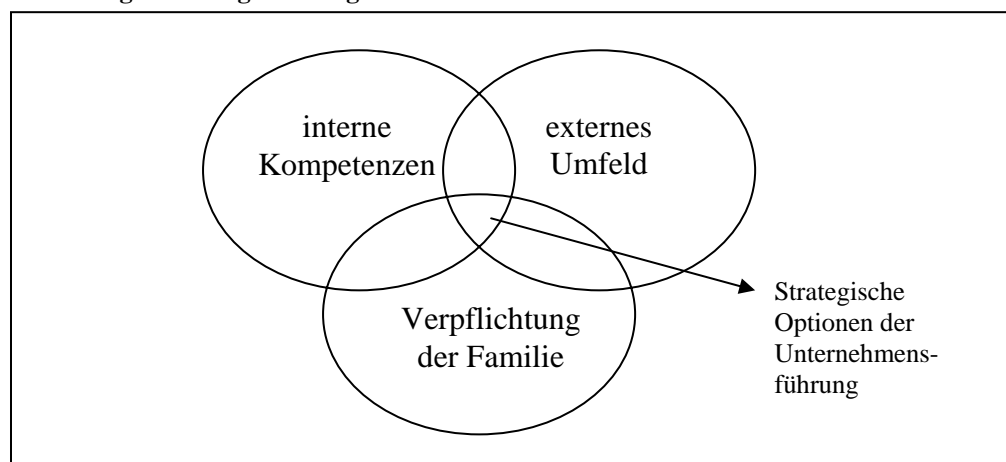
#### 1.4.4.2 Führungskonzepte für Familienunternehmen

In der Literatur zu Familienunternehmen gibt es erste Ansätze, die Besonderheiten von Familienunternehmen in Führungskonzepten einzubinden. Das Hauptthema der Konferenz des FBN (Family Business Network) im September 2003 war dem entstehenden Forschungsfeld der Führung von Familienunternehmen gewidmet. Die Vorträge beinhalteten spezielle Themen wie Führung durch Frauen oder den Senior des Unternehmens,<sup>93</sup> aber auch allgemeinere Ansätze zu Krisenmanagement oder Perspektiven der Führung.<sup>94</sup>

Craig, Green und Moores stellen die Führung in Abhängigkeit von psychologischen und situativen Faktoren dar. Die Motivation, Identifikation und das Einsetzen der Macht bestimmen demnach die psychologischen Faktoren der Unternehmensführung in Abhängigkeit von einer bestimmten Generationszugehörigkeit. Die situativen Faktoren der Unternehmensführung werden beeinflusst durch die Kultur, die Philosophie und die Position innerhalb des Lebenszyklus des Unternehmens. Erst ab der zweiten Generation und in einer späteren Phase im Lebenszyklus lassen sich die spezifischen Führungseigenschaften von Familienunternehmern erkennen, die eher übergeordnete und verwalterische Tätigkeiten ausüben.<sup>95</sup>

Für Familienunternehmen betrachten Carlock und Ward die parallele Familien- und Unternehmensplanung als besonders wichtig für die strategische Unternehmensführung. Dieser parallele Planungsprozess muss so strukturiert sein, dass die Familie und das Management als Team zusammenarbeiten, um die Gemeinsamkeiten zwischen den internen Kompetenzen, dem externen Umfeld und der Verpflichtung der Familie herauszustellen. Folgende Abbildung verdeutlicht diesen Prozess:

**Abbildung 7: Strategiefindung für Familienunternehmen**



Quelle: In Anlehnung an Carlock/Ward (2001), S. 200.

<sup>92</sup> Bussiek (1996), S. 140, Hodgetts/Kuratko (1998), S. 295.

<sup>93</sup> Fitzgerald/Folker (2003), S. 368ff, Fitzgerald et al. (2003), S. 378ff.

<sup>94</sup> Perkins et al. (2003), S. 299ff, Hall/Melin (2003), S. 416 ff, Craig et al. (2003), S. 353ff.

<sup>95</sup> Vgl. Craig et al. (2003), S. 357.

Die internen Kompetenzen ergeben sich aus den finanziellen und organisatorischen Ressourcen des Unternehmens. Durch die Branchen- und Marktattraktivität des Unternehmens wird das externe Umfeld bestimmt. Wie weit die Verpflichtung und das Engagement der Familie geht, spiegelt sich einerseits in dem verfügbaren und eingesetzten Kapital wider. Auf der anderen Seite sind das Vertrauen in das Management sowie die Unterstützung der Vision des Familienunternehmens zu nennen. Nur im Schnittpunkt aller drei Bereiche sind Wahlmöglichkeiten der strategischen Unternehmensführung von Familienunternehmen vorhanden. Die Überlappung repräsentiert somit die strategischen Optionen, die den Zielen der Familie sowie des Unternehmens gerecht werden.<sup>96</sup> Das Drei-Kreise-Konzept von Carlock und Ward verdeutlicht, wie eingeschränkt die strategischen Optionen in Familienunternehmen sind. Ein Vorgehen oder eine Methodik zur Konsensfindung zwischen Familie und Unternehmen wird in dem Modell nicht abgebildet.

Bezogen auf Familienunternehmen zieht Oetker die prozessuale Sicht der Führung, der funktionalen oder institutionellen Sicht vor. In Anlehnung an die Entscheidungstheorie definiert er Führung als einen Prozess der Willensbildung und -durchsetzung gegenüber anderen Personen unter Übernahme von Verantwortung.<sup>97</sup> Führung kann somit auch als Veränderungsprozess verstanden werden, der die Interessen der Familie und des Unternehmens in Einklang bringt.

Einige Ansätze von Führungskonzepten für Familienunternehmen beziehen sich speziell auf den Nachfolgeprozess. Klein betrachtet den Nachfolgeprozess als Chance für einen strategischen Wandel. Um diese Chance zu nutzen, muss die strategische Grundausrichtung in folgenden Schritten festgelegt werden:

1. Exploration der gemeinsamen Vision
2. Positionierung aufgrund der relevanten Ressourcen
3. Wahl einer Alternative
4. Verpflichtung aller Beteiligten auf diese Alternative.

Nach Festlegung der strategischen Grundausrichtung durch diese vier Schritte können die dafür notwendigen Strukturen entstehen. Nur so lässt sich der Nachfolgeprozess für eine strategische Neuausrichtung der Führung des Familienunternehmens nutzen.<sup>98</sup>

Der ebenfalls auf die Nachfolge bezogene Ansatz von Hahn befasst sich mit strategischen Kernproblemen beim Generationswechsel. Die Unternehmensführung gestaltet sich demnach besonders schwierig, wenn gleichzeitig ein Nachfolgeprozess im Familienunternehmen ansteht. Bei den grundsätzlichen Führungsaufgaben unterscheidet Hahn nicht zwischen Familienunternehmen und anderen Unternehmen. Laut Abbildung 8 sind vor dem Hintergrund der Unternehmenskultur und -philosophie die strategischen und operativen Ziele von der Unternehmensleitung zu formulieren und zu implementieren.<sup>99</sup>

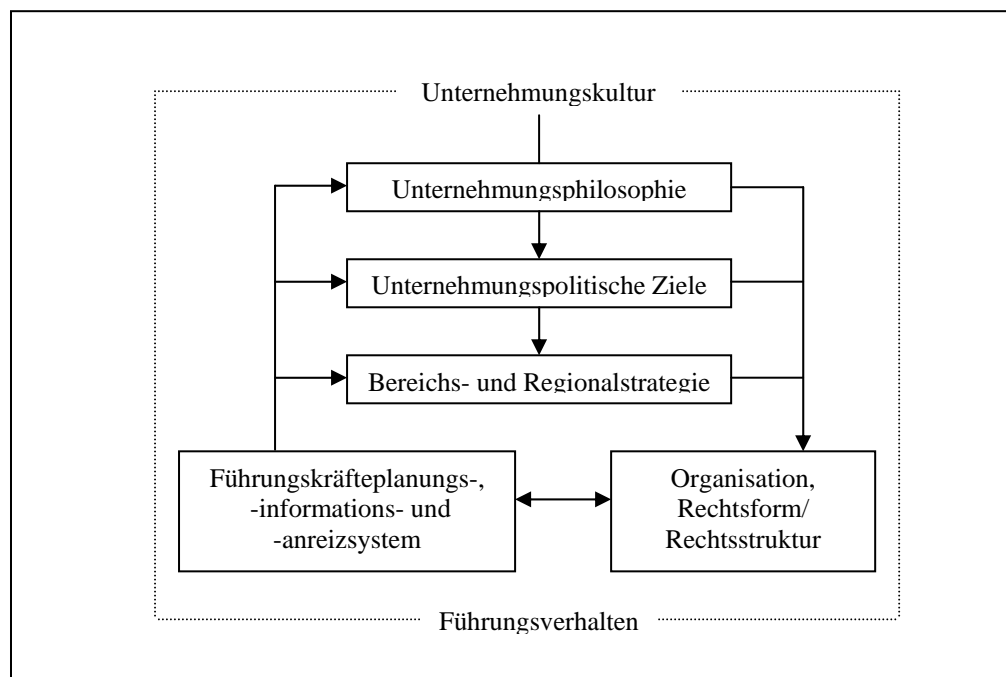
---

<sup>96</sup> Carlock/Ward (2001), S. 200ff.

<sup>97</sup> Oetker (1999), S. 30ff.

<sup>98</sup> Vgl. Klein (2003a), S. 212f.

<sup>99</sup> Im Schaubild von Hahn sind Vision, Leitbild sowie Unternehmungs- und Führungsgrundsätze auf gleicher Ebene wie Unternehmungsphilosophie, unternehmungspolitische Ziele sowie Bereichs- und Regionalstrategie abgebildet und können diesen auch zugeordnet werden (Vgl. Hahn 1999b, S. 1078).

**Abbildung 8: Strategische Führungsaufgaben der Unternehmung**

Quelle: In Anlehnung an Hahn (1999b), S.1078.

Der Unterschied zu anderen Unternehmen besteht laut Hahn in zwei generellen Zielsetzungen von Familienunternehmen. Das erste Ziel liegt in der zukünftigen materiellen Sicherung der Familie. Der zweite Unterschied in der Zielsetzung von Familienunternehmen zu anderen Unternehmen wird in der Sicherung der Nachfolge von Familienmitgliedern und somit dem Erhalt der Unternehmensführung in der Familie gesehen.<sup>100</sup> Die Unternehmensführung von Familienunternehmen sollte diese beiden Unterschiede, die die Unternehmenskultur beeinflussen, besonders berücksichtigen. Wichtig erscheint dabei die Unternehmenskultur und Werte der Familienunternehmung zu erhalten. Die Werte des Familienunternehmens weiterzugeben bzw. anzunehmen scheint laut Steier und Reay eine der wichtigsten Aufgaben der Unternehmensführung zu sein.<sup>101</sup>

Da es das Führungskonzept für Familienunternehmen noch nicht gibt, wird speziell im Hinblick auf die nachhaltige Unternehmensführung das strategische Führungskonzept von Hahn als Basis dieser Arbeit gewählt. Angestrebt wird die Weiterentwicklung oder Anpassung des Konzeptes für die nachhaltige Unternehmensführung von Familienunternehmen, das im Schlussteil dieser Arbeit dargestellt wird. Die Ergebnisse der Untersuchung werden dazu genutzt, diese Anpassung zu rechtfertigen und die Besonderheiten von Familienunternehmen in dem veränderten Konzept herauszustellen.

### 1.4.5 Fazit

Mit der Definition wurde der Forschungsgegenstand der Familienunternehmen eingegrenzt. Der Stand der Forschung zeigte die vorhandenen Ansätze zur Entwicklung einer Theorie der Familienunternehmung auf. Die verschiedenen Modelle zur Erklärung der Besonderheiten von Familienunternehmen

<sup>100</sup> Vgl. Hahn (1999b), S. 1078f.

<sup>101</sup> Vgl. Steier/Reay (2002), S. 14.

verdeutlichen was die Unternehmensführung bei dieser Unternehmensform beachten sollte. Die beschriebenen Defizite in der Forschung und in den Modellen führen dazu, dass als Grundlage dieser Arbeit nicht ein speziell auf Familienunternehmen ausgerichtetes Führungskonzept dienen kann.

Das Drei-Kreise-Konzept von Carlock und Ward<sup>102</sup> zeigt, wie eingeschränkt die Optionen zur Strategiewahl bei Familienunternehmen sind, geht jedoch nicht auf die Führungsaufgaben ein. Aus dem Grund wurde ein allgemeines Konzept zur Unternehmensführung von Hahn ausgewählt, das auch für Familienunternehmen anwendbar ist und bereits als Grundlage zur Erklärung strategischer Kernprobleme beim Generationenwechsel diente. In dem dargestellte Konzept zu strategischen Führungsaufgaben der Unternehmung geht Hahn davon aus, dass die Aufgabenkomplexe sich bei Familienunternehmen nicht wesentlich von den Managementaufgaben in anderen Unternehmen unterscheiden. Die Philosophie und Kultur des Unternehmens sind jedoch von der Familie geprägt, wovon sich dann die Ziele und Strategien ableiten, um auch familienspezifische Probleme zu lösen.<sup>103</sup> Die Strategiewahl im internen und externen Umfeld hängt somit bei Familienunternehmen immer von den Zielen der Familie ab. Dieser bereits im Drei-Kreise-Konzept dargestellt Zusammenhang wird im Konzept von Hahn somit implizit vorausgesetzt.

Im Fazit der gesamten Untersuchung wird das Konzept von Hahn dann für ein nachhaltiges Führungskonzept für Familienunternehmen aufgegriffen. Die Ergebnisse der empirische Untersuchung zur nachhaltigen Unternehmensführung langlebiger Familienunternehmen im Baustoffhandel fließen in die Darstellung des nachhaltigen Führungskonzeptes für Familienunternehmen ein.

Im folgenden Kapitel wird zunächst der Begriff der Nachhaltigkeit definiert, der Stand der Forschung sowie die Akteure der Nachhaltigkeit beschrieben. Zum grundlegenden Verständnis der Fallstudienuntersuchung im Baustoffhandel wird zudem das ökologische Bauen als Teil der nachhaltigen Unternehmensführung gesondert beschrieben.

## 1.5 Grundlagen zur Nachhaltigkeit

Der Begriff nachhaltig wird in der ökonomischen Literatur im weiteren Sinne als Synonym für langfristig erfolgversprechend oder dauerhaft verwendet.<sup>104</sup> Im englischsprachigen Raum verstehen Ressourcentheoretiker nachhaltige Wettbewerbsvorteile (sustainable competitive advantages) im Sinne einer Aufrechterhaltung von Vorteilen. Als Determinanten nachhaltiger Wettbewerbsvorteile werden Dauerhaftigkeit, Transparenz, Übertragbarkeit und Imitierbarkeit der Ressourcen betrachtet. Ressourcen und Fähigkeiten, die dauerhaft, schwer zu imitieren und transferieren sind, führen in dem Sinn zu nachhaltigen oder dauerhaften Wettbewerbsvorteilen.<sup>105</sup> Diese weite Begriffsauffassung der Nachhaltigkeit in der Ressourcentheorie spielt bei der Fragestellung dieser praxisorientierten Arbeit eine untergeordnete Rolle, da

<sup>102</sup> Vgl. Abbildung 7 zur Strategiefindung für Familienunternehmen.

<sup>103</sup> Vgl. Hahn (1999b), S. 1076ff.

<sup>104</sup> Häufig wird der Begriff „sustainable“ auch mit dauerhaft übersetzt. Vgl. dazu Aaker (1992), S. 4, Nolte (1999), S. 27ff, Gretzinger/Matiaske (2000), S. 355ff, Zimmermann (2001), S. 20, Friedrich von den Eichen (2002), S. 157, Schweiger/Strebinger (2003), S. 95, Freiling (2001), S. 1.

<sup>105</sup> Barney (1991), S. 100, Aaker (1992), S. 4, Grant (1991), S. 123f., Mahoney (2001), S. 655.



zudem die ökologischen Aspekte der Nachhaltigkeit nicht einfließen. Eine nachhaltige Unternehmensführung sollte jedoch die ökologische Seite der Nachhaltigkeit berücksichtigen und die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung verfolgen. Diese nachhaltige Unternehmensführung muss inhaltlich detailliert formuliert werden, da hier das Handeln im Vordergrund steht. Die Beschaffenheit von Ressourcen ist wichtig für den langfristigen Erfolg, den die aktive Unternehmensführung auch im Hinblick auf ökologische Aspekte und die vorhandenen Fähigkeiten in Familienunternehmen betrachten sollte. Zwar bildet die Ressourcenanalyse das theoretische Fundament dieser Arbeit, die dort angestrebten nachhaltigen oder dauerhaften Wettbewerbsvorteile beziehen sich jedoch nicht auf den in der umwelt- und gesellschaftspolitische Diskussion verwendeten Begriff der Nachhaltigkeit, der im Vordergrund dieser Arbeit steht.

Nachhaltigkeit wird daher in dieser Arbeit als Kombination von vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten betrachtet, die nicht nur langfristig erfolgversprechend, sondern inhaltlich spezifiziert werden. Im engeren Sinne geht Nachhaltigkeit auf die ursprüngliche Bedeutung des Begriffes einer dauerhaft-umweltgerechten Entwicklung<sup>106</sup> zurück. Auf dieser Grundlage wird Nachhaltigkeit für die vorliegende Untersuchung im folgenden Kapitel definiert. Außerdem beschäftigt sich dieses Kapitel mit dem Stand der Forschung zur Nachhaltigkeit und den Akteuren der nachhaltigen Entwicklung. Aufgrund der Konzentration auf die Baustoffbranche wird ein Kapitel zum ökologischen Bauen ergänzt bevor ein Zwischenfazit gezogen wird.

### 1.5.1 Definition

Der Begriff der Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft. Aufgrund einer Energiekrise gegen Ende des 18. Jahrhunderts führte Deutschland die nachhaltige Forstwirtschaft ein, um der Übernutzung des Waldes Einhalt zu gebieten. Zur langfristigen Ressourcenerhaltung durften demnach nur soviel Bäume abgeholzt werden, wie natürlich nachwachsen können. Nachhaltigkeit wird in der derzeitigen Diskussion des Begriffes als eine Art des ökonomischen Wirtschaftens bezeichnet, bei der gegenwärtigen und zukünftigen Generationen eine Lebensgrundlage geschaffen bzw. nicht entzogen wird. Die langfristige Orientierung zur Erreichung eines natürlichen Ressourcengleichgewichts steht dabei im Vordergrund.<sup>107</sup>

Gro Harlem Brundtland, die ehemalige Ministerpräsidentin von Norwegen, sollte 1983 als Vorsitzende mit der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung<sup>108</sup> ein weltweites Programm des Wandels formulieren. Sie beschreibt treffend, dass die Arbeit der Kommission abzielt auf „die Förderung des gemeinsamen Verstehens und des gemeinsamen Verantwortungsbewusstseins, die in unserer geteilten Welt so dringend erforderlich sind“.<sup>109</sup> Volker Hauff als deutscher Vertreter der Kommission spricht sogar davon, dass wir eine „neue Ethik des menschlichen Überlebens“ brauchen.<sup>110</sup> Ein ethischer Rahmen verbunden mit einer moralischen Ordnung bildet laut Koeppel das Fundament einer gesunden und nachhaltigen Wirtschaft. Das Verständnis

<sup>106</sup> SRU (1996), S. 15, Hauff (1987), S. 46.

<sup>107</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2002), S. 6.

<sup>108</sup> World Commission on Environment and Development (WCED).

<sup>109</sup> Hauff (1987), S. XXV.

<sup>110</sup> Hauff (1987), S. XV.

nachhaltigen Wirtschaftens hängt demnach von kulturellen Unterschieden ab.<sup>111</sup>

Die kulturübergreifende Definition für nachhaltige Entwicklung aus dem Bericht der sogenannten Brundtland-Kommission (1987) lautet wie folgt: Die Bedürfnisse der Gegenwart werden derart befriedigt, dass zukünftige Generationen ihre Bedürfnisse auch noch befriedigen können.<sup>112</sup> Diese Definition muss für die vorliegende Arbeit weiter spezifiziert werden, da für eine nachhaltige Unternehmensführung Indikatoren fehlen.

Entsprechend der Brundland-Definition wird Nachhaltigkeit auf Bundesebene nicht als Fortsetzung der Umweltpolitik verstanden, sondern als umfassende Modernisierungsstrategie. Eine nachhaltige Entwicklung steht demnach als Leitbild für politisches und gesellschaftliches Handeln und geht dabei von Generationengerechtigkeit, Lebensqualität, sozialem Zusammenhalt und internationaler Verantwortung aus. Zur Konkretisierung des Leitbildes bedarf es einer Formulierung von Zielen, Indikatoren und Managementregeln sowie einer Erfolgskontrolle der nachhaltigen Entwicklung.<sup>113</sup>

Das Land Schleswig-Holstein hat 2003 nach dreijähriger Diskussion mit Organisationen, Vereinen und Verbänden eine Strategie zur nachhaltigen Entwicklung vorgelegt. Als Leitgedanke wurde darin festgehalten, dass nachhaltige Entwicklung sich nicht ausschließlich an die Umweltpolitik richtet, sondern folgende drei Dimensionen und Ziele gesellschaftlicher Entwicklung verfolgt:

- wirtschaftlicher Wohlstand,
- soziale Sicherheit und
- Stabilisierung ökologischer Systeme.<sup>114</sup>

Diese Dreiteilung der Nachhaltigkeit findet sich auch in der wissenschaftlichen Literatur zur nachhaltigen Unternehmensführung wieder.<sup>115</sup> Nachhaltigkeit von Organisationen wird als Voraussetzung für die Zukunftssicherung von Unternehmen gesehen.

Laut Löbel ist eine an der nachhaltigen Entwicklung orientierte Wirtschaftsweise zukunftsfähig, „wenn sie die heutigen ökonomischen, ökologischen und sozialen Bedürfnisse auf eine Weise befriedigt, dass diese auch die Bedürfnisbefriedigung für künftige Generationen ermöglicht.“<sup>116</sup> Eine nachhaltige oder zukunftsverträgliche Entwicklung von Unternehmen sichert somit die Lebensgrundlage künftiger Generationen. Speziell bei Familienunternehmen scheinen diese Grundsätze fest verankert zu sein, da Familienunternehmen die langfristige Sicherung des Unternehmens für die Nachkommen anstreben. Daraus ergibt sich die Frage, ob Familienunternehmen nur die ökonomische Sicherheit zum Erhalt des Unternehmens anstreben oder auch langfristig soziale und ökologische Ziele verfolgen. Entsprechend der Definition von Löbel, die dieser Arbeit zugrunde

---

<sup>111</sup> Vgl. Koeppe (2004), S. 147.

<sup>112</sup> Hauff (1987), S. 46.

<sup>113</sup> Landesregierung Schleswig-Holstein (2004), S. 11.

<sup>114</sup> Landesregierung Schleswig-Holstein (2004), S. 7.

<sup>115</sup> Als Beispiele sind hier zu nennen: Hardtke/Prehn (2001), S. 60f, Burschel et al. (2004), S. 23, Schulz et al. (2001), S. 374ff.

<sup>116</sup> Löbel (2001), S. 20.

liegt, wird daher neben den drei Dimensionen der ökologischen, ökonomischen und sozialen Orientierung die Langfristigkeit der nachhaltigen Unternehmensführung in dieser Arbeit untersucht.

### 1.5.2 Stand der Forschung

Seit der Berufung der Brundland-Kommission und der Weltkonferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung<sup>117</sup> in Rio de Janeiro 1992 lässt sich Umweltschutz nicht mehr von sozialen und wirtschaftlichen Fragen trennen.<sup>118</sup> Mit der Agenda 21 vereinbarten 178 Staaten der Vereinten Nationen auf der Rio-Konferenz im Juni 1992 einen Aktionsplan zur nachhaltigen Entwicklung. Neben sozialen, ökonomischen und ökologischen Zielen beinhaltet die Agenda 21 Möglichkeiten zur Implementierung und die Unterstützung von einzelnen Gruppen wie Landwirten, Kindern, Frauen und kommunalen Organisationen. Eine Kommission für Nachhaltige Entwicklung<sup>119</sup> wurde zur Überwachung und Berichterstattung der Vereinbarungen der Agenda 21 etabliert.<sup>120</sup> Die Rio-Konferenz wurde zum Symbol oder Leitbild eines neuen Bewusstseins der gemeinsamen Verantwortung aller Menschen.<sup>121</sup>

Auf der „Rio+5-Konferenz“ der Europäischen Gemeinschaft mit weiteren Unterzeichnern wurde die Ausarbeitung von Strategien zur nachhaltigen Entwicklung beschlossen und auf dem „Rio+10-Gipfel“<sup>122</sup> in Johannesburg vorgelegt. 2001 vereinbarte der Europäische Rat in Göteborg die Einführung einer Strategie für nachhaltige Entwicklung. Über den aktuellen Stand der nachhaltigen Entwicklung wird auf den jährlichen Frühjahrstagungen des Europäischen Rates berichtet.<sup>123</sup>

Zur Umsetzung der Agenda 21 beschloss die deutsche Bundesregierung 2002 eine nationale Strategie zur nachhaltigen Entwicklung. Das BMBF betrachtet Nachhaltigkeit als Innovations- und Wirtschaftsfaktor, der in Bildung und Forschung unterstützt werden muss. Das Forschungsprogramm fokussiert das Nachhaltigkeitsziel auf folgende vier Forschungsfelder:<sup>124</sup>

1. Nachhaltigkeit in Industrie und Wirtschaft
2. Nachhaltige Nutzungskonzepte für Regionen
3. Nachhaltige Nutzung von natürlichen Ressourcen
4. Gesellschaftliches Handeln in Richtung Nachhaltigkeit.

Diese vier Aktionsfelder beinhalten laut BMBF signifikante Potentiale zur Stärkung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit. Die

---

<sup>117</sup> Die englische Bezeichnung der Konferenz lautet: United Nations Conference on Environment and Development (UNCED).

<sup>118</sup> BMBF (2004b), S. 4.

<sup>119</sup> Die englische Bezeichnung der Kommission lautet: Commission on Sustainable Development (CSD).

<sup>120</sup> United Nations Department of Economy and Social Affairs (2004), S. 1.

<sup>121</sup> Vgl. Hardtke/Prehn (2001), S. 62.

<sup>122</sup> Die Konferenzen des World Summit on Sustainable Development (WSSD) fanden 1997 und 2002 statt.

<sup>123</sup> Vgl. Landesregierung Schleswig-Holstein (2004), S. 10.

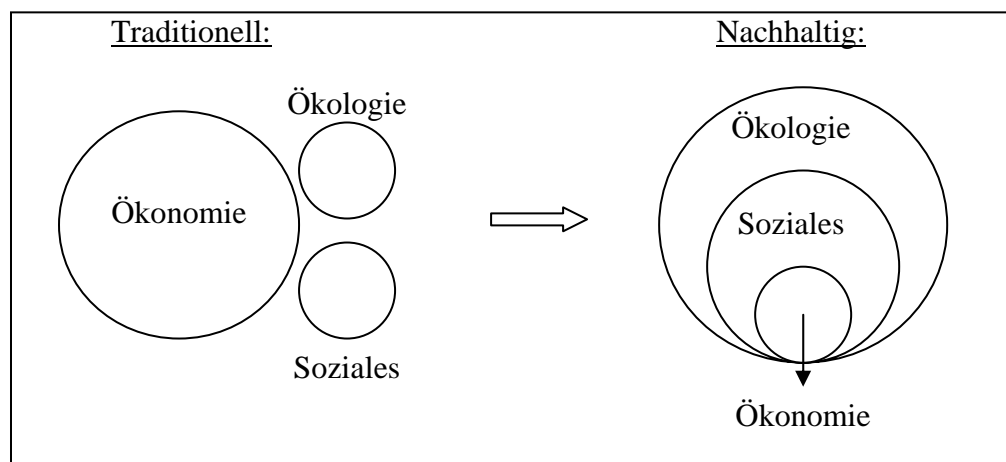
<sup>124</sup> BMBF (2004b), S. 4ff.

Konzepte sollen dabei interdisziplinär ausgelegt sein und nachhaltige Innovationen fördern.<sup>125</sup>

Das erste Forschungsfeld der Nachhaltigkeit in Industrie und Wirtschaft beinhaltet Entscheidungen für nachhaltige Produktion und Konsum mit entsprechend veränderten Geschäftsmodellen und -strukturen. Die nachhaltige Unternehmensführung zählt somit zu diesem ersten Forschungsfeld.<sup>126</sup> Bisher betätigen sich Unternehmen hauptsächlich in Teilbereichen mit einer nachhaltigen Entwicklung. Umweltschutz und Umweltmanagement sowie Diskussionen zur sozialen Verantwortung von Unternehmen zeigen die Bereitschaft der Unternehmen, sich mit Themen der Nachhaltigkeit auseinander zu setzen.<sup>127</sup> Es wäre aber zu einfach, die Öko- und Sozialbilanzen zusammenfassend als Nachhaltigkeitsbilanz zu präsentieren. Nachhaltigkeit muss auf höherer Ebene in der Unternehmenskultur verankert sein. Laut Koepe sind neben der ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit eine politisch-kulturelle Komponente zu integrieren. Durch kulturübergreifendes nachhaltiges Handeln können verantwortungsvolle Wirtschaftsunternehmen dazu beitragen, weltweit eine nachhaltige Entwicklung zu fördern.<sup>128</sup>

Willard unterscheidet diese Sichtweisen mit einem traditionellen und einem nachhaltigen Gedankenmodell. Folgende Abbildung zeigt die gedankliche Entwicklung, die in vielen Köpfen erst vollzogen werden muss:

**Abbildung 9: Gedankenmodelle zur Nachhaltigkeit**



Quelle: In Anlehnung an Willard (2002), S. 146.

Die traditionelle Sichtweise legt größten Wert auf den ökonomischen Erfolg des Unternehmens, wobei ökologische und soziale Orientierung gleichbedeutend aber der Ökonomie untergeordnet sind. Das nachhaltige Gedankenmodell sieht die Ökologie an erster Stelle, da die Existenz der Menschheit davon abhängt. Die soziale Orientierung folgt als zweitwichtigstes Ziel und die Ökonomie ist dem untergeordnet. Durch die Veränderung der Sichtweise zur Nachhaltigkeit ergeben sich laut Willard nicht nur langfristige Vorteile für

<sup>125</sup> Vgl. BMBF (2004b), S. 9.

<sup>126</sup> Als weitere Konzepte des Aktionsfeldes Nachhaltigkeit in Industrie und Wirtschaft wurden Klimaschutzstrategien, Schlüsseltechnologien für den Systemwandel und rohstoffnahe Produktionssysteme genannt (BMBF 2004b, S. 21ff).

<sup>127</sup> Hardtke/Prehn (2001), S. 65.

<sup>128</sup> Vgl. Koepe (2004), S. 150f.

Unternehmen wie Kosteneinsparungen oder Produktivitätssteigerung sondern teilweise daraus resultierend auch Verbesserungen für Gesellschaft und Umwelt.<sup>129</sup>

Ähnlich sehen Hardtke und Prehn in der Nachhaltigkeit eine Erfolgsstrategie für Unternehmen. Sie berichten über eine Studie der Unternehmensberatung Arthur D. Little, die Herausforderungen und Chancen der Nachhaltigkeit darstellt. Demnach sehen 95 Prozent der befragten 500 Unternehmen Nachhaltigkeit als bedeutendes Thema an, jedoch nur 17 Prozent leiten daraus ihre Geschäftsstrategien ab. Das Ergebnis spiegelt die fehlende praktische Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigkeit wider. Als Essenz für eine strategische Unternehmensführung sehen die Autoren die Integration der drei Nachhaltigkeitsziele: ökonomisches Wachstum, Umweltexzellenz und gesellschaftliche Verantwortung.<sup>130</sup> Dem Kundenwunsch nach mehr Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft würde durch diese Integration der Nachhaltigkeit entsprochen. Der unternehmerische Profit hängt demnach vom Ausmaß nachhaltiger Innovationen ab. Die nachhaltige Entwicklung wird im Gesamtzusammenhang sogar als „Krone der Unternehmensstrategien“ bezeichnet.<sup>131</sup>

Radermacher betrachtet eine nachhaltige Entwicklung als „die große weltpolitische Herausforderung beim Übergang in ein neues Jahrtausend“. Die besondere Aufgabe der Wirtschaft besteht seiner Meinung nach darin, nachhaltiges Wachstum unter Erhalt der ökologischen Systeme sowie sozialem Ausgleich anzustreben. Nachhaltigkeit als weltweites politisches Ziel zur Sicherung der Überlebensfähigkeit der Weltbevölkerung kann jedoch nur durch einen geeigneten gesellschafts-politischen Rahmen der Weltwirtschaft erreicht werden.<sup>132</sup>

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung, beschäftigt sich die Forschung zunehmend mit Nachhaltigkeit und vereinzelt mit nachhaltiger Unternehmensführung.<sup>133</sup> Es verfolgen aber nicht nur Wissenschaftler und Politiker, sondern auch andere Akteure das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung und suchen nach Indikatoren der Nachhaltigkeit. Insbesondere Akteure, die sich inhaltlich mit nachhaltigen Unternehmensführung beschäftigen werden gesucht, um einen Überblick der vielen national und international handelnden Organisationen zu erhalten. Daraus ergibt sich dann, welche Akteure Indikatoren für die vorliegende Untersuchung von Familienunternehmen in der Baustoffbranche liefern könnten und zeigt die Relevanz dieses Themas.

Folgendes Kapitel zur Relevanz der nachhaltigen Unternehmensführung, in dem die Akteure der nachhaltigen Entwicklung dargestellt sind, stellt somit eine Grundlage für die Operationalisierung der Nachhaltigkeit für diese Untersuchung dar.

---

<sup>129</sup> Vgl. Willard (2002), S. 146ff.

<sup>130</sup> Vgl. Hardtke/Prehn (2001), S. 84ff.

<sup>131</sup> Hardtke/Prehn (2001), S. 16.

<sup>132</sup> Das europäische Marktmodell oder die ökosoziale Marktwirtschaft wird hier als ein Weg zur Nachhaltigkeit beschrieben (vgl. Radermacher 2004, S. 29ff).

<sup>133</sup> Als Beispiele sind hier folgende Autoren zu nennen : Burschel et al. (2004), Löbel et al. (2000) und Willard (2002).

### 1.5.3 Relevanz der nachhaltigen Unternehmensführung

Viele Akteure beschäftigen sich mit dem Thema Nachhaltigkeit. Insbesondere sind staatliche Organisationen an nachhaltiger Entwicklung interessiert, die der Agenda 21 zugestimmt haben. Außerdem beteiligen sich zunehmend die Wissenschaft, Industrie und Umweltorganisationen mit dem Thema der nachhaltigen Entwicklung.<sup>134</sup> In der interdisziplinären Ausrichtung des Forschungsgebietes liegt eine Begründung der großen Zahl der Organisationen, Institute und Akteure, die sich mit Nachhaltigkeit, nachhaltiger Entwicklung oder Teilgebieten daraus beschäftigen.

Das Netzwerk des Forschungsvorhabens fona (Forschung für Nachhaltigkeit des Bundesministeriums für Bildung und Forschung ) beinhaltet beispielsweise auf nationaler Ebene Akteure aus verschiedenen Bereichen. Die Verteilung auf die genannten 7 Forschungsfelder sah 2004 wie folgt aus:<sup>135</sup>

- Gesellschaft: 69 Akteure
- Wirtschaft: 73 Akteure
- Regionen: 29 Akteure
- Ressourcen: 27 Akteure
- System Erde: 18 Akteure
- Strategie: 19 Akteure
- weitere Themen: 49 Akteure

Von 2004 bis 2005 stieg die Zahl von insgesamt 212 auf 303 Akteure,<sup>136</sup> die sich als Einzelpersonen oder als Vertreter von Institutionen mit der Forschung zur Nachhaltigkeit beschäftigen. Einmal jährlich findet ein Forum für Nachhaltigkeit statt, auf dem sich die verschiedenen Akteure austauschen und vernetzen können.

Die Universitäten und Forschungseinrichtungen sind 2004 mit 93 (2005 bereits 139) Einträgen die am stärksten vertretene Institutionsart. Dabei liegt ein Schwerpunkt in der Forschung und Lehre bei innovativen Technologien, die eine nachhaltige Entwicklung fördern. Es sind jedoch auch Verlage, Verbände, Finanzdienstleister oder Forschungsberater unter den Akteuren zu finden.<sup>137</sup>

Bei Betrachtung des Forschungsfeldes Wirtschaft sind Institutionen wie die Arbeitsstelle Friedensforschung, Aktion Fischotterschutz oder ReUse Computerverein genannt. Diese tragen zur nachhaltigen Entwicklung bei, sind jedoch für den Schwerpunkt dieser Arbeit nicht relevant. Daher sind in der folgenden Tabelle nur Akteure genannt und beschrieben, die inhaltlich eine nachhaltige Unternehmensführung verfolgen. Außerdem wurde in folgender Tabelle 1 nach national und international tätigen Akteuren nachhaltiger Entwicklung getrennt:<sup>138</sup>

<sup>134</sup> Maeschli (1998), S. 7.

<sup>135</sup> Durch Mehrfachnennungen ergibt die Summe der Forschungsfelder 284, also mehr als die insgesamt 212 genannten Akteure.

<sup>136</sup> BMBF (2005b), S. 1.

<sup>137</sup> BMBF (2004a). S. 1, BMBF (2005b), S. 1.

<sup>138</sup> Die Internet-Adressen der Akteure sind aus den Tabellen zu ersehen; das Abrufdatum und weitere Informationen können dem Literaturverzeichnis unter dem Namen des jeweiligen Akteurs entnommen werden.

Tabelle 1: Akteure nachhaltiger Entwicklung

<b>Akteure national</b>	<b>Inhaltliche Ausrichtung</b>	<b>Internetadresse und Gründungsjahr</b>
B.A.U.M. Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V.	Unterstützung der ca. 500 Mitglieder zur umweltorientierten Unternehmensführung, Projekt MINONA Mitarbeiter-Motivation zu Nachhaltigkeit	www.baumev.de seit 1984
CSM Centre for Sustainability Management	Weltweite Forschung und Lehre zu Nachhaltigkeits- management	www.uni-lueneburg.de/csm seit 1998
DKNW Deutsches Kompetenzzentrum für Nachhaltiges Wirtschaften	Gefördert von der DBU (Deutschen Bundes- stiftung Umwelt), praxisorientierte Lehre und Forschung	www.uni-wh.de/dknw seit 1995
econsense - Forum Nachhaltige Entwicklung	Zusammenschluss von Großunternehmen zur Konkretisierung der Nachhaltigkeitsvision	www.econsense.de seit 2000
fona Forschung für Nachhaltigkeit	Interdisziplinäres Netzwerk des BMWF	www.fona.de seit 2004
future e.V.	Umweltinitiative von 200 mittelständischen Unternehmen, Projekt be.st (benchmarking for sustainability)	www.future-ev.de seit 1986
ifeu Institut für Energie- und Umweltforschung	Ökologisches Forschungsinstitut der Universität Heidelberg	www.ifeu.org sei 1978
imug Institut für Markt- Umwelt- Gesellschaft	Praxisorientiertes Forschungsinstitut der Universität Hannover	www.imug.de seit 1992
iöw Institut für ökologische Wirtschaftsforschung	Forschung für nachhaltiges Wirtschaften	www.ioew.de seit 1985
Öko-Institut e.V. Institut für angewandte Ökologie	Arbeitsgebiet nachhaltiges Wirtschaften	www.oeko.de seit 1977
Rat für nachhaltige Entwicklung	Berufen von der Bundesregierung zur Förderung des Dialogs zur Nachhaltigkeit	www.nachhaltigkeitsrat.de seit 2001
unw Ulmer Initiativ- kreis nachhaltige Wirtschaftsentwicklung e.V.	Förderung der Wissen- schaft und Forschung zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung	www.unw-ulm.de seit 1993

<b>Akteure international</b>	<b>Inhaltliche Ausrichtung</b>	<b>Internetadresse und Gründungsjahr</b>
CSD United Nations Commission on Sustainable Development	Berufen von den Vereinten Nationen zur Durchsetzung der Agenda 21	www.un.org/esa/sustdev/csd seit 1992
GRI Global Reporting Initiative	Richtlinien zur weltweiten Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen	www.globalreporting.org seit 1997
IISD International Institute for Sustainable Development	Forschung und Förderung nachhaltiger Entwicklung	www.iisd.org seit 1990
INEM International Network for Environmental Management	Weltweite Förderung umweltbewusster Führung von KMU, von B.A.U.M. mitbegründet	www.inem.org seit 1991
SustainAbility	Internationale Beratung zu Strategien der nachhaltigen Entwicklung	www.sustainability.com seit 1987
WBCSD World Business Council for Sustainable Development	Zusammenschluss von 175 internationalen Unternehmen mit dem Ziel nachhaltiger Entwicklung und Unternehmensführung	www.wbcsd.ch seit 1991

Quelle: Eigene Darstellung

Diese Auflistung konzentriert sich auf bedeutende Akteure, die sich im weiteren Sinne mit der nachhaltigen Entwicklung in Unternehmen beschäftigen. Ausgehend von der Agenda 21, in der Handlungsaufträge für die wesentlichen Politikbereiche formuliert wurden,<sup>139</sup> hat sich Nachhaltigkeit zur gesellschafts- und unternehmenspolitischen Vision entwickelt. Nicht nur nationale<sup>140</sup> oder internationale Zusammenschlüsse beschäftigen sich mit nachhaltiger Entwicklung, sondern zunehmend gesellschaftliche Akteure und Unternehmen,<sup>141</sup> wie aus Tabelle 1 ersichtlich wird.

Auf nationaler Ebene beginnen die Akteure, sich zu vernetzen. Die Bundesinitiative fona versucht seit 2004 ein interdisziplinäres Netzwerk aufzubauen, um einen Austausch aller Akteure der nachhaltigen Entwicklung zu fördern. Einige wissenschaftliche Institute kooperieren bereits mit Unternehmen, um eine praxisnahe Forschung zu gewährleisten. Zu nennen sind hier das CSM in Lüneburg, das imug in Hannover und das DKNW in Witten-Herdecke. Eine unabhängige Nachhaltigkeitsforschung streben der unw in Ulm und das ifeu in Heidelberg an. Zu projektorientierter Forschung haben sich das

<sup>139</sup> Vgl. Abschnitt 1.5.2 zum Forschungsstand der Nachhaltigkeit.

<sup>140</sup> Der in Tabelle 1 genannte Rat für Nachhaltige Entwicklung wurde von der Deutschen Bundesregierung berufen, um sie in der Nachhaltigkeitspolitik zu beraten und in Projekten die Nachhaltigkeitsstrategie weiterzuentwickeln und umzusetzen (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2005, S. 1).

<sup>141</sup> Burschel et al. (2004), S. 77ff, Freimann (2004), S. 1.



Öko-Institut, iöw, imug und ifeu zusammengetan, um die Nachhaltigkeitsberichterstattung voranzutreiben. Gefördert von der Umweltstiftung kooperieren diese Institute auch mit einem internationalen Netzwerk INEM zur Erstellung einer Richtlinie für Nachhaltigkeitsberichte. Der Arbeitskreis B.A.U.M. als Mitbegründer des INEM Netzwerkes gilt seit über 20 Jahren als Partner nachhaltiger Unternehmen an mehreren Standorten in Deutschland. Neben den wissenschaftsnahen Instituten und staatlichen Initiativen gibt es Netzwerke, die nur von Unternehmen ausgehen. Ecosense ist ein Zusammenschluss von global agierenden Unternehmen, die eine nachhaltige Entwicklung in ihr Unternehmensleitbild integriert haben. Überwiegend mittelständische Unternehmen kooperieren in dem Netzwerk future, wobei Agenturen und Umweltberater zu Rate gezogen werden.

Auf internationaler Ebene haben sich ebenfalls Unternehmen in zwei unterschiedlichen Netzwerken zusammengeschlossen, um eine nachhaltige Entwicklung in Unternehmen zu verwirklichen und die Berichterstattung zur Nachhaltigkeit zu fördern. Das bereits genannte Netzwerk INEM besteht aus ca. 5000 Mitgliedsunternehmen und vertritt die Interessen von kleinen und mittleren Unternehmen in über 25 Ländern. Das WBCSD ist ein Zusammenschluss von 175 internationalen Unternehmen aus dem Industriesektor. Auf die Beratung in Sachen Nachhaltigkeit von internationalen Unternehmen hat sich SustainAbility spezialisiert und zwar bereits seit 1987. Als unabhängiges internationales Institut forscht das IISD seit 15 Jahren, um Politik, Wirtschaft und andere Organisationen in der nachhaltigen Entwicklung zu unterstützen. Von den Vereinten Nationen wurde 1992 die CSD eingesetzt zur Sicherung der Umsetzung der Agenda 21. 1997 erkannten die Vereinten Nationen, dass zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung Richtlinien und Indikatoren entwickelt werden müssen und beauftragten damit die GRI. Die Indikatoren der GRI sind weit gefasst, sodass sie für Untersuchungen je nach Land oder Branche anders ausgelegt werden müssen.<sup>142</sup>

Insgesamt betrachtet verfolgen die beschriebenen Akteure eine nachhaltige Unternehmensführung auf sehr unterschiedliche Weise und mit verschiedenen Zielsetzungen. Auf internationaler Ebene sind für die vorliegende Fragestellung nur die Indikatoren der GRI anwendbar. Entsprechend der verwendeten Definition sind die Indikatoren in den Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung nach ökonomischer, ökologischer und sozialer Leistung aufgeteilt.<sup>143</sup> Von den nationalen Akteuren liefern das iöw und das imug brauchbare Anhaltspunkte zur Formulierung von untersuchungsspezifischen Indikatoren. Auch hier wird in einem Leitfadens zur Nachhaltigkeitsberichterstattung in eine soziale, wirtschaftliche und ökologische Unternehmensleistung unterteilt.<sup>144</sup>

Um Indikatoren einer nachhaltigen Unternehmensführung im Baustoff-Fachhandel zu entwickeln, bedarf es einer Analyse der Branche. Im folgenden Kapitel werden daher die Grundlagen und Begriffe zum nachhaltigen Bauen und Wohnen formuliert.

---

<sup>142</sup> Burschel et al. (2004), S. 77ff, B.A.U.M. Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (2005), S. 53ff. Weitere Informationen über die Akteure sind über die Internetadressen aus Tabelle 1 erhältlich.

<sup>143</sup> GRI (2006b), S. 1f.

<sup>144</sup> iöw/imug (2001), S. 27ff.

### 1.5.4 Nachhaltiges Bauen und Wohnen

Die sozialen und ökonomischen Inhalte der nachhaltigen Unternehmensführung sind relativ eindeutig zu spezifizieren z.B. mit der Verantwortung gegenüber Mitarbeitern oder einem soliden Umgang mit Gewinnen. Um die ökologische Seite der nachhaltigen Unternehmensführung besser zu beleuchten, müssen mit Bezug zur Baustoffbranche einige grundlegende Begriffe erläutert werden. Dies erfolgt in diesem Kapitel, in dem das nachhaltige Bauen und Wohnen als Teil der Nachhaltigkeit genauer umschrieben wird.

Das Umweltbundesamt setzte im Jahre 2000 in der Nachhaltigkeitsdiskussion einen Forschungsschwerpunkt auf „Nachhaltiges Bauen und Wohnen in Deutschland“, da er den Grundbedürfnissen aller entspricht. Neben der ökologischen Relevanz des Themas spielt das Bedürfnisfeld „Bauen und Wohnen“ unter volkswirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Gesichtspunkten eine wichtige Rolle. Die beauftragten Institute<sup>145</sup> zielen mit diesem Forschungsauftrag nicht nur darauf ab, einen Beitrag zum nachhaltigen Bauen und Wohnen zu leisten, sondern auch als Beispiel für andere Bereiche zu dienen, woraus dann schließlich ein nationaler Umweltplan zur nachhaltigen Entwicklung entstehen könnte.<sup>146</sup> Aufgrund der Schwerpunktsetzung in der Nachhaltigkeitsdiskussion wird in diesem Kapitel das nachhaltige Bauen und insbesondere die Nutzung regenerativer Energiequellen sowie der Reduzierung der Energienutzung näher beleuchtet.

Eine nachhaltige Energieversorgung muss bereits beim Bau oder bei einer Modernisierung eines Gebäudes berücksichtigt werden. Ziel einer nachhaltigen Energieversorgung ist die Reduzierung fossiler Energieträger<sup>147</sup> sowie die verstärkte Nutzung erneuerbarer bzw. regenerativer Energien. Aufgrund steigender Energiebedarfe und Umweltverschmutzung sowie einer rapiden Zunahme der Weltbevölkerung bei gleichzeitiger Verknappung fossiler Ressourcen<sup>148</sup> wird den regenerativen Energiequellen zukünftig eine hohe Bedeutung beigemessen. Außerdem sprechen Öltankerunfälle, radioaktive Strahlung und Luftverschmutzung für eine verstärkte Nutzung regenerativer Energien.<sup>149</sup> Die Wirtschaftlichkeit dieser Energien lässt sich laut dem Sachverständigenrat für Umweltfragen trotz erhöhter Strompreise nicht generell abschätzen. Windkraftanlagen stehen an der Schwelle zur Wirtschaftlichkeit und photovoltaische Anlagen liegen bereits jenseits dieser Schwelle, sind also für die Baustoffindustrie und Privathaushalte attraktiv. Zum Ausbau der Nutzung erneuerbarer Energien werden wesentlich höhere Abgaben bei der Besteuerung fossiler Energieträger als bisher gefordert.<sup>150</sup>

<sup>145</sup> Neben dem Öko-Institut wurden das Institut für ökologische Raumentwicklung und das Institut für Stadtbauwesen der TU Dresden beauftragt (Umweltbundesamt 2003).

<sup>146</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (1997), S. 6, Umweltbundesamt (2002), S. 19, Umweltbundesamt (2003), S. 1.

<sup>147</sup> Zu den fossilen Energieträgern zählen Brennstoffe, die aus geologischen Prozessen entstanden und im Gegensatz zu regenerativen Energien erschöpfbar sind, wie Kohle, Erdgas und -öl sowie Uran als nuklearer Energieträger (vgl. Schulz et al. 2001, S. 92).

<sup>148</sup> Der derzeitige Bestand an Erdöl reicht noch für ca. 40 Jahre. Kohle ist noch ca. 100 Jahre verfügbar (vgl. ITU 2005, S. 1).

<sup>149</sup> Vgl. Burschel (2004), S. 18, Schulz et al. (2001), S. 92, Meadows et al. (1992), S. 68ff.

<sup>150</sup> SRU (1996), S. 365.

Zu den regenerativen Energiequellen zählen folgende fünf Bereiche,<sup>151</sup> die im Baustoffhandel unterschiedliche Bedeutung haben:

- Windenergie: Windenergie wird kaum privat genutzt und wird von speziellen Anbietern angeboten und meist der Fernwärme zugeführt.
- Wasserkraft: Ebenso wie Windenergie wird Wasserkraft nicht privat genutzt und ist vom regionalen Standort abhängig, wie beispielsweise Gezeitenkraftwerke.
- Sonnen- bzw. Solarenergie: Im Gegensatz zu Wind- und Wasserenergie können Solaranlagen auch im Baumarkt angeboten werden. Dabei handelt es sich um solarthermische oder photovoltaische Anlagen,<sup>152</sup> die bei einem Neubau oder einer Modernisierung als alternative Energiequelle genutzt werden können. Das tageszeitlich unterschiedliche Aufkommen der Sonnenenergie wird durch einen Pufferspeicher ausgeglichen. Bei starken jahreszeitlichen Schwankungen sind Solaranlagen nicht besonders effizient. In unseren Breitengraden können über das ganze Jahr betrachtet zwei Drittel des Warmwasserbedarfs eines Haushaltes mit einem Kollektor erzeugt werden.<sup>153</sup>
- Bioenergie: Neben Biogas und Brennstoffzellen gehört Biomasse zur Bioenergie. Biogasanlagen werden in Schleswig-Holstein von Landwirten mit Viehhaltung genutzt und an den Stromversorger verkauft. Mit Brennstoffzellen wird chemische Energie<sup>154</sup> ohne einen Umweg über die Verbrennung direkt in elektrische Energie umgewandelt. Die Technologie ist jedoch noch nicht so weit ausgereift, dass sie im Baubereich eingesetzt werden kann. Die Biomasse oder auch Biothermie als weitere Bioenergiequelle kann relativ einfach auch in Privathaushalten genutzt werden. In Form von Holz-Pellets-Heizungen oder Holzvergäsern kann diese Technologie auch vom Baustoffhandel angeboten werden. Häufig gibt es jedoch ebenso wie bei der Solarenergie einen Spezialhandel für diesen Bereich.
- Geoenergie: Als Geoenergie oder Geothermie wird die an der Erdoberfläche gespeicherte Wärme bezeichnet. Durch Erdwärme kann unabhängig von Schwankungen in fast jedem Gebiet<sup>155</sup> der Erde Energie erzeugt werden. Ausnahmen sind vulkanischen Regionen, in denen Dampf- oder Heißwasserlagerstätten zusätzlich genutzt werden können sowie Hot-Dry-Rock-Kraftwerke, bei denen Energie aus heißem Gestein gewonnen wird. Man kann die Geoenergie direkt am Erduntergrund auch zur Kälteerzeugung nutzen.<sup>156</sup> Durch sogenannte Wärmepumpen, die

---

<sup>151</sup> Vgl. IWR (2005), S. 1.

<sup>152</sup> Bei der Solarthermie wird Sonnenenergie zur Warmwassererzeugung genutzt und kann in elektrische Energie umgewandelt werden. Die Photovoltaik wandelt Sonnenstrahlen direkt in elektrische Energie um (vgl. ITU 2005, S. 1, Umweltlexikon 2005, Stichwort: Solarenergie).

<sup>153</sup> Vgl. ITU (2005), S. 1.

<sup>154</sup> Als Beispiele für die Nutzung von Brennstoffzellen kommen brennbare Gase wie Wasserstoff, Deponiegas oder Methan aber auch Biogas und Erdgas in Frage (Umweltlexikon 2005, Stichwort: Brennstoffzelle).

<sup>155</sup> In Deutschland bietet sich das Norddeutsche Becken besonders zur Erdwärmeerzeugung an, da die Bohrungen einfacher sind und nicht so tief erfolgen müssen (Zweckverband für Geowärme Erding 2005, S. 1)

<sup>156</sup> Vgl. Umweltlexikon (2005), Stichwort: Geothermie.

auch das Grundwasser oder die Umgebungsluft als Energiequellen nutzen können, wird die Erdwärme in den Heizkreislauf eingespeist. Bei diesem eigenständigen Heizungssystem erfolgt die Nutzung der Erdwärme über in den Boden eingelassene Erdwärmesonden oder oberflächennahe Wärmekollektoren.<sup>157</sup>

Neben der Nutzung regenerativer Energiequellen sollte die Reduzierung des Energieverbrauchs beim ökologischen Bauen in den Vordergrund gerückt werden. Nach dem Motto “reduce, reuse, recycle“ sollte dann die Wiederverwertung und die Aufbereitung betrachtet werden. Dabei sind folgende Aspekte von Bedeutung:

- **Wärmeverluste:** Eine Reduzierung der Wärmeverluste kann durch eine gute Verglasung der Fenster und Türen erreicht werden. Die verbesserte Wärmedämmung an Dach und Außenwänden kann mit natürlichen Rohstoffen wie Flachs, Baumwolle, Stroh oder Grünbewuchs erfolgen. Bei der Fußbodendämmung gibt es Möglichkeiten,<sup>158</sup> bei denen praktisch keine Wärme nach unten verloren geht. Insgesamt sind die sogenannten Niedrig- oder Nullenergiehäuser zu bevorzugen, bei denen neben einer hohen Wärmedämmung die Himmelsrichtungen und andere geografische Gegebenheiten bei der Planung berücksichtigt werden.
- **Wassernutzung:** Die Reduzierung der Wassernutzung kann durch sparsame Geräte oder Regenwassernutzung erreicht werden. Außerdem gibt es Möglichkeiten das noch relativ saubere Abwasser in den Kreislauf zurückzuführen und so erneut zu nutzen.
- **Abfall:** Zur Reduzierung des Abfalls beim Bauen sollten natürliche Materialien bevorzugt werden, die später kompostiert oder auch wiederverwertet werden können. Außerdem gibt es verschiedene Möglichkeiten der eigenen Kompostierung des Hausmülls.

Wichtig ist dabei, dass das Unternehmen ein breites Angebot zum ökologischen Bauen mit entsprechender Beratung anbietet und getreu dem Motto “reduce, reuse, recycle“ mit einem guten Beispiel voran geht. Dabei könnten zum Beispiel eine Mülltrennung und -rücknahme durchgeführt oder selbst regenerative Energiequellen genutzt werden.

Auf Grundlage der Ausführungen zur Nachhaltigkeit und zum nachhaltigen Bauen und Wohnen erfolgt im empirischen Teil dieser Arbeit eine ausführliche Begründung zur Konzentration auf die Baustoff-Fachhandel und zur Wahl der Nachhaltigkeitsindikatoren.

### 1.5.5 Fazit

Die Definition und der Stand der Forschung zur Nachhaltigkeit in diesem Kapitel dienen einem allgemeinen Verständnis der Nachhaltigkeitsdiskussion. Die Akteure der nachhaltigen Entwicklung wurden gesondert behandelt, um aufzuzeigen, dass sich nicht nur staatliche, sondern vermehrt unternehmerische Zusammenschlüsse mit dem Thema der Nachhaltigkeit beschäftigen. Neben dem Ziel der nachhaltigen Entwicklung suchen die Akteure nach einem

---

<sup>157</sup> IWR (2005), S. 2.

<sup>158</sup> Als Beispiel kann hier die Futura Systemschale aufgeführt werden, bei der im Fundament die Fußbodenerwärmung integriert ist und dadurch eine hohe Wärmedämmung enthält (Futura 2005, S. 1).

geeigneten Nachhaltigkeitsindikator. Auf internationaler Ebene beschäftigt sich besonders die Global Reporting Initiative mit dem Thema, konnte jedoch bislang keinen geeigneten Indikator festlegen. Viele Akteure favorisieren daher eine Nachhaltigkeitsberichterstattung zum Aufzeigen einer nachhaltigen Entwicklung oder Unternehmensführung.

Das gemeinsame Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Umwelt und zukünftigen Generationen wird in der Nachhaltigkeitsdiskussion immer wieder betont. Ausgangspunkt dieser Diskussion stellt die Definition der nachhaltigen Entwicklung der Brundtland-Kommission von 1987 dar, in der die Bedürfnisse der Gegenwart derart befriedigt werden sollen, dass zukünftige Generationen ihre Bedürfnisse auch noch befriedigen können.<sup>159</sup> Löbel spezifiziert die Definition durch ökonomische, ökologische und soziale Bedürfnisse, die auch bei künftigen Generationen befriedigt sein sollten.<sup>160</sup> Daraus wurden die zu untersuchenden vier Dimensionen zur nachhaltigen Unternehmensführung abgeleitet: die ökologische, ökonomische und soziale Orientierung sowie die langfristige Strategiewahl.

Um entsprechend dieser vier Dimensionen geeignete Indikatoren für die Untersuchung zu finden, müssen die Besonderheiten der Baustoffbranche berücksichtigt werden. Das Kapitel über nachhaltiges Bauen und Wohnen wird als Grundlage für das Branchenverständnis und die Fragen an den Baustoff-Fachhandel benötigt. Verschiedene nationale und internationale Akteure suchen nach geeigneten Nachhaltigkeitsindikatoren, die jedoch nur teilweise auf die nachhaltige Unternehmensführung von Familienunternehmen in der Baustoffbranche anzuwenden sind. Es werden daher im empirischen Teil dieser Arbeit auf Grundlage der Ausführungen zur Nachhaltigkeit und der Forschung zu Familienunternehmen geeignete Indikatoren zur Erfassung der nachhaltigen Unternehmensführung von Familienunternehmen in der Baustoffbranche formuliert.

Als weitere Grundlage zur empirischen Untersuchung wird im folgenden Kapitel die Ressourcenanalyse vorgestellt und diskutiert. Die besonderen Ressourcen von Familienunternehmen leiten dann zur Hypothesenentwicklung und dem Untersuchungsmodell über.

---

<sup>159</sup> Hauff (1987), S. 46.

<sup>160</sup> Löbel (2001), S. 20.

## 2. Die Ressourcenanalyse in der Forschung zu Familienunternehmen

Im diesem Kapitel wird auf Basis der theoretischen Grundlagen das Vorgehen und die Anwendbarkeit der Ressourcenanalyse in der Familienunternehmensforschung und speziell für diese Arbeit aufgezeigt. Darauf aufbauend folgt die Hypothesenentwicklung mit einer abschließenden Vorstellung des Untersuchungsmodells und des Vorgehens in der empirischen Untersuchung.

### 2.1 Theoretischer Hintergrund der Ressourcenanalyse

Zum Verständnis des ressourcenorientierten Ansatzes wird hier die historische Entwicklung aufgezeigt sowie eine Einordnung in die ökonomische Theorie geliefert, damit eine Begründung des theoretischen Hintergrundes dieser Arbeit erfolgen kann. Zunächst wird jedoch der Begriff Ressource kurz eingegrenzt.

Allgemein wird eine Ressource als ein Vermögenswert eines Unternehmens betrachtet. Es gibt weiter gefasste Definitionen, die Ressourcen mit unternehmensinterne Stärken und Schwächen oder Produktionsfaktoren umschreiben.<sup>161</sup> Freiling untersucht das Ressourcenverständnis verschiedener Vertreter des Resource-based Views inhaltlich und weist auf die zentrale Bedeutung der immateriellen Ressourcen in vielen Beiträgen hin. Er grenzt Ressourcen von Produktionsfaktoren ab und definiert in Anlehnung an Schneider Ressourcen als „unternehmungsspezifische materielle und vor allem immaterielle Wirtschaftsgüter“.<sup>162</sup> Die Hauptvertreter der Ressourcenanalyse<sup>163</sup> beziehen jedoch neben Gütern besonders Fähigkeiten ein, wodurch sich Unternehmen vom Wettbewerb abgrenzen. Dieser Aspekt fehlt in der oben genannten Definition und ist für die vorliegende Untersuchung nicht zweckmäßig. Hungenbergs Definition beinhaltet auch die Fähigkeiten, bezieht sich direkt auf den hier angewendeten ressourcenorientierten Ansatz und bildet daher in dieser Arbeit eine Grundlage.

Als Ressourcen gelten in dem Sinne „alle materiellen und immateriellen Vermögenswerte eines Unternehmens, aber auch komplexere individuelle und organisatorische Fähigkeiten“.<sup>164</sup>

Diese Definition ist nicht zu weit gefasst und nicht zu spezifisch,<sup>165</sup> sodass sie sich für die Analyse von Familienunternehmen als Gruppe von Unternehmen eignet. Zudem erscheint es für diese Arbeit zweckmäßig, die immateriellen Vermögenswerte wie Know-how oder Markenname herauszustellen, da Familienunternehmen Wissen von einer Generation zur nächsten weitergeben und der Marken- oder Firmenname häufig mit dem Familiennamen übereinstimmt. Individuelle Fähigkeiten wie z.B. des Unternehmensgründers von organisatorischen Fähigkeiten zu unterscheiden, erscheint in dem

<sup>161</sup> Vgl. hierzu vertiefend Freiling (2001), Knyphausen-Aufsess (1996), Wernerfelt (1984).

<sup>162</sup> Vgl. Freiling (2001), S. 14ff, Schneider (1997), S. 60.

<sup>163</sup> Zu nennen sind hier: Penrose (1995), S. 65ff, Collis/Montgomery (1995), S.120, Wernerfelt (1994), S. 172, Barney (1991), S. 101, Grant (1991), S. 116, Prahalad/Hamel (1990), S. 79ff.

<sup>164</sup> Hungenberg (2000), S. 56.

<sup>165</sup> Nach Moldaschl und Fischer hängt der Nutzen der Ressourcenanalyse stark davon ab, dass die Ressourcendefinition gleichzeitig präzise und allgemein formuliert wird (Moldaschl/Fischer 2004, S. 123).

Zusammenhang ebenfalls sinnvoll, da nicht nur die Ausstattung von Ressourcen, sondern besonders dessen Verwertung bzw. Management im ressourcenorientierten Ansatz von Bedeutung ist.<sup>166</sup>

In der historischen Entwicklung eines Unternehmens liegt die einzigartige Ressourcenausstattung jedes Unternehmens begründet. Langfristige Wettbewerbsvorteile können insbesondere durch immaterielle oder intangible Ressourcen wie spezifisches Wissen, Markenimage oder Patente erlangt werden, da diese schwer nachzuahmen sind.<sup>167</sup> Die besondere Bedeutung der intangiblen Ressourcen für die vorliegende Untersuchung wird in den Ausführungen zur Ressourcenanalyse von Familienunternehmen deutlich, die im Anschluss an die theoretischen Hintergründe erfolgen.<sup>168</sup>

Bevor jedoch die Entwicklung und die Annahmen des ressourcenorientierten Ansatzes näher erläutert werden, erfolgt eine Einordnung in die ökonomische Theorie. Damit soll eine Begründung geliefert werden, warum der viel diskutierte ressourcenorientierten Ansatzes als eigenständiger ökonomisch-theoretischer Ansatz verstanden werden kann.<sup>169</sup> Insbesondere die Neue Institutionenökonomik und Industrieökonomik werden bei der Einordnung berücksichtigt. Zudem erfolgt eine Abgrenzung zur Ressourcenabhängigkeitstheorie.

### 2.1.1 Einordnung in die ökonomische Theorie

Die Neue Institutionenökonomik oder mikroökonomische Organisationsanalyse beschäftigt sich mit der Analyse von Institutionen im Markt und mit den Auswirkungen auf das menschliche Verhalten. Auch wenn seit Anfang der 70er Jahre zunehmend volkswirtschaftliche Beiträge zur Organisationstheorie zu finden sind, so handelt es sich doch um eine Anwendung der mikroökonomische Analyse von Organisationsproblemen.<sup>170</sup> Sie besteht grundsätzlich aus drei theoretischen Ansätzen (Theorie der Verfügungsrechte, Transaktionskostentheorie und Agenturtheorie), die auf den Verhaltensannahmen der individuellen Nutzenmaximierung, der begrenzten Rationalität und des opportunistischen Verhaltens basieren. Ausgangspunkt der Theorie der Verfügungsrechte oder Property-Rights-Theorie sind Wohlfahrtsverluste und Transaktionskosten aufgrund externer Effekte. Die Transaktionskostentheorie geht davon aus, dass die Koordination von Transaktionen Kosten verursacht und das Preissystem somit nicht kostenneutral ist. Die Zielsetzung der Agenturtheorie basiert auf der Optimierung von Anreizen und Risikoallokation zwischen Prinzipal und Agent.<sup>171</sup> Auf Basis der Annahmen werden individuelle Handlungen untersucht und ein organisationales Handeln aus der Betrachtung ausgeblendet. Dies wird auch als methodischer Individualismus bezeichnet und

<sup>166</sup> Vgl. Hungenberg (2000), S. 55f. Eine Übersicht des Ressourcenverständnisses verschiedener Vertreter des Ressourcenansatzes liefert Freiling (2001), S. 14.

<sup>167</sup> Vgl. dazu Prahalad/Hamel (1990), S. 79ff, Hungenberg (2000), S. 55ff.

<sup>168</sup> Eine genauere Diskussion des Ressourcenbegriffs folgt im Abschnitt 2.2 dieser Arbeit zu Ressourcen von Familienunternehmen.

<sup>169</sup> Freiling (2001), S. 62ff, Knyphausen-Aufsess (1996), S. 82, Fahy/Smithee (1999), S. 1, Moldaschl/Fischer (2004), S. 122.

<sup>170</sup> Vgl. Schreyögg (1999), S. 72.

<sup>171</sup> Vgl. dazu Welge/Al-Laham (2003), Picot/Dietl/Franck (2002), Erlei/Leschke/Sauerland (1999), Nolte (1999), Schreyögg (1999), Kieser (1993).

bezieht sich eher auf die Innenverhältnisse eines Unternehmens, da es im Grunde um eine effiziente Ressourcenallokation in Organisationen geht.<sup>172</sup>

Die marktorientierte Sichtweise der Industrieökonomik beschäftigt sich mit den Bestimmungsfaktoren des Wettbewerbs innerhalb einer Branche. Zu den Triebkräften des Branchenwettbewerbs zählen neben den Wettbewerbern die Abnehmer, Lieferanten, Ersatzprodukte sowie potentielle neue Konkurrenten. Die Wettbewerbsstrategie strebt eine Position an, in der das Unternehmen am besten gegen diese fünf Wettbewerbskräfte geschützt ist. Durch eine Analyse der Ursprünge dieser Wettbewerbskräfte können Differenzierungsstrategien identifiziert werden. Zur Formulierung von Wettbewerbsstrategien bedarf es aufbauend auf den internen Faktoren einer genauen Analyse der externen Unternehmensfaktoren.<sup>173</sup> Die Industrieökonomik bezieht sich somit eher auf die Außenverhältnisse des Unternehmens. Kritisiert wird die marktorientierte Sichtweise, weil durch die Annahme vollkommener Faktormärkte Unternehmen einer Branche als homogene Gebilde aufgefasst werden.<sup>174</sup>

Durch veränderte Wettbewerbsbedingungen, neue Informations- und Kommunikationstechniken sowie durch einen gesellschaftlichen Wertewandel müssen Unternehmen innovativ und flexibel im Markt agieren. Dazu bedarf es nicht nur einer mikroökonomischen Organisationsanalyse oder marktorientierten Wettbewerbsanalyse, sondern der Analyse der gesamten Wertschöpfungskette von Unternehmen.<sup>175</sup>

Die Ressourcenanalyse verbindet die Sichtweisen der Institutionen- und Industrieökonomik miteinander, indem sie die Innen- und Außenverhältnisse einer Unternehmung integriert betrachtet.<sup>176</sup> Im Gegensatz zur marktorientierten Sichtweise geht die Ressourcenanalyse von einer begrenzten Rationalität der Strategieplaner und von einem sich ständig ändernden Umfeld aus. Diese Grundannahmen gehen einher mit den genannten Veränderungen, denen sich Unternehmen stellen müssen. Der ressourcenorientierte Ansatz fragt nach den besonderen Fähigkeiten eines Unternehmens zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit.<sup>177</sup> Die Ressourcenanalyse wird daher als Grundausrichtung des strategischen Managements verstanden.<sup>178</sup> Diese Sichtweise erscheint für die Analyse der nachhaltigen Unternehmensführung von Familienunternehmen als sinnvoll.

Das Erklärungsziel des ressourcenorientierten Ansatzes ist es, eine argumentative Verbindung zwischen den verfügbaren Ressourcen eines Unternehmens und dem Unternehmenserfolg herzustellen.<sup>179</sup> Im Gegensatz dazu untersucht die machttheoretisch fundierte Ressourcenabhängigkeitstheorie, welche Ressourcen einer Organisation zu Abhängigkeiten führen. Demnach orientieren sich Unternehmen in ihrem Handeln an mächtigen Akteuren, die die wesentlichen Ressourcen kontrollieren. Laut dieser Theorie

<sup>172</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck (2002), S. 42ff., Freiling (2001), S. 68.

<sup>173</sup> Porter (1997), S. 25ff, S. 26, Freiling/Reckenfelderbäumer (2004), S. 23 und 135f.

<sup>174</sup> Hinterhuber/Friedrich (1999), S. 993.

<sup>175</sup> Picot/Reichwald/Wigand (1998), S. 3.

<sup>176</sup> Freiling (2001), S. 8ff.

<sup>177</sup> Nolte (1999), S. 12, Proff (2002), S. 24.

<sup>178</sup> Fahy/Smithee (1999), S. 12f, Freiling (2001), S. 11.

<sup>179</sup> Vgl. Freiling (2001), S. 8.



unterliegen Organisationen externen Zwängen, wodurch die Abhängigkeit des Unternehmens von der Umwelt erklärt wird.<sup>180</sup>

Bei der Fragestellung, ob erfolgreiche Familienunternehmen nachhaltig handeln geht es weniger um machttheoretische Begründungen, als um spezifische Ressourcen, die einen Wettbewerbsvorteil bewirken können oder bewirken. Der Einsatz dieser spezifischen Ressourcen in der Unternehmensführung soll bei der vorliegenden Untersuchung genauer analysiert werden.

Nach dieser grundsätzlichen Einordnung des ressourcenorientierten Ansatzes in die mikroökonomische Theorie wird im folgenden Kapitel die historische Entwicklung des Ansatzes mit den wichtigsten Vertretern aufgezeigt.

## 2.1.2 Entwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes

Die Idee, Unternehmen aus ressourcenorientierter Sicht zu betrachten, geht auf die Wachstumstheorie von Penrose aus dem Jahre 1959 zurück. Im Vorwort der dritten Ausgabe ihres bis heute bedeutungsvollen Werkes schreibt sie, dass ein Unternehmen als Ansammlung von Ressourcen verbunden in einem administrativen Rahmen<sup>181</sup> betrachtet werden kann. Das Unternehmensmanagement versucht den besten Nutzen aus den verfügbaren Ressourcen zu erzeugen. Dieser dynamische und interaktive Prozess ist laut Penrose eine Voraussetzung für kontinuierliches Wachstum. Im Gegensatz zur traditionellen Ökonomie definiert sie Wachstum nicht quantitativ, sondern als Qualitätssteigerung durch einen Entwicklungsprozess.

Besondere Bedeutung schreibt Penrose dabei den internen oder ererbten Ressourcen zu.<sup>182</sup> Hier findet sich ein erster Ansatzpunkt, warum die Analyse von Ressourcen in Familienunternehmen sinnvoll ist. Die ererbten Ressourcen bleiben in einem Familienunternehmen durch die engen persönlichen Beziehungen innerhalb des Unternehmens länger erhalten und werden teilweise als unternehmensspezifisches Wissen von Generation zu Generation weitergegeben. Dieses als idiosynkratisch bezeichnete Wissen hebt Familienunternehmen von anderen Unternehmen ab und führt zu Wettbewerbsvorteilen. Dabei geht es beispielsweise um Netzwerke und Beziehungen, die für das Unternehmen wichtig sind und über Jahrzehnte gepflegt wurden oder auch um den richtigen Zeitpunkt der Weinlese. Diese Ressourcen kann sich ein Manager in einem Nicht-Familienunternehmen kaum aneignen, da es sich hier um langfristig aufgebautes und intern weitergegebenes Wissen handelt.<sup>183</sup> Der Aspekt der Langfristigkeit spielt bei der Untersuchung der Nachhaltigkeit von Familienunternehmen eine wichtige Rolle, da ein Erhalt des Unternehmens in der Familie angestrebt wird.

Aus den veränderten Umweltbedingungen in der Nachkriegszeit und einem Wandel von Verkäufer- zum Käufermarkt entwickelt sich die marktorientierte Sichtweise. 1980 veröffentlicht Porter als Hauptvertreter der Marktanalyse sein Buch „Competitive Strategy“. Der marktorientierte Ansatz beherrscht lange Zeit die Managementliteratur und wird als Gegenposition zur Ressourcenanalyse betrachtet. Die marktorientierte Sicht der Industrieökonomik betont die

<sup>180</sup> Vgl. Salancik/Pfeffer (1978), S. 257ff, Wolf (2005), S. 222, Nienhüser (2005), S. 8.

<sup>181</sup> Penrose (1995), Vorwort.

<sup>182</sup> Vgl. Penrose (1995), S. 65ff.

<sup>183</sup> Vgl. Habbershon/Williams (1999), S. 12f, Lee/Lim/Lim (2003), S. 658.

Verhandlungsstärke der Abnehmer und den Wettbewerb innerhalb einer Branche.<sup>184</sup>

1984 untersucht dann Wernerfelt den Nutzen der Ressourcenanalyse im Gegensatz zur marktorientierten Sichtweise und liefert strategische Optionen insbesondere für diversifizierte Unternehmen.<sup>185</sup> Wernerfeld legt den Grundstein dafür, dass die Ressourcenanalyse als Forschungsansatz Akzeptanz findet. Erst 1990 schaffen Prahalad und Hamel<sup>186</sup> den Durchbruch zum Instrument des strategischen Managements. In ihrem Beitrag identifizieren und prägen Prahalad und Hamel den Begriff der Kernkompetenzen, die Ressourcen mit bestimmten Eigenschaften darstellen. Die marktorientierte Sichtweise spielt darin ebenfalls eine Rolle, da praxisorientierte Strategien wie Organisationsentwicklung, Kooperationen und Produktdiversifikation aus der Ressourcenanalyse hervorgehen. Im Unterschied zur Ressourcenanalyse spricht Porter<sup>187</sup> im marktorientierten Ansatz davon, Wettbewerbsvorteile in Strategien umzusetzen. Laut Wernerfelt sowie Prahalad und Hamel ergänzen sich die beiden Ansätze bei der Strategiewahl, da aus Kernkompetenzen Wettbewerbsvorteile entstehen können.

Als Verfechter des Ressourcenansatzes gegenüber der marktorientierten Sicht greift Barney 1991 die Erkenntnisse von Penrose auf. Er stellt die interne und externe Analyse gegenüber und ordnet die Stärken und Schwächen der internen Ressourcenanalyse zu. Im Gegensatz zu den Annahmen der externen Umweltanalyse geht Barney davon aus, dass Unternehmensressourcen heterogen und nur beschränkt mobil sind und sich nur unter vier Bedingungen zu Wettbewerbsvorteilen entwickeln können. Die Ressourcen sollten demnach wertvoll, knapp, nicht ohne weiteres kopierbar und nicht substituierbar sein.<sup>188</sup> Zeitgleich argumentierte Grant, dass sich der Ressourcenansatz aus einer Unzufriedenheit mit dem marktorientierten Ansatz weiterentwickelt hat. Grant beschreibt in einem praktischen Modell, wie aus Ressourcen Fähigkeiten, Wettbewerbsvorteile und profitable Strategien abgeleitet werden können. Das Vorgehen in dem Modell wird plausibel anhand von Beispielen beschrieben. Wichtig für die Formulierung von wettbewerbsfähigen Strategien ist laut Grant, dass Ressourcen als Input für firmenspezifische Fähigkeiten betrachtet werden.<sup>189</sup>

Neben den von Barney genannten Voraussetzungen der Heterogenität und Immobilität von Ressourcen forderte Knyphausen-Aufsess<sup>190</sup> 1995 genügend Verhandlungsmacht des Unternehmers, um Ressourcen unter bestimmten Bedingungen so einzusetzen, dass eventuell vorhandene Wettbewerbsvorteile langfristig zu halten sind. Collis und Montgomery gehen noch detaillierter auf die Beschreibung und Typisierung von Ressourcen ein und auf intrinsische Eigenschaften (capacity, durability, specificity) von Ressourcen. Sie legen den ressourcenorientierten Ansatz in vier Schritten fest, mit der das Unternehmensmanagement Strategien entwickeln kann. Im ersten Schritt werden wertvolle

---

<sup>184</sup> Vgl. Porter (1999), S. 25ff.

<sup>185</sup> Vgl. Wernerfelt (1984), S. 172ff.

<sup>186</sup> Vgl. Prahalad/Hamel (1990), S. 79ff.

<sup>187</sup> Porter (1999), S. 26.

<sup>188</sup> Vgl. Barney (1991), S. 105ff.

<sup>189</sup> Fähigkeiten sind hier als übergeordnete Konstrukte zu verstehen, die sich erst aus Ressourcen entwickeln (Grant 1991, S. 115ff).

<sup>190</sup> Knyphausen-Aufsess (1996), S. 84.

Ressourcen identifiziert. Diese Ressourcen werden in den folgenden drei Schritten durch Investitionen, Qualitätssteigerungen und Übertragung auf andere Märkte gestärkt.<sup>191</sup>

Nolte stellt 1999 in ihren Ausführungen zur ressourcenorientierten Unternehmensgestaltung die Frage, welche Ressourcen und Fähigkeiten von Unternehmen von besonderer Bedeutung zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen sind. In ihrem Modell zeigt sie, wie sich die Ressourcen durch Gestaltung und Umsetzung in Kundennutzen zu Kernkompetenzen entwickeln. Nolte stellt Kernkompetenzen, die zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen als Schnittmenge zwischen Absatzmarkt und strategischem Vermögen dar. In Anlehnung an Wernerfelt plädiert Nolte für die Berücksichtigung des ressourcen- sowie marktorientierten Ansatzes zur Strategiewahl, da das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen bei beiden Sichtweisen als Ziel betrachtet wird.<sup>192</sup>

Hinterhuber und Friedrich sprechen 1999 von einer Synthese des markt- und ressourcenorientierten Ansatzes zur Steigerung des Unternehmenswertes.<sup>193</sup> Ausgehend von veränderten Umweltbedingungen Ende der 90er Jahre (Globalisierung, Technisierung, Ökologisierung, soziokulturelle Harmonisierung und Differenzierung) betont auch Hahn in seinem Wertsteigerungskonzept, dass Markt-, Ressourcen- und Wertaspekte im strategischen Management berücksichtigt werden sollten.<sup>194</sup> Es sind somit erneut veränderte Umweltbedingungen, durch die bestehende ökonomische Ansätze weiterentwickelt werden oder neue Ansätze entstehen.

Gretzinger und Matiaske betonen, dass zuerst die internen Ressourcen analysiert und nachfolgend die externen Marktchancen bestimmt werden sollten. Daraus ergeben sich potentiell realisierbare Strategien, die sich zu Kernkompetenzen entwickeln, wenn sie in der Umsetzung das Kriterium der Nachhaltigkeit erfüllen.<sup>195</sup>

Freiling geht noch einen Schritt weiter und setzt den ressourcenorientierten Ansatz mit dem Kompetenzenansatz (competence-based view) gleich, da die Zielsetzung zur Erklärung der Ursachen nachhaltigen Erfolges von Unternehmen bei beiden Ansätzen übereinstimmt.<sup>196</sup> Außerdem sollte in Bezug auf Mitarbeiter nicht von Ressourcen sondern von Kompetenzen bzw. Kernkompetenzen gesprochen werden.<sup>197</sup> Mit der Positionierung des Ressourcenansatzes innerhalb der Theorie der Unternehmung liefert Freiling die theoretische Grundlage des Ansatzes und geht auf Defizite sowie Prämissen und Elemente der Ressourcentheorie ein. Die Offenheit und Dynamik des Ressourcenansatzes gilt laut Freiling als Chance ökonomische und sozialwissenschaftliche Argumentationen zu verbinden.<sup>198</sup> Diese Betrachtungsweise wird hier als weiterer Grund für die Wahl der Ressourcenanalyse in der Forschung zu Familienunternehmen und Nachhaltigkeit verstanden.

---

<sup>191</sup> Vgl. Collis/Montgomery (1995), S. 120ff.

<sup>192</sup> Vgl. Nolte (1999), S. 12ff.

<sup>193</sup> Hinterhuber/Friedrich (1999), S. 990ff.

<sup>194</sup> Hahn (1999a), S. 1037ff.

<sup>195</sup> In dem Zusammenhang ist eine Nachhaltigkeit im weiteren Sinne gemeint, die als langfristig erfolversprechend interpretiert werden kann (Gretzinger/Matiaske 2000, S. 355ff).

<sup>196</sup> Vgl. Freiling (2001), S. 1ff.

<sup>197</sup> Schneider (1997), S. 61.

<sup>198</sup> Vgl. Freiling (2001), S. 168f, Freiling (2004), S. 30f, Moldaschl (2004), S. 6f.

Um die Eignung des ressourcenorientierten Ansatzes bei der Analyse der nachhaltigen Unternehmensführung von Familienunternehmen zu bewerten, werden im folgenden Kapitel die Annahmen mit Bezug auf die historische Entwicklung des Ansatzes zusammenfassend dargelegt.

### 2.1.3 Annahmen des ressourcenorientierten Ansatzes

Die Diskussionen um den markt- und ressourcenorientierten Ansatz oder dessen Verbindung zum Kompetenzenansatz lassen sich entzerren, wenn man die Annahmen genauer betrachtet.<sup>199</sup>

Beim ressourcenorientierten Ansatz wird eine begrenzte Rationalität der Strategieplaner durch unvollkommene Information angenommen. Aufgrund sich ständig ändernder Umweltbedingungen kann ein Unternehmen gar nicht ständig einen aktuellen Stand an Informationen besitzen. Dieses sich ändernde Umfeld wird als weitere Grundannahme für den notwendigen Anpassungsprozess im Unternehmen aufgeführt.

Die Grundannahmen des marktorientierten Ansatzes gehen von einer vollständigen Rationalität der Unternehmer durch vollständige Information sowie von einem stabilen, vorhersehbaren Umfeld des Unternehmens aus. Diese Annahmen widersprechen den Annahmen des ressourcenorientierten Ansatzes. Eine Verbindung beider Ansätze muss daher vom Grundsatz her als problematisch betrachtet werden. Vertreter, die eine Verbindung der beiden Ansätze befürworten, sprechen von Kompetenz- oder Wertorientierung.<sup>200</sup> Es handelt sich bei diesen Konzepten jedoch eher um Weiterentwicklungen des ressourcenorientierten Ansatzes, der nach wie vor das Feld der strategischen Unternehmensentwicklung dominiert.<sup>201</sup>

Die Ressourcenanalyse betrachtet sowohl Markt als auch Unternehmen und kombiniert somit die interne und externe Sichtweise. Es werden Ressourcen generiert, identifiziert und bewertet, um sie für eine Unternehmensstrategie erfolgreich zu nutzen. Diese Bewertung der Ressourcen erfolgt mit Bezug auf die historische Entwicklung anhand folgender Eigenschaften:<sup>202</sup>

- Wertvoll: Ressourcen von Unternehmen erzeugen Wettbewerbsvorteile, wenn sie einen gewissen Wert haben oder erzeugen. Ein Bedarf für diese Ressource muss somit vorhanden sein.
- Selten: Eine Ressource, über die relativ wenige Wettbewerber verfügen, kann von Vorteil für ein Unternehmen sein. Je weniger Mitbewerber eine bestimmte Ressource nutzen oder erwerben können, desto besser kann sich ein Unternehmen vom Wettbewerb absetzen.
- Begrenzt imitierbar: Nur Ressourcen, die von anderen Unternehmen schwer zu kopieren sind, können einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil generieren. Komplexe Ressourcen sind in der Regel schwer imitierbar, da spezifisches Wissen vorhanden sein muss.

<sup>199</sup> Vgl. Proff (2002), S. 22ff, Wernerfelt (1984), S. 172ff, Collis/Montgomery (1995), S. 119, Barney (1991), S. 103.

<sup>200</sup> Vgl. dazu Freiling (2001), S. 11ff, Hinterhuber/Friedrich (1999), S. 1005, Hahn (1999a), S. 1037ff, Collis/Montgomery (1995), S. 123, Prahalad/Hamel (1990), S. 81.

<sup>201</sup> Vgl. Royer (2005), S. 95, Moldaschl (2004), S. 5, Moldaschl (2005), S. 28.

<sup>202</sup> Vgl. Barney (1991), S. 106ff, Grant (1991), S. 124, Knyphausen-Aufsess (1996), S. 84, Nolte (1999), S. 27ff.

- Nicht substituierbar: Es gibt keine Ressource, die als Ersatz für eine spezifische Ressource genutzt werden kann. Auch bei dieser Eigenschaft handelt es sich meist um komplexe Ressourcen, die nur in Kombination Wettbewerbsvorteile generieren.

Die beiden Grundannahmen des Ressourcenansatzes, unvollkommene Information sowie sich ändernde Umweltbedingungen spielen auch bei der Analyse der nachhaltigen Unternehmensführung von Familienunternehmen eine Rolle. Wie auch bei anderen Unternehmen sind nicht alle aktuellen Informationen immer verfügbar. Gerade bei der nachhaltigen Unternehmensführung sind Änderungen des Umfeldes im Bereich der ökologischen und sozialen Orientierung zu beachten.<sup>203</sup> Bei der Analyse der Ressourcen von Familienunternehmen werden unter Berücksichtigung der Grundannahmen die Eigenschaften dieser Ressourcen genauer betrachtet.

Bevor die Ressourcen von Familienunternehmen analysiert werden, schließt die folgende Bewertung des ressourcenorientierten Ansatzes die grundlegende Betrachtung der Ressourcenanalyse ab.

### 2.1.4 Zusammenfassende Bewertung

In der historischen Entwicklung wechseln sich die Marktorientierung und Ressourcenorientierung sowie eine Kombination der beiden Ansätze ab. Freiling<sup>204</sup> liefert mit seiner Arbeit eine umfassende theoretische Grundlage des Ressourcenansatzes, sodass die Ressourcenanalyse als eigenständiger Ansatz innerhalb der Theorie der Unternehmung betrachtet wird. Außerdem kombiniert der Ressourcenansatz unter Berücksichtigung realitätsnaher Annahmen die interne und externe Sicht und ist daher der marktorientierten Sichtweise für die vorliegende Untersuchung vorzuziehen.

Der Ressourcenansatz impliziert, dass Unternehmen Wettbewerbsvorteile erlangen können durch den Besitz von knappen, wertvollen, begrenzt substituierbaren und imitierbaren Ressourcen. In einem dynamischen Umfeld muss sich die Unternehmensführung ständig anpassen, um diesen Wettbewerbsvorteil zu nutzen und zu erhalten. Die Aufgabe des Managements ist es, unternehmensspezifische Ressourcen und einzigartige Fähigkeiten zu identifizieren, auszuschöpfen und zu erhalten.<sup>205</sup>

Da in dieser Arbeit Ressourcen als Vermögenswerte sowie Kompetenzen bzw. Fähigkeiten<sup>206</sup> definiert werden, wird der Kompetenzenansatz<sup>207</sup> hier nicht weiter diskutiert. Die Ressourcenanalyse beinhaltet bei dem genannten Ressourcenverständnis eine Kompetenzenanalyse.<sup>208</sup> Auch auf die Ansätze der Potential- oder Wertorientierung wird in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen, da der ressourcenorientierte Ansatz als Basis dieser Weiterentwicklungen betrachtet wird und bislang als führendes Konzept der

<sup>203</sup> Vgl. dazu Abschnitt 1.4 zu Familienunternehmen und 1.5 zur Nachhaltigkeit.

<sup>204</sup> Freiling (2001), S. 162ff.

<sup>205</sup> Mühlebach (2004), S. 45, Sirmon/Hitt (2003), S. 339f.

<sup>206</sup> Siehe Abschnitt 2.1 zur Definition von Hungenberg. Auch Proff bezeichnet Ressourcen als alle verfügbaren Vermögenswerte und Fähigkeiten eines Unternehmens (Proff 2002, S. 23).

<sup>207</sup> Vgl. Freiling (2001), S. 34, Collis/Montgomery (1995), S. 123, Prahalad/Hamel (1990), S. 81, Proff (2002), S. 29.

<sup>208</sup> In der aktuellen Managementliteratur wird das Konzept der Kernkompetenzen sogar als Populärvariante des ressourcenorientierten Ansatzes bezeichnet, wodurch dessen Akzeptanz gestiegen ist (Moldaschl/Fischer 2004, S. 123).

Organisationsentwicklung gilt.<sup>209</sup> Außerdem spricht eine uneinheitliche und teilweise synonyme Benutzung der Begriffe Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen in der Literatur<sup>210</sup> dafür, den ressourcenorientierten Ansatz zu verwenden. Es bleibt jedoch offen, inwieweit aus den Weiterentwicklungen der Ressourcenanalyse in der zukünftigen Diskussion eigenständigen Ansätzen entstehen können und welche dies sind.

Fried sucht nach einer einheitlichen Erklärung des Resource-based Views und teilt die verschiedenen Entwicklungen und Blickrichtungen in folgende drei Phasen auf. Nach der Konstituierungsphase folgt ab 1991 die Phase der Kompetenz- oder Fähigkeitsorientierung mit einer stärkeren internen Blickrichtung. Ab 1996 wird in der Phase der Wissensorientierung das organisationale Wissen als strategischer Erfolgsfaktor dargestellt. Wissen und Ressourcen reichen nach Meinung von Fried nicht aus, um Wettbewerbsvorteile ausreichend zu erklären. Sie fordert daher, dass im Umgang mit Ressourcen und Wissen, die organisationalen Praktiken wie z.B. die Kommunikation oder Administration entsprechend verändert werden müssen.<sup>211</sup> Die Erklärungspotential des Resource-based View bestehen somit in der Fähigkeit eines Unternehmens die Ressourcen zu erkennen und zu nutzen und umgekehrt auch aus den Ressourcen neue Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Die von Moldaschl und Fischer geäußerte Kritik, dass die statische Version der Ressourcenanalyse sich zu stark am neoklassischen Gleichgewichtsmodell orientiert und das soziale, kulturelle und politische Umfeld von Unternehmen stärker einbeziehen sollte, ist nachvollziehbar.<sup>212</sup> Die verschiedenen Phasen und Blickrichtungen der Ressourcenanalyse zeigen jedoch, dass immer wieder neue Entwicklungen einbezogen werden. Das Erklärungspotential der Ressourcenanalyse hängt somit stark davon ab, welcher Ansatz verfolgt wird und wie sich dieser Ansatz mit der Forschungsfrage vereinbaren lässt. In der vorliegenden Untersuchung wird die geforderte sozio-ökonomische Perspektive durch eine qualitative Fallstudienuntersuchung berücksichtigt.<sup>213</sup> Das Umfeld des Unternehmens wird durch die Untersuchung der einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen einbezogen und im Entwicklungsverlauf beurteilt, sodass die Kritik einer zu statischen Betrachtungsweise auf diese Untersuchung nicht zutrifft. Bezogen auf die Fragestellung der nachhaltigen Unternehmensführung eignet sich der ressourcenorientierte Ansatz daher besonders, weil die speziellen Ressourcen von Familienunternehmen analysiert werden sollen. Auf den Zusammenhang wird im folgenden Kapitel genauer eingegangen.

---

<sup>209</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.3 zu den Annahmen der ressourcenorientierten Ansatzes.

<sup>210</sup> Vgl. Royer (2005), S. 95, Wilkens et al. (2004), S. 15.

<sup>211</sup> Vgl. Fried (2005), S. 165ff.

<sup>212</sup> Moldaschl/Fischer (2004), S. 122.

<sup>213</sup> Vgl. Moldaschl/Fischer (2004), S. 137f.

## 2.2 Ressourcen von Familienunternehmen

Wie bereits im Kapitel zur Begriffsbestimmung beschrieben, unterscheiden sich Familienunternehmen durch spezielle Eigenschaften von Nicht-Familienunternehmen. Im folgenden Kapitel wird dargelegt, welche dieser Ressourcen in der Forschung zu Familienunternehmen analysiert wurden. Die Untersuchung zur Nachhaltigkeit von Familienunternehmen leitet dann über zur Hypothesenentwicklung.

### 2.2.1 Bisherige Forschungsansätze zu Ressourcen von Familienunternehmen

Obwohl der ressourcenorientierte Ansatz derzeit als das am meisten diskutierte Konzept in der strategischen Managementlehre gilt, fand er in der Forschung zu Familienunternehmen bisher wenig Beachtung.<sup>214</sup> Dyer behauptet sogar, dass bis zum Jahre 2003 die Familie als Variable in der gesamten Organisationsforschung fehlt.<sup>215</sup> Die Ausnahmen in aktuelleren Untersuchungen, die den Ressourcenansatz teilweise kombiniert mit anderen Ansätzen als sinnvolles Konzept betrachten, werden in diesem Kapitel diskutiert.<sup>216</sup>

Im Jahr 1999 verbinden Habbershon und Williams erstmalig den Ressourcenansatz mit der Familienunternehmensforschung. Sie untersuchen die strategischen Vorteile von Familienunternehmen aus ressourcenorientierter Sicht indem sie unternehmensspezifische Ressourcen isolieren, die komplex, intangibel und dynamisch sind. Die Annahmen identischer und mobiler Ressourcen der Umweltanalyse werden von Habbershon und Williams ebenfalls kritisiert. Ihrer Ansicht nach dient die Ressourcenanalyse dem besseren Verständnis der Rolle der sogenannten idiosynkratischen, immobilien Ressourcen, die als „Familyness“ zusammengefasst werden und zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen führen.<sup>217</sup> Die Rolle des „Familyness“-Konstruktes und die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg wird von Down et al. aus ressourcen- und marktorientierter Sicht untersucht. „Familyness“ im Sinne von Habbershon und Williams wird darin als langfristiger Wettbewerbsvorteil identifiziert.<sup>218</sup>

Das Konzept von Grant<sup>219</sup> zur ressourcenorientierten Strategieanalyse nutzen Habbershon und Williams in ihrem Ansatz. Folgende Abbildung zeigt die vorgeschlagene Abfolge von fünf Schritten zur Ressourcenanalyse:

<sup>214</sup> Moldaschl (2004), S. 5, Welge/Al-Laham (2003), S. 49.

<sup>215</sup> Der Ressourcenansatz wird hier als Teil der mikroökonomischen Organisationsforschung verstanden, wie in Abschnitt 2.1.1 bereits ausgeführt wurde. Die Neue Institutionenökonomie stellt eine Grundlage für die Entwicklung des Ressourcenansatzes dar (vgl. Freiling 2001, S. 29), wird aber teilweise auch dem strategischen Management zugeordnet (vgl. Dyer 2003, S. 402, Steinle 2005, S. 250, Fahy/Smithee 1999, S. 1).

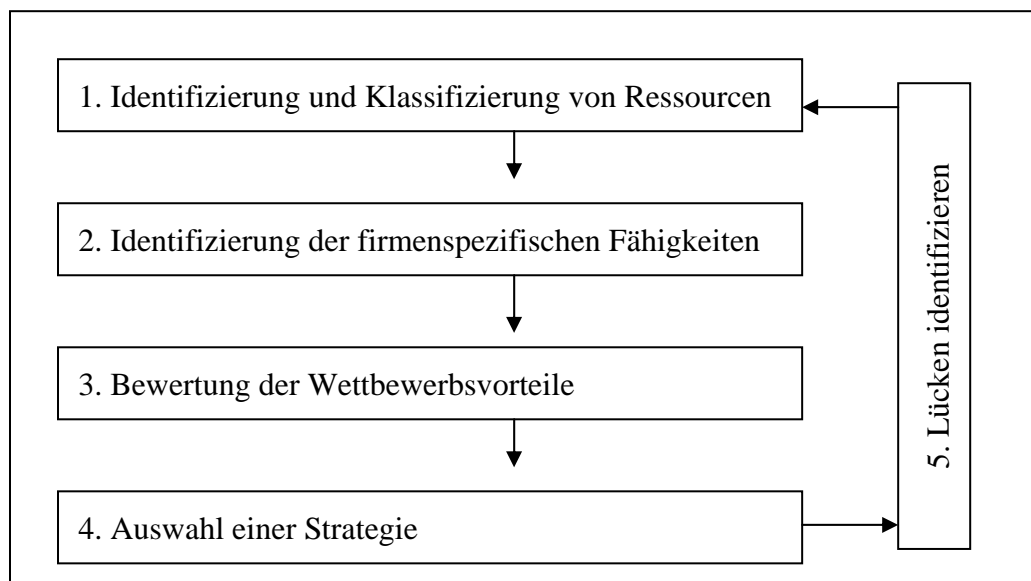
<sup>216</sup> Cabrera-Suárez et al. (2001), S. 38, Mühlebach (2004), S. 45ff, Zahra/Hayton/Salvato (2004), S. 363ff.

<sup>217</sup> Habbershon/Williams (1999), S. 8.

<sup>218</sup> Down et al. (2003), S. 83.

<sup>219</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.2 zur Entwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes.

**Abbildung 10: Praktisches Konzept zur Ressourcenanalyse**



Quelle: In Anlehnung an Grant (1991), S. 115 und Habbershon/Williams (1999), S. 9.

Das abgebildete Konzept zur Ressourcenanalyse wird in der folgenden Untersuchung ebenfalls als Grundlage benutzt, da es in der oder in abgewandelter Form bei ressourcenorientierten Analysen erfolgreich genutzt wurde.<sup>220</sup> Die Vorgehensweise in die genannten fünf Schritte zu unterteilen, erscheint als logische Abfolge für die vorliegende Fragestellung sinnvoll. Im Abschnitt 2.3.6 wird das konkrete Vorgehen und die Anwendung dieses Konzeptes dargestellt.

Nachdem Habbershon und Williams eine umfangreiche Untersuchung der humanen, organisationalen, prozessualen und physischen Ressourcen von Familienunternehmen erstellt haben, werden in der zeitlich darauffolgenden Forschung eher Teilbereiche untersucht. Cabrera-Suárez et al. untersuchen im Jahre 2001 den Nachfolgeprozess aus ressourcen- und wissensbasierter Sicht. Der Wissenstransfer an den Nachfolger wird darin als erfolgsentscheidender Faktor betrachtet.<sup>221</sup> Diese Schwerpunktsetzung bestätigt die Aussage, dass sich die Ressourcenanalyse ab 1996 in der Phase der Wissensorientierung befindet.<sup>222</sup>

Sharma und Manikutti untersuchen 2003 die Struktur und Kultur des Familienumfeldes und dessen Auswirkungen auf unproduktive Ressourcen.<sup>223</sup> Im selben Jahr widmen sich Sirmon und Hitt den einzigartigen Ressourcen von Familienunternehmen und wie daraus Werte entstehen.<sup>224</sup> Diesen Aspekt verfolgt Klein weiter, indem sie den Familieneinfluss als Einflussgröße auf den Wertschöpfungsprozess betrachtet. Dabei spielen nicht nur die finanziellen Werte eine Rolle, sondern auch definierte Ziele. Klein bewertet den Ressourcenansatz in dem Zusammenhang als Analysemethode für ein einzelnes

<sup>220</sup> Zum Beispiel bei Mühlebach (2004), S. 48, Cabrera-Suárez et al. (2001), S. 41 oder Sirmon/Hitt (2003), S. 338f.

<sup>221</sup> Cabrera-Suárez et al. (2001), S. 37.

<sup>222</sup> Vgl. Fried (2005), S. 165ff. sowie Abschnitt 2.1.4 dieser Arbeit.

<sup>223</sup> Sharma/Manikutti (2003), S. 2.

<sup>224</sup> Vgl. Sirmon/Hitt (2003), S. 339ff.



Unternehmen und nicht für eine größere Gruppe von Unternehmen z.B. aus einer Branche.<sup>225</sup>

Mühlebach greift den Begriff der „Familyness“ auf und untersucht dieses Konstrukt aus ressourcenorientierter Sicht, um einen integrierten Strategieansatz für Familienunternehmen zu liefern.<sup>226</sup> Die „Familyness“ als einzigartiges Bündel von Ressourcen kann nur für ein Unternehmen gelten, da die Interaktionen zwischen der Familie, dessen einzelnen Mitgliedern und dem Unternehmen immer unterschiedlicher Natur sind.<sup>227</sup> Jedes Familienunternehmen hat somit ein eigenes Bündel von Ressourcen, das als „Familyness“ dieses Unternehmens bezeichnet wird. Von diesem Ressourcenbündel wird dann die Strategie für das jeweilige Familienunternehmen abgeleitet. Bezogen auf die Situation von Familienunternehmen allgemein kann durch dieses unternehmensspezifische Ressourcenbündel keine Aussage getroffen und auch keine Strategie abgeleitet werden. Bei drei untersuchten Familienunternehmen fand Mühlebach von jeweils neun nur zwei Ressourcen, die bei allen Unternehmen übereinstimmten und zwar Kontinuität und langfristiger Horizont.<sup>228</sup> Von diesen beiden Ressourcen eine Strategie abzuleiten, wäre von geringer Aussagekraft.

Auf der Suche nach einer Strategie für eine spezielle Gruppe von Familienunternehmen, kann der Begriff „Familyness“ als Ressource eines Unternehmens und zu erklärendes Konstrukt somit nicht angewendet werden, weil es zu allgemein gehalten ist. Vielmehr wäre in einer tiefergehenden Ressourcenanalyse zu klären, inwieweit einzelne Ressourcen, in einer Gruppe von Unternehmen übereinstimmen. Eine Ressource wie z.B. der langfristige Horizont oder die Kontinuität müsste für diese Analyse detailliert werden. Eine solche Untersuchung liefert dann Ressourcen, die mit den Dimensionen der Nachhaltigkeit abgeglichen und als Grundlage einer Strategie für eine Gruppe von Unternehmen genutzt werden können.

Die Untersuchung der Nachhaltigkeit oder nachhaltige Unternehmensführung ist im Gegensatz zur geschilderten bisherigen Forschung zu Ressourcen von Familienunternehmen in der politischen und ökonomischen Diskussion ein wichtiges Ziel. Dies könnte von Familienunternehmen dann als Argument beispielsweise in der Steuerpolitik<sup>229</sup> genutzt werden.

Aufgrund der politischen Bedeutung sowie der aufgeführten Forschungsergebnisse liegt es nahe, Familienunternehmen in Hinblick auf die Dimensionen der Nachhaltigkeit<sup>230</sup> zu untersuchen. Im folgenden Abschnitt werden daher Forschungsansätze zur Nachhaltigkeit von Familienunternehmen und erste Überlegungen zur Hypothesenbildung aufgeführt.

---

<sup>225</sup> Vgl. Klein (2004), S. 2ff.

<sup>226</sup> In dem an Pümpin (1992) angelehnten Strategieansatz werden aus Nutzenpotentialen und gebündelten Ressourcen die Erfolgspositionen gebildet, auf die sich das Unternehmen konzentrieren sollte. Mit dieser praxisorientierte Sicht wird das Ziel verfolgt, nur die für das Unternehmen förderliche Familyness zu stärken (Mühlebach 2004, S. 148ff).

<sup>227</sup> Habbershon/Williams (1999), S. 11.

<sup>228</sup> Vgl. Mühlebach (2004), S. 242ff.

<sup>229</sup> Im BDI Gesamtreformkonzept von 2004 wird gefordert, die Rahmenbedingungen für Familienunternehmen zu verbessern beispielsweise durch Gleichbehandlung von Personen- und Kapitalgesellschaften oder durch Senkung der Erbschaftssteuer, um eine Benachteiligung von Familienunternehmen in finanzieller Hinsicht zu vermeiden (vgl. BDI 2004, S. 44f).

<sup>230</sup> Vgl. Abschnitt 1.5.1 dieser Arbeit zur Definition der Nachhaltigkeit.

## 2.2.2 Nachhaltigkeit als Ressource von Familienunternehmen

Ressourcen verkörpern unternehmensspezifische materielle und immaterielle Wirtschaftsgüter, die vom Wettbewerb nur schwer zu erwerben oder nachzuahmen sind.<sup>231</sup> Laut Freiling wird eine Ressource zu einem unternehmungseigenen Merkmal für Wettbewerbsfähigkeit, wenn die Ressource schwer zu transferieren, zu imitieren und zu ersetzen ist.<sup>232</sup> In der Forschung zu Familienunternehmen wurden bereits einige dieser Ressourcen identifiziert. In folgender Auflistung werden materielle und immaterielle Ressourcen von Familienunternehmen genannt, die im weiten Sinne der Nachhaltigkeit zuzuordnen sind :

- **Materielle Ressourcen:**<sup>233</sup>
  - Finanzierung: Die hohe Eigenkapitalquote wird bei Familienunternehmen ebenso wie gute Kontakte zu Banken als Ressource betrachtet.
  - Besitz: Als Beispiele für den Besitz von Familienunternehmen sind alte Fabrikgebäude, Ländereien oder andere familieneigene Gebäude aufgeführt.
- **Immaterielle Ressourcen:**<sup>234</sup>
  - Bestandsressourcen: Zu den Bestandsressourcen zählen der Firmenruf und Patente, die mit dem Firmen- oder Familiennamen eng verbunden sind.
  - Humanressourcen: Die hohe Verweildauer von Mitarbeitern in Familienunternehmen führt zu besseren Kundenbeziehungen. Außerdem gilt die Unternehmerperson durch hohen Einsatz und mitarbeiterorientierten Führungsstil als Vorbild, was zu einer höheren Motivation der Mitarbeiter führt.
  - Strukturelle Ressourcen: Familienunternehmen wird zudem eine höhere Flexibilität und Kreativität zugesprochen, wodurch Vorteile in der Aufbau- und Ablauforganisation entstehen. Ein schnelleres Reagieren auf Wettbewerbs- und Umweltveränderungen wird dadurch möglich.
  - Kulturelle Ressourcen: Bei Familienunternehmen werden Unternehmenskultur, Wertvorstellungen, Konfliktmanagement und Kooperationsfähigkeit in Untersuchungen positiv bewertet. Die gemeinsamen Wertvorstellungen führen zu einer besseren Überwindung kultureller Barrieren.

Die Untersuchungen zu immateriellen Ressourcen von Familienunternehmen überwiegen deutlich die zu materiellen Ressourcen. Ein Grund dafür könnte in der höheren Geheimhaltung der finanziellen Daten bei Familienunternehmen liegen.<sup>235</sup> Zudem sind die immateriellen Ressourcen entscheidend zur

---

<sup>231</sup> Schneider (1997), S. 61.

<sup>232</sup> Freiling (2001), S. 22.

<sup>233</sup> Vgl. Klein (2002), S. 24, Habbershon/Williams (1999), S. 25.

<sup>234</sup> Aus der umfangreichen Untersuchung von Habbershon und Williams (1999, S. 23ff) zu immateriellen Ressourcen von Familienunternehmen werden die Begriffe als Grundlage für die Hypothesenformulierung dieser Arbeit teilweise übernommen. Weitere Stichworte und Inhalte wurden aus folgende Quellen entnommen: Simon (1997), S. 183f, Intes (2002), S. 41ff, Baderacco (2003), S. 48, Hennerkes (1996), S. 14, Post (1993), S. 148.

<sup>235</sup> Habbershon/Williams (1999), S. 25.

Erlangung langfristiger Wettbewerbsvorteile.<sup>236</sup> Immaterielle oder intangible Ressourcen sind wesentlich komplexer und daher schwieriger zu operationalisieren. Zudem können sie nicht am Markt gehandelt werden, sondern entwickeln sich über einen längeren Zeitraum hinweg im Unternehmen.<sup>237</sup> Die langfristige Perspektive spielt bei materiellen sowie immateriellen Ressourcen von Familienunternehmen eine wesentliche Rolle. Auch aus dem Grund wird die langfristige Orientierung von Familienunternehmen als Dimension der Nachhaltigkeit in einer separaten Hypothese überprüft.

Bei der oben aufgeführten Liste von familienzuspezifischen Ressourcen wird kein Anspruch auf Vollständigkeit oder Generalisierbarkeit erhoben, da in jedem Familienunternehmen unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden. Der Einsatz der Ressourcen hängt dabei jeweils von der Branche, der Unternehmenskultur und vom Management ab. Da die Stichworte aus verschiedenen Untersuchungen stammen und daher auf unterschiedlichen Daten basieren, wird zudem eine Vergleichbarkeit in Frage gestellt. Forschungsbedarf besteht somit bezüglich einer Untersuchung der aufgeführten materiellen und immateriellen Ressourcen bezogen auf eine bestimmte Branche oder eine Unternehmensform.

Für die Entwicklung der Hypothesen zur nachhaltigen Unternehmensführung von Familienunternehmen stellen die aufgeführten familienzuspezifischen materiellen und immateriellen Ressourcen eine Grundlage dar. Dieses Vorgehen dient der Identifizierung und Klassifizierung von Ressourcen und Fähigkeiten entsprechend der Ressourcenanalyse.<sup>238</sup> Zudem wird aus den Stichworten deutlich, dass die Überprüfung der nachhaltigen Unternehmensführung von Familienunternehmen aus ressourcenorientierter Sicht sinnvoll erscheint.

### 2.2.3 Fazit

In den theoretischen Grundlagen zur Ressourcenanalyse wurde das Vorgehen und die Anwendbarkeit der Ressourcenanalyse für die Fragestellung der Arbeit diskutiert. In diesem Teil der Arbeit konnte dann der beschriebene Ressourcenansatz als sinnvolle Methode für die Familienunternehmensforschung bestätigt werden.<sup>239</sup>

Die dargestellten ressourcenorientierten Forschungsansätze zu Familienunternehmen zeigen, dass in dem Bereich Forschungsbedarf besteht. Die Wissenschaft ist sich einig darüber, dass Familienunternehmen besondere Eigenschaften oder Ressourcen besitzen. Teilweise wurden einzelne Ressourcen im Rahmen der Strategieanalyse oder der Nachfolgeregelung von Familienunternehmen untersucht. Das Konstrukt „Familyness“ als Bündel von Ressourcen eines Familienunternehmens stand im Mittelpunkt mehrerer Untersuchungen.<sup>240</sup> Deutlich wird in der Zusammenfassung dieser Untersuchungen, welche besonderen Eigenschaften Familienunternehmen von

---

<sup>236</sup> Knyphausen-Aufsess (1996), S. 88, Fried (2005) S. 144, Diefenbach/Vordank (2005), S. 178.

<sup>237</sup> Vgl. Barney (1991), S. 117, Knyphausen-Aufsess (1996), S. 84.

<sup>238</sup> Vgl. dazu das Vorgehen zur Ressourcenanalyse in Abbildung 10 dieser Arbeit.

<sup>239</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.4 und 2.2.1 dieser Arbeit.

<sup>240</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.1 dieser Arbeit.

anderen Unternehmen abgrenzt. Auf Basis dieser Eigenschaften erfolgt dann die Strategieformulierung und -implementierung für die untersuchten Unternehmen.

Das politische Ziel der Nachhaltigkeit wird in dem Zusammenhang nicht diskutiert, spiegelt sich jedoch in den Stichworten der Auflistung zu materiellen und immateriellen Ressourcen wider. Insbesondere die Untersuchung von Habbershon und Williams deutet darauf hin, dass Familienunternehmen eine nachhaltige Unternehmensführung verfolgen.<sup>241</sup> Aus dem Grund wird in dieser Arbeit die nachhaltige Unternehmensführung von Familienunternehmen bezogen auf eine bestimmte Branche untersucht. Im folgenden Kapitel sind daher zunächst die Hypothesen zu entwickeln bevor das Untersuchungsmodell und das Vorgehen der empirischen Untersuchung dargestellt wird.

## **2.3 Entwicklung der Hypothesen zur Nachhaltigkeit von Familienunternehmen**

Die in den theoretischen Grundlagen geschilderte Diskussion der Thematik Familienunternehmen und Nachhaltigkeit in Politik und Wirtschaft regte zur Auswahl der vorliegenden Fragestellung<sup>242</sup> an. Zur Überprüfung der nachhaltigen Unternehmensführung von Familienunternehmen konnte die Ressourcenanalyse als sinnvolle Methode spezifiziert werden. Auf Grundlage der bisherigen Ausführungen erfolgt daher in diesem Kapitel eine Verbindung der Inhalte zu Annahmen einer nachhaltigen Unternehmensführung von Familienunternehmen. Diese Annahmen entsprechend der Fragestellung dieser Arbeit werden in Form von Hypothesen formuliert, die durch Fallstudien zu überprüfen sind. Die nachhaltige Unternehmensführung wird entsprechend der Dimensionen der Nachhaltigkeit definiert.<sup>243</sup>

### **2.3.1 Hypothesenentwicklung zur nachhaltigen Unternehmensführung**

Nachhaltigkeit wird als gesellschaftliches und politisches Ziel weltweit angesehen.<sup>244</sup> Laut Kirchhoff vom BDI sind Familienunternehmen ein „zentrales Element einer nachhaltigen zukunftsfähigen Bürgergesellschaft“.<sup>245</sup> Die Familie gilt als fundamentales Element der Agenda 21 und den gesellschaftlichen Wert der Familie sollte laut Degtiar<sup>246</sup> jeder nachvollziehen können. Durch das Denken in Generationen und das Verfolgen von langfristigen Strategien unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit werden Familienunternehmen zum Vorbild auch für Großunternehmen.<sup>247</sup> Die langfristige Orientierung von Familienunternehmen spiegelt sich daher in der Zielsetzung wider, das Unternehmen für die Familie zu erhalten.

---

<sup>241</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.2 dieser Arbeit.

<sup>242</sup> Vgl. Abschnitt 1.1 zur Problemstellung dieser Arbeit.

<sup>243</sup> Vgl. dazu die der Arbeit zugrundeliegende Definition von Löbel in Abschnitt 1.5.1.

<sup>244</sup> Vgl. dazu Abschnitt 1.5 zur Nachhaltigkeit.

<sup>245</sup> BDI (2004), S. 42.

<sup>246</sup> Vgl. zur Agenda 21 Abschnitt 1.5.2 dieser Arbeit sowie Degtiar (2001), S. 79.

<sup>247</sup> Vgl. dazu Abschnitt 1.5 zur Nachhaltigkeit.

<sup>248</sup> Vgl. BDI (2004), S. 43.

Die Auswirkungen von Familienunternehmen auf die Nachhaltigkeit wurde im sogenannten SFB-Modell<sup>248</sup> bereits untersucht. Nachhaltigkeit wird darin als Funktion der unternehmerischen und familiären Leistung verstanden. Diese Operationalisierung der Nachhaltigkeit wurde problematisiert und stimmt mit dem Verständnis von Nachhaltigkeit<sup>249</sup> der vorliegende Untersuchung nicht überein. Trotzdem kann das SFB-Modell als Hinweis verstanden werden, dass Familienunternehmen eher nachhaltig handeln als andere Unternehmen.

Die Nachfolgeregelung stellt ein zentrales Problem für Familienunternehmen dar und wird in der wissenschaftlichen Literatur vielfach diskutiert.<sup>250</sup> Von den ca. 1,9 Mio. deutschen Familienunternehmen sind laut IfM knapp 18 Prozent in einem Zeitraum von fünf Jahr übergabereif. Fast eine Millionen Arbeitsplätze hängen vom Gelingen dieser Unternehmensübertragungen ab. Ungefähr die Hälfte aller Familienunternehmen überlebt die erste Übergabe und nur ca. 10 Prozent erreichen die dritte Generation.<sup>251</sup> Diese langlebigen Mehrgenerationen-Familienunternehmen<sup>252</sup> haben somit bereits mehr als zwei Nachfolgeprozesse und sicher andere kritische Situationen erfolgreich überstanden. Über 90 Prozent der Unternehmen möchte das Unternehmen im Familienbesitz erhalten und ein Verkauf wird als Scheitern des Familienunternehmens angesehen. Wie die Zahlen des IfM zeigen ist die Familiennachfolge jedoch eher eine Ausnahme. Daher ist es als Erfolgskriterium zu betrachten, wenn ein Unternehmen bis zur vierten Generation überlebt.<sup>253</sup> Folgende Hypothese wird daher für diese Untersuchung aufgestellt:

**H1:** Wenn ein Familienunternehmen nachhaltig handelt, dann wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit bis in die vierten Generation oder länger bestehen.

H1 gilt als Globalhypothese, die übergreifend in der Zusammenfassung der empirischen Untersuchung überprüft wird. Zur Operationalisierung der Nachhaltigkeit bzw. der nachhaltigen Unternehmensführung wurden vier Dimensionen<sup>254</sup> gebildet, aus denen die folgenden vier Hypothesen H1a bis H1d abgeleitet werden. Aus diesen Forschungshypothesen ergibt sich dann die Bestätigung oder Falsifizierung der Globalhypothese.

### 2.3.2 Hypothesenentwicklung zur ökonomischen Orientierung

Eine Studie von Ernst & Young und dem Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen ergab, dass börsennotierte Schweizer Familienunternehmen aufgrund ihrer langfristigen Strategie, der

<sup>248</sup> Vgl. Abschnitt 1.4.3.3 dieser Arbeit.

<sup>249</sup> Vgl. Abschnitt 1.5.1 zur Definition der Nachhaltigkeit.

<sup>250</sup> Beispielhaft seien hier folgende Autoren genannt: Neubauer (1992), Gerke-Holzhäuer (1996), Habig/Berninghaus (1998), Schröer/Freund (1999).

<sup>251</sup> Vgl. IfM (2001), S. 1, IfM (2004), S. 29, Wössner (1998), S. 22.

<sup>252</sup> Die Eingrenzung langlebiger Familienunternehmen erfolgte bereits in der Fragestellung in Abschnitt 1.1 dieser Arbeit.

<sup>253</sup> Entsprechend einer Untersuchung der Universität Witten/Herdecke wird in der vorliegenden Arbeit die Langlebigkeit oder das Erreichen der vierten Generation als Erfolgskriterium von Familienunternehmen betrachtet (Wimmer/Groth/Simon et al. 2004, S. 1ff).

<sup>254</sup> Vgl. Abschnitt 1.5.1 dieser Arbeit zur Definition der Nachhaltigkeit.

soliden Finanzierung und der Stetigkeit der Gewinne attraktive Anlageobjekte sind.<sup>255</sup>

Ähnliche Untersuchungen gibt es in den USA. Eine an der Universität Minnesota durchgeführte Studie mit 702 Familienunternehmen ergab, dass bezahlte und unbezahlte Arbeit von Familienmitgliedern sich positiv auf die Produktivität des Unternehmens auswirkt. Zusammenfassend konnte aus ökonomischer Sicht eine Wertsteigerung als Resultat einer hohen Überlebens- und Produktivitätsrate festgestellt werden.<sup>256</sup> Die von Simon ausgewählten 500 Marktführer – die sogenannten „Hidden Champions“ – enthalten zu 76,5 Prozent Familiengesellschaften und bestehen im Mittel bereits seit 67 Jahren.<sup>257</sup>

Eine Studie von Goldman Sachs und der Fondgesellschaft der Deutschen Bank DWS untersuchte die Aktienkurse von deutschen Unternehmen, die sich mehrheitlich im Familienbesitz befinden. Der Einfluss der Familie steigert demnach bei den 30 untersuchten Unternehmen den Wert des Unternehmens. Erklärt wurde diese über acht Jahre beobachtete positive Entwicklung mit einer größeren Kapitaldisziplin, einer konservativen Finanzierungspolitik sowie einem vernünftigen Umgang mit Vorstandsgehältern.<sup>258</sup> Klein erklärt die Wertsteigerung von Familienunternehmen durch langfristige soziale Netzwerke sowie durch intellektuelle und ethische Werteentwicklung innerhalb der Familie. Der Einfluss der Familie bewirkt demnach, dass intellektuelle und soziale Ressourcen zu ökonomischer Wertsteigerung führen.<sup>259</sup>

Einige transaktionskostentheoretische Untersuchungen sind bei Habbershon und Williams zusammengefasst. Demnach sind die Transaktionskosten bei Familienunternehmen niedriger aufgrund höherer Vertrauenswürdigkeit, informeller und zentralisierter Entscheidungsstrukturen, geringerer Kontroll- und Überwachungskosten sowie der Überlappung von Management und Eigentum.<sup>260</sup>

Aus ressourcen- und marktorientierter Sicht untersuchten Down et al. die Rolle des „Familyness“-Konstruktes und fanden heraus, dass ein signifikant positiver Einfluss auf den langfristigen ökonomischen Erfolg besteht.<sup>261</sup> Ibrahim et al. bestätigen dieses Ergebnis, betonen aber, dass aus agenturtheoretischer Sicht die Einheit von Eigentum und Management ausschlaggebend ist für den höheren ökonomischen Erfolg bei Familienunternehmen.<sup>262</sup>

Zusammenfassend führen die beschriebenen Untersuchungen und Überlegungen zur ökonomischen Orientierung von Familienunternehmen zu folgender Hypothese:

---

<sup>255</sup> Ernst & Young (2004), S. 22, vgl. dazu auch die Originalstudie der Universität St. Gallen von Frey, Halter und Zellweger (2004).

<sup>256</sup> Kirchhoff/Kirchhoff (1987), S. 31.

<sup>257</sup> Simon (1997), S.19.

<sup>258</sup> Wirtschaftswoche (2004), S. 1, HBE (2004), S. 21.

<sup>259</sup> In einer theoretischen Analyse untersucht Klein die Auswirkungen des Familieneinflusses entsprechend der F-PEC Skala in Hinblick auf die finanziellen, intellektuellen, humanen, ethischen und sozialen Ressourcen und deutet auf empirischen Forschungsbedarf in dem Bereich hin (Klein 2004, S. 12f).

<sup>260</sup> Vgl. Habbershon/Williams (1999), S. 1ff.

<sup>261</sup> Down et al. (2003), S. 83.

<sup>262</sup> Vgl. Ibrahim et al. (2004), S. 137.

**H1a:** Wenn ein Familienunternehmen ökonomisch orientiert ist, dann wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit bis in die vierten Generation oder länger bestehen.

H1a versteht sich als Unterdimension zur Hypothese H1. Wie bereits in Abschnitt 2.3.1 beschrieben, wird die ökonomische Orientierung als Dimension der nachhaltigen Unternehmensführung definiert.

### 2.3.3 Hypothesenentwicklung zur ökologischen Orientierung

Familienunternehmen wird ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein auch gegenüber der Umwelt nachgesagt. Aus der Familientradition und den damit verbundenen Werten entwickeln sich Strukturen, die den Gründer überdauern. Der Bundesverband der Deutschen Industrie spricht in seinem Gesamtreformkonzept sogar von „Leuchttürmen“ in der Gesellschaft, die den Weg in eine nachhaltige Zukunft zeigen.<sup>263</sup>

Das familieninterne Verantwortungsbewusstsein wird bei Familienunternehmen auf das Unternehmen übertragen. Als Beispiel dazu kann das familiengeführte Boston Park Plaza Hotel herangezogen werden, das 1992 mit dem „Environment and Conservation Challenge Award“ ausgezeichnet wurde. Das Verantwortungsbewusstsein hat sich im Laufe der Generationen entfaltet und führte zur Einwicklung und Umsetzung eines sehr erfolgreichen Umweltaktionsprogramms im Hotel. Die Bemühungen zeigten, dass ökonomischer und familiärer Erfolg mit sozialer Verantwortung harmoniert.<sup>264</sup> Als weitere Beispiele für ökologisch orientierte Familienunternehmen sind die Firma Wilkhahn<sup>265</sup> mit einem vollständig zerlegbaren Drehstuhl „Picto“ oder das Krombacher Regenwaldprojekt<sup>266</sup> zu nennen. Natürlich bezwecken derartige ökologische Projekte auch, das Marketing des Unternehmens zu unterstützen. Die Tatsache, dass die Ökologie dem Unternehmen wichtig ist, wird jedoch insgesamt als positiv bewertet.<sup>267</sup>

Neubauer und Lank beschreiben, wie Visionen in Familienunternehmen entstehen. Der Unternehmer selbst wird demnach als erster auf Möglichkeiten, die ihm die Umwelt bietet aufmerksam.<sup>268</sup> Gemeint ist damit nicht nur die ökologische Umwelt, sondern das gesamte Umfeld des Unternehmens. Trotzdem wird diese Untersuchung hier aufgeführt, da die Umwelt im weiteren Sinne betroffen ist. Folgende Hypothese wird trotz dieser wenigen Beispiele aus der Literatur abgeleitet:

**H1b:** Wenn ein Familienunternehmen ökologisch orientiert ist, dann wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit bis in die vierten Generation oder länger bestehen.

Da diese Hypothese nicht so stark wie die anderen Hypothesen aus der Literatur gestützt wird, wird H1b als kritisch betrachtet. Aus dem Grund wird

<sup>263</sup> BDI (2004), S. 43.

<sup>264</sup> Post (1993), S. 131 und 148.

<sup>265</sup> Vgl. Wilkhahn (2005), S. 1, iöw/imug (2001), S.4.

<sup>266</sup> Zum Schutz des Regenwaldes spendete Krombacher dem WWF 500.000 Euro durch eine neuartige Regenwald-Kampagne (Krombacher 2005, S.1).

<sup>267</sup> Im Bereich der ökologischen Orientierung von Familienunternehmen fehlen eindeutig Untersuchungen. Die aufgeführten ökologischen orientierten Familienunternehmen dienen lediglich als Beispiele.

<sup>268</sup> Neubauer/Lank (1998), S.186.

in der empirischen Untersuchung zu dem Punkt der ökologischen Orientierung eine zusätzliche Fachberaterbefragung durchgeführt.<sup>269</sup>

### 2.3.4 Hypothesenentwicklung zur sozialen Orientierung

Die soziale Orientierung muss immer in Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz an sich betrachtet werden. Die Aussage „Sozial ist, was Arbeitsplätze schafft“ von Patrick Adenauer, dem Präsidenten der ASU (Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer),<sup>270</sup> greift diesen Gedanken im weiten Sinne auf. Der Erhalt von Arbeitsplätzen ist in konjunkturell schlechten Zeiten schon positiv zu bewerten. Daher wird auch in dieser Arbeit die Zahl und Entwicklung der Mitarbeiterzahl abgefragt.

Bereits 1985 führten Donckels und Fröhlich eine Untersuchung von 1132 Klein- und Mittelbetrieben durch und zeigten typische Merkmale von Familienunternehmen auf. Die Analyse ergab, dass Familienbetriebe ihre Mitarbeiter eher übertariflich entlohnen und sich mehr um die Mitarbeiterzufriedenheit kümmern als Nicht-Familienunternehmen.<sup>271</sup> Auf der anderen Seite gehen Familienunternehmen wie bereits erwähnt vernünftiger mit Vorstandsgehältern um.<sup>272</sup> Dies führt zu einer geringeren Differenz der Gehälter von Management und Angestellten bei Familienunternehmen, was als sozial gerecht empfunden werden kann.

Die Unternehmenskultur stellt laut einer Analyse von 536 amerikanischen Unternehmen eine bedeutende strategische Ressource von Familienunternehmen dar. Charakterisiert wird diese Unternehmenskultur laut Zahra, Hayton und Salvato durch eine Zentralität des Unternehmers sowie eine Betonung der sozialen Kontrolle.<sup>273</sup> Unter dem Begriff sozialer Kontrolle wird hier die Wahrung der Unternehmenskultur und der Zusammenhalt der Mitarbeiter verstanden. Diese Kultur äußert sich auch darin, dass Familienunternehmen eine höhere Fürsorge gegenüber den Mitarbeitern vorweisen als nicht familiengeführte Konzerne.<sup>274</sup>

Familienunternehmen tragen laut Ward zur Stabilität und zum Wohl der Kommune bei. Der gesellschaftliche Beitrag von Familienunternehmen liegt darin begründet, dass das übergeordnete Ziel darin besteht, etwas Gutes für die Menschen zu tun.<sup>275</sup> Salvato, Williams und Habbershon sehen ebenfalls in der sozialen Verantwortung und der Werteorientierung einen Wettbewerbsvorteil von Familienunternehmen.<sup>276</sup> Ähnlich sieht Klein einen Zusammenhang zwischen sozialer, ethischer und intellektueller Orientierung und dem ökonomischen Erfolg von Familienunternehmen.<sup>277</sup>

<sup>269</sup> Vgl. Kapitel 3 dieser Arbeit und darin speziell Abschnitt 3.3.2.4 zur Fachberaterbefragung.

<sup>270</sup> O. V. (2005a), S. 34.

<sup>271</sup> Donckels/Fröhlich (1991), S. 233.

<sup>272</sup> Vgl. Wirtschaftswoche (2004), S. 1, HBE (2004), S. 21.

<sup>273</sup> Zahra/Hayton/Salvato (2004), S. 376.

<sup>274</sup> Vgl. Hodgetts/Kuratko (1998), S. 55.

<sup>275</sup> Ward (1987), S. 18, Ward (2004), S. 137.

<sup>276</sup> Salvato/Williams/Habbershon (2002), S. 42ff.

<sup>277</sup> Klein (2004), S. 10.



Habbershon und Williams fassen die familienspezifischen, idiosynkratischen Ressourcen, die auch mit dem Begriff „Famillyness“<sup>278</sup> umschrieben werden, zusammen. Die genannten Untersuchungen zur „Famillyness“ sind der sozialen Orientierung zuzuordnen, da spezielle Verhaltensweisen und soziale Phänomene von Familienunternehmen betrachtet werden. Begriffe wie Integrität, Beziehungen, Tradition, Kreativität, Vertrauen, Ruf, Loyalität, Verpflichtung, Verantwortung und Motivation sind genannt und dem Bereich zuzuordnen.<sup>279</sup>

Neubauer und Lank beschreiben als wichtige Elemente der Unternehmensführung von Familienunternehmen einen starken Zusammenhalt in der Familie sowie ein besonderes Konfliktmanagement. Eine offene Kommunikation wird dabei als ebenso wichtig für ein erfolgreiches Konfliktmanagement angesehen wie regelmäßige Zusammenkünfte.<sup>280</sup> Der Austausch von Gedanken sowie der gegenseitige Respekt führt zu einer Verbesserung des Zusammenhaltes und somit der sozialen Orientierung. Die eigene Familie hat jedoch immer Vorrang vor der ursprünglichen Gründerfamilie des Unternehmens. Je höher der Grad der Entfernung, also je weiter die Generationen auseinander liegen, desto schwieriger wird es, die familiären Konflikte zu lösen. Dadurch können bei Familienunternehmen Spannungen entstehen, die sich negativ auf das Unternehmen auswirken, wenn sie nicht gelöst werden.<sup>281</sup> Langlebige Familienunternehmen begegnen diesen Problemen auf unterschiedliche Weise. Die Gründung eines Familienrates oder die Vermeidung von Konflikten dadurch, dass Geschwister unterschiedliche Geschäftsbereiche vertreten sind Lösungsbeispiele.<sup>282</sup>

Aus den oben genannten Untersuchungsergebnissen und Schlussfolgerungen kann folgende Hypothese formuliert werden:

**H1c:** Wenn ein Familienunternehmen sozial orientiert ist, dann wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit bis in die vierten Generation oder länger bestehen.

Anders als die ökologische Orientierung konnte die Hypothese der sozialen Orientierung von Familienunternehmen durch mehrere Untersuchungen gestützt werden und gilt somit als nicht kritisch.

### 2.3.5 Hypothesenentwicklung zur langfristigen Orientierung

Die Analyse von Zahra, Hayton und Salvato ergab neben der sozialen Orientierung, dass die langfristig ausgelegte Unternehmenskultur eine wichtige Ressource von Familienunternehmen darstellt. Eine kurzfristige Orientierung fand sich nur bei finanziellen Überlegungen wieder, da die Liquidität des Unternehmens immer in Auge behalten werden muss.<sup>283</sup>

---

<sup>278</sup> Das Konstrukt „Famillyness“ entsteht durch Interaktion der drei Systeme Unternehmen, Familie und Eigentum. Die Summe der Ressourcen und Fähigkeiten von Familienunternehmen wird als „Famillyness“ des Unternehmens bezeichnet (Mühlebach 2004, S. 59ff).

<sup>279</sup> Vgl. Habbershon/Williams (1999), S. 4 sowie Abschnitt 2.2.1 zum Ressourcenansatz in der Forschung zu Familienunternehmen.

<sup>280</sup> Neubauer/Lank (1998), S. 71ff.

<sup>281</sup> Vgl. Abschnitt 1.4.3.1 dieser Arbeit zu den Phasenmodellen von Familienunternehmen.

<sup>282</sup> Vgl. Wimmer/Groth/Simon (2004), S. 25ff.

<sup>283</sup> Zahra/Hayton/Salvato (2004), S. 373.

Eine Untersuchung von zehn deutschen Mehrgenerationen-Familienunternehmen ergab, dass diese Unternehmen ein langsames organisches Wachstum bevorzugen, um die finanzielle Unabhängigkeit nicht zu gefährden. Diese langfristige Perspektive bei Investitionsentscheidungen wie etwa eine Fuhrparkerweiterung oder Gebäudesanierung wird als ein wichtiger Erfolgsfaktor von Mehrgenerationen-Familienunternehmen angesehen.<sup>284</sup> Der Wunsch der Unabhängigkeit des Familienunternehmens geht einher mit dem Erhalt des Unternehmens im Familienbesitz zur langfristigen Sicherung des Unternehmens und der Familie.<sup>285</sup> Im Gegensatz dazu werden Manager von Nicht-Familienunternehmen mit jährlichen Erfolgskontrollen konfrontiert, die eine langfristige Sichtweise erschweren.<sup>286</sup>

Auch in der Schweiz wurden ähnliche Untersuchungsergebnisse diskutiert. Börsennotierte Familienunternehmen konnten aufgrund langfristiger Strategien, einer soliden Finanzierung und stetiger Gewinne als attraktive Anlageobjekte charakterisiert werden.<sup>287</sup> Die Anmerkungen zur ökonomischen Orientierung bestätigen, dass die Kursentwicklungen von Familienunternehmen besser sind als bei anderen Unternehmen.<sup>288</sup>

Abschließend kann aus den obigen Ausführungen folgende Hypothese formuliert werden:

**H1d:** Wenn ein Familienunternehmen langfristig orientiert handelt, dann wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit bis in die vierten Generation oder länger bestehen.

Eine hier zu vermutende Tautologie kann durch die inhaltliche Spezifizierung der langfristigen Orientierung entkräftet werden. Ein Unternehmen, das langfristig plant, muss nicht notwendigerweise über viele Jahre bestehen, da ein kurzfristiger Liquiditätsengpass beispielsweise das Überleben des Unternehmens gefährden kann. Mit der langfristigen Orientierung sind hier eine langfristig ausgelegte Unternehmenskultur und -strategie sowie langfristige Zielsetzungen und Planungen, statt kurzfristigem Aktionismus gemeint.

In der Ressourcenanalyse wird die langfristige Orientierung ebenfalls betont. Die Ressourcentheorie wird als Theorie der Unternehmensrente verstanden, da die Ressourcenanalyse nach Unternehmenswachstum und nachhaltigen Renten (sustainable Ricardian rents) strebt. Die Ricardo-Rente besagt, dass die Existenz eines Unternehmens durch langfristige Schaffung von Werten gerechtfertigt wird.<sup>289</sup> Die begrenzt vorhandenen Ressourcen gelten als langfristiger Erfolgsfaktor von Unternehmen. Dem Aspekt muss das Problem gegenüber gestellt werden, dass der Wert einer Ressource keine absolute Größe darstellt und somit die Messbarkeit fraglich ist.<sup>290</sup> Die Messung der aufgestellten Hypothesen erfolgt durch eine qualitative Einschätzung des

---

<sup>284</sup> Wimmer/Groth/Simon (2004), S. 74.

<sup>285</sup> Hall (2002), S. 1, Moos (2002), S.17, Simon (2005), S. 8.

<sup>286</sup> Vgl. Hodgetts/Kuratko (1998), S. 55.

<sup>287</sup> Vgl. Escher Clauss (2005), S.1.

<sup>288</sup> Vgl. Hypothesenentwicklung zur ökonomischen Orientierung in Abschnitt 2.3.2 dieser Arbeit.

<sup>289</sup> Die Ricardo-Rente stellt eine Knappheitsrente im Gegensatz zur monopolistischen Rente dar (Vgl. hierzu vertiefend Mahoney 2001, S. 655ff).

<sup>290</sup> Vgl. Friedrich von den Eichen (2002), S. 158.

Wertes von verschiedenen Personen. Die Operationalisierung und Vorgehensweise wird im empirischen Teil dieser Arbeit genauer beschrieben.

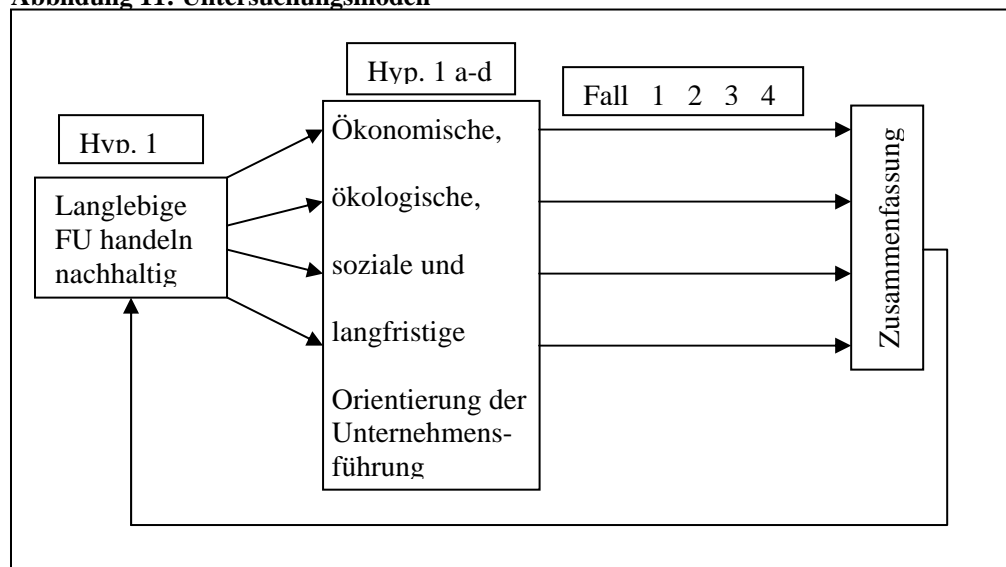
Der Zusammenhang der Hypothesen wird in verschiedenen Untersuchungen deutlich.<sup>291</sup> Zu nennen wäre zum Beispiel, dass sich eine langfristig ausgerichtete Unternehmensführung positiv auf die soziale und ökologische Orientierung auswirkt. Zudem kann eine starke soziale und ökologische Ausrichtung der Unternehmensführung kurzfristig einen negativen Effekt auf die ökonomische Situation haben. Langfristig betrachtet kann sich jedoch eine soziale und ökologische Orientierung auch positiv auf die ökonomische Situation des Unternehmens auswirken. Trotzdem werden die Interdependenzen zwischen den Dimensionen der Nachhaltigkeit nicht näher untersucht, sondern lediglich angenommen. Eine Notwendigkeit der Untersuchung der Interdependenzen besteht zur Klärung der Fragestellung nicht, da nur der direkte Einfluss der Nachhaltigkeitsdimensionen auf die Langlebigkeit des Unternehmens betrachtet wird. Das Untersuchungsmodell kann somit in folgendem Abschnitt in kurzer Form dargestellt werden.

### 2.3.6 Untersuchungsmodell und Vorgehen

Entsprechend der Fragestellung, ob langlebige Familienunternehmen ökonomisch, ökologisch, sozial und langfristig orientiert sind wurden fünf Hypothesen aus der Literatur sowie aus eigenen Überlegungen heraus abgeleitet.

Aufgrund der theoretischen Überlegungen zur Nachhaltigkeit und zu Familienunternehmen sowie den entwickelten Hypothesen ergibt sich folgendes Modell zur Untersuchung der nachhaltigen Unternehmensführung langlebiger Familienunternehmen:

**Abbildung 11: Untersuchungsmodell**



Quelle: Eigene Darstellung

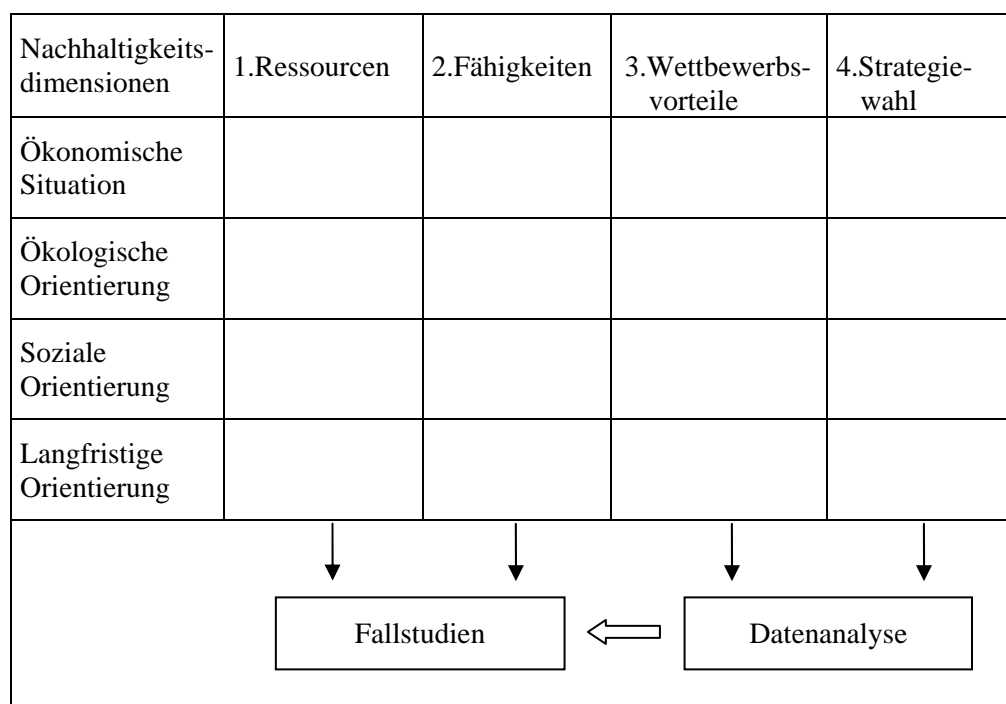
Aus der Ausgangshypothese H1 folgen entsprechend der Definition von Nachhaltigkeit die Hypothesen H1a bis H1d. Diese Hypothesen werden anhand der vier Fallstudien überprüft und in der Zusammenfassung mit der Ausgangshypothese abgeglichen.

<sup>291</sup> Vgl. Klein (2004), S. 6ff, Zahra/Hayton/Salvato (2004), S. 363 ff, Neubauer/Lank (1998), S.186, Wimmer/Groth/Simon (2004), S. 74.

Das zugrundeliegende Modell<sup>292</sup> der Ressourcenanalyse zur Überprüfung der vorliegenden Fragestellung wurde in Abbildung 10 vorgestellt. Die Ressourcenanalyse dient dabei nicht nur als Hilfestellung zur Überprüfung der Hypothesen, sondern kann auch zur Generierung von Handlungsempfehlungen für die Unternehmensführung von Familienunternehmen genutzt werden.<sup>293</sup> Für die vorliegende Untersuchung soll ebenfalls nach Überprüfung der nachhaltigen Unternehmensführung der Fallstudien eine Handlungsempfehlung abgegeben werden.

In Anlehnung an Habbershon/Williams und Grant<sup>294</sup> wird konkret folgende Vorgehensweise für die Ressourcenanalyse der nachhaltigen Unternehmensführung von Familienunternehmen gewählt:

**Abbildung 12: Vorgehen zur Ressourcenanalyse der nachhaltigen Unternehmensführung**



Quelle: Eigene Darstellung

Die Felder in diesem Modell werden im Rahmen der Erhebung der Fallstudien sowie der Datenanalyse ausgefüllt. Die Ressourcen und Fähigkeiten werden den Fallstudien entnommen. Die Wettbewerbsvorteile entstehen laut Grant,<sup>295</sup> wenn die Ressourcen und Fähigkeiten dauerhaft, selten sowie nicht imitierbar und substituierbar sind. Mögliche Strategien für Familienunternehmen können dann aus der Datenanalyse sowie aus den Wettbewerbsvorteilen abgeleitet werden. Innerhalb der Strategiewahl kann ein Rückschluss gezogen werden auf eventuelle Lücken bzw. nicht vorhandene Ressourcen oder Fähigkeiten. Einige Vorschläge zur Strategiewahl von Familienunternehmen werden im Anschluss an die folgende empirische Untersuchung dieser Arbeit geliefert.

Zusammenfassend kann das Untersuchungsmodell als grober Rahmen für die empirische Untersuchung betrachtet werden. Die aufgestellten Hypothesen

<sup>292</sup> Das Rahmenkonzept zur Ressourcenanalyse wurde in Abschnitt 2.2.1 dieser Arbeit zur Nutzung des Ressourcenansatzes in der Forschung zu Familienunternehmen erläutert.

<sup>293</sup> Vgl. Freiling (2001), S. 162.

<sup>294</sup> Grant (1991), S. 115, Habbershon/Williams (1999), S. 9.

<sup>295</sup> Vgl. dazu Abschnitt 2.1.3 zu den Annahmen des ressourcenorientierten Ansatzes.

werden darin anhand der Fallstudien überprüft, zusammengefasst und bewertet. Die Analyse der Daten erfolgt dann aufgrund der ressourcentheoretischen Begründung entsprechend der Abbildung 12. Das Vorgehen in der empirischen Untersuchung der nachhaltigen Unternehmensführung entspricht somit der Ressourcenanalyse in der Forschung zu Familienunternehmen.

### 3. Untersuchung der Nachhaltigkeit von Familienunternehmen

Zunächst wird die der Untersuchung zugrundeliegende Methode diskutiert und danach die Vorgehensweise aufgezeigt. Zur Begründung wird die gewählte Fallstudienmethode von anderen Forschungsmethoden sowie anderen Fallstudienarten abgegrenzt. Erst nach der Konkretisierung der Gütekriterien für die Evaluierung von Fallstudien folgt die Spezifizierung der Indikatoren nachhaltiger Unternehmensführung. Das Untersuchungsdesign umfasst die genaue Vorgehensweise der Fallstudienuntersuchung sowie die Auswahl der Unternehmen einschließlich einer Betrachtung der Branche. Die Analyse der Fallstudienuntersuchung einschließlich der Hypothesenprüfung schließt das Kapitel 3 ab.

#### 3.1 Fallstudien

In den Sozialwissenschaften werden Fallstudien sowohl als Forschungsmethode als auch als Lehrinstrument genutzt. Komplexe soziale Phänomene können durch Fallstudien ganzheitlich und sinnvoll charakterisiert werden. Dies geschieht durch Sammlung und Auswertung von Daten einer Untersuchungseinheit.<sup>296</sup> Unternehmen und speziell Familienunternehmen sind gekennzeichnet durch komplexe Entscheidungsprozesse und soziale Verhaltensweisen. Für die zu untersuchende Fragestellung, ob langlebige Familienunternehmen nachhaltig agieren, müssen die Angaben genau hinterfragt werden. Es werden Beobachtungen, weitere Befragungen und Analyse von Sekundärmaterial als Beleg für nachhaltige Unternehmensführung herangezogen. Eine rein quantitative Untersuchung würde hier nicht ausreichen, da besonders die Hintergründe analysiert werden müssen. Es liegt daher nahe die Nachhaltigkeit von Familienunternehmen mit einer eher qualitativ ausgerichteten Fallstudienmethodik zu analysieren. Diese Argumentation wird aufbauend auf die Abgrenzung zur rein quantitativen Forschung in der Gegenüberstellung verschiedener Forschungsstrategien weiter verfolgt.

Eine eindeutige Begriffsdefinition von Fallstudien kann sich nur auf eine spezielle Fallstudie beziehen, da es viele verschiedene Arten gibt auf die im nachfolgenden Abschnitt 3.1.3 eingegangen wird. Je nach Art wird in der Literatur eine Fallstudie als Lehrmethode, Fallbeispiel oder „Sammlung und Auswertung von Daten bezogen auf eine Untersuchungseinheit“ bezeichnet.<sup>297</sup> Um die Fallstudie von der Lehrmethode und von illustrativen Praxisbeispielen abzugrenzen, wird im Rahmen dieser Arbeit die Fallstudie in Anlehnung an Bonoma als qualitative Forschungsstrategie verstanden, die unter Verwendung verschiedener Datenquellen reale Managementsituationen untersucht.<sup>298</sup>

Die qualitative zur quantitative Forschungsrichtung sowie das Problem der Induktion und Deduktion werden in der folgenden Diskussion betrachtet.

<sup>296</sup> Vgl. Boos (1992), S. 7, Müller-Böling/Klandt (1996), S. 81.

<sup>297</sup> Müller-Böling/Klandt (1996), S. 81.

<sup>298</sup> Bonoma (1985), S. 203.

### 3.1.1 Wissenschaftstheoretische Betrachtung der Fallstudie

Die Aufgabe der Erkenntnislogik besteht in der logischen Analyse der empirischen Forschungsmethode und Verfahren. Wissenschaftler gelangen „durch die Beobachtung von Regelmäßigkeiten zu Theorien“.<sup>299</sup> Dieses Verfahren von besonderen auf allgemeine Aussagen zu schließen nennt man Induktion. In der Erkenntnislogik wird dann nach Gründen zur wissenschaftlichen Rechtfertigung des Induktionsschlusses gefragt. Als Ergebnis erhält man einen allgemeinen Satz oder eine Aussage, die nicht empirisch gültig ist, aber einen bestimmten Wahrscheinlichkeitsgrad aufweist.<sup>300</sup> Das Prinzip der Induktion galt lange Zeit als Basis der empirischen Forschung. Der Mangel an Sicherheit des Induktionsschlusses wird als Induktionsproblem bezeichnet. In der Erfahrung, dass immer wieder korrekte Voraussagen gemacht werden, liegt jedoch die pragmatische Begründung des Induktionsprinzips.<sup>301</sup>

Ausgehend von den formalen Schwierigkeiten der Induktion leitet Popper seinen deduktiv ausgelegten kritischen Rationalismus<sup>302</sup> ab. Bei einer deduktiven Überprüfung von Theorien schließt man von allgemeinen auf besondere Sätze. Bei zutreffenden Prämissen sind deduktive Schlüsse zweifelsfrei wahr.<sup>303</sup> Das Problem des Deduktionsschlusses besteht darin, dass er nur Gültigkeit besitzt, wenn kein Gegenbeispiel vorliegt. Eine Theorie kann somit im Deduktionsschluss nicht endgültig verifiziert werden, sie kann sich lediglich bewähren oder vorläufig bestätigt werden.<sup>304</sup> Der Deduktionsschluss erzeugt im Gegensatz zur Induktion kein neues sondern redundantes Wissen.<sup>305</sup>

Lamnek kritisiert die rein quantitativ verfahrenende Sozialforschung, da sie den Entdeckungs- und Begründungszusammenhang strikt trennt. Die quantitative Forschung untersucht die Realität auf Basis einer Theorie und gelangt so zu einer modifizierten Theorie. Dabei steht die empirische Untersuchung als Einheit zwischen Theorie und Realität. Beim induktiven Vorgehen der Theorieentwicklung in der qualitativen Sozialforschung gilt die soziale Realität des zu untersuchenden Feldes als Basis. Die empirische Studie berücksichtigt dabei die Realität und die Theorie gleichermaßen. Die auf qualitativer Forschung basierenden Theorien gelten somit als „realistischer“, da sie in einem permanenten Anpassungsprozess durch die Realität modifiziert werden.<sup>306</sup>

Laut Gephart basiert qualitative Forschung im Gegensatz zum quantitativen Ansatz auf Interpretation und Induktion.<sup>307</sup> Das Ziel der qualitativen Forschung besteht in der Interpretation der beschriebenen und beobachteten Situationen,

<sup>299</sup> Schanz (1988), S.40.

<sup>300</sup> Vgl. Müller-Böling/Klandt (1996), S. 6, Popper (1994), S. 3ff, Chalmers (1994), S. 11.

<sup>301</sup> Vgl. Bortz/Döring (1995), S. 275f.

<sup>302</sup> Laut Popper begründet sich wissenschaftlicher Fortschritt nur durch Eliminierung falscher Theorien. Diese Grundidee der Falsifikation geht auf den kritischen Rationalismus von Popper zurück (vgl. Bortz/Döring 1995, S. 19, Popper 1994, S. 47)

<sup>303</sup> Vgl. Popper (1994), S. 7f, Bortz/Döring (1995), S.276, Kretschmann (1990), S. 9ff.

<sup>304</sup> Kretschmann (1990), S. 14, Bortz/Döring (1995), S. 19.

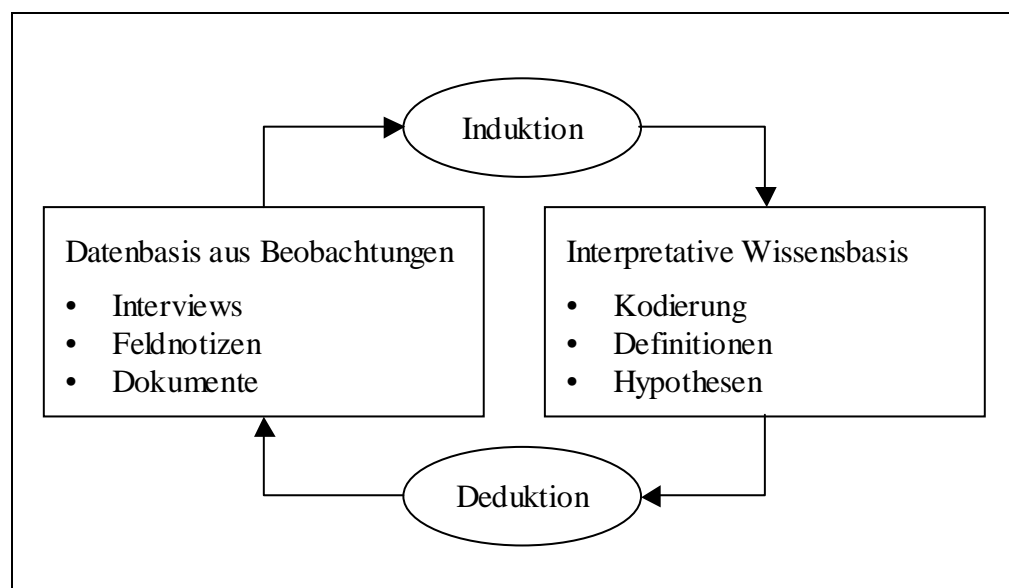
<sup>305</sup> Bortz/Döring (1995), S. 275.

<sup>306</sup> Vgl. Lamnek (1995a), S. 129, Friedrichs (1990), S. 51.

<sup>307</sup> Die oft als Gegensatzpaar genannte quantitativ-deduktive und qualitativ-induktive Forschung ist als bipolare Dimension zu verstehen, da in der Praxis auch Mischformen vorkommen (vgl. Bortz/Döring 1995, S. 274).

Interaktionen und organisatorischen Prozesse.<sup>308</sup> Bei hypothesenprüfenden Fallstudien folgt auf die induktiv erschlossene theoretische Wissensbasis, die die Hypothesen beinhaltet, ein deduktiver Schluss bei der die Hypothesen geprüft werden. Bei dieser Überprüfung sind quantitative Methoden zulässig. Ausgehend von möglichen Zusammenhängen, werden die Hypothesen anhand von qualitativen oder quantitativen Fallstudien Daten deduktiv belegt.<sup>309</sup> Dabei hängt der Wert der deduktiven Erklärung von einer sorgfältig erarbeiteten theoretischen Grundlage ab. Bei induktiver Vorgehensweise stellt die Hypothese also das Resultat dar, beim deduktiven Schließen ist sie Ausgangspunkt der empirischen Untersuchung.<sup>310</sup> Bei einer qualitativen hypothesenprüfenden Fallstudienanalyse sind Deduktion und Induktion somit als kooperative Phasen zu betrachten, wie folgende Abbildung verdeutlicht.

**Abbildung 13: Phasen der Fallstudienanalyse**



Quelle: In Anlehnung an Shelly/Sibert (1992) S. 74.

Für die vorliegende Untersuchung wurde aus dem vermuteten Zusammenhang zwischen langlebigen Familienunternehmen und nachhaltiger Unternehmensführung durch Induktion eine interpretative Wissensbasis geschaffen. Diese Wissensbasis gilt als Grundlage zur deduktiven Überprüfung der formulierten Hypothesen. Die Operationalisierung der nachhaltigen Unternehmensführung von Familienunternehmen erfolgt durch Indikatoren vor den Ausführungen zum Untersuchungsdesign.

Die qualitative Fallstudienanalyse wird als Prozess verstanden, bei dem auch während der Untersuchung noch Änderungen einfließen können. Das deduktive Vorgehen bei der Hypothesenprüfung erfordert eine Multimethodenanalyse auf Basis von genauen theoretischen Überlegungen sowie eine Überprüfung der Gütekriterien.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Fallstudie durch Induktion und Erhebung hauptsächlich qualitativer Daten geeignet ist, komplexe sozialwissenschaftliche Phänomene und Verhaltensweisen zu erforschen. Auf dieser Grundlage kann mit einer Fallstudienanalyse die Hypothese einer nachhaltigen

<sup>308</sup> Gephart (2004), S. 455, Shelly/Sibert (1992), S.74.

<sup>309</sup> Huber (1992), S. 151.

<sup>310</sup> Botz/Döring (1995), S. 18 und S. 30.



Unternehmensführung von Familienunternehmen deduktiv überprüft werden. Dabei können verschiedene Arten von Fallstudien sowie Methoden der Falluntersuchung verwendet werden. Zunächst wird jedoch die Eignung der Fallstudie als Forschungsmethode für die vorliegende Untersuchung geklärt.

### 3.1.2 Die Fallstudie als Forschungsstrategie

Die Wahl der Forschungsmethode hängt zunächst von der Art der Forschungsfrage ab, wird aber auch von den Kontrollmöglichkeiten des Forschers sowie von der Aktualität der Ereignisse bestimmt. Yin konzentriert sich auf fünf Forschungsstrategien in den Sozialwissenschaften, die unter den verschiedenen Bedingungen von Vor- oder Nachteil sind. Aus folgender Tabelle der relevanten Situation lässt sich ableiten, welche Forschungsstrategie für eine Untersuchung geeignet ist.

**Tabelle 2: Relevante Situationen für verschiedene Forschungsstrategien**

Strategie	Forschungsfrage	Kontrollmöglichkeit durch den Forscher	Analyse aktueller Sachverhalte
Experiment	wie, warum	ja	Ja
Befragung	wer, was, wo, wie viel	nein	Ja
Archivanalyse	wer, was, wo, wie viel	nein	ja /nein
Historie	wie, warum	nein	nein
Fallstudien	wie, warum	nein	Ja

*Quelle: In Anlehnung an Yin (1994), S. 6.*

In der vorliegenden Untersuchung wird die aktuelle Unternehmensführung von Familienunternehmen ohne Kontrollmöglichkeit der Sachverhalte analysiert. Die Fragestellung bezieht sich darauf, „wie“ die Unternehmensführung bei Familienunternehmen aussieht und „warum“ diese als nachhaltig bezeichnet werden kann. Laut Yin ist die Fallstudie vorteilhaft, wenn bei der Analyse aktueller Sachverhalte, auf die der Forscher kaum Einflussmöglichkeiten hat, die Forschungsfragen „Wie“ und „Warum“ lauten. Diese auch der Tabelle zu entnehmende Ableitung ist jedoch nicht eindeutig. Es gibt beispielsweise Überschneidungen zur Historienanalyse, da auch zurückliegende Ereignisse in Fallstudien berücksichtigt werden können. Außerdem gibt es Probleme, wenn der Forscher bestimmte Situationen unbewusst beeinflusst und die Ergebnisse dadurch verzerrt werden. Des Weiteren werden zu lange und unstrukturierte Fallstudien kritisiert.<sup>311</sup> Eine Fallstudie muss daher mit besonderer Sorgfalt durchgeführt, zusammengefasst und analysiert werden. Zudem postulieren Weber et al., dass die Fallstudie für Warum-Fragen nur geeignet ist, wenn die Methode wie z.B. mehrstündige Interviews eine großzahlige Erhebung ausschließt. Bei der vorliegenden Untersuchung ist dies der Fall und zudem können die Daten zur nachhaltigen Unternehmensführung nur im direkten Gespräch erfasst werden.<sup>312</sup>

Der theoretische Rahmen als Basis der Fallstudie sowie eine genaue Untersuchung der Gütekriterien gelten zudem als Voraussetzungen einer wissenschaftlichen Verallgemeinerung.<sup>313</sup> Die Untersuchung der Gütekriterien für die vorliegende Fallstudienuntersuchung erfolgt in Kapitel 3.1.4. Zunächst folgt eine Beschreibung verschiedener Arten von Fallstudien verbunden mit der Erläuterung der zur Fragestellung passenden Fallstudienart.

<sup>311</sup> Vgl. Yin (1994), S. 6ff.

<sup>312</sup> vgl. Weber et al. (1994), S. 55.

<sup>313</sup> Vgl. Yin (1994), S. 32, Royer (2000), S. 160.

### 3.1.3 Arten von Fallstudien

Die verschiedenen Arten von Fallstudien werden in der Literatur nach dem Zweck, dem Untersuchungsobjekt, der Verwendung oder dem Forschungsziel der Fallstudie unterteilt.<sup>314</sup> Eine Fallstudie kann dem Zweck der Lehre oder der Forschung dienen. In der Wissenschaft werden Fallstudien bisher eher als didaktisches Mittel oder zur Illustration verwendet als zu Forschungszwecken. Im angloamerikanischen Sprachraum findet die Fallstudie in der Lehre schon seit dem 19. Jahrhundert Anwendung.<sup>315</sup> Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf der Forschungsfallstudie, deren Arten hier genauer betrachtet werden.

Des Weiteren unterscheidet man zwischen Einzel- und Mehrfallstudien. Einzelfallstudien werden in der Medizin bei seltenen Krankheiten, bei wissenschaftlichen Phänomenen oder als kritischer Fall beim Theorietest verwendet.<sup>316</sup> Außerdem gehen Lehrfallstudien zu Veranschaulichung eines bestimmten unternehmerischen Problems oder einer Theorie meistens von einem Fall aus. In der Literatur wird bezweifelt, ob sich Einzelfallstudien zur Hypothesenprüfung eignen.<sup>317</sup> Im Gegensatz zur Einzelfallstudie findet die Mehrfallstudie als wissenschaftliche Forschungsmethode in den vergangenen Jahren immer mehr Akzeptanz. Es werden mehrere Untersuchungseinheiten bewusst ausgewählt, die innerhalb eines theoretisch abgesteckten Rahmens dann zu Verallgemeinerungen führen.<sup>318</sup>

Mehrfallstudien können laut Yin einerseits zur Vorhersage ähnlicher Ergebnisse (literal replication) oder zur Differenzierung aufgrund vorhersagbarer Gründe (theoretical replication) dienen. Die Zahl der Fälle liegt bei einem Minimum von zwei bis drei Fällen für die Vorhersage ähnlicher Ergebnisse und einer Fallzahl von sechs bis zehn bei der Differenzierung.<sup>319</sup> Bei mehr als zehn Fällen wäre das Datenvolumen zu groß und damit schwer zu bearbeiten. Bei weniger als vier Fällen besteht laut Eisenhardt die Gefahr, dass die empirische Grundlage zur Theoriebildung nicht überzeugt.<sup>320</sup> Die Anzahl der Fälle kann auch im Laufe der Untersuchung bestimmt werden. Vertreter dieser Auffassung sprechen davon, dass der Forschungsprozess abgeschlossen werden sollte, wenn der Grenznutzen eines zusätzlichen Falles als niedrig betrachtet und eine theoretische Sättigung erreicht wird.<sup>321</sup> Dieses iterative Vorgehen wird ebenfalls für diese Untersuchung als sinnvoll erachtet.<sup>322</sup>

Neben der Vorhersage und Differenzierung unterscheidet man Fallstudien nach folgenden fünf Verwendungsarten:<sup>323</sup>

- Erklärung komplexer Kausalzusammenhänge
- Beschreibung realer Ereignisse

<sup>314</sup> Kittel-Wegner/Meyer (2002), S.16.

<sup>315</sup> Boos (1992), S. 12, Kittel-Wegner/Meyer (2002), S. 18.

<sup>316</sup> Vgl. Yin (1994), S. 38f.

<sup>317</sup> Boos (1992), S. 9.

<sup>318</sup> Vgl. Royer (2000), S. 156, Yin (1994), S. 45f, Gummesson (2000), S. 83f.

<sup>319</sup> Vgl. Yin (1994), S. 46.

<sup>320</sup> Vgl. Eisenhardt (1989), S. 545.

<sup>321</sup> Gummesson (2000), S. 96, Eisenhardt (1989), S. 545, Kenyon-Rouvinez (2001), S. 179, Lamnek (1995a), S. 195.

<sup>322</sup> Das Vorgehen bei der Fallauswahl wird im Untersuchungsdesign dieser Arbeit in Abschnitt 3.3 detailliert begründet.

<sup>323</sup> Yin (1994), S. 15.

- Illustration bestimmter Themen innerhalb der Evaluation
- Erforschung unsicherer Situationen
- Evaluation von Studien.

Diese Unterteilung von Fallstudien dient zur allgemeinen Differenzierung und Erklärung der vielfältigen Nutzungsmöglichkeiten von Fallstudien. Die Anwendung wird erläutert, die genaue Zielsetzung des Vorgehens bleibt jedoch unklar.

Eine häufig verwendete und für Forschungszwecke sinnvollere Unterscheidung von Fallstudien findet sich bei Weber et al.<sup>324</sup> in einer Typisierung, in der eine genaue Erläuterung des Forschungszieles und des Vorgehens gegenübergestellt wird. Folgende Tabelle gibt einen Überblick über diese verschiedenen Fallstudientypen:

**Tabelle 3: Typen von Fallstudien**

Fallstudientyp	Erläuterung
Heuristische Fallstudie	Das Ziel dieser Fallstudie besteht in der Entdeckung relevanter Zusammenhänge und Variablen.
Ideographische <sup>325</sup> Fallstudie	Jeder Fall wird als einmaliges Ereignis aufgefasst. Gesetzmäßigkeiten im Bereich sozialer Prozesse werden negiert. Dies schließt die ex ante-Formulierung von Hypothesen und die Verwendung quantitativer Methoden aus.
Nomothetische Fallstudie	Jeder Fall kann auf Basis theoretischer Überlegungen in ein Klassifikationsschema eingeordnet werden. Gesetzmäßigkeiten im sozialen Bereich werden also angenommen und quantitative Methoden werden akzeptiert.
- vergleichende Fallstudie	Es werden mehrere Fallstudien in der Regel deskriptiven Charakters erhoben und miteinander verglichen.
- hypothesenprüfende Fallstudie	Eliminierung unplausibler Hypothesen durch den Vergleich mit in Fallstudien oder in mehreren Fallstudien gefundenen Variablenausprägungen.
- falsifizierende Fallstudie	Strenge Form der hypothesenprüfenden Fallstudie, da schon ein einziger „unerwarteter“ Fall zur Falsifizierung der Theorie führt.
- abweichende Fallstudie	Die Gründe für einen stark vom Durchschnitt oder von den theoretisch zu erwartenden Ergebnissen abweichenden Fall werden intensiv analysiert. Voraussetzung hierfür ist eine hypothesenprüfende oder falsifizierende Fallstudie.
Diagnostische Fallstudie	Bei dieser Art von Fallstudien steht der Verwendungszusammenhang im Mittelpunkt der Betrachtung. Mögliche Zielsetzungen bestehen in der Organisationsdiagnose oder in der Evaluierung von Gestaltungsmaßnahmen.
Illustrations-Fallstudie	Diese Fallstudien dienen zur Illustration abstrakter Aussagen wie z. B. theoretischer Modelle.
Didaktische Fallstudie	Diese Fallstudien stellen keine Forschungsstrategie dar. Ihr Inhalt kann fiktiver Art sein.

Quelle: In Anlehnung an Weber et al. 1994, S. 51ff.

Besonders genau differenzieren Weber et al. die nomothetische Fallstudie, bei der Gesetzmäßigkeiten im sozialen Bereich unterstellt werden. Bei dieser Fallstudienart werden sowohl qualitative als auch quantitative Methoden

<sup>324</sup> Weber et al. (1994), S. 51.

<sup>325</sup> Bei Betrachtung der griechischen Wortstämme müsste die Schreibweise „idiographisch“ (=individuell, singular) vorgezogen werden, da bei dieser Typisierung die Einmaligkeit des Ereignisses herausgestellt wird. Hier wird dennoch in Anlehnung an Weber et al. die Schreibweise „ideographisch“ gewählt. (vgl. Lamnek 1995b, S. 221)

verwendet.<sup>326</sup> Für die vorliegende Untersuchung scheiden die heuristische, ideographische, diagnostische, didaktische sowie Illustrations-Fallstudie aufgrund der Zielsetzung aus. Die Differenzierung der nomothetischen Fallstudie mit den entsprechenden Erläuterungen des Vorgehens und der Zielsetzung erleichtert somit die Auswahl einer Fallstudienart.

Auf Basis der theoretischen Überlegungen zu Familienunternehmen wurden Gesetzmäßigkeiten bezüglich einer nachhaltigen Unternehmensführung angenommen.<sup>327</sup> Da diese Gesetzmäßigkeiten anhand der aufgestellten Hypothesen überprüft werden, kommen nur die falsifizierende oder hypothesenprüfende Fallstudie in Frage. Die strenge Form der falsifizierenden Fallstudie führt schon bei einem unerwarteten Fall zur Falsifizierung und ist somit für die Überprüfung der Nachhaltigkeit aufgrund der Komplexität ungeeignet. Daher wird in dieser Untersuchung die hypothesenprüfende Fallstudie verwendet. Die sich aus den Fallstudien ergebenden Variablenausprägungen der nachhaltigen Unternehmensführung von Familienunternehmen führen dann zu einer Eliminierung unplausibler Hypothesen. Dies führt dann jedoch noch nicht unbedingt zu einer Verwerfung der gesamten Annahme.

Bei der Fallstudienanalyse, in der mehrerer Methoden und Datenquellen verwendet werden, sind Überschneidungen von qualitativer und quantitativer Forschung vorhanden. Oft werden Beobachtungen, Archivmaterial, Dokumentationen oder andere Daten mit quantitativen Erhebungen verbunden, um aussagekräftige Ergebnisse zu einem oder mehreren Fällen zu erhalten.<sup>328</sup> Eine konvergente Auswertung der unterschiedlichen Datenquellen wird bei der Fallstudie bevorzugt, da die Zielsetzung einer ganzheitlichen Sichtweise eher entspricht.<sup>329</sup> Zur Absicherung der Konvergenz wird bei Fallstudien die Triangulation<sup>330</sup> empfohlen. Dabei werden verschiedene Quellen und Methoden zur Datengewinnung herangezogen, um die Validität der Forschungsergebnisse zu steigern.<sup>331</sup>

Die Fallstudie wird vermehrt in der Managementforschung und in der Forschung zu Familienunternehmen eingesetzt.<sup>332</sup> Um die Akzeptanz einer Fallstudienuntersuchung als Forschungsmethode zu gewährleisten, sollten jedoch bestimmte Prinzipien beachtet werden. Dazu gehört wie bei quantitativen Untersuchungen die Prüfung der Gütekriterien, damit eine

---

<sup>326</sup> Vgl. Weber et al. (1994), S. 51ff.

<sup>327</sup> Vgl. Abschnitt 2.3 dieser Arbeit zur Hypothesenentwicklung.

<sup>328</sup> Vgl. Gephart (2003), S. 458, Bortz/Döring (1995), S. 281ff.

<sup>329</sup> Beim konvergenten Vorgehen stellen die einzelnen Ergebnisse Teile einer Gesamtaussage dar. Die nicht konvergente Nutzung der Quellen führt zu parallelen Schlussfolgerungen. (Vgl. Yin 1994, S. 93f).

<sup>330</sup> Unter Triangulation wird einerseits ein Verfahren zur Positionsbestimmung durch multiple Bezugspunkte verstanden. Andererseits kann Triangulation mit der Kombination von Methoden oder Methodenmix zur Untersuchung von Phänomenen umschrieben werden, was im Zusammenhang mit Fallstudien treffend erscheint (vgl. Lamnek 1995a, S. 248f, Lamnek 1995b, S. 402).

<sup>331</sup> Villar/Marcelo (1992), S.182.

<sup>332</sup> Vgl. dazu als Beispiele: Capaldo/Iandoli/Ponsiglione (2004), Gephart (2004), Mühlebach (2004), Kenyon-Rouvinez (2001).

analytische Generalisierbarkeit auch bei einer geringen Anzahl von Fällen gegeben ist.<sup>333</sup>

### 3.1.4 Gütekriterien von Fallstudien

Allgemein sind bei empirischen Untersuchungen die Gütekriterien der Objektivität, Repräsentativität, Validität und Reliabilität zu prüfen. Innerhalb der Analyse der Gütekriterien werden die Eigenarten der qualitativen mit der quantitativen Sozialforschung bewertet.<sup>334</sup> Bei qualitativen Untersuchungen und speziell bei der Fallstudie sind diese einzelnen Gütekriterien daher ebenfalls zu testen, jedoch mit anderen Gewichtungen und methodischen Konsequenzen. Im folgenden Teil der Arbeit wird daher jedes Gütekriterium einzeln diskutiert und auf die vorliegende Untersuchung bezogen.

#### 3.1.4.1 Objektivität

Die Anwenderunabhängigkeit einer Methode wird als Objektivität bezeichnet. Vollständige Objektivität kann nur bei standardisierten quantitativen Verfahren gewährleistet sein. Bei einer qualitativen Fallstudienuntersuchung kann eine Objektivität nur in Teilen vorliegen. Durch ein standardisiertes Vorgehen bei jedem Fall und eine genaue Protokollierung der Daten kann eine Überprüfung durch andere Anwender erfolgen. Die Qualität der Ergebnisse hängt jedoch bei Forschungsfallstudien davon ab, inwieweit das Verständnis für den Fall und das Expertenwissen des Anwenders mit einfließen.<sup>335</sup> Eine vollständige Objektivität sollte bei einer qualitativen Fallstudienuntersuchung nicht angestrebt werden.

In der vorliegenden Untersuchung wird die Objektivität so weit wie möglich durch eine intersubjektive Überprüfbarkeit der Ergebnisse gewährleistet. Im Interviewleitfaden werden bei jedem Unternehmen inhaltlich gleiche Fragen gestellt, was in der genauen Transkription der Interviews nachgelesen werden kann. Das Vorgehen bei den Fallstudien wird möglichst einheitlich gestaltet, sodass ein Vergleich der Fallstudien möglich ist.

#### 3.1.4.2 Repräsentativität

Die Repräsentativität oder Generalisierbarkeit von Daten wird bei qualitativen Untersuchungen angezweifelt.<sup>336</sup> Diesem Kritikpunkt kann eine differenzierte Sicht der Generalisierbarkeit entgegengesetzt werden. Im Gegensatz zur statistischen Generalisierbarkeit quantitativer Verfahren wird bei der Fallstudienuntersuchung von einer analytischen Generalisierbarkeit gesprochen. Eine vorher entwickelte Theorie wird als Schablone genutzt und mit den empirischen Daten der Fallstudie verglichen. Yin spricht von einem fatalen Fehler, bei Fallstudien eine statistische Generalisierbarkeit anzustreben, da die Fälle nicht als Untersuchungseinheiten aufzufassen sind. Eine höhere Anzahl von Fällen trägt jedoch dazu bei, die aufgestellte Theorie oder ein Modell weiter zu bestätigen.<sup>337</sup>

<sup>333</sup> Der Unterschied zwischen statistischer und analytischer Generalisierbarkeit wird in Abschnitt 3.1.4.2 zur Repräsentativität von Fallstudien erklärt (vgl. Gummesson 2000, S. 84, Bonoma 1985, S. 199).

<sup>334</sup> Vgl. Lamnek (1995a), S. 2.

<sup>335</sup> Scholz/Tietje (2002), S.334, Bortz/Döring (1995), S. 180f.

<sup>336</sup> Gummesson (2000), S. 1f, Müller/Böling (1996), S. 81, Scholz/Tietje (2002), S. 336f.

<sup>337</sup> Yin (1994), S. 30ff.

Die Größe oder die Auswahl der Daten<sup>338</sup> wird bei quantitativen Studien als repräsentativer Beweis angeführt. Der Schluss von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit stellt jedoch kein ausschließlich statistisches Problem dar. Bei der Interpretation von Stichprobenergebnissen sollten auch die theoretischen Hintergründe und inhaltlichen Argumente zur Rechtfertigung der Schlussfolgerungen herangezogen werden. Diese Argumentation verfolgen auch Studien nach dem Bayes'schen Ansatz, bei dem neben Stichprobenergebnissen das Wissen des Forschers berücksichtigt wird.<sup>339</sup>

Bei der hypothesenprüfenden Fallstudie erfolgt die Auswahl nicht nach dem Zufallsprinzip sondern theoriegeleitet. Diese analytische Generalisierung von Theorien kann durch die Auswahl von „typischen“ Fällen erreicht werden. Als Voraussetzung dafür sollte dem Forscher der theoretische Hintergrund vertraut sein, um die Repräsentativität der ausgewählten Fälle zu erkennen.<sup>340</sup>

Ebenso wird in der vorliegenden Untersuchung eine analytische Generalisierbarkeit angestrebt. Die Daten aus den erhobenen Fallstudien werden mit der theoretischen Grundlage abgeglichen, wobei die ausgewählten Fälle für Familienunternehmen in der Baustoffbranche typisch sind. Diese theoriegeleitete Auswahl führt dann zu einer analytischen Repräsentativität der Untersuchung.

### 3.1.4.3 Validität

Allgemein spricht man von der Validität oder Gültigkeit eines Verfahrens, wenn es tatsächlich misst, was es zu messen vorgibt. Bei quantitativen Untersuchungen wird vorausgesetzt, dass für einen hohen Validitätsgrad nur geringfügige Messfehler auftreten dürfen.<sup>341</sup>

Folgende Validitätskonzepte werden in der empirischen Sozialwissenschaft genannt:<sup>342</sup>

- **Inhaltsvalidität:** Geprüft wird hier, ob alle inhaltlichen Aspekte bei der Operationalisierung eines Begriffes abgedeckt wurden. Erfolgt die inhaltliche Bewertung durch Experten eines heterogenen Forscherteams spricht man auch von der Konsensbildung<sup>343</sup> als Gütekriterium. Inhaltsvalidität wird außerdem als Augenscheinvalidität oder logische Validität bezeichnet.
- **Kriteriumsvalidität:** Die Überprüfung der Messung erfolgt hier durch ein zweites Merkmal bzw. Kriterium. Von prädikativer oder prognostischer Validität spricht man, wenn diese Messungen nacheinander verlaufen. Die gleichzeitige Überprüfung der Merkmale wird als Konkurrenzvalidität bezeichnet.
- **Konstruktvalidität:** Dieses anspruchsvolle Validierungskonzept umfasst inhaltliche und kriterienbezogene Aspekte. Geprüft wird, ob ein Instrument oder eine Methode, ein Konstrukt bzw. eine theoretische

<sup>338</sup> In quantitativen Untersuchungen werden Zufallsstichproben, geschichtete oder mehrstufige Auswahlverfahren sowie Klumpenstichproben zur Populationsbeschreibung ausgewählt (vgl. Bortz/Döring 1995, S. 369ff).

<sup>339</sup> Vgl. hierzu vertiefend Bortz/Döring (1995), S. 373 und 431.

<sup>340</sup> Yin (1994), S. 10, Bortz/Döring (1995), S. 310f.

<sup>341</sup> Stier (1996), S. 56.

<sup>342</sup> Scholz/Tietje (2002), S. 336, Stier (1996), S. 57, Bortz/Döring (1995), S. 185ff.

<sup>343</sup> Vgl. Bortz/Döring (1995), S. 310.

Eigenschaftsdimension wirklich misst. Wenn mit ähnlichen Methoden dasselbe Konstrukt übereinstimmend gemessen wird, spricht man auch von Konvergenzvalidität. Die Diskriminanzvalidität prüft, wie gut verschiedene Konstrukte durch eine Methode unterschieden werden.

An die einzelnen Validierungskriterien werden in der Literatur unterschiedliche Anforderungen gestellt. Bortz und Döring streben mit Ausnahme der Inhaltsvalidität einen Korrelationskoeffizienten an, der möglichst nahe bei 1 liegt. Bei anderen Autoren werden Korrelationen über 0,8 oder sogar 0,6 akzeptiert.<sup>344</sup> Aus diesen verschiedenen Anforderungen wird deutlich, dass bei testtheoretischer Validierung die Auslegung des Anwenders mit einfließt. Die Gültigkeit derartiger Tests kann somit nie zweifelsfrei bestätigt werden.

Die Validität von Fallstudien wird weniger durch Zahlen, als durch logische Argumentation überprüft. In der vorliegenden Untersuchung werden die von Royer sowie Yin vorgeschlagenen Validierungskonzepte für Fallstudien überprüft:<sup>345</sup>

- **Konstruktvalidität:** Maßgeblich ist hier die korrekte Operationalisierung des zu untersuchenden Konzeptes. Das Konzept der Nachhaltigkeit wurde zunächst in vier Kriterien unterteilt. Die daraus abgeleiteten Hypothesen zur nachhaltigen Unternehmensführung werden durch Indikatoren aus der Literatur überprüft. Zur Erhöhung der Konstruktvalidität sollten laut Yin viele Datenquellen benutzt, eine Argumentationskette aufgebaut und der Interviewte in die Auswertung einbezogen werden. Dadurch wird sichergestellt, dass die Informationen richtig interpretiert wurden.
- **Interne Validität:** Bei der internen Validität wird geprüft, ob es sich in der Untersuchung um kausale Beziehungen oder nur um Scheinbeziehungen handelt. Yin schlägt zur Überprüfung vier verschiedene Analysearten<sup>346</sup> vor, von denen für die vorliegende Untersuchung das sogenannte Explanat-Building als sinnvoll erachtet wird. Dabei werden die empirischen Daten mit den theoretisch formulierten Zusammenhängen verglichen. Das Explanat-Building als analytische Variante des Pattern-Matching<sup>347</sup> zielt darauf ab, die Fallstudien durch den Aufbau von Erklärungen zu analysieren. In einem iterativen Prozess werden die anfänglichen theoretischen Erklärungen nach jedem Fall überarbeitet, um so zu den endgültigen Ergebnissen der Untersuchung zu gelangen. Voraussetzungen für dieses anspruchsvolle Vorgehen beim Explanat-Building sind genaue Kenntnisse der theoretischen Zusammenhänge, was durch inhaltliche Validierung wie der Konsensbildung erreicht werden kann. Außerdem fordert Yin die Errichtung einer Datenbasis für jeden Fall sowie ein Fallstudienprotokoll.<sup>348</sup> Dieses Vorgehen erscheint für die vorliegende Untersuchung sinnvoll, zumal auch für die Festlegung der Anzahl von Fällen ein iteratives Vorgehen gewählt wurde. Nach jeder Fallstudie wird somit die theoretische Grundlage überprüft um entsprechend dem Explanat-

<sup>344</sup> Stier (1996), S. 64, Bortz /Döring (1995), S. 187.

<sup>345</sup> Vgl. Yin (1994), S. 32ff, Royer (2000), S. 164ff.

<sup>346</sup> Genauer spricht Yin von Pattern-Matching, Explanat-Building, Program Logic Models sowie Time-series Analysis um die interne Validität während der Datenanalyse zu prüfen. (vgl. Yin 1994, S. 106ff).

<sup>347</sup> Vgl. zur Vorgehensweise: Royer (2000), S. 175ff, Weber et al. (1994), S. 59.

<sup>348</sup> Vgl. Yin (1994), S. 112.

Building eine interne Validität anzunehmen. Insbesondere sollen in der vorliegenden Untersuchung durch Vergleich der Fallstudien sowie Analyse der Gründe für bestimmte Aussagen oder Vorgehensweisen der Unternehmen valide Ergebnisse ermittelt werden.

- Externe Validität: Mit der externen Validität wird getestet, inwieweit eine Repräsentativität oder Generalisierbarkeit<sup>349</sup> der Daten vorliegt. Bei Fallstudienuntersuchungen wird eine analytische Verallgemeinerung angestrebt, bei der für jeden Fall die Hypothesen geprüft werden. Das Problem der Verallgemeinerung einer Theorie auf Basis von Fallstudien kann durch eine Replikation der Daten entschärft werden.<sup>350</sup> Die Replikation ist nur erforderlich, wenn die Untersuchung zu unerwarteten Ergebnissen führt.<sup>351</sup> Bei der vorliegenden Untersuchung wurden entsprechend dem Vorschlag von Bortz und Döring typische Fälle<sup>352</sup> ausgewählt. Für die gewählte Branche wurden in der Region Schleswig-Holstein typische Baustoffmärkte gesucht, die als Familienunternehmen geführt werden und sich mindestens in der vierten Generation befinden. Diese Eingrenzung führte dazu, dass im nördlichen Schleswig-Holstein nach intensiver Recherche nur vier Baustoffmärkte in Betracht kamen, von denen alle untersucht wurden.

#### 3.1.4.4 Reliabilität

Unter Reliabilität oder Zuverlässigkeit einer Untersuchung versteht man den Grad der Genauigkeit der Messung. Die Wiederholung einer Untersuchung sollte dabei zu den gleichen Ergebnissen führen. Bei Fallstudien kann dieser Forderung nur entsprochen werden, indem der Forscher eine Datenbasis schafft und die Daten genau dokumentiert. So können die Untersuchungen jederzeit von Dritten nachvollzogen werden. Der Forscher sollte laut Yin so vorgehen, „as if someone were always looking over your shoulder“<sup>353</sup>. Dies entspricht den allgemeinen Grundsätzen wissenschaftlicher Forschung, auf die in dieser Untersuchung geachtet wurde. Ein Vergleich der Fälle trägt außerdem zur Erhöhung sowohl der Reliabilität als auch der Validität einer Untersuchung bei.<sup>354</sup> Ein Vergleich sowie die Dokumentation der Fälle sind für die vorliegende Untersuchung ebenfalls vorgesehen.

#### 3.1.4.5 Zusammenfassende Betrachtung der Gütekriterien

Zusammenfassend wurden die Gütekriterien für das vorliegende Forschungsdesign durch verschiedene Vorgehensweisen getestet. Die Repräsentativität und Validität der Daten kann durch iteratives Vorgehen, die Auswahl typischer Fälle, den Austausch mit Experten und Interviewten und die Dokumentation der Ergebnisse gewährleistet werden. Dies kann jedoch nur basierend auf einer

<sup>349</sup> Vgl. dazu Abschnitt 3.1.4.2 dieser Arbeit zum Gütekriterium der Repräsentativität.

<sup>350</sup> Bei der Replikation wird die Untersuchung in Teilen kopiert. Bei gleichen Ergebnissen wird eine externe Validität angenommen (vgl. Yin 1994, S.36).

<sup>351</sup> Bortz/Döring (1995), S. 37.

<sup>352</sup> Die typischer Auswahl bedeutet, dass die Fälle theoriegeleitet und gezielt vom Forscher ausgewählt werden und so eine „exemplarische Verallgemeinerung“ gewährleistet wird. Bortz und Döring sprechen vom Prinzip der Offenheit in der qualitativen Forschung, bei dem während der Untersuchung ähnliche Fälle hinzugezogen oder kontrastierende Fälle ausgeschlossen werden können (Bortz/Döring 1995, S. 310).

<sup>353</sup> Yin (1994), S.37.

<sup>354</sup> Vgl. Royer (2000), S. 169, Lamnek (1995b), S. 114f.



umfassenden theoretischen Grundlage erfolgen. Außerdem sind genaue Kenntnisse der Branche für eine branchenfokussierte Fallstudienuntersuchung unabdingbar. Dieses Wissen konnte sich die Autorin durch ihren familiären und beruflichen Hintergrund, durch intensive Gespräche mit Experten sowie Recherchen im Internet und weiteren Veröffentlichungen einbringen.

Um eine Objektivität und Reliabilität der Aussagen zu gewährleisten, müssen Fallstudien genau dokumentiert werden und nachvollziehbar sein. Der hohe Informationsgehalt von Fallstudien und die Zulässigkeit des Induktionschlusses hängt somit vom Design der Fallstudienuntersuchung ab.<sup>355</sup>

Bevor das Untersuchungsdesign auf Basis von Fallstudien spezifiziert wird, müssen die Indikatoren einer nachhaltigen Unternehmensführung gefunden werden. Die theoretischen Grundlagen zu Familienunternehmen und Nachhaltigkeit fließen in die Bestimmung der Indikatoren mit ein. Diese branchenspezifischen Indikatoren stellen eine Voraussetzung für die Datengewinnung der Untersuchung dar.

## **3.2 Indikatoren der Nachhaltigkeit**

Auf Basis der theoretischen Grundlagen erfolgt hier eine Herleitung von Indikatoren der nachhaltigen Unternehmensführung. Auf Makroebene gibt es viele Akteure, wie in Abschnitt 1.5.3 dieser Arbeit beschrieben, die sich mit allgemeingültigen Indikatoren der Nachhaltigkeit auseinandersetzen. Diese Indikatoren stecken den groben Rahmen für die Entwicklung von Indikatoren nachhaltiger Unternehmensführung ab.

### **3.2.1 Indikatorensuche verschiedener Akteure**

Für Vergleichszwecke sind Indikatoren eine sinnvolle Vereinfachung und sorgen für Transparenz. Besonders auf Makroebene werden Indikatoren zum Vergleich von Ländern oder Regionen eingesetzt. Mit der Erarbeitung von Nachhaltigkeitsindikatoren beschäftigen sich derzeit verschiedene internationale und nationale Akteure.<sup>356</sup> Auf Bundesebene suchen Institutionen und Wissenschaftler nach einem geeigneten Nachhaltigkeitsindikator, um den Zielen der Agenda 21 nachzukommen und den Vorgaben der UN gerecht zu werden.<sup>357</sup>

Im Auftrag der UN entwickelte die CSD (Commission on Sustainable Development) 2001 ein vorab getestetes, thematisches Gerüst von Indikatoren, das von allen Ländern als Ausgangspunkt für eine nationale Nachhaltigkeitsstrategie genutzt werden sollte. Die Indikatoren sind in folgende vier Ebenen unterteilt:<sup>358</sup>

- Soziale Ebene: Das Thema Gleichheit wird mit der Arbeitslosen- oder Armutsquote gemessen. Indikatoren für Gesundheit sind die Säuglingssterberate oder die Trinkwasserversorgung. Als weitere Themengebiete sind Wohnverhältnisse, Sicherheit und Bevölkerung genannt.
- Umweltebene: Die Themen Atmosphäre, Gewässer und Land werden mit verschiedenen Indikatoren wie Emission von Treibhausgasen,

<sup>355</sup> Müller-Böling/Klandt (1996), S. (2000), S. 96.

<sup>356</sup> Vgl. dazu Abschnitt 1.5.3 dieser Arbeit zu den Akteuren der Nachhaltigkeit.

<sup>357</sup> Vgl. dazu Abschnitt 1.5.2 zum Stand der Forschung zur Nachhaltigkeit.

<sup>358</sup> United Nations Department of Economy and Social Affairs (2001), S. 30f.

Wasserqualität und -quantität sowie Nutzung von Düngemitteln und Pestiziden gemessen. Die Biodiversität als aktuelles Thema wird mit dem Anteil geschützter Gebiete und der Vielfalt an Tieren ausgewiesen.

- Ökonomische Ebene: Als Indikatoren für Konsum, Produktion und ökonomische Struktur gelten das Bruttosozialprodukt, die Handelsbilanz, der Energie- und Materialeinsatz sowie Abfall und Transport.
- Institutionelle Ebene: Die institutionellen Rahmenbedingungen der Nachhaltigkeitsstrategie und internationaler Kooperationen sind hier zusammen mit der institutionellen Kapazität genannt, die durch Internetzugang, Ausgaben für Forschung und Entwicklung sowie Katastrophenschutz gemessen werden.

Einige der genannten Indikatoren wie die Implementierung einer nationalen Nachhaltigkeitsstrategie können nicht quantitativ sondern nur qualitativ gemessen werden.<sup>359</sup> An den vielfältigen Themen und Indikatoren, die zudem unterschiedlich ausgelegt werden können, zeigt sich, wie schwierig es ist, auf hohem Aggregationsniveau einen Nachhaltigkeitsindikator zu bestimmen. Der ISEW (Index of Sustainable Economic Welfare) wurde laut einer Untersuchung der Universität Kassel im Jahre 2001 als geeignetster Indikator für Nachhaltigkeit identifiziert. Der ISEW setzt den Privaten Konsum in Beziehung zum Index der Einkommensverteilung. Der Grundgedanke des ISEW besteht darin, Ausgaben, die nicht zum Wohlstand eines Landes beitragen, von denen abzuziehen, die eine Erhöhung bewirken. Ein Problem besteht jedoch in der variierenden Datenverfügbarkeit der verschiedenen Länder. Zudem gewährleistet auch der ISEW keine objektive Messung der Wohlfahrt, da die Berechnungen politischen Wertungen wie beispielsweise bei der Gewichtung der Einkommensverteilung oder der Umweltqualität unterliegen.<sup>360</sup> Schoer plädiert dafür, die volkswirtschaftliche, umwelt-ökonomische und sozioökonomische Gesamtrechnung zu kombinieren und dieses System als Basis für einen Nachhaltigkeitsindikatorensatz, der im Anhang 4 dieser Arbeit nachzulesen ist, zu nutzen.<sup>361</sup> Das System von 21 Indikatoren, an denen sich die Nachhaltigkeitsstrategie messen lässt, ist Bestandteil der deutschen Nachhaltigkeitspolitik.<sup>362</sup> Für die Fragestellung dieser Arbeit sind weder der hochaggregierte ISEW noch ein Indikatorensatz im Sinne einer nachhaltigen Gesamtrechnung praktikabel. Indikatoren zur Erfassung einer nachhaltigen Unternehmensführung im Baustoff-Fachhandel sollten sich zwar an den Grundsätzen der Nachhaltigkeit orientieren, aber dabei die spezielle Situation der Branche berücksichtigen.

Auch der Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU) stellt den Nutzen hochaggregierter Indikatoren zur Erfassung der Nachhaltigkeit für den institutionellen Bereich in Frage. Der SRU betont, dass die Entwicklung eines Indikatorensystems eine Erfassung der Interdependenzen der ökologischen, ökonomischen und sozialen Bereiche erfordert. Die institutionellen Belange, die in einem Indikatorensystem laut dem SRU berücksichtigt werden sollten, sprechen jedoch eine andere Ebene an. Das vom Umweltbundesamt angeregte

---

<sup>359</sup> United Nations Department of Economy and Social Affairs (2001), S. 279.

<sup>360</sup> Vgl. Mathieu (2001), S. 235, Parlamentarischer Beirat für Nachhaltige Entwicklung (2005), S. 2, Umweltbundesamt (1997), S. 232.

<sup>361</sup> Schoer (2003), S. 9

<sup>362</sup> Rat für Nachhaltige Entwicklung (2005), S. 1.

Forschungsvorhaben zur Koordinierung und methodischen Weiterentwicklung eines Indikatorensystems wird dennoch auf nationaler Ebene befürwortet.<sup>363</sup>

Eine praxisnahe Operationalisierung der Nachhaltigkeit, die für die vorliegende Fragestellung sinnvoll erscheint, gibt es bisher nicht. Auf Unternehmensebene werden jedoch zunehmend Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen erstellt. Laut DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag) geben immer mehr Unternehmen Rechenschaft in ökologischer und sozialer Hinsicht ab. 2005 ergänzten über 70 Prozent der Finanzdienstleister und Versicherungen sowie alle Chemie- und Pharmaunternehmen ihren Geschäftsbericht durch einen Nachhaltigkeitsbericht. Die Konzerne begründen dies zu 74 Prozent aus wirtschaftlichen und zu 53 Prozent aus ethischen Überlegungen.<sup>364</sup> In Deutschland besteht noch keine Verpflichtung dazu, aber in einigen europäischen Ländern wie Dänemark und den Niederlanden sind Unternehmen gesetzlich verpflichtet, über Nachhaltigkeitsaspekte zu berichten.<sup>365</sup>

Die Inhalte der Nachhaltigkeitsberichterstattung basieren auf den Richtlinien der GRI (Global Reporting Initiative) des WBCSD.<sup>366</sup> Die Richtlinien der GRI werden unter Mitarbeit verschiedener Akteure erstellt und aktualisiert. Ein Nachhaltigkeitsbericht sollte demnach die Vision oder Strategie, das Unternehmensprofil, die Führungsstrukturen sowie ökonomische, ökologische und soziale Leistungsindikatoren enthalten. Zu den ökonomischen Leistungsindikatoren zählen darin alle Geldströme, Patente und Kooperationen. Die ökologischen Leistungsindikatoren beinhalten den Material-, Wasser- und Energieverbrauch sowie Emissionen, Lieferanten und Transport. Die sozialen Leistungsindikatoren werden an den vorhandenen Rechten und Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter sowie der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens gemessen.<sup>367</sup> Die Auslegung dieser Indikatoren ist von der Branche und Region abhängig, sie können jedoch als erster Ansatzpunkt für diese Untersuchung genutzt werden.

Weitere Anhaltspunkte zur Operationalisierung nachhaltiger Unternehmensführung sind in Veröffentlichungen verschiedener nationaler Akteure zu finden. Zu den teilweise in Selbstbewertung erfragten Bausteinen des Nachhaltigkeitsberichtes zählen beispielsweise das Unternehmensprofil, Visionen, Strategien und unternehmenspolitische Inhalte. Als Leistungsdaten werden ökonomische, ökologische und soziale Auswirkungen der Rohstoffgewinnung, Produktion, Transport und Entsorgung genannt. Zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes wird empfohlen, ihn als integralen Bestandteil der Unternehmensführung zu betrachten und die Beschäftigten bei der Entwicklung von Ideen und Strategien mit einzubeziehen.<sup>368</sup> Zudem können Nachhaltigkeitsberichte anderer Unternehmen als Hilfe zur Beurteilung der nachhaltigen Unternehmensführung von Baustoffhändlern genutzt werden.<sup>369</sup>

---

<sup>363</sup> SRU (1996), S. 104.

<sup>364</sup> Durch Mehrfachnennungen in der Untersuchung ergeben sich in der Addition Werte über 100 Prozent (vgl. DIHK 2005, S. 1).

<sup>365</sup> Vgl. Loew et al. (2005), S.4ff.

<sup>366</sup> Vgl. dazu Abschnitt 1.5.3 dieser Arbeit zu Akteuren der Nachhaltigkeit.

<sup>367</sup> Vgl. GRI (2005), S. 1f, WBCSD (2002), S. 25ff.

<sup>368</sup> be.st (2005), S. 2ff, iöw/imug (2001), S. 20 ff, Rohn et al. (2001), S. 9.

<sup>369</sup> Vgl. Memo (2003), S. 6ff, Wilkhahn (2005), S. 8ff.

Entsprechend der Nachhaltigkeitsdefinition<sup>370</sup> sowie der Unterteilungen der CSD, des SRU und der GRI erscheint die Unterteilung in eine ökonomische, ökologische und soziale Dimension sinnvoll. Eine vierte Dimension bewegt sich auf institutioneller und unternehmenspolitischer Ebene, wobei die Begriffe wie Vision, Profil, Ziele, Kultur und Strategie als langfristige Orientierung zu verstehen sind. Als vierte Dimension wird daher für die Untersuchung der nachhaltigen Unternehmensführung die langfristige Orientierung gewählt.

Der Nachhaltigkeitsbericht wurde als praktikable Lösung und Ausgangspunkt für Indikatorenuche gewählt, da hier die Daten der GRI sowie umweltbezogene Daten enthalten sind. Die Inhalte des Nachhaltigkeitsberichts hängen zudem von der zu untersuchenden Branche, Zielgruppe und Region ab. In der Lebensmittelbranche stehen beispielsweise der ökologische Landbau oder eine artgerechte Tierhaltung im Vordergrund. Im Baustoff-Fachhandel können umweltverträgliche Produkte, Rücknahme von Altmaterial oder Leihmaschinen als ökologische Indikatoren herangezogen werden.<sup>371</sup> Diese Unterschiede zeigen, dass bei der Bestimmung der Indikatoren der Nachhaltigkeit individuell vorgegangen werden muss. Die verschiedenen Nachhaltigkeitsberichte<sup>372</sup> stellen daher eine Hilfe bei der Erarbeitung der folgend beschriebenen Indikatoren dar.

### 3.2.2 Indikatoren nachhaltiger Unternehmensführung

In Anlehnung an die Definition der Nachhaltigkeit<sup>373</sup> werden bei der Spezifizierung der Indikatoren zur Messung nachhaltiger Unternehmensführung die vier Dimensionen der ökonomischen, ökologischen, sozialen und langfristigen Orientierung unterschieden. Entsprechend dem Vorgehen der Ressourcenanalyse<sup>374</sup> werden Indikatoren herausgefiltert, die für die zu untersuchenden langlebigen Familienunternehmen eine Ressource darstellen können. Die Inhalte der Nachhaltigkeitsberichte zweier Unternehmen<sup>375</sup> sowie die Indikatoren der GRI dienen hier als wesentliche Hilfestellung zur Formulierung erster Indikatoren, die eine nachhaltige Unternehmensführung von Familienunternehmen aus dem Baustoff-Fachhandel aufzeigen. Zudem wurde in einem Pretest die Eignung der Indikatoren für das Leitfadeninterview untersucht und aufgrund von Expertenaussagen geändert.<sup>376</sup>

#### 3.2.2.1 Ökonomische Unternehmensführung

Entsprechend der Indikatorensysteme und der beschriebenen Leitlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten können folgende Indikatoren der ökonomischen Unternehmensführung in Betracht gezogen werden:

<sup>370</sup> Vgl. dazu Abschnitt 1.5.1 dieser Arbeit zur Definition von Nachhaltigkeit.

<sup>371</sup> Vgl. iöw (2001), S. 20f.

<sup>372</sup> Wilkhahn (2005) Wilkhahn Mehrwert - Ein Überblick über den aktuellen Stand des Nachhaltigkeitsmanagements, memo AG (2004) Nachhaltigkeits-Bericht 2003.

<sup>373</sup> Vgl. Kapitel 1.5.1 dieser Arbeit.

<sup>374</sup> Vgl. Abbildung 12 in Kapitel 2.3.6 dieser Arbeit.

<sup>375</sup> Die Unternehmen Wilkhahn und memo erstellen jedes Jahr einen Nachhaltigkeitsbericht und betonen ihr Interesse an einer nachhaltigen Unternehmensführung.

<sup>376</sup> Eine genauere Beschreibung der Voruntersuchung erfolgt in Abschnitt 3.3.2.3 dieser Arbeit zum Formulierung des Leitfadeninterviews.

- Patente im Firmenbesitz: Die GRI betrachte Patente, die sich im Firmenbesitz befinden als wichtigen Leistungsindikator für die Innovationskraft des Unternehmens.<sup>377</sup>
- Kooperationen: Auch Kooperationen, die ein Unternehmen eingeht stellen laut GRI einen Leistungsindikator für die Innovationskraft des Unternehmens dar.<sup>378</sup>
- Umsatz und -entwicklung: Eine positive Umsatzentwicklung gilt als Indikator für eine ökonomisch orientierte Unternehmensführung. Eine Umsatzrendite von 10 Prozent vor Steuern betrachtet Wilkhahn im Nachhaltigkeitsbericht positiv.<sup>379</sup> In den Fallstudien wird auch berücksichtigt, in welcher konjunkturellen Situation sich die Branche befindet.
- Eigenkapitalquote: Wilkhahn strebt im Nachhaltigkeitsbericht eine Eigenkapitalquote von mindestens 30 Prozent an.<sup>380</sup> Die Eigenkapitalquote hat einen direkten Einfluss auf die finanzielle Situation des Unternehmens und kann somit als Indikator für eine langfristige ökonomische Unternehmensführung betrachtet werden.<sup>381</sup>
- Gewinnverwendung: Wilkhahn spricht in dem Zusammenhang von angemessenen Erträgen zur Sicherung der unternehmerischen Unabhängigkeit.<sup>382</sup> Wichtig für die vorliegende Untersuchung ist die Verwendung der Gewinne auch im Zusammenhang mit geplanten Investitionen.
- Investitionen: Wenn größere Investitionen gerade getätigt wurden, kann eine Eigenkapitalquote unter 30 Prozent vertretbar sein. Ein Ausbau der Standorte in der näheren Umgebung wird als Indikator für eine positive ökonomische Entwicklung betrachtet.<sup>383</sup>
- Mitarbeiterzahl und -entwicklung: Ebenso wie bei der Umsatzentwicklung wird eine stetig positive Entwicklung der Mitarbeiterzahl als Indikator einer ökonomischen Unternehmensführung betrachtet.

### 3.2.2.2 Ökologische Unternehmensführung

Ökologische Indikatoren gibt es bereits viele.<sup>384</sup> Problematisch ist es jedoch, Indikatoren zu finden, die auch die Unternehmensführung betreffen. Folgende Indikatoren zur ökologischen Unternehmensführung werden für diese Untersuchung betrachtet:

- Abfall und -wasserbehandlung: Das allgemeine Rückgaberecht von Verpackungsmaterial und Produkten ist gesetzlich geregelt und sollte eingehalten werden. Ein funktionierendes Abfallwirtschaftssystem im

---

<sup>377</sup> GRI (2006a), S. 2.

<sup>378</sup> GRI (2006a), S. 2.

<sup>379</sup> Wilkhahn (2005), S. 7.

<sup>380</sup> Wilkhahn (2005), S. 7.

<sup>381</sup> GRI (2006a), S. 1.

<sup>382</sup> Wilkhahn (2005), S. 6.

<sup>383</sup> GRI (2006a), S. 2, Wilkhahn (2005), S. 5.

<sup>384</sup> Abschnitt 1.5.4 zum nachhaltigen Bauen und Wohnen gilt als Grundlagen für die Suche nach geeigneten Indikatoren zur ökologischen Unternehmensführung in der Baustoffbranche.

Unternehmen wird genauso befürwortete wie Regenwassernutzung oder Mehrwegsysteme.<sup>385</sup>

- Leihmaschinen: Das Angebot von Leihmaschinen ist gerade im Handel wichtig, da der Material- und Energieverbrauch der beim Produktkauf entsteht, deutlich verringert wird.<sup>386</sup>
- Umweltleistung im Unternehmen: Bei der Umweltleistung im Unternehmen geht es darum, wie ökologische Themen innerhalb des Unternehmens behandelt werden. Dabei sind die Mülltrennung, Benutzung von Umweltpapier, die Beheizung des Unternehmens, die Nutzung alternativer Energiequellen oder auch die Unterstützung von Umweltorganisationen von Bedeutung.<sup>387</sup>
- Beratung und Verkauf von Anlagen für erneuerbare Energiequellen: Eine vertrauensvolle Beratungs- und Servicequalität kann als Indikator besonders bei Anlagen für erneuerbare Energiequellen gelten.<sup>388</sup> Hier sind besonders Beratungsangebote zur Regenwassernutzung, Erdwärme, Solaranlagen und Biogasanlagen von Bedeutung mit einer eventuellen Weiterleitung an entsprechende Experten. Dazu bedarf es einer speziellen Ausbildung der Mitarbeiter zum Energiefachberater.<sup>389</sup>
- Umweltleistung der Produkte: Eine langlebige Qualität, umweltgerechte Verpackung, geringe Schadstoffe und Produktangebote zur Reduzierung von Wärmeverlusten zählen zur Umweltleistung von Produkten. Eine Zertifizierung wie zum Beispiel durch den „Blauen Engel“ sowie eine ökologisch orientierte Preisdifferenzierung können ebenfalls als ökologische Indikatoren dieser Umweltleistung gelten.<sup>390</sup>
- Produktherkunft: Eine regionale Beschaffung ist besonders bei schweren Baustoffen wichtig, da ein weiter Transport nicht nur Kosten verursacht, sondern auch Energie verschwendet.<sup>391</sup> Der Verbraucher achtet zunehmend auf zertifizierte Produkte wie das FSC-Zertifikat bei Holz, das eine Herkunft aus nachhaltiger Waldwirtschaft garantiert.<sup>392</sup>

### 3.2.2.3 Soziale Unternehmensführung

Für die soziale Orientierung des Unternehmens konnten folgende Indikatoren aus den Nachhaltigkeitsberichten und Indikatorensystemen für die vorliegende Untersuchung abgeleitet werden:

- Regionale Verbundenheit: Die Verbundenheit des Unternehmens mit der Region zeigt sich durch Sponsoring regionaler Aktivitäten oder Vereine, durch Kontakte mit den Menschen der Region sowie eine regionale Beschaffung von Produkten.<sup>393</sup>

<sup>385</sup> Vgl. Wilkhahn (2005), S. 14, memo (2003), S. 26ff,

<sup>386</sup> Umweltbundesamt (1997), S. 246.

<sup>387</sup> Vgl. GRI (2006b), S. 1f, memo (2003), S. 26ff

<sup>388</sup> Wilkhahn (2005), S. 13.

<sup>389</sup> O. V. (2005d), S. 50, Saint-Gobain Isover G+H (2006), S.1.

<sup>390</sup> Umweltbundesamt (1997), S. 242ff, Rohn et al. (2001), S. 10, memo (2003), S. 33.

<sup>391</sup> iöw/imug (2001), S. 23

<sup>392</sup> FSC steht für „Forest Stewardship Council“, dessen Zertifikat Forstbetriebe erhalten, wenn sie die ökologischen und sozialen Belange der Forstwirtschaft ausreichend berücksichtigen (vgl. memo 2003, S. 32).

<sup>393</sup> Vgl. GRI (2006c), S. 1f, memo (2003), S. 15ff, Wilkhahn (2005), S. 16f.

- Chancengleichheit und Mitarbeiterstruktur: Bezogen auf den Anteil an Frauen, Ausländern und Behinderten kann die Mitarbeiterstruktur als Indikator für die soziale Orientierung des Unternehmens gelten. Eine Chancengleichheit sollte dabei für alle Gruppen bestehen.<sup>394</sup>
- Arbeitsbedingungen und -rechte: Familienfreundliche und möglichst flexibel gestaltete Arbeitszeiten sowie das Bestehen eines Betriebsrates oder anderer Mitbestimmungsmöglichkeiten können Anhaltspunkte für die Arbeitsbedingungen und -rechten sein.<sup>395</sup> Zu den Arbeitsbedingungen gehören außerdem eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung verbunden mit einer angenehmen Arbeitsatmosphäre.<sup>396</sup>
- Soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern: Dieser sehr allgemein gehaltene Indikator für die soziale Orientierung des Unternehmens hängt mit den anderen Indikatoren wie Qualifizierung, Arbeitsbedingungen oder Chancengleichheit und Beteiligung der Mitarbeiter zusammen. Die Arbeitsplatzsicherung und zumindest eine tarifliche Entlohnung spielen dabei ebenfalls eine Rolle.<sup>397</sup>
- Qualifizierung: Die Weiterbildung der Mitarbeiter durch das Unternehmen selbst, durch Lieferanten, Kooperationspartner oder Verbände steigert die Leistungsfähigkeit und die Qualität der Kundenberatung ebenso wie die Zufriedenheit der Mitarbeiter.<sup>398</sup>
- Beteiligung der Mitarbeiter an der Unternehmensentwicklung: Die Mitarbeiter sollten als Partner und wichtigster Erfolgsfaktor des Unternehmens verstanden werden. Damit verbunden gelten Erfolgsbeteiligungen und Informationen der Mitarbeiter oder auch ein Verbesserungsvorschlagswesen als Indikator der sozialen Orientierung des Unternehmens.<sup>399</sup>
- Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen: Ebenso wie die soziale Verantwortung muss der Indikator der Mitarbeiterbindung in Zusammenhang mit anderen Indikatoren wie Kommunikation, Beteiligung oder Qualifizierung der Mitarbeiter gesehen werden. Der Krankenstand der Mitarbeiter, das Konfliktmanagement und die Mitarbeiterfluktuation geben hier Hinweise auf die Bindung der Mitarbeiter zum Familienunternehmen.<sup>400</sup>
- Familientreffen oder -konferenzen: Eine intensive Kommunikation im Unternehmen mit Betriebsversammlungen, Führungsrunden oder informellen Gesprächen fördern den Zusammenhalt im Unternehmen und wirken sich zudem positiv auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus.<sup>401</sup>
- Kundensicherheit und -zufriedenheit: Die soziale Orientierung betrifft neben den Mitarbeitern und dem regionalen Umfeld die Kunden des

<sup>394</sup> iöw/imug (2001), S. 27ff, memo (2003), S. 31.

<sup>395</sup> Vgl. Wilkhahn (2005), S. 10, iöw/imug (2001), S. 27ff, GRI (2006c), S. 1f.

<sup>396</sup> memo (2003), S. 12.

<sup>397</sup> iöw/imug (2001), S. 27.

<sup>398</sup> Wilkhahn (2005), S. 11, memo (2003), S. 13, iöw/imug (2001), S. 31.

<sup>399</sup> Wilkhahn (2005), S. 10ff, memo (2003), S. 9ff.

<sup>400</sup> Wilkhahn (2005), S. 11, iöw/imug (2001), S. 31.

<sup>401</sup> Wilkhahn (2005), S. 11.

Unternehmens. Der Kunde sollte im Mittelpunkt der Unternehmenspolitik stehen. Als Indikatoren hierfür können eine Gesundheits- und Notfallvorsorge, eine niedrige Reklamationsquote<sup>402</sup> oder auch eine Kinderspielecke oder -platz gelten.

### 3.2.2.4 Langfristige Unternehmensführung

Eine langfristige Orientierung der Unternehmensführung langlebiger Familienunternehmen ist leicht nachvollziehbar, da eine strategische Planung für den Fortbestand des Unternehmens bedeutsam ist.<sup>403</sup> Zudem wird Nachhaltigkeit laut Definition häufig mit Zukunftsfähigkeit oder dauerhafter Entwicklung gleichgesetzt.<sup>404</sup> Trotzdem soll hier untersucht werden, ob es wirklich der Fall ist, dass bei den ausgewählten Fallstudien die strategische Perspektive wichtiger ist als die operative Sicht. Indikatoren zur langfristigen Unternehmensführung können aus Nachhaltigkeitsberichten sowie aus der Literatur zur allgemeinen strategischen Planung entnommen werden:<sup>405</sup>

- Unternehmensleitlinie oder -philosophie: Unternehmensspezifische Leitlinien spiegeln sich auch im Unternehmensprofil wider. Die Tatsache, dass eine Unternehmensphilosophie oder -leitlinie speziell für ein Unternehmen besteht deutet auf eine langfristige und somit auch nachhaltige Orientierung der Unternehmensführung hin.<sup>406</sup> Die Inhalte müssen nicht schriftlich niedergelegt sein, sondern von der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern gelebt werden. Daher sind in diesem Zusammenhang auch die vom Unternehmer empfundenen Besonderheiten des Unternehmensprofils von Bedeutung.
- Strategische Zielsetzung: Eine strategische Zielsetzung verbunden mit der Überprüfung der Zielerreichung zählt eindeutig zur langfristigen Orientierung der Unternehmensführung. Ein langfristiger Planungshorizont sichert die Selbständigkeit und Unabhängigkeit des Familienunternehmens und fördert die Nachhaltigkeit.<sup>407</sup>
- Vision des Unternehmens: Eng verbunden mit der Unternehmensleitlinie und der strategischen Zielsetzung ist die Vision des unternehmerischen Handelns. Eine längerfristig orientierte Vision berücksichtigt ökologische, ökonomische und soziale Ziele mit einer entsprechenden Balance zwischen diesen drei Dimensionen.<sup>408</sup>
- Nachfolgeregelung: Der Begriff der Nachhaltigkeit zielt auf den Erhalt der Lebensgrundlage für zukünftige Generationen. Eine langfristige und rechtzeitige Planung der Nachfolge trägt dazu bei, diesem Ziel der Nachhaltigkeit gerecht zu werden.<sup>409</sup> Der Wunsch, das Unternehmen in der Familie zu erhalten kann somit genauso wie eine durchdachte und frühzeitige Nachfolgeplanung als Indikator für eine langfristige Orientierung der Unternehmensführung herangezogen werden.

<sup>402</sup> memo (2003), S. 23f.

<sup>403</sup> Simon (2005), S. 8.

<sup>404</sup> Vgl. Abschnitt 1.5.1 dieser Arbeit zur Definition der Nachhaltigkeit.

<sup>405</sup> Vgl. dazu auch Abbildung 8 zu den strategischen Führungsaufgaben der Unternehmung als Grundlage dieser Arbeit.

<sup>406</sup> memo (2003), S. 6f.

<sup>407</sup> Wilkhahn (2005), S. 7f.

<sup>408</sup> Wilkhahn (2005), S. 20f, iöw/imug (2001), S. 7f.

<sup>409</sup> Vgl. dazu Abschnitt 1.5.1 dieser Arbeit.



### 3.2.3 Zusammenfassendes Fazit

Entsprechend der Dimensionen der Nachhaltigkeitsdefinition wurden Indikatoren für die Beurteilung der nachhaltigen Unternehmensführung entwickelt. Da globale Indikatoren auf Makroebene die Fragestellung der Untersuchung nicht ausreichend beantworten können, sind Richtlinien der GRI sowie der Nachhaltigkeitsberichterstattung in die Entwicklung der Indikatoren eingeflossen. Eine qualitative Analyse der nachhaltigen Unternehmensführung erscheint sinnvoller, als vertrauliche und sensible Daten der Nachhaltigkeit quantitativ zu erheben.<sup>410</sup>

Entsprechend der Richtlinien der GRI und der Nachhaltigkeitsberichterstattung muss jeder Indikator überprüft und einer qualitativen Analyse entsprechend der Ressourcenanalyse unterzogen werden. Die Ressourcen und Fähigkeiten der Unternehmen können dann anhand dieser Indikatoren ermittelt werden.<sup>411</sup> Wichtig sind bei den Überlegungen zum Untersuchungsdesigns und der Formulierung von Fragen eine genaue Abstimmung auf die Branche. Entsprechend dem Vorgehen der Ressourcenanalyse im Kapitel 2 wird daher im folgenden Untersuchungsdesign eine Anpassung der Indikatoren auf die Branche vorgenommen.

Dazu werden in den beiden folgenden Kapiteln zunächst die Auswahl der Fallstudie mit genauer Betrachtung der Baustoffbranche sowie die gewählten Verfahren der Datensammlung und -analyse erläutert. In der Datenanalyse wird dann auf die Messung der Indikatoren eingegangen.

## 3.3 Untersuchungsdesign

Das methodische Design einer Untersuchung stellt eine logische Abfolge von Schritten dar, die die Fallstudien mit der Hypothese verbindet. Der erste Schritt der Formulierung der Fragestellung und Hypothesen wurde in dieser Arbeit bereits behandelt. Als nächste Schritte folgen die Auswahl der Fälle, die Datengewinnung und die Datenanalyse.<sup>412</sup> Entsprechend dieser Abfolge wird im folgenden Abschnitt das Design der Fallstudienuntersuchung behandelt.

### 3.3.1 Auswahl der Fälle

Für die Fallstudienuntersuchung wurden typische Familieunternehmen des norddeutschen Baustoff-Fachhandels ausgewählt, die sich mindestens in der vierten Generation befinden. Da nur eine begrenzte Anzahl von Familienunternehmen ab der vierten Generation im norddeutschen Baustoff-Fachhandel tätig sind, konnten in der Region nördlich von Kiel nur vier Unternehmen mit den genannten Kriterien gefunden werden. Eine Ausweitung der Suche und Kontaktaufnahme zu möglichen Unternehmen südlich von Kiel wäre nur nötig, wenn diese vier Fälle keine ausreichenden Daten ergeben.<sup>413</sup>

Neben dem Vorgehen bei der Auswahl werden in diesem Kapitel besonders die Kooperationen in der Branche betrachtet. In der Baustoffbranche hängt die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Unternehmen stark ab von der Einbindung in Kooperationen wie z.B. Einkaufsgemeinschaften oder Branchenverbände. In

---

<sup>410</sup> Eine ausführliche Begründung zur Wahl der qualitativen Forschungsstrategie befindet sich in den Abschnitten 3.1.1 und 3.1.2 dieser Arbeit.

<sup>411</sup> Vgl. dazu Abbildung 12 im Abschnitt 2.3.6 zur Beschreibung des Untersuchungsmodells.

<sup>412</sup> Vgl. Yin (1994), S. 20, Weber et al. (1994), S. 60ff.

<sup>413</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.3 zu Arten von Fallstudien.

der Betrachtung der Branche wird daher ein Schwerpunkt auf die Verbände und Kooperationen gelegt.

### 3.3.1.1 Betrachtung der Branche

Für die Konzentration auf die Baustoffbranche gibt es mehrere Gründe. Zum einen ist die Baustoffbranche geprägt von kleinen und mittleren Familienunternehmen, die in der Untersuchung betrachtet werden und als Grundlage der Hypothesenformulierung gelten. Zum anderen sind der familiäre Hintergrund und die berufliche Branchenerfahrung der Verfasserin dieser Arbeit zu nennen. Die eigenen Branchenkenntnisse und die Möglichkeit jederzeit Experten kontaktieren zu können, die nicht in die Untersuchung mit einbezogen wurden, war der ausschlaggebende Grund für die Branchenwahl. Zudem kann als Begründung für die Auswahl angeführt werden, dass die Enquete-Kommission<sup>414</sup> einen Arbeitsschwerpunkt auf „Bauen und Wohnen“ gesetzt hat, da dieser den Grundbedürfnissen aller entspricht. Die Arbeit der Enquete-Kommission zielt nicht nur darauf ab, einen Beitrag zum nachhaltigen Bauen und Wohnen zu leisten, sondern auch als Beispiel für andere Bereiche zu dienen, woraus dann schließlich ein Nationaler Umweltplan zur nachhaltigen Entwicklung entstehen könnte.<sup>415</sup> Demzufolge kann die Untersuchung der Baustoffbranche als Beispiel fungieren, das auf andere Branchen ausgedehnt bzw. übertragen werden kann.

Um diese spezielle Branche näher zu charakterisieren werden in den folgenden Abschnitten die Verbände und Kooperationen in der Baustoffbranche näher untersucht. Die Verbände geben Auskunft über die allgemeine Situation der Branche sowie über aktuelle Entwicklungen. Beteiligungen an Kooperationen sind in der Baustoffbranche für den Erfolg entscheidend und auch für die vorliegende Untersuchung von Bedeutung.

#### 3.3.1.1.1 Verbände in der Baustoffbranche

Zum Hauptverband der Baustoffbranche, dem BDB (Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel e.V.) zählten im Jahre 2004 noch 1072 Mitglieder mit 2256 Betriebsstätten. Rund 85 Prozent der Baustoff-Fachhändler sind im BDB organisiert, der sich in folgende sechs Landesverbände unterteilt (Stand 1.1.2005):<sup>416</sup>

**Tabelle 4: Die Landesverbände des BDB**

	Mitgliederzahl:
Verband des Baustoff-Fachhandels in Baden-Württemberg e.V.	146
Verband Norddeutscher Baustoffhändler e.V.	224
Baustoff-Fachhandelsverband Ost e.V.	46
Verband des Westdeutschen Baustoff-Fachhandels e.V.	325
Verband der Baustoffhändler Mitte e.V.	199
Verband des Baustoff-Fachhandels in Bayern e.V.	132
Mitgliederzahl des BDB	1072

Quelle: Eigene Darstellung

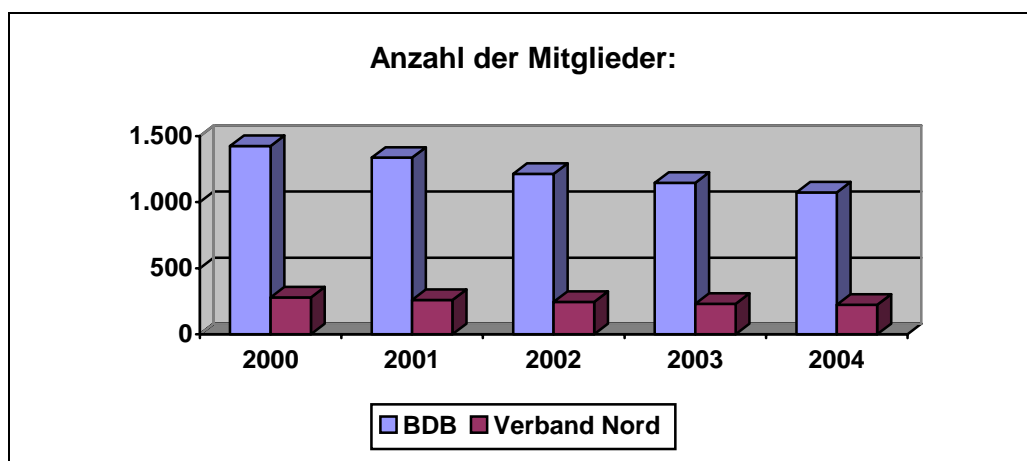
<sup>414</sup> Die Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ wurde vom Deutschen Bundestag 1995 eingesetzt, um Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung zu formulieren. Das Konzept Nachhaltigkeit wurde 1997 als Zwischenbericht der Kommissionsarbeit vorgelegt (Deutscher Bundestag 1997, S. 5).

<sup>415</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (1997), S. 6.

<sup>416</sup> BDB (2005a), S. 3.

Die gesamte Mitgliederzahl des BDB sank 2004 auf 1.072 (1.425 in 2000), was einem Rückgang von 25 Prozent entspricht. Der Verband der Norddeutschen Baustoffhändler e.V.<sup>417</sup> zählte 2000 noch 279 und im Jahre 2004 eine Zahl von 224 Mitgliedern. Dieser Rückgang von 20 Prozent zeigt, dass die Branche in Norddeutschland in den vergangenen vier Jahren etwas weniger mit der konjunkturellen Entwicklung zu kämpfen hatte, als die südlicher gelegenen Verbände. In folgender Abbildung sind die Entwicklungen des BDB sowie des Verbands der Norddeutschen Baustoffhändler dargestellt.<sup>418</sup>

**Abbildung 14: Entwicklung der Mitgliederzahl im Vergleich**



Quelle: Eigene Darstellung

Im Zeitraum von 2000 (497 Mitgliedsstätten) bis 2004 (480 Mitgliedsstätten) ist die Anzahl der Betriebsstätten im Verbandsgebiet Nord nur um 3,4 Prozent gesunken, die Betriebsstättenzahl des gesamten BDB jedoch um 15 Prozent (von 2654 zu 2256 Mitgliedsstätten).<sup>419</sup> Die Entwicklung kann mit einem verstärkten Aufbau von Betriebsstätten im Verbandsgebiet Nord insbesondere in Mecklenburg und Sachsen-Anhalt erklärt werden. Folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Betriebsstätten im Zeitverlauf:<sup>420</sup>

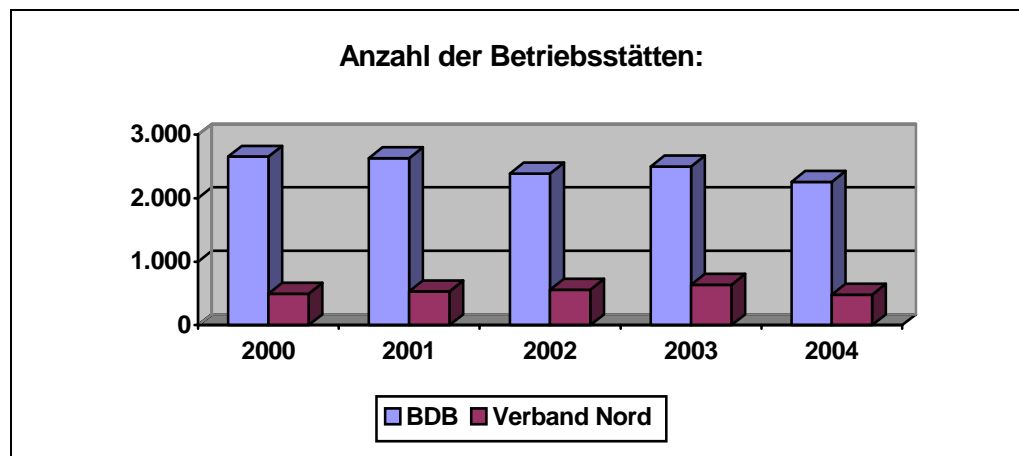
<sup>417</sup> Zum Verband Norddeutscher Baustoffhändler gehören die Bundesländer Sachsen-Anhalt, Niedersachsen, Bremen, Mecklenburg-Vorpommern, Hamburg und Schleswig-Holstein (vgl. BDB 2004, S. 24).

<sup>418</sup> BDB (2004), S. 6.

<sup>419</sup> BDB (2004), S. 7.

<sup>420</sup> Bei den Zahlen der Mitglieder und Betriebsstätten wird die Fusion der früheren Landesverbände Berlin/Brandenburg und Sachsen zum Verband Ost am 01.01.2005 berücksichtigt. Die vom Geschäftsführer des BDB am 17.08.2005 zugesendete Leistungsstatistik beinhaltet 46 Mitglieder und 140 Betriebsstätten im Verband Ost. Die Zahlen von zwei überregionalen Unternehmen sind den angrenzenden Gebieten Nord und Mitte zugeordnet.

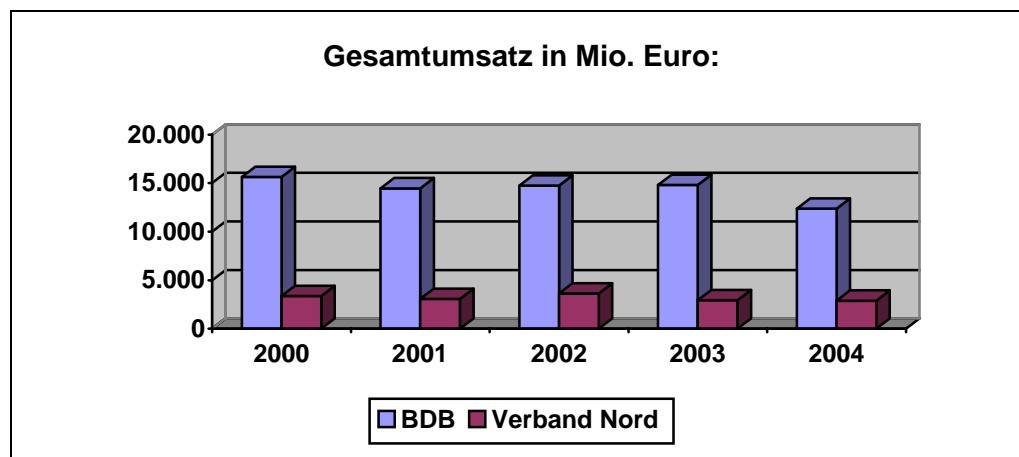
Abbildung 15: Entwicklung der Betriebsstättenanzahl im Vergleich



Quelle: Eigene Darstellung

Die Umsatzentwicklung des BDB und des Verbands der Norddeutschen Baustoffhändler differiert nicht so stark. Ein leichter Einbruch von 2000 zu 2001 konnte durch die Euromstellung verzeichnet werden. Im ersten Halbjahr 2004 stieg der Umsatz im Verband Nord um 2,07 Prozent und lag damit über dem Branchendurchschnitt von 1,35 Prozent.<sup>421</sup> Die Gesamtumsatzzahl für 2004 von 12.362 Mio. Euro ist laut Geschäftsführung des BDB aufgrund der Fusion der früheren Landesverbände Berlin/Brandenburg und Sachsen zum Verband Ost mit dem Vorjahr nicht zu vergleichen.<sup>422</sup> Der Verband Nord konnte sich 2004 mit einem Umsatz von 2.900 Mio. Euro fast auf dem Vorjahresniveau von 2.940 Mio. Euro halten<sup>423</sup> wie folgende Tabelle zeigt:

Abbildung 16: Entwicklung des Gesamtumsatzes im Vergleich



Quelle: Eigene Darstellung

Die Aufteilung des Umsatzes nach Kundengruppen gibt weitere Informationen über die Branchenentwicklung. Die gewerblichen Kunden generieren mit über 70 Prozent den größten Umsatzanteil, die privaten Kunden machen nur knapp 30 Prozent aus. Betrachtet man die Umsatzentwicklung des BDB vom ersten Halbjahr 2004 zum Vorjahr, so kann eine Anteilsverschiebung um ca. 5 Prozent in Richtung gewerblicher Kunden beobachtet werden. Diese Entwicklung war auch im Verbandsgebiet Nord zu verzeichnen.<sup>424</sup> Eine

<sup>421</sup> Verband Norddeutscher Baustoffhändler e.V. (2005), S. 1.

<sup>422</sup> Laut e-mails vom 18. und 19.08.2005 von Lothar Müller, dem Geschäftsführer des BDB.

<sup>423</sup> BDB (2006), S. 1.

<sup>424</sup> BDB (2004), S. 20.

Begründung dafür ist in der starken Expansion der Baumarktketten<sup>425</sup> zu sehen, deren Schwerpunkt bei den privaten Kunden liegt.

Zur Erläuterung dieser Aussage zu Privatkunden sei an dieser Stelle ein kurzer Vergleich der Baustoff- zur Baumarktbranche eingefügt, deren Produktpaletten große Überschneidungen aufweisen. Trotz rückläufigem Konsum konnten die Baumarktketten im Jahr 2004 ihre Verkaufsfläche um 2,8 Prozent und den Umsatz um 1,3 Prozent im Vergleich zum Vorjahr steigern. Diese Entwicklung lässt sich laut einer Studie von Ernst & Young auf neu eröffnete und vergrößerte Märkte sowie auf Rabattaktionen zurückführen. Der ruinöse Preiswettbewerb führte dazu, dass die deutsche Baumarktbranche derzeit keine Gewinne erwirtschaftet und deshalb mindestens 30 Prozent der Fläche in den nächsten Jahren wieder abbauen muss.<sup>426</sup> Diese Situation innerhalb der Baumarktbranche könnte bewirken, dass die Baustoffbranche die Anteile der privaten Kunden in den nächsten Jahren wieder zurückgewinnen kann.

Für die Baustoffbranche sieht der BDB 2006 die Chance einer Trendwende durch einen Anstieg im privaten Modernisierungsmarkt insbesondere der energetischen Gebäudesanierung. Auch der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie prognostiziert ab 2006 ein Wachstum, das jedoch hinter dem des Bruttoinlandsproduktes zurückbleibt. Die Bauwirtschaft in Europa wird sich laut Ifo-Institut nur sehr zögerlich erholen.<sup>427</sup>

### **3.3.1.1.2 Kooperationen in der Baustoffbranche**

In der Baustoffbranche handelt es sich um horizontale Vertriebskooperationen, bei denen die Partner rechtlich selbständig blieben und in Teilgebieten durch vertragliche Vereinbarungen zusammenarbeiten. Man spricht dann von Kooperationen im engeren Sinne, von sogenannten strategischen Allianzen oder Partnerschaften. Bei dieser Kooperationsform in der Baustoffbranche werden ressourcenorientierte Motive verfolgt, wobei die Kostenvorteile durch gemeinsame Verhandlungen mit Lieferanten im Vordergrund stehen. Auch aus Sicht der Transaktionskosten sind strategische Allianzen im Handel insbesondere bei der Suche nach und bei Vertragsverhandlungen mit Lieferanten von Vorteil.<sup>428</sup> Aus Vereinfachungsgründen wird in dieser Arbeit der Begriff Kooperation weiter verwendet, da er in der Baustoffbranche ebenfalls benutzt wird.

In der mittelständisch geprägten Baustoffbranche arbeiten zwischen 80 und 90 Prozent der Baustoff-Fachhändler in Kooperationen zusammen. Neben dem gemeinsamen Einkauf reichen die Leistungen der Kooperationen bis in den EDV-, Marketing- und Finanzbereich hinein. In Deutschland gibt es derzeit folgende acht Kooperationen im Baustoff-Fachhandel:<sup>429</sup>

---

<sup>425</sup> Die größten deutschen Baumarktketten Obi, Praktiker, Bauhaus, Hornbach und Toom sind Mitglieder im BHB dem Bundesverband Deutscher Heimwerker-, Bau- und Gartenfachmärkte (BHB 2005a, S. 1).

<sup>426</sup> Granzow (2005), S. 16, BHB (2005b), S.1.

<sup>427</sup> Vgl. BDB (2005b), S. 2, Handelsblatt (2004), S. 11.

<sup>428</sup> Die einzelnen Motive und Vorteile von strategischen Allianzen werden hier nicht weiter ausgeführt, da je nach Kooperation Unterschiede innerhalb der Branche bestehen (vgl. Welge/ Al-Laham 2003, S. 463ff).

<sup>429</sup> Vgl. BDB (2005a), S. 3f.

- hagebau-Handelsgesellschaft für Baustoffe mbH & Co. KG, Soltau
- i&M Interbaustoff Handelsgesellschaft mbH & Co. KG, Bad Nauheim und Karlsruhe
- Nowebau Leistungsgemeinschaft Nord-Westdeutscher Baustoffhändler, Großefehn
- FDF-Kooperation von Fachhändlern für Dach- und Fassadenbaustoffe, Wilnsdorf
- Baustoffring Förderungsgesellschaft mbH, Kaarst
- coba-Baustoffgesellschaft für Dach+Wand GmbH & Co. KG, Osnabrück
- Baustoff Verbund Süd GBR, Dornstadt
- moderner baubedarf MB-Kauf GmbH & Co. KG, Kaufungen.

Die hagebau-Handelsgesellschaft wurde 1964 in Soltau gegründet und bietet ihren Mitgliedern Vorteile durch gemeinsamen Einkauf, ständigen Erfahrungsaustausch, Schulungen und Optimierung der Betriebe sowie eine zentrale Fuhrparkausschreibung.<sup>430</sup> In Deutschland besteht die hagebau aus ca. 250 mittelständischen Betrieben mit mehr als 900 Standorten. Im Jahre 1995 erweiterte die hagebau das Gebiet nach Österreich. Derzeit gibt es dort 39 eigenständige Unternehmen der hagebau mit 155 Standorten.<sup>431</sup>

Die i&M Interbaustoff Handelsgesellschaft entstand im Juli 2004 aus dem Zusammenschluss der i&M (Interpaes-Mobau) in Karlsruhe mit 279 Mitgliedern und der Interbaustoff in Bad Nauheim mit 248 Mitgliedern. An über 1200 Standorten in Deutschland, Österreich, Italien, Liechtenstein, Luxemburg und der Schweiz sind derzeit ca. 550 Baustoff-Fachhändler tätig. Die Leistungen der Partnerschaft liegen ähnlich wie bei der hagebau in gemeinsamer Einkaufspolitik, Verteilersystemen, Beratung, Aus- und Weiterbildung, dezentraler Datenverarbeitung und Marketing. Die i&M bringt eine Baustoff-Kooperation mit der europaweit führenden Euro-Materiaux S.A. in Luxemburg mit in die neue Partnerschaft ein.<sup>432</sup>

Diese beiden Kooperationen sind auch im BHB (Bundesverband Deutscher Heimwerker-, Bau- und Gartenfachmärkte e.V.) organisiert, in dem sonst hauptsächlich Baumarktketten zu finden sind.<sup>433</sup> Andersherum kann eine Baumarktkette jedoch nur Mitglied im BDB werden, wenn nachweislich ein Großteil an Baustoffen verkauft wird.

Die Nowebau, die FDF-Kooperation und der Baustoffring sind eigenständige Kooperationen, die seit 2003 in einer neu gegründeten Partnerschaft Celo zusammenarbeiten. Die 210 selbstständigen Fachhändler sind an 306 Standorten in Deutschland präsent und versuchen die Interessen der mittelständischen Fachhändler zu bündeln.<sup>434</sup> Gegenüber größeren, auch ausländischen Industrieunternehmen kann die Celo so bei Preisverhandlungen mit gleicher Stärke auftreten, wie die i&M Interbaustoff und hagebau. Die

---

<sup>430</sup> hagebau Deutschland (2005a), S. 1.

<sup>431</sup> hagebau Österreich (2005), S. 1, hagebau Deutschland (2005a), S. 1.

<sup>432</sup> i&M Bauzentrum (2005), S. 1, i&M Interbaustoff (2005), S. 1f.

<sup>433</sup> BHB (2005a), S. 1.

<sup>434</sup> Celo GmbH (2005), S. 1.

Ausweitung der drei Partnerschaften zu einer übergeordneten Kooperation ist somit ein Schritt zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit .

Die letzten drei Kooperationen vertreten jeweils nicht mehr als 100 Mitgliedsunternehmen. Die Cobra (Cooperation Bedachungs-Artikel) in Osnabrück wurde 1970 gegründet und vertritt 70 Standorte in Deutschland. Der Baustoff Verbund Süd besteht seit 1993 und verfügt über 40 Mitglieder sowie 26 angeschlossene Baufachmärkte. Die MB-Kauf wurde 1985 gegründet und besteht aus ca. 100 Baustoff- Fachhändlern.<sup>435</sup>

Zusammenfassend lässt sich ein Trend zur Konzentration über die Ausweitung von Kooperationen erkennen wie die Beispiele i&M Interbaustoff und Celo zeigen. Die Bedeutung von strategischen Allianzen hat auch in anderen Branchen wie der Automobil- oder Elektronikindustrie zugenommen. In der Baustoffbranche wird neben dem Ressourcen-, Zeit- und Kostenmotiv aufgrund der Globalisierung das Marktmotiv immer wichtiger. Neben horizontalen Verträgen können wechselseitige Beteiligungen den Weg zu internationalen Märkten öffnen.<sup>436</sup> In der Internationalisierung der Baustoffbranche sind jedoch aufgrund der hohen Transportkosten Einschränkungen gegeben.

Nach der Charakterisierung der gewählten Branche wird im folgenden Abschnitt das Vorgehen zur Auswahl der einzelnen Unternehmen für die Fallstudien geschildert.

### 3.3.1.2 Vorgehen zur Auswahl der Unternehmen

Die Wahl der Unternehmen war neben der Branche und Region eingegrenzt durch die Mindestzahl von vier Generationen. Familienunternehmen in der vierten Generation sind geprägt von Machtkämpfen um das Eigentum, von der Übertragung der Verantwortung auf Fremdmanager sowie von der Beendigung der Identität von Familie, Kapital und Unternehmen. Es werden vermehrt strategische Ziele gesetzt und Managementtechniken angewendet. Diese Gratwanderung, das Unternehmen trotz zunehmender Probleme als Familienunternehmen zu meistern, erfordert eine professionelle Unternehmensführung.<sup>437</sup> Die Tatsache, dass ein Unternehmen sich in der vierten Generation oder darüber befindet, kann daher als Erfolgskriterium gelten.<sup>438</sup>

Es gibt auch Untersuchungen, die ein Familienunternehmen bereits ab der dritten Generation als erfolgreich bezeichnen, wobei dann Unternehmen gesucht wurden, die mindestens 60 Jahre bestehen. Als größte Herausforderung betrachtet Ward einerseits das Unternehmen so zu führen, dass es auch in der nächsten Generation bestehen kann und andererseits die Familie stark und gesund zu erhalten.<sup>439</sup> Die Art der Unternehmensführung wirkt sich auf den Erhalt der Familie aus und umgekehrt hat der Familienzusammenhalt Auswirkungen auf das Unternehmen.

---

<sup>435</sup> Cobra (2005), S.1, Baustoff Verbund Süd (2005), S. 1, MB-Kauf (2005), S. 1.

<sup>436</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2003), S. 465ff.

<sup>437</sup> Vgl. Moos (2004), S. 13.

<sup>438</sup> Vgl. dazu die Hypothesenentwicklung in Abschnitt 2.3 dieser Arbeit.

<sup>439</sup> Ward (2004), S. 8.

Die Auswahl der zu Befragenden richtet sich in der qualitativen Sozialforschung nach bestimmten Kriterien, die auch in der vorliegenden Untersuchung eingehalten werden:<sup>440</sup>

- Typische Fälle werden nach Erkenntnisinteressen ausgewählt
- Selbstkontrolle des Forschers zur Reduzierung einer Verzerrung
- Keine Auswahl der Befragten aus dem Bekanntenkreis des Forschers
- Erweiterung der Auswahl im Verlauf des Forschungsprozesses möglich
- Ergänzung der Inhalte im Verlauf des Forschungsprozesses offen lassen.

Erste Unternehmensdaten wurden durch eine ausführliche Internetrecherche erhoben. Dabei waren Branchenportale und Verbandswebsites<sup>441</sup> hilfreich um zu den zu prüfenden Unternehmenswebsites zu gelangen. Die Suche beschränkte sich auf die Postleitzahlengebiete 23, 24 und 25, die dem Gebiet Schleswig-Holstein in etwa entsprechen. Insgesamt waren in dem Gebiet 92 Baustoff-Fachhändler unter der BDB-Händlersuche gelistet. Zunächst wurden alle Unternehmen aus der Liste gestrichen, die eindeutig kein Familienunternehmen sind wie z.B. Bauwelt in Eckernförde oder auch die Raiffeisen Bezugsvereine.

Weiter wurden Unternehmen in einem Expertengespräch mit einem Baustoffunternehmer und Branchenexperten<sup>442</sup> selektiert. Es ergab sich eine Zahl von acht möglichen Familienunternehmen in der Baustoffbranche von denen dann aber nur vier ausgewählt wurden, da die anderen nach Rücksprache mit den Unternehmen dem Branchen- oder Generationskriterium nicht entsprachen. Aus der BDB-Händlersuche wurden zehn weitere Unternehmen ausgewählt, die wie sich in der Untersuchung der Website herausstellte, ebenfalls den Kriterien nicht entsprachen. Eine ausführliche Liste der genauer betrachteten Unternehmen befindet sich im Anhang 1 dieser Arbeit.

Für die auf Schleswig-Holstein beschränkte Untersuchung der nachhaltigen Unternehmensführung von Familienunternehmen der Baustoffbranche ab der vierten Generation wurden letztendlich vier Unternehmen ausgewählt, die hier unter folgender Bezeichnung benannt werden:

- Firma A
- Firma B
- Firma C
- Firma D

Falls nach der Untersuchung weitere Fallstudienuntersuchungen aufgrund ungenügender Aussagen durchgeführt werden müssten, wäre nur eine

---

<sup>440</sup> Vgl. Lamnek (1995b), S. 93f.

<sup>441</sup> Die Internetseiten [www.flensburger.net](http://www.flensburger.net) und [www.schleswiger.net](http://www.schleswiger.net) unter dem Branchenbuch „Baustoffe“ sowie [www.branchenverzeichnis.de](http://www.branchenverzeichnis.de) wurden untersucht. Aus der BDB-Händlersuche, im Internet unter [baustoff-fachhandel.baunetz.de](http://baustoff-fachhandel.baunetz.de) zu finden, konnten Baustoff-Fachhändler nach Postleitzahlengebieten selektiert werden.

<sup>442</sup> Hans Heinrich Seemann hat 1961 ein Baustoffunternehmen gegründet und 1998 an seine Söhne übergeben. Er war Mitbegründer mehrerer Kooperationen und ist auch jetzt noch auf der Ebene tätig. Daher wurde er als Experte für diese Arbeit ausgewählt.



Ausweitung des Gebietes auf die Region um Hamburg möglich. Dafür kämen nur Unternehmen aus der Nähe von Hamburg oder Lübeck in Frage.

Nach Untersuchung der vier oben genannten Unternehmen, war es jedoch nicht erforderlich, eine Gebietsausweitung vorzunehmen, da die Daten für eine Analyse als ausreichend betrachtet werden konnten.

### 3.3.2 Datengewinnung

Nach der Auswahl der Fälle folgt als nächster Schritt im Untersuchungsdesign die Beschreibung der Datengewinnung. Yin nennt drei Prinzipien der Datengewinnung, denen auch in dieser Untersuchung entsprochen wird:<sup>443</sup>

- **Multimethodisches Vorgehen:** Dieses Prinzip der Kombination verschiedener Datenquellen kann mit der bereits im Rahmen der Validierung von Fallstudien beschriebenen Triangulation<sup>444</sup> gleichgesetzt werden. Dieses Vorgehen führt nur zu weitergehenden Erkenntnissen, wenn die Methoden dem theoretisch fundierten Untersuchungsgegenstand entsprechen und intersubjektiv nachprüfbar sind.<sup>445</sup>
- **Erstellen einer Datenbasis:** Um für jede Fallstudie eine Datenbasis zu erstellen werden Sekundärmaterialien, Beobachtungen, Interviews und Notizen teilweise in tabellarischer Form und mit vorläufigen Ergebnissen dokumentiert.
- **Logische Beweiskette:** Die Daten müssen von der Fragestellung bis zu den Ergebnissen in einer logischen Abfolge nachzuvollziehen sein. Dieses Prinzip dient auch der Steigerung der Reliabilität.

Zu den wichtigsten Datenquellen einer Fallstudie gehören Dokumentationen, Archive, Interviews und Beobachtungen.<sup>446</sup> In der vorliegenden Untersuchung wurden das Sekundärmaterial als Oberbegriff für gesammelte Dokumente auch in elektronischer Form sowie Beobachtungen, Interviews und Fachberaterbefragungen als Quellen erhoben, um die Fragestellung entsprechend zu bearbeiten. Notizen aus Gesprächen oder Telefonaten sind in jeder Datenquelle zu finden.

#### 3.3.2.1 Sekundärmaterial

Als Sekundärmaterialien fließen hier alle Dokumente wie Prospekte über Unternehmen oder Produkte, überreichte Unternehmensdokumente aber auch Artikel aus Zeitungen oder Zeitschriften in die Untersuchung mit ein. Außerdem sind die dokumentierten Expertengespräche vor allem zur Auswahl der Fallstudien als Sekundärmaterial zu betrachten.

Den Informationen aus dem Internet kommt eine besondere Bedeutung zu, da alle Unternehmen über eine detaillierte Website verfügen. Viele Fragen konnten so vorab beantwortet und im Interview bestätigt werden. Die Branchenportale und Verbandswebsites waren als Sekundärmaterial hilfreich,

<sup>443</sup> In Anlehnung an Yin (1994), S. 90ff.

<sup>444</sup> Zur Erläuterung der Triangulation vgl. Yin (1994), S. 91 f, Villar/Marcelo (1992), S. 182, Lamnek (1995a), S. 245ff, Royer (2000), S. 158 sowie Abschnitt 3.1.3 dieser Arbeit.

<sup>445</sup> Vgl. Lamnek (1995a), S. 256.

<sup>446</sup> Yin (1994), S. 80, Miles/Huberman (1994), S. 35, Lamnek (1995a), S. 195, Eisenhardt (1989), S. 534.

um übergreifende Branchen- und Verbandszahlen sowie Daten über die Kooperationen zu erhalten.

Die allgemeinen Unternehmensdaten wie Adresse, Standort, Historie, Produktsortiment und Kooperationen konnten teilweise aus der Sekundäranalyse gewonnen werden. Es wurden jedoch nur Sekundärdaten in die Analyse einbezogen, die entweder der Fallbeschreibung oder zur Beantwortung der Forschungsfrage dienen. Welches Sekundärmaterial genutzt werden kann, stellt sich erst in der Datenanalyse heraus. Bei der Sammlung des Sekundärmaterials wurde nicht nach einer bestimmten Strategie vorgegangen, sondern Informationen gesammelt, die bei der Datenanalyse von Bedeutung sein könnten.

### 3.3.2.2 Beobachtung

Bei der Beobachtung wurde ähnlich wie beim Sekundärmaterial keine bestimmte Strategie gewählt. Alle Beobachtungen, die für die Datenanalyse wichtig sein könnten, wurden dokumentiert.

Vor und nach dem Interview mit dem Geschäftsführer wurde die Interviewsituation im Transkript beschrieben. Des weiteren erfolgte eine Beobachtung der Aufmachung des Baumarktes und des Gesamteindrucks. Ein besonderer Schwerpunkt lag in der Sammlung von Prospektmaterial, Beobachtung des Produktsortimentes und der Mitarbeiter. Teilweise wurde mit den Mitarbeitern gesprochen und die Beobachtungen entsprechend notiert.

### 3.3.2.3 Interviewleitfaden

Für die zu untersuchende Fragestellung eignet sich das fokussierte Interview, da das Verfahren der quantitativen Methodologie näher ist als die anderen qualitativen Interviews. Beim fokussierten Interview geht es um die Überprüfung von Hypothesen anhand eines vorformulierten Leitfadens, der zur Reduzierung der Prädetermination des Forschers auch verlassen werden kann.<sup>447</sup> Eine höhere Flexibilität und Offenheit, die beim narrativen und problemzentrierten Interview gegeben ist, kann beim Leitfaden-Interview durch Einfügen tiefergehender und offener Fragen gewährleistet werden. Eine ausführliche Übersicht der verschiedenen Formen qualitativer Interviews findet sich bei Lamnek.<sup>448</sup>

In einer Voruntersuchung wurde der Interviewleitfaden an zwei Baustoffhändlern<sup>449</sup> getestet und daraufhin geändert. Die endgültige Fassung des Interviewleitfadens zur vorliegenden Untersuchung umfasst vier Seiten und befindet sich im Anhang 2 dieser Arbeit. Im einführenden Teil wird die Untersuchung und die Fallstudienmethodik erklärt. Erst nach Nennen der Interviewdauer von ca. 30 Minuten<sup>450</sup> wird um die Erlaubnis der Aufnahme gebeten.

---

<sup>447</sup> Lamnek (1995b), S. 80f.

<sup>448</sup> Lamnek (1995b), S. 91.

<sup>449</sup> Die Brüder Olaf und Frank Seemann gelten als Experten, da sie selbst einen Baustoffhandel in 2. Generation leiten und konnten daher hilfreiche Anregungen zum Inhalt des Interviewleitfadens geben.

<sup>450</sup> Mit dem einführenden Teil und den Erklärungen zur Nachhaltigkeit dauerten die Interviews insgesamt jeweils ca. 60 Minuten.

Als Einstiegsfragen zur Unternehmenshistorie eignet sich die Abfrage des Gründungsjahres und der Generation. Diese Information dient zusätzlich zur Bestätigung der Informationen aus dem Internet. Besondere Ereignisse in der Unternehmensgeschichte können Abspaltungen von Unternehmensteilen, Zusammenschlüsse, Neubauten oder Umzüge sein. Die Frage nach Rechtsform und den Gründen leitet zur Unternehmensnachfolge über. Davon hängt ab, ob neben der Position und den Aufgaben des Gesprächspartners auch die Aufgaben des Juniors bzw. Seniors abgefragt werden können. Die Tätigkeit weiterer Familienmitglieder und deren Aufgaben soll weiter Aufschluss über die familiären Beziehungen geben. Die Abfrage der Kooperationen und Netzwerke dient zusätzlich zur Charakterisierung des Unternehmens, dessen Situation und Entwicklung. Gerade bei Handelsunternehmen in der Baustoffbranche sind Kooperationen oft erfolgsentscheidend.

Die eigentliche Abfrage der nachhaltigen Unternehmensführung wird mit einer kurzen Erklärung der Nachhaltigkeitsdimensionen sowie einem Verweis auf die Berichterstattung zur Nachhaltigkeit eingeleitet. Die einzelnen Fragen bzw. Stichworte zu den jeweiligen Dimensionen entsprechen den abgeleiteten Nachhaltigkeitsindikatoren.<sup>451</sup> Bei allen vier Dimensionen der Nachhaltigkeit wird abschließend eine Frage zur Einschätzung der jeweiligen Dimension nach Schulnoten gestellt. Dies dient zur ersten Einstufung der nachhaltigen Unternehmensführung. Laut Lamnek ist es sinnvoll bei der Auswertung der Daten Eigendeutungen der Betroffenen mit einzubeziehen.<sup>452</sup> Zur zusätzlichen Validierung der Ergebnisse werden die gleichen Fragen zu den Dimensionen der Nachhaltigkeit an einen Fachberater<sup>453</sup> gestellt. Dies dient dann zur Absicherung der endgültigen Einstufung der nachhaltigen Unternehmensführung der untersuchten Unternehmen.

Inhaltlich leiteten sich die Fragen zu den jeweiligen Dimensionen der Nachhaltigkeit aus der Nachhaltigkeitsberichterstattung, den Forschungsergebnissen der Nachhaltigkeitsindikatoren und der Familienunternehmensforschung ab.<sup>454</sup> Die ökologische und soziale Orientierung wird nur mit Stichworten abgefragt, da so eine spontanere Antwort mit eventuellen weiteren Ausführungen erwartet wird. Bei einigen Stichworten können bei Bedarf die in Klammern genannten Beispiele und Stichworte zusätzlich genannt werden. Nach Abfrage der ökonomischen, ökologischen und sozialen Situation wird jeweils nach Ergänzungen zu den genannten Punkten gefragt. Diese offene Frage dient dazu vom Interviewten weitere Informationen zu erhalten und um die Abfragesituation aufzulockern. Außerdem kann der Befragte auf Fragen eingehen, die zu Beginn gestellt wurden und zu denen er noch Anmerkungen machen möchte.

Zur Erhebung der qualitativen Daten der nachhaltigen Unternehmensführung wird somit eine teil-standardisierte Befragung durchgeführt. Der standardisierte Teil des Leitfadens dient dabei zur Überprüfung der Hypothesen. Die Fragen

---

<sup>451</sup> Vgl. Abschnitt 3.2 dieser Arbeit

<sup>452</sup> Lamnek (1995a), S. 218.

<sup>453</sup> Dieser Fachberater sollte eine Experte zur ökologischen Orientierung und wenn möglich ein Mitarbeiter des Unternehmens sein. In der Untersuchung handelte es sich dann in einem Fall um den Junior und in einem Fall um den Interviewten selbst, die als Fachberater fungierten. Vgl. dazu Abschnitt 3.3.2.4 dieser Arbeit

<sup>454</sup> Vgl. Abschnitte 1.4.2 zum Stand der Familienunternehmensforschung, 3.2 zu Indikatoren der Nachhaltigkeit und 2.3 zur Hypothesenentwicklung in dieser Arbeit.

sind offen gehalten, damit der Befragte nicht nur eine kurze Antwort gibt, sondern möglicherweise darüber hinaus gehende Informationen preisgibt.

Zusammenfassend wurden folgende, für den Verlauf eines qualitativen Interviews typischen, Arbeitsschritte durchgeführt:<sup>455</sup>

- Inhaltliche Vorbereitung: Innerhalb der Fallstudien sollen zum Thema der nachhaltigen Unternehmensführung in den ausgewählten Unternehmen<sup>456</sup> teil-standardisierte Interviews mit einem Geschäftsführer durchgeführt werden.
- Organisatorische Vorbereitung: Zur Kontaktaufnahme wurden die Telefonnummern aus dem Internet entnommen und bis Ende Februar 2005 die Termine für die Interviews festgelegt. Das Interviewmaterial (funktionsfähiger Kassettenrecorder, Kassetten, Batterien, Interviewleitfaden, Unternehmensinformationen aus dem Internet, Broschüre des IIM der Universität Flensburg) wurde für jedes Unternehmen zusammengestellt.
- Gesprächsbeginn: Durch persönliche Vorstellung<sup>457</sup> und Erläuterung der Untersuchung sowie der Fallstudienmethodik wurde das Interview eingeleitet. Gezeigt wurde dem Gesprächspartner ein Nachhaltigkeitsbericht der Firma memo.<sup>458</sup> Die Dauer des Interviews wurde danach mit ca. 30 Minuten angesetzt und nach einer Erlaubnis der Aufnahme gefragt. Bedenken zum Datenschutz wurden eliminiert durch Betonung der Anonymität und die Vereinbarung der Kontrolle des Interviewtextes durch den Befragten.
- Durchführung und Aufzeichnung des Interviews: Der Gesprächsverlauf war durch den Leitfaden vorgegeben. Die Einstiegsfragen zur Unternehmenshistorie, zum Gesprächspartner und zu Kooperationen wurden in Frageform gestellt, ebenso die Fragen zur langfristigen Orientierung und ökonomischen Situation. Zur ökologischen und sozialen Orientierung des Unternehmens wurden nur Stichworte genannt, zu denen der Gesprächspartner seine Gedanken äußern konnte. Bei zu knappen Antworten wurde mit Fragen oder Beispielen nachgehakt.
- Gesprächsende: Nach Abschalten des Kassettenrecorders konnten in informellen Gesprächen weitere Informationen zu den Unternehmen notiert werden.
- Verabschiedung: Nach Bedankung für das Gespräch wurde gefragt, ob weitere Gespräche auch mit Mitarbeitern möglich wären. Eine Mitteilung der Ergebnisse des Interviews zur Kontrolle wurde dem Gesprächspartner avisiert.

---

<sup>455</sup> Vgl. Bortz/Döring (1995), S. 283ff.

<sup>456</sup> Vgl. dazu Abschnitt 3.3.1 dieser Arbeit zur Auswahl der Unternehmen

<sup>457</sup> Die Broschüre des IIM (Internationales Institut für Management) inklusive Visitenkarte wurde entweder bei der persönlichen Vorstellung oder am Ende des Interviews überreicht mit Verweis auf die Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am IIM (Universität Flensburg 2005)

<sup>458</sup> Zum Verständnis, was Nachhaltigkeit bedeutet und beinhaltet hatte der Gesprächspartner so die Möglichkeit in dem Nachhaltigkeitsbericht zu blättern und eventuell Fragen zu stellen. Außerdem konnte damit die Bedeutung der Nachhaltigkeit für Unternehmen herausgestellt werden. (Vgl. memo AG, 2004).

- Gesprächsnotizen: Nach dem Interview wurden die Uhrzeiten vom Beginn und Ende des Gesprächs sowie Informationen zum Gesprächspartner, Räumlichkeiten und Gebäuden notiert.

Zur Dokumentation wurde im Anschluss an das Interview ein Transkript erstellt. Dazu musste das Textmaterial von der Kassette vollständig niedergeschrieben sowie prägnante, für die Interpretation wichtige Merkmale des Gesprächs notiert werden. Es gibt verschiedene Arten und Richtlinien, ein Transkript abzufassen.<sup>459</sup> Für die vorliegende Untersuchung wurden die Fragen bzw. Stichworte aus dem Leitfaden mit den Anmerkungen der Interviewerin in Normalschrift, die Antworten und Anmerkungen des Interviewten in Kursivschrift notiert. Der Wechsel zwischen den Gesprächsteilnehmern wird durch einen Absatz verdeutlicht. Kurze Pausen wurden mit \* und lange Pausen mit \*\* markiert. Lachen, Telefonklingeln, Unterbrechungen und andere Kommentare sind in Klammern durch Großbuchstaben notiert. Auf die Markierung der Tonhöhe, ausgefallene Buchstaben bzw. Silben oder das gleichzeitige Sprechen wurde verzichtet, da es kaum vorkam und für die Interpretation der Aussagen unerheblich ist. Außerdem wurden die zustimmenden „Hms“ der Interviewerin nicht verschriftet, da dies lediglich ein Zuhören signalisiert und beim Lesen des Transkriptes hinderlich wäre. Generell gilt, nur so viele Informationen im Protokoll anzugeben, wie es die Lesbarkeit zulässt.<sup>460</sup>

Das Transkript<sup>461</sup> wurde dem jeweiligen Gesprächspartner Anfang August 2005 per Post zugesendet mit der Bitte, Änderungswünsche bis Ende August mitzuteilen. Außerdem wurde in dem Schreiben noch einmal versichert, dass eine anonymisierte Version zur generellen Veröffentlichung erstellt wird, sodass eine vertrauliche Behandlung der Unternehmensdaten gewährleistet ist.

### 3.3.2.4 Fachberaterbefragung

Nachdem die ersten drei Leitfadeninterviews mit den Geschäftsführern durchgeführt waren, stellte sich heraus, dass im Bereich der ökologischen Orientierung des Unternehmens kaum detaillierte Informationen bei den befragten Gesprächspartnern vorlagen. In einem Fall wurde sogar auf einen im Unternehmen mitarbeitenden Fachberater für Energie verwiesen. Alle weiterführenden Fragen zum ökologischen Bauen wurden deshalb in einem Fragebogen zusammengefasst und jeweils mit einem Mitarbeiter, der für Energiefragen oder ökologisches Bauen zuständig ist, besprochen. Die Auswahl des Mitarbeiters erfolgte durch telefonische Rückfrage vor der Befragung, für die ein Termin vereinbart wurde. Nur in einem Fall erfolgte die Mitarbeiterbefragung vor dem Gespräch mit dem Geschäftsführer, was jedoch laut Auffassung der Verfasserin dieser Arbeit keinen Einfluss auf die Qualität der Aussagen hatte. In einem Fall lehnte der Geschäftsführer bei der Rückfrage, welcher Mitarbeiter für die Befragung geeignet wäre, die Fachberaterbefragung ab und wollte selbst die Fragen beantworten. Bei der Befragung stellte sich heraus, dass der Geschäftsführer die Fragen zur ökologischen Orientierung gut beantworten konnte und somit kaum eine Verzerrung für die Untersuchung entstand. Weitere Erklärungen dazu folgen in der Ergebnisdarstellung der Fallstudienuntersuchungen.

<sup>459</sup> Vgl. Bortz/Döring (1995), S. 287f, Weber et al. (1994), S. 78, Lamnek (1995b), S. 115.

<sup>460</sup> Mayring (2002), S. 92.

<sup>461</sup> Vgl. Anhang 6. Das Transkript ist aufgrund der einzuhaltenden Anonymisierung nicht in dieser Veröffentlichung enthalten, lag den Prüfern dieser Arbeit jedoch vor.

Ein weiterer Aspekt, der in die Fachberaterbefragung mit einfließen sollte, war die soziale Orientierung des Unternehmens aus Mitarbeitersicht. Dazu sollte der Mitarbeiter versuchen, die soziale Orientierung und die anderen Dimensionen der Nachhaltigkeit des Unternehmens aus Sicht der Mitarbeiter zu bewerten. Dies wurde ebenfalls mit Schulnoten abgefragt. In dem Fall, wo die Fachberaterbefragung nicht durchgeführt werden konnte, wurden die Dimensionen nicht bewertet, da sie ja bereits im Leitfadeninterview mit dem Geschäftsführer abgefragt und übernommen wurden.

Zur Entwicklung des Fragebogens wurden Stichworte aus der Literatur zu regenerativen Energiequellen und ökologischem Bauen<sup>462</sup> entnommen, sortiert und bei Bedeutung für die Baustoffbranche in den Fragebogen übernommen. Weitergehende Fragen zur aktuellen Entwicklungen auf dem Gebiet des ökologischen Bauens und dessen Bedeutung für den Baustoff-Fachhandel konnten durch Expertengespräche geklärt werden. Die endgültige Version des Mitarbeiterfragebogens entstand nach dem Pretest mit einem der Experten im Bereich ökologisches Bauen.<sup>463</sup>

Der endgültige Fragebogen zur Fachberaterbefragung umfasst drei Seiten und ist in fünf Teile gegliedert. Nach der Einführung werden Fragen zu regenerativen Energiequellen, zur Vermeidung von Wärmeverlusten sowie zur Reduzierung der Wassernutzung und des Abfalls gestellt. Bei den speziellen Fragen zum ökologischen Bauen werden ähnlich wie bei dem Interview der Geschäftsführer, Stichworte zur Erläuterung der Frage genannt.<sup>464</sup> Die Erklärung der vier Dimensionen der Nachhaltigkeit erfolgt im letzten Teil, um dann eine Bewertung aus Mitarbeitersicht zu erhalten. Der gesamte Fragebogen zur Fachberaterbefragung befindet sich im Anhang 3 dieser Arbeit.

### 3.3.3 Datenanalyse

Die Auswahl eines Analyseverfahrens in der qualitativen Sozialforschung hängt vom untersuchten Gegenstand und vom Datenmaterial ab. Zudem gibt es kaum standardisierte Vorgehensweisen bei einer qualitativen Datenanalyse. Tesch vertritt sogar die Ansicht, dass jeder seine eigene Analyseform erfinden muss.<sup>465</sup> Diese Ansicht ist kritisch zu betrachten, da auch Methoden der qualitativen Sozialforschung nach bestimmten Regeln ablaufen sollten. Innerhalb dieser Regeln gibt es jedoch keinen richtigen oder falschen Weg, sondern immer auf das Datenmaterial bezogene sinnvolle Vorgehensweisen. Nicht die strikte Anwendung von Verfahren, sondern Kreativität bezogen auf den Untersuchungsgegenstand ist bei qualitativer Forschung gefordert. Die Auswertungsverfahren reichen von quasi-statistischen über inhaltsanalytische Techniken bis hin zu strukturierenden Interpretationen.<sup>466</sup> Hier wurde zur Datenanalyse ein Vorgehen gewählt, das sich unter Berücksichtigung der

---

<sup>462</sup> Besonders die Inhaltsverzeichnisse folgender Quellen wurden berücksichtigt: Daniels (1999), Meli, (1997), Wagner et al. (1999), Goehler (1993), Schulze Darup (1996).

<sup>463</sup> Zuerst wurde Wulf Boie, Mitarbeiter bei SESAM (Sustainable Energie Systems and Management) am Internationalen Institut für Management der Universität Flensburg zu aktuellen Entwicklungen bei regenerativen Energien befragt. Danach folgte ein Gespräch mit Olaf Seemann, Mitinhaber eines Baustoff-Fachhandels, um detaillierte Informationen zu ökologisch sinnvollen Baustoffen zu erhalten sowie den Pretest durchzuführen.

<sup>464</sup> Grundlegende Informationen zum nachhaltigen Bauen finden sich im Abschnitt 1.5.4 dieser Arbeit.

<sup>465</sup> Tesch (1992), S. 43.

<sup>466</sup> Vgl. Lamnek (1995a), S. 217f, Tesch (1992), S. 45ff.

Gütekriterien sowie wissenschaftlich anerkannter Methoden<sup>467</sup> an der Fragestellung orientiert, wie folgend beschrieben.

Für die vorliegende Untersuchung wurden aufgrund der Fragestellung nomothetische Fallstudien zur Hypothesenprüfung als sinnvolle Methode erachtet.<sup>468</sup> Die Untersuchung der nachhaltigen Unternehmensführung von Familienunternehmen erfolgte anhand von abgeleiteten Nachhaltigkeitsindikatoren entsprechend der entwickelten Hypothesen.<sup>469</sup> Zur Datenerhebung wurden mehrere Methoden ausgewählt, um die nachhaltige Unternehmensführung der Familienunternehmen aus verschiedenen Blickwinkeln zu überprüfen.

Zunächst wird jeder Fall einleitend kurz beschrieben. Dazu werden folgende Daten in einem über alle Fälle einheitlichen Schema dargestellt:

- Name und Adresse: Aufgrund der Anonymisierung der Arbeit wird hier in der Veröffentlichung auf den Name, die gesamte Adresse und die Homepage auch im Literaturverzeichnis verzichtet.
- Kooperationen: Welche Kooperationen bestehen und seit wann wird in diesem Unterpunkt erwähnt.
- Historie und Nachfolge: Das Gründungsjahr und die Anzahl der Generationen sind hier ebenso wie Besonderheiten in der Historie und Nachfolgeregelungen des Unternehmens zusammengefasst.
- Leitfadeninterview: Der Ansprechpartner, dessen Funktion, Datum Uhrzeit und Dauer des Interviews werden genannt, wobei Besonderheiten der Interviewsituation einfließen können. Dann folgt die Beschreibung und Bewertung der Dimensionen der Nachhaltigkeit aus Sicht des Gesprächspartners.
- Fachberater: Der Name des Fachberaters, Datum und Dauer des Interviews sowie die Einschätzung der Nachhaltigkeitsdimensionen aus Sicht des Fachberaters unter besonderer Bewertung der ökologische Dimension sind in diesem Unterpunkt zusammengefasst.
- Gesamtbeurteilung: Unter Berücksichtigung des Sekundärmaterials und der Beobachtungen werden hier die Aussagen des Fachberaters und des Gesprächspartners aus dem Leitfadeninterview durch die Verfasserin dieser Arbeit zusammenfassend beurteilt.

Die Daten werden zusammenfassend in tabellarischer Form dargestellt, wobei für jeden Fall die vier Nachhaltigkeitsdimensionen geprüft werden. Dabei wird zunächst die Einschätzung des Geschäftsführers, dann die des Fachberaters in Noten eingetragen sowie eine Bewertung aus der Beobachtung und dem Sekundärmaterial so ausführlich wie möglich als zusammenfassende Gesamtbeurteilung der Fallstudie je Dimension mit einem Wert benannt. Diese Analyse kann als Teil des Explanations-Buildings<sup>470</sup> betrachtet werden. Die argumentative Prüfung der einzelnen Dimensionen wird je Fall in

---

<sup>467</sup> Insbesondere wurden Methoden der qualitativen Sozialforschung von Lamnek (1995a), das Fallstudiendesign von Yin (1994), die vergleichende Methodik von Miles und Huberman (1994) und der Prozess der Theoriebildung von Eisenhardt (1989) berücksichtigt.

<sup>468</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2 und 3.1.3 dieser Arbeit zur Fallstudienstrategie.

<sup>469</sup> Vgl. Abschnitt 2.3 zur Hypothesenentwicklung und 3.2 zu Indikatoren der Nachhaltigkeit.

<sup>470</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.4.3 dieser Arbeit zur internen Validität von Fallstudien.

tabellarischer Form vorgenommen, sodass bei diesem Vorgehen die theoretischen Zusammenhänge mit den Daten der Untersuchung verglichen werden. Mit dem Explanat-Building wird in dieser Untersuchung eine Konsensbildung zwischen Geschäftsführer, Fachberater und Beobachtung bzw. Einschätzung zur inhaltlichen Validierung durchgeführt.<sup>471</sup> Abschließend wird für jeden Fall die nachhaltige Unternehmensführung zusammenfassend beurteilt.

Zur Hypothesenprüfung werden die Beurteilungen der einzelnen Fälle zusammengefasst. Da die Beurteilungen in Schulnoten von 1 bis 6 (sehr gut bis ungenügend) erfolgt, lässt sich die Gesamtbeurteilung über alle Fälle je Nachhaltigkeitsdimension als Durchschnitt errechnen. Eine Dimension, die mit der Note sehr gut bis gut bewertet wird, kann als Bestätigung der Hypothese gelten. Die Bewertung einer Dimension mit der Note befriedigend oder schlechter (also ab einer Note von 2,5) führt dann zur Falsifizierung der jeweiligen Hypothese.

Im Anschluss an die Hypothesenprüfung erfolgt ein Vergleich der Fallstudien. Dazu wird die Beurteilung der Nachhaltigkeit über alle Dimensionen je Fall in eine Tabelle übernommen. Je Fall wird eine Gesamtbeurteilung als Rangfolge erstellt. Das Unternehmen mit dem besten Notenspiegel würde dann in der Rangfolge an erster Stelle stehen. Auf dieser Rangfolge basiert der Vergleich der Fallstudien, wobei dann zur Analyse der Unterschiede wieder auf einzelne Daten Bezug genommen wird.

Diese tabellarische Form der Analyse innerhalb einer Fallstudie und Vergleich der Fallstudien basiert auf der Methodik von Miles und Huberman (1994) sowie Eisenhardt (1989). Die Darstellung der Einzelfälle erfolgt zuerst in deskriptiver und bewertender Hinsicht. In einem zweiten Schritt wird im Vergleich der Fallstudien nach Erklärungen gesucht. Die zusammenfassende Tabelle eignet sich dann im dritten Schritt zur Überprüfung der Hypothesen.<sup>472</sup> In der vorliegenden Untersuchung wird zur Hypothesenprüfung entsprechend dieser Vorgehensweise über alle Fälle je Dimension eine Gesamtbeurteilung mit gleicher Gewichtung errechnet. Die tabellarische Darstellung mit Schulnoten trägt zur Übersichtlichkeit dieser qualitativen Fallstudienuntersuchung bei und verdeutlicht die Essenz der Aussagen.

### 3.3.4 Kritik am Untersuchungsdesign

Zusammenfassend kann zur Fallauswahl angemerkt werden, dass die Kriterien<sup>473</sup> alle eingehalten werden konnten. Aus der Recherche folgte, dass entsprechend der Kriterien und auf Schleswig-Holstein bezogen eine Schwerpunktbildung auf die nördliche Region stattfand. Es ist anzunehmen, dass sich in der Region um Hamburg weitere geeignete Familienunternehmen in der vierten Generation befinden. Diese Information wäre aber nur durch direkten Kontakt mit allen in Frage kommenden Firmen möglich gewesen und war in dieser Untersuchung aufgrund der ausreichenden Fallzahl<sup>474</sup> nicht mehr notwendig. Außerdem ergab es sich, dass zwei der Unternehmen zur

<sup>471</sup> Vgl. zum Vorgehen: Yin (1994), S. 112, Miles/Huberman (1994), S. 69ff, Weber et al. (1994), S. 80f.

<sup>472</sup> Vgl. Miles/Huberman (1995), S. 90ff, Eisenhardt (1989), S.539ff.

<sup>473</sup> Es sollten Familienunternehmen in mindestens vierter Generation aus der Baustoffbranche möglichst in Schleswig-Holstein ausgewählt werden.

<sup>474</sup> Vgl. dazu Abschnitt 3.1.3 dieser Arbeit zu Arten von Fallstudien.



Kooperation hagebau und zwei zu i&M gehören. Diese Tatsache wird beim Vergleich der Fallstudien berücksichtigt und gesondert analysiert.

Probleme bei der Datengewinnung gab es besonders in zwei Fällen. In einem Fall war der Geschäftsführer erst nach mehreren Telefonaten zu einem Interview bereit. Er musste erst mit seinem Geschäftspartner sprechen, ob das Interview nicht zu viele Geschäftsinterna preisgeben würde. Um die Bedenken des Geschäftsführers zu beseitigen, wurde der Interviewleitfaden vorab per Fax zugesendet und die Anonymisierung der Daten bei einer Veröffentlichung der Arbeit zugesichert, wobei die hochschulinterne Auslage der Arbeit nicht als Veröffentlichung gilt. Außerdem wurde im Telefonat mitgeteilt, dass die offen gehaltenen Fragen grundsätzlich nur in dem Rahmen beantwortet werden müssen, wie es die Firmenpolitik zulässt.

In einem anderen Fall erlaubte es der Geschäftsführer trotz Zustimmung beim Interview nicht, ein weiteres Gespräch mit einem Mitarbeiter zu führen. Die Beantwortung der tiefergehenden Fragen zur ökologischen Orientierung erfolgte dann ebenfalls vom Geschäftsführer, der sich in dem Bereich als kompetent genug betrachtete.<sup>475</sup>

Neben Problemen der Datengewinnung, die sich auf einzelne Fälle beziehen, kann methodologische Kritik an der qualitativen Sozialforschung geübt werden. Lamnek kritisiert die Triangulation, die durch das Prinzip der methodologischen Offenheit nicht nur Chancen, sondern auch Probleme beinhaltet. Folgende Fragen könnten daher von Bedeutung sein: Wie bewertet man Ergebnisse, die sich widersprechen oder wie gewichtet man die durch verschiedene Methoden gewonnenen Erkenntnisse? Trotz einiger ungelöster methodologischer Probleme favorisiert Lamnek die Triangulation als Vorgehen, da sie zu weitergehenden Erkenntnissen sowie zur Synthese oder Integration von Theorien führen kann.<sup>476</sup> Die vorliegende Untersuchung versucht die angeführten Probleme zu lösen, indem die Daten logisch und theoriegeleitet nach der Methode des Explanation-Buildings analysiert und bewertet werden. Sich widersprechende Daten werden genauer hinterfragt, um sie dann in einer Gesamtbeurteilung argumentativ zu belegen. Eine Gewichtung der Methoden erfolgt nicht in Zahlen sondern sukzessiv, indem die Bewertung der Nachhaltigkeitsdimensionen des Geschäftsführers aus dem Leitfadenterview als Grundlage der argumentativen Begründung der Gesamtbeurteilung dient. Erst dann wird die Bewertung aus der Fachberaterbefragung, der Beobachtung und des Sekundärmaterials betrachtet und in die Argumentation einbezogen.

Aufbauend auf der Fallauswahl und der Datengewinnung konnte eine logische Methode zur Datenanalyse ausgewählt werden, die der Fragestellung gerecht wird. Durch eine Fallbeschreibung sowie eine tabellarische Darstellung nach der Methode des Explanation-Buildings wird die Datenanalyse innerhalb des Falles vorgenommen. Die tabellarische Form wird dann auch beim Vergleich der Fallstudien angewendet. Dieses Vorgehen trägt zur Validierung<sup>477</sup> des gesamten Untersuchungsdesigns bei. Die Ergebnisse dieser Datenanalysen sind in detaillierter Form im folgenden Kapitel zu finden.

<sup>475</sup> Vgl. dazu Abschnitt 3.3.2.4 dieser Arbeit zur Fachberaterbefragung.

<sup>476</sup> Lamnek (1995a), S. 255ff.

<sup>477</sup> Vgl. dazu Abschnitt 3.1.4.3 dieser Arbeit zur Validität.

### 3.4 Ergebnisse der Fallstudienuntersuchung

Die Überprüfung der Hypothesen als Ziel der empirischen Untersuchung folgt in diesem Teil der Arbeit. Die Analyse der Nachhaltigkeit der Unternehmensführung jeder einzelnen Fallstudie steht dabei im Vordergrund. Entsprechend der beschriebenen Datenanalyse<sup>478</sup> wird dafür eine einheitliche Gliederung gewählt, um die Vergleichbarkeit der Fallstudien zu ermöglichen.

Folgende Tabelle gibt einen Überblick welche Personen wann und wie lange befragt wurden:

**Tabelle 5: Gesprächspartner der Fallstudienbefragungen**

	Leitfadeninterview	Fachberaterbefragung
Firma A	Geschäftsführer: 07.03.2005 ca. 60 Minuten	Fachberater Herr W.: 18.05.2005 ca. 15 Minuten
Firma B	Seniorgeschäftsführer: 09.03.2005 ca. 60 Minuten	Juniorgeschäftsführer: 12.05.2005 ca. 15 Minuten
Firma C	Geschäftsführer: 15.03.2005 ca. 60 Minuten	Geschäftsführer: 12.05.2005 ca. 15 Minuten
Firma D	Geschäftsführer: 27.04.2005 ca. 90 Minuten	Fachberater/Vertriebsleiter: 27.04.2005 ca. 20 Minuten

*Quelle: Eigene Darstellung*

Als Zusammenfassung wird am Schluss jeder Fallstudie eine tabellarische Übersicht über die abgegebenen Bewertungen<sup>479</sup> der Nachhaltigkeitsdimensionen eingefügt. Dabei erfolgt ein Vergleich der Bewertung aus den Interviews mit dem Geschäftsführer und Fachberater. Die dargestellte Gesamtbewertung der Nachhaltigkeitsdimensionen resultiert aus den vorhergehenden Erläuterungen des Leitfadeninterviews mit dem Geschäftsführer,<sup>480</sup> dem Interview mit den Fachberatern,<sup>481</sup> der Beobachtung sowie des untersuchten Sekundärmaterials. Die eingeklammerte Zahl hinter der jeweiligen Nachhaltigkeitsdimension stellt diese Gesamtbeurteilung aus den beiden Interviews, dem Sekundärmaterials und der Beobachtung dar.

<sup>478</sup> Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 3.3.3 dieser Arbeit.

<sup>479</sup> Die Bewertungen sind entsprechen dem Leitfaden bzw. Fragebogen als Schulnoten zu verstehen.

<sup>480</sup> Die Transkripte der Leitfadeninterviews befanden sich im Anhang 6 dieser Arbeit, sind jedoch aufgrund der Anonymisierung nicht in der Veröffentlichung enthalten.

<sup>481</sup> Die Ergebnisse aus der Befragung der Fachberater befinden sich im Anhang 5 dieser Arbeit.

### 3.4.1 Firma A

- Firma A ist eine GmbH

- Kooperationen:

Seit 1970 ist Firma A Mitglied der i&M Interbaustoff.

- Historie und Nachfolge:

Das Unternehmen in der 7. Generation besteht seit 1738. In der vierten Generation spaltete sich das Unternehmen in zwei Geschäftszweige auf, dem Holzhandel und der Destillation. Zum 250. Jubiläum im Jahre 1988 erschien im Flensburger Tageblatt ein zweiseitiges Firmenportrait.<sup>482</sup> Seit 13 Jahren führt der Gesprächspartner mit seinem 12 Jahre jüngeren Neffen, Niederlassungsleiter im westlichen Schleswig-Holstein, das Unternehmen. Ein weiterer Standort besteht seit 1991 dort in der Nähe. Eine Nachfolge ist nicht geplant, der älteste Sohn von des Geschäftsführers ist 20 und studiert noch. Die Eignung eines potentiellen Nachfolgers wird grundsätzlich von einem externen Beirat auch bei plötzlichem Ausscheiden eines Geschäftsführers überprüft. Laut Aussage des Geschäftsführers ist die Motivation des Nachfolgers ganz entscheidend für eine erfolgreiche Übernahme.

- Leitfadeninterview:

Der Gesprächspartner ist Geschäftsführer, Niederlassungsleiter in der nördlichste Filiale und Verkaufsleiter. Das Gespräch begann am 07.03.2005 um 8:15 Uhr und dauerte etwa eine Stunde.

Langfristige Orientierung (1): Die in einer Broschüre veröffentlichten Leitsätze von Firma A spiegeln die langfristige Orientierung des Unternehmens wider. Die Grundsätze enthalten laut Homepage von Firma A Begriffe wie Tradition, Verpflichtung, Kundenbeziehungen, Vertrauen, Gemeinsamkeit und Klarheit.<sup>483</sup> Zur Umsetzung des Leitbildes wurde ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt und zertifiziert, um die drei Standorte im nördlichen Schleswig-Holstein zu einer gemeinsamen Unternehmenskultur zu bewegen. Der Geschäftsführer betont wie wichtig die Kontinuität und der Erhalt des Unternehmens in der Familie ist. Die Familie wird daher auch in der Kommunikation mit dem Kunden herausgestellt.

Ökonomische Situation (3): Die Anzahl der Mitarbeiter von derzeit 120 war in den vergangenen Jahren rückläufig, der Umsatz ging 2004 um 7 Prozent zurück. Die Eigenkapitalquote von 25 Prozent soll langfristig auf 50 Prozent gesteigert werden. Der Standort im westlichen Schleswig-Holstein wurde im Frühjahr 2005 mit einer Investitionssumme von 2 Mio. Euro umgebaut.

Ökologische Orientierung (5): Mehrwegsysteme, Rücknahme von Material und Verpackung sowie Mülltrennung werden im Rahmen der Industrievorschriften eingehalten. In geringem Umfang werden Maschinen

<sup>482</sup> Flensburger Tageblatt (1988), Firmen-Porträt.

<sup>483</sup> Die Homepage wurde aus Gründen der Anonymisierung hier und im Literaturverzeichnis gestrichen.

verliehen, das Unternehmen wird mit Fernheizung beheizt und Regenwasser wird gesammelt. Generell gilt bei Firma A, dass ökologische Angebote nur im Rahmen der ökonomischen Zielsetzung unterstützt werden. In der Vergangenheit wurden immer wieder ökologische Produkte angeboten, wie Flachs oder Schafwolle als Dämmstoff. Dies wurde jedoch teilweise aus Preisgründen vom Kunden nicht akzeptiert und wieder aus dem Sortiment genommen. Der Geschäftsführer bewertet die ökologische Zielsetzung daher mit einer 5, begründet dies jedoch nicht näher.

Soziale Orientierung (3): Die regionale Verbundenheit wird ebenso wie die familiären Beziehungen gepflegt, um vor dem Kunden im Gegensatz zu den Baumarktketten „mit einem Gesicht“ aufzutreten. Die Mitarbeiterfluktuation ist eher niedrig, wobei die Angestellten übertariflich entlohnt werden, Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt wurden und ein Erfolgsbeteiligungsmodell besteht. Der Kontakt mit den Mitarbeitern wird vom Gesprächspartner bewusst gesucht und monatlich finden Verkäuferbesprechungen statt. Ebenso wie bei der ökonomischen Situation beurteilt der Geschäftsführer die soziale Orientierung mit einem mittleren Wert.

- Fachberater:

Herr W. wurde vom Geschäftsführer als Fachberater für ökologische Fragen genannt. Das telefonische Interview fand am 18.05.2005 um 10:00 statt und dauerte 15 Minuten.

Im Bereich der regenerativen Energiequellen bietet Firma A laut Aussage des Fachberaters Anlagen zur Solarenergienutzung von Velux sowie Öfen für Holzpellets zur Biomassenutzung an. Zur Vermeidung von Wärmeverlusten gibt es Angebote in allen Bereichen des Hausbaues. Kundenfragen zu Niedrig- oder Nullenergiehäusern können nicht beantwortet werden, da kein Mitarbeiter zu dem Zeitpunkt über eine Energiefachberater-Ausbildung verfügte. Zur Reduzierung der Wassernutzung und des Abfalls wurden bis auf die Wiederverwertung von Baumaterialien alle Fragen mit ja beantwortet.

Neben der ökologischen Orientierung (2,5) gab der Fachberater eine eigene Einschätzung über die langfristige (1,5), ökonomische (3) und soziale Orientierung (2,5) des Unternehmens ab.

- Gesamtbeurteilung unter Berücksichtigung des Sekundärmaterials und der Beobachtung:

Langfristige Orientierung (1): Laut Nachfolgeregelung sind bei Firma A Qualifikation und Motivation des Nachfolgers unabdingbar, um das Unternehmen zu führen. Zudem sprechen die formulierten Leitsätze deutlich für eine langfristige Orientierung und Kontinuität des Unternehmens. Die Grundsätze der Kundenorientierung, Fairness und Weitsicht sind im Leitbild sowie auf der Homepage von Firma A betont. Eine vorsichtige und bedachte Investitions- und Expansionsstrategie des Unternehmens mit nur drei Standorten seit 1991 spricht ebenfalls für eine langfristige Ausrichtung der Unternehmensführung. Die Note 1 kann somit aus dem Leitfadenterview bestätigt werden, da die Befragung des Fachberaters für die Dimension nur als Bestätigung gilt.

Ökonomische Situation (2): Unter Berücksichtigung der schlechten konjunkturellen Situation der Branche kann die ökonomische Situation von

Firma A besser eingeschätzt werden, als von den Interviewpartnern benannt. Eine Eigenkapitalquote von 25 Prozent und eine Investitionssumme von 2 Millionen Euro für den Umbau eines Standortes sprechen ebenso für eine bessere Bewertung der ökonomischen Situation. Weitere Indizien für eine relativ gute ökonomische Situation sind Familien- und Betriebsfeste bei Firma A am Hauptstandort sowie regelmäßig geschaltete Werbeanzeigen. Außerdem besteht eine Lagerbörse im Internet, die zur Verbesserung der ökonomischen Situation beiträgt.

Ökologische Orientierung (3): Der gut informierte Fachberater liegt in der Bewertung zwischen 2 und 3, da auch Bereiche abgefragt wurden, die normalerweise nicht von Baustoffhändlern angeboten werden wie Geoenergienutzung oder Brennstoffzellen. Zudem bietet Firma A ihren Kunden eine Informationsveranstaltung über den Gebäudeenergiepass an, der im Januar 2006 als Verordnung in Kraft tritt.<sup>484</sup> Der Geschäftsführer war verärgert über Vorschriften wie Grasdach und Sickerpflaster beim Neubau am nördlichsten Standort und über Kunden, die höhere Preise für ökologische Produkte auch in der Vergangenheit nicht bezahlen wollen. Betrachtet man jedoch das Produktsortiment im Internet und im Geschäft sowie mehrfach aufgestellte Behälter zur Mülltrennung im Verkaufsbereich, so kann man die Gesamtbeurteilung auf einen mittleren Wert festlegen.

Soziale Orientierung (2): Die Mitarbeiter von Firma A sind laut Homepage die Grundvoraussetzung für unternehmerischen Erfolg. Die offene Tür für Mitarbeiter konnte durch das Interview bestätigt werden. Das Unternehmen ist auf dänische Kunden eingestellt und die Mitarbeiter sind freundlich und hilfsbereit. Es gibt sogar einen Kundenfragebogen, der am Ausgang bereit liegt, zur Beurteilung des Sortiments und der Kundenfreundlichkeit sowie eine FamilyCard als Zusatzleistung. Die offene Gestaltung der Verkaufsbüros und des gesamten Baumarktes am Hauptstandort sowie der regionale Bezug, laut Homepage auch zu Handwerkern, deuten ebenfalls auf eine gute soziale Orientierung hin.

**Tabelle 6: Zusammenfassende Bewertung von Firma A**

	Bewertung aus Interview	Bewertung Fachberater	Gesamtbeurteilung
Langfristige Orientierung	1	1,5	1
Ökonomische Situation	3	3	2
Ökologische Orientierung	5	2,5	3
Soziale Orientierung	3	2,5	2

*Quelle: Eigene Darstellung*

<sup>484</sup> BDB (2006), S. 1.

### 3.4.2 Firma B

- Firma B ist eine GmbH & Co. KG.

- Kooperationen:

Seit 1995 ist Firma B Mitglied der i&M Interbaustoff. Vorher kooperierte Firma B mit der EGN Einkaufsgemeinschaft Nordbau, die einige Jahre später aufgelöst wurde. Außerdem besteht ein Zusammenschluss von 11 Firmen zum BZN (Bauzentrum Nord) mit Sitz der Geschäftsführung im Technologiezentrum Flensburg. Teile der Verwaltung werden bereits vom BZN übernommen und weitere Formen der Zusammenarbeit wie eine zentrale Fakturierung sind in der Diskussion.

- Historie und Nachfolge:

Das Unternehmen wurde 1877 als Sägewerk gegründet und befindet sich jetzt in der 5. Generation. Die beiden Geschäftsführer des Bauzentrums der Junior und der Senior sind derzeit die einzigen Gesellschafter im Unternehmen. Spätestens 2006 wird der Senior jedoch sein Drittel der Gesellschafteranteile an den Junior abgeben. Der Junior ist auch Geschäftsführer einer Holzhäuser GmbH, die seit 1980 rechtlich vom Bauzentrum abgetrennt wurde. Der zweite Sohn ist als Architekt tätig und berät die Holzhäuser GmbH.

Ein wichtiger Schritt in der Historie war der Neubau und Umzug im Jahre 2001 in einen Nachbarort. Dort entstand ein verkehrstechnisch besser erreichbares Bauzentrum mit einer Gesamtfläche von 20.000 m<sup>2</sup>.

Eine Nachfolge ist noch nicht geplant, da die Kinder des Juniors noch klein sind. Laut Senior wäre ein Erhalt des Unternehmens in der Familie zwar wünschenswert, aber möglicherweise nicht realistisch aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Situation in der Branche.

- Bewertung aus Leitfadeninterview:

Das Gespräch mit dem Seniorgeschäftsführer fand am 09.03.2005 um 10:00 Uhr statt und dauerte ca. eine Stunde.

Langfristige Orientierung (3): Als langfristige Ziele gibt der Gesprächspartner die Substanzerhaltung an, um weiter am Markt zu agieren. Dabei spielt der Wunsch, das Unternehmen in der Familie zu erhalten, eine wichtige Rolle. Die Wettbewerbssituation ist im Baustoffbereich schwierig, nur bei den Holzhäusern sieht der Seniorgeschäftsführer noch Chancen besonders in Dänemark. Als etwas Besonderes am Unternehmensprofil bezeichnet er die gute Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern. Probleme werden zum Beispiel direkt und auf kurzem Weg geklärt. Auch die Probleme mit der vorherigen Kooperation konnten gelöst werden, indem eine neue Kooperation eingegangen wurde. Insgesamt vergibt der Seniorgeschäftsführer für die langfristige Orientierung des Unternehmens eine Durchschnittsnote, da er die derzeitige ökonomische Situation nicht so gut einschätzt und nicht weiß, ob seine Familie das Unternehmen mittelfristig weiterführen wird.

Ökonomische Situation (3,5): Die Firmengebäude befinden sich im Familienbesitz und eine Außenwand wurde im Bereich der Holzhäuser

patentiert. Die Mitarbeiterzahl und der Umsatz sind konstant, nur die Rendite ist leicht gesunken. Durch Investitionen beim Neubau liegt die Eigenkapitalquote nicht mehr so hoch wie früher, aber immer noch bei 18 Prozent. Insgesamt liegt die derzeitige ökonomische Situation daher laut Aussage des Seniorgeschäftsführers zwischen 3 und 4.

Ökologische Orientierung (3): Mehrwegsysteme, Rücknahme von Material und Verpackung sowie Mülltrennung werden im Rahmen der Industrievorschriften eingehalten, Leihmaschinen werden jedoch nicht angeboten. Eine neue Halle ist mit einer Photovoltaikanlage ausgestattet und sehr gut isoliert. Es gibt im Unternehmen einen Fachberater für Solarenergiefragen. Die regionale Beschaffung spielte eine wichtige Rolle. Bei Farben und Holz wird auf Zertifikate wie „Blauer Engel“ oder das FSC-Zertifikat geachtet. Insgesamt bewertet der Seniorgeschäftsführer die ökologische Orientierung trotzdem nur mit 3.

Soziale Orientierung (3): Die regionale Verbundenheit schätzt der Gesprächspartner als sehr wichtig ein und es gibt flexible, familienfreundliche Arbeitszeiten. Die Mitarbeiterfluktuation ist sehr niedrig, bei übertariflicher Entlohnung und vielen Schulungen, wobei der Krankenstand als relativ gering betrachtet wird. Chancengleichheit besteht laut Seniorgeschäftsführer und er belegt dies durch einen ausländischen Auszubildenden sowie durch Mitarbeiterinnen in der Verwaltung. Entsprechend der Vorschriften der Berufsgenossenschaft gibt es eine Notfallvorsorge und einen Sicherheitsbeauftragten. Die soziale Orientierung des Unternehmens wird vom Seniorgeschäftsführer ebenfalls nur mit einem Mittelwert belegt.

- Bewertung Fachberater:

Der Sohn wurde vom Seniorgeschäftsführer als Fachberater für ökologische Fragen genannt. Das telefonische Interview fand am 12.05.2005 um 11:00 Uhr statt und dauerte 15 Minuten.

Im Bereich der regenerativen Energiequellen bietet Firma B laut Aussage des Juniors Photovoltaikanlagen zur Solarenergienutzung sowie Öfen für Holzpellets zur Biomassenutzung an. Im Zusammenhang mit Holzhäusern bietet das Unternehmen auch Anlagen zur Geoenergienutzung und Wärmepumpen an. Zur Vermeidung von Wärmeverlusten gibt es Angebote für alle Bereiche des Hauses, sogar Passiv- und Niedrigenergiehäusern werden im Bereich der Holzhäuser angeboten. Zudem nennt der Juniorgeschäftsführer zur Dämmung die Futura-Bodenplatte<sup>485</sup> und besondere Materialien wie Isoflock oder Cellulose. Zur Reduzierung der Wassernutzung und des Abfalls wurden bis auf die Wiederverwertung von Baumaterialien alle Fragen mit ja beantwortet.

Neben der ökologischen Orientierung (2,5) gab der Juniorgeschäftsführer eine eigene Einschätzung über die langfristige (2), ökonomische (3) und soziale Orientierung (2) des Unternehmens ab.

- Gesamtbeurteilung unter Berücksichtigung des Sekundärmaterials und der Beobachtung:

---

<sup>485</sup> Vgl. dazu Abschnitt 2.2.4 dieser Arbeit zum ökologischen Bauen.

Langfristige Orientierung (2): Die Leitsätze oder Philosophie des Unternehmens beziehen sich auf den Erhalt des Unternehmens und auf die Mitarbeiterbindung. Diese Philosophie ist jedoch nicht explizit formuliert. Eine Nachfolgeregelung gibt es nicht, auch wenn das Unternehmen sich bereits in der 5. Generation befindet. Die Tradition der Holzbearbeitung und die Historie des Unternehmens werden im Internet herausgestellt. Auch wenn die Bewertung aus dem Interview bei einem mittleren Wert liegt, kann die langfristige Orientierung von Firma B doch mit der Note gut belegt werden wie vom Fachberater bestätigt.

Ökonomische Situation (3): Die Unruhe durch den Wechsel der Kooperationsbeteiligung zu i&M hat die ökonomische Situation sicher nicht verbessert. Im Vergleich zur konjunkturellen Situation der Branche kann Firma B mit dem Neubau, konstanten Mitarbeiter- und Umsatzzahlen und einer Eigenkapitalquote von 18 Prozent mit einem mittleren Wert belegt werden. Die Situation wurde somit im Interview zu pessimistisch bewertet und liegt insgesamt bei der Note 3.

Ökologische Orientierung (2): Laut Beschreibung der Historie im Internet weist der Neubau hohe Isolierwerte auf, der Werbeturm wird mit Solarzellen betrieben und ein Windrotor versorgt die Außenbeleuchtung mit Strom. Es gibt einen Berater für Solaranlagen und einen Energiefachberater, der sogar zu Passiv- und Niedrigenergiehäusern im Bereich der Holzhäuser beraten kann. Holzhäuser sind bei den Energiekosten klar im Vorteil, was im Katalog und im Internet deutlich herausgestellt wird. In den Produktangeboten lässt sich ebenfalls eine ökologische Orientierung erkennen durch viele Holzprodukte und einen hohen Qualitätsmaßstab. Daher werden in der Gesamtbeurteilung die mittleren Bewertungen der beiden Geschäftsführer auf die Note 2 verbessert.

Soziale Orientierung (2): Die gute Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern wird besonders betont, die Türen sind immer offen und Gespräche können mit den Teamleitern oder direkt mit der Geschäftsleitung geführt werden. Eine Bonus-Card zur Kundenbindung wird beim Kauf eines Holzhauses vergeben und generell wird die Kundenorientierung im Internet und in Prospekten herausgestellt. Das gute Betriebsklima, der Gesamteindruck des Baumarktes, die Kundenfreundlichkeit und das kollegiale Verhältnis zu den Mitarbeitern lässt wieder auf eine Gesamtbeurteilung schließen, die besser ist als im Interview und sich der Bewertung des Fachberaters anschließt.

**Tabelle 7: Zusammenfassende Bewertung von Firma B**

	Bewertung aus Interview	Bewertung Fachberater	Gesamt- beurteilung
Langfristige Orientierung	3	2	2
Ökonomische Situation	3,5	3	3
Ökologische Orientierung	3	2,5	2
Soziale Orientierung	3	2	2

Quelle: Eigene Darstellung



### 3.4.3 Firma C

Firma C ist eine GmbH & Co. KG.

- Kooperationen:

Firma C ist Mitglied der hagebau. Eine weitere Partnerschaft besteht seit acht Jahren mit der Baustoff-Allianz Nord, in der gute Kontakte gepflegt sowie Zahlen und Bilanzen verglichen werden.

- Historie und Nachfolge:

Das Unternehmen in der 5. Generation besteht seit 1856, der Juniorgeschaftsführer trat 1981 in das Unternehmen ein und ist seit 2001 alleiniger Geschäftsführer. Der Seniorgeschäftsführer regelt mit 79 Jahren seine Beteiligungen im Wertpapier- und Immobilienbereich zweimal wöchentlich im Büro.

Ursprünglich stammt das Unternehmen aus dem südlichen Schleswig-Holsteins und besteht seit der zweiten Generation im Norden. Ende der sechziger Jahre zog die Firma C vom Hafengebiet zum derzeitigen Standort im Industriegebiet um. Ein Betrieb im Holzhandel wurde Ende der achtziger Jahre aufgekauft, um das Kundensegment zu erweitern. Neben dem Hauptstandort besteht noch eine Filiale von Firma C in der Nähe von Rostock.

Der Juniorgeschaftsführer hat drei Kinder. Der älteste Sohn studiert Betriebswirtschaftslehre, die beiden jüngeren Mädchen sind noch in der Schule. In der Familie wurde es bisher so gehandhabt, die Kinder mit 18 Jahren an Gesellschafterversammlungen teilnehmen zu lassen, um sie mit Zahlen und dem Risiko der Unternehmensführung zu konfrontieren. Wichtig ist für den Juniorgeschaftsführer, dass ein Nachfolger dann trotzdem Spaß an der Arbeit im Unternehmen hat. Ansonsten könnte als Lösung auch ein Geschäftsführer von außen angestellt werden.

- Bewertung aus Leitfadeninterview:

Das Gespräch mit dem Juniorgeschaftsführer fand am 15.03.2005 um 11:00 Uhr statt und dauerte ca. eine Stunde.

Langfristige Orientierung (3): Als ungeschriebenes Gesetz des Unternehmens betrachtet der Gesprächspartner die Aussage eines Vorfahrens: Der Kopf des Menschen ist rund, damit man in alle Richtungen denken kann. Dieses Statement soll verdeutlichen, wie breit gefächert und flexibel die Entscheidungen in allen Bereichen des Unternehmens getroffen werden. Als Unternehmensprofil werden der Familienzusammenhalt und eine gewisse Sparsamkeit genannt. Aufgrund der Offenheit in den Überlegungen der Geschäftsführung insbesondere für den Hauptstandort bewertet der Juniorgeschaftsführer die langfristige Orientierung des Unternehmens mit der Note 3.

Ökonomische Situation (3): Den hohen Eigenkapitalanteil verbunden mit sehr selten stattfindenden Kreditgesprächen betont der Gesprächspartner mit Stolz. Die Mitarbeiterzahl hat sich aufgrund der schlechten Konjunkturlage etwas reduziert, die Rendite liegt jedoch zwischen 1 und 3 Prozent. Es sind keine Zukunftsinvestitionen am Hauptstandort geplant. Der

Juniorgeschäftsführer orientiert sich an dem Denken in Wertschöpfungsketten und investiert als Privatperson in Baugebiete zur Sicherung des Absatzes. Trotzdem schätzt er die ökonomische Situation mit der Note 3 ein.

Ökologische Orientierung (2,5): Mehrwegsysteme, Rücknahme von Material und Verpackung sowie Mülltrennung werden im Rahmen der Industrievorschriften eingehalten, Leihmaschinen werden jedoch nicht angeboten. Der Anspruch an die Langlebigkeit, Qualität und Herkunft der Produkte ist sehr hoch. Hinsichtlich der ökologischen Orientierung hat der Gesprächspartner laut eigener Aussage ein relativ gutes Gewissen und legt die Bewertung zwischen 2 und 3.

Soziale Orientierung (2,5): Die regionale Verbundenheit wird durch Sponsoring mehrerer regionaler Organisationen wie Sportvereine und Kindergärten bestätigt. Die Mitarbeiterfluktuation und der Krankenstand sind laut Aussage von des Juniorgeschäftsführers niedrig bis mittel. Die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern wird hoch eingeschätzt und durch flexible Urlaubszeiten, persönliche Gespräche, Sicherheitsbekleidung und ergonomische Arbeitsplatzgestaltung belegt. Durch einen externen Berater wird die von der Berufsgenossenschaft geforderte Prüfung durch Gefahrgut- und Sicherheitsbeauftragte gewährleistet. Wichtig ist dem Gesprächspartner dabei die Weiterbildung der Mitarbeiter wie zum Beispiel Schulungen der Fahrer zum Thema der Transportsicherung. Die Mitarbeiter sind sogar an der Unternehmensentwicklung durch leistungsorientierte Entlohnung beteiligt. Der Juniorgeschäftsführer glaubt die Mitarbeiter durch Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten besser an das Unternehmen binden zu können. Die abschließende Bewertung der sozialen Orientierung lag gemäß dem Juniorgeschäftsführer bei einer Note 2 bis 3.

- Bewertung Fachberater:

Der Juniorgeschäftsführer konnte keinen Mitarbeiter als Fachberater für ökologische Fragen nennen, da der in Frage kommende Mitarbeiter erst in der Ausbildung zum Fachberater steht und wollte die Fragen daher selbst beantworten. Das telefonische Interview fand am 12.05.2005 um 10:00 statt und dauerte 15 Minuten.

Im Bereich der regenerativen Energiequellen bietet das Unternehmen laut Gesprächspartner nur Photovoltaikanlagen für das Dach an und leitet in den anderen Bereichen die Kunden an entsprechende Anbieter weiter. Zur Vermeidung von Wärmeverlusten gibt es Angebote in allen Bereichen des Hausbaues und Ende 2005 steht ein ausgebildeter Energiefachberater für Kundenfragen zur Verfügung. Zur Reduzierung der Wassernutzung und des Abfalls wurden bis auf vorhandene Produkte zur Reduzierung der Wasser- und Energienutzung alle Fragen mit ja beantwortet.

Für die abschließende Einschätzung der ökologischen (2,5), langfristigen (3), ökonomischen (3) und sozialen Orientierung (2,5) verwies der Gesprächspartner auf die Beurteilung aus dem Leitfadenterview vom 15.03.2005.

- Gesamtbeurteilung unter Berücksichtigung des Sekundärmaterials und der Beobachtung:

Langfristige Orientierung (2): Die bestehenden zwei Kooperationen und die frühzeitige Einbeziehung der Nachfolger zeigt, dass die Nachfolge- und Unternehmensplanung langfristig ausgelegt ist. Ein langfristiges Denken in alle Richtungen wird in dem Gespräch vom Juniorgesäftsführer betont. Für den Hauptstandort kann ein mittelfristiger Planungshorizont bestätigt, für das gesamte Unternehmen sollte jedoch die langfristige Orientierung mit gut beurteilt werden.

Ökonomische Situation (2): Aufgrund des relativ hohen Eigenkapitalanteils und der erwirtschafteten Rendite kann die ökonomische Situation des Unternehmens nicht schlechter als gut bewertet werden. Die entsprechend der Konjunkturlage gesunkene Mitarbeiterzahl sprechen der Bewertung nicht entgegen, da zudem bei dem Gespräch ein sehr zurückhaltender Umgang mit Geschäftsinformationen, insbesondere der Zahlen, bemerkt wurde. Auch die durchgeführten Schulungen der Mitarbeiter und die Investitionen in Wertpapiere und Beteiligungen sprechen für eine bessere Beurteilung.

Ökologische Orientierung (2): In Prospekten wird viel mit naturnaher Holzbauweise geworben und mehrere Lösungen zur Regenwassernutzung angeboten. Die Ausbildung eines Energiefachberaters für das Unternehmen zeigt, dass sich die Geschäftsleitung bereits vor einiger Zeit mit dem Thema beschäftigt hat. Bei der Bewertung zur ökologischen Orientierung bemerkt der Gesprächspartner, dass er in der Hinsicht ein relativ gutes Gewissen hat. Diese Aussage spricht zusammen mit den oben genannten Punkten eher für eine gute als befriedigende Gesamtbeurteilung der ökologischen Orientierung des Unternehmens.

Soziale Orientierung (3): Die gute Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern, Schulungen und das Sponsoring regionaler Aktivitäten sprechen für eine gute soziale Orientierung. Ebenso spricht die Aussage des Juniorgesäftsführers dafür, dass das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter durch Erfolgsbeteiligung und Gestaltungsfreiräume gefördert wird. Die Tatsache, dass der Juniorgesäftsführer auch als Fachberater befragt werden und keinen Mitarbeiter dafür zur Verfügung stellen konnte oder wollte, zeugt jedoch nicht von großem Vertrauen in die Mitarbeiter. Zudem steht ein ausgebildeter Energiefachberater erst Ende 2005 zur Verfügung. Daher wird die Einschätzung der sozialen Orientierung insgesamt schlechter als die Eigeneinschätzungen mit der Note 3 bewertet.

**Tabelle 8: Zusammenfassende Bewertung von Firma C**

	Bewertung aus Interview	Bewertung Fachberater <sup>486</sup>	Gesamtbeurteilung
Langfristige Orientierung	3	3	2
Ökonomische Situation	3	3	2
Ökologische Orientierung	2,5	2,5	2
Soziale Orientierung	2,5	2,5	3

*Quelle: Eigene Darstellung*

<sup>486</sup> Die Bewertung der Nachhaltigkeitsdimensionen des Fachberaters entspricht der Bewertung aus dem Interview, da es sich in beiden Fällen um dieselbe befragte Person handelt.

### 3.4.4 Firma D

- Firma D ist eine GmbH & Co. KG
- Kooperationen:

Firma D kooperiert als Gründungsmitglied seit 1964 mit der Hagebau. Außerdem bestehen Partnerschaften mit weiteren Kooperationen wie Kontrakt-Company, Deltablock Europa und auch international versucht das Unternehmen Kontakte herzustellen.

- Historie und Nachfolge:

Das Unternehmen in der vierten Generation besteht seit 1887. Neben dem Hauptsitz befinden sich weitere fünf Standorte in Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern. Der Stammsitz im nördlichen Schleswig-Holstein befand sich früher in der Innenstadt und ist seit 1936 in einem Industriegebiet angesiedelt. Eine Besonderheit besteht darin, dass zum Unternehmen neben dem Baustoffhandel noch ein Betonwerk gehört.

Die zwei Gesellschafter des Unternehmens halten jeweils 50 Prozent der Unternehmensanteile. Der jüngere Bruder eines Gesellschafters ist der dritte Geschäftsführer ohne eigene Anteile, der aber als Nachfolger in Frage kommt, wenn einem der anderen beiden etwas zustößt. Die Kinder der beiden geschäftsführenden Vettern haben entweder einen anderen Weg eingeschlagen oder gehen noch zur Schule. Die nachfolgende Generation sollte nicht zu früh damit belastet werden und muss laut dem älteren Geschäftsführer wissen, welche Arbeitsbelastung auf sie zukommt. Er betont dabei die Bedeutung der richtigen Partnerwahl, da es einem Nachfolger zeitlich möglich sein sollte, sich 16 Stunden täglich um die Firma zu kümmern. Der Wunsch, in das Unternehmen einzusteigen, sollte dabei vom Nachfolger selbst ausgehen.

- Bewertung aus Leitfadeninterview:

Das Gespräch mit einem der Geschäftsführer fand am 27.04.2005 um 10:00 Uhr statt und dauerte ca. 90 Minuten.

Langfristige Orientierung (1): Gerade die langfristige Orientierung unterscheidet das Unternehmen laut Aussage des Gesprächspartners von anderen Unternehmen, die durch die Presse gehen und dann mit fremden Geldern unterstützt werden. Die Leitlinien des Unternehmens werden nicht veröffentlicht. Jedoch die Tatsache, dass das Unternehmen seit vier Generationen besteht und sich weiterentwickeln möchte, zeugt laut Gesprächspartners von nachhaltigem Denken im Unternehmen. Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist sehr hoch und führt zu einer hohen Mitarbeiterbindung. Der Geschäftsführer schätzt die langfristige Orientierung des Unternehmens insgesamt als sehr hoch ein.

Ökonomische Situation (2,5): Neben den Firmengebäuden befinden sich auch mehrere Patente im Firmenbesitz. Die Mitarbeiterzahl war leicht rückläufig, ist jetzt aber wieder gestiegen. Die Umsatzentwicklung stagnierte in den letzten Jahren, trotzdem liegt die Eigenkapitalquote bei über 30 Prozent. Investitionen sind für die Modernisierung des Baumarktes geplant und gleichzeitig werden Anteile von zwei Betonwerken übernommen. Da die gesamte Branchenentwicklung vom Gesprächspartner

als nicht zufriedenstellend eingeschätzt wird, bewertet er die ökonomische Situation des Unternehmens nur mit der Note 2 bis 3.

Ökologische Orientierung (1,5): Mehrwegsysteme, Rücknahme von Material und Verpackung sowie Mülltrennung gibt es bei Firma D. Leihmaschinen sind in geringem Umfang im Angebot, alternative Energiequellen werden jedoch weder genutzt noch angeboten. Zertifizierte Produkte und ihre Herkunft spielen eine große Rolle. Dem Geschäftsführer ist es nach eigener Aussage wichtig, dass die hergestellten und angebotenen Produkte sauber bleiben, also frei von Schadstoffen sind. Er würde zum Beispiel keine Flugasche als Füllmittel in die Pflastersteine geben, wenn nicht eindeutige Schadstofffreiheit nachgewiesen werden kann. Die Firma D waren die ersten, die in der Vergangenheit eine Recyclinganlage für Beton angeschafften. Trotz der Unterstützung einer Umweltorganisation sowie einer starken Neigung zu sehr gut konnte der Gesprächspartner die ökologische Orientierung des Unternehmens nicht beurteilen. Diese Aussage wird jedoch mit der Note 1 bis 2 eingeschätzt.

Soziale Orientierung (keine Aussage): Kleinere Organisationen oder Vereine unterstützt Firma D finanziell nur, wenn der Firmenname nicht genannt wird, damit nicht weitere Vereine angelockt werden. Die Mitarbeiterfluktuation und der Krankenstand sind sehr gering. Die Mitarbeiter werden vom Gesprächspartner als wichtigste Ressource bezeichnet. Chancengleichheit und familienfreundliche Arbeitszeiten sind soweit wie möglich auch gegeben. Probleme werden direkt und bei offener Tür besprochen, da es keine Hierarchien gibt. Die Mitarbeiter erhalten Funktionszulagen, wenn sie eine weitere Aufgabe übernehmen können und werden dafür auch entsprechend geschult. Auch bei der sozialen Orientierung möchte der Geschäftsführer keine Beurteilung abgeben und kann an dieser Stelle auch nicht interpretiert werden.

- Bewertung Fachberater:

Gegen die Befragung eines Mitarbeiters als Fachberater und Vertriebsleiter Baustoffe, die bereits vor dem Interview stattfand, hatte der Geschäftsführer nichts einzuwenden. Das Interview fand am 27.04.2005 um 9:00 Uhr statt und dauerte 20 Minuten.

Im Bereich der regenerativen Energiequellen bietet Firma D laut Aussage von des Fachberaters nur Holzpellets zur Biomassenutzung an. Beratung kann auch zu Mini-Blockheizkraftwerken erfolgen. Zur Vermeidung von Wärmeverlusten gibt es laut Aussage des Gesprächspartners bis auf die Fußbodendämmung Angebote für alle Bereiche des Hauses. Zur Reduzierung der Wassernutzung und des Abfalls konnten bis auf die Wiederverwertung von Baumaterialien alle Fragen mit ja beantwortet werden.

Neben der ökologischen Orientierung (3) gab der Fachberater eine eigene Einschätzung über die langfristige (1), ökonomische (2) und soziale Orientierung (2) des Unternehmens ab.

- Gesamtbeurteilung unter Berücksichtigung des Sekundärmaterials und der Beobachtung:

Langfristige Orientierung (1): Die Nachfolgeregelung scheint bei Firma D relativ flexibel gehandhabt zu werden, wobei die Belastbarkeit und der

eigene Wunsch, ins Unternehmen einzutreten vorrangig ist. Die Tradition und der Zusammenhalt der Familie bedeuten dem Geschäftsführer sehr viel und der Hauptstandort wird durch geplante Investitionen langfristig gesichert. Selbst für das plötzliche Ausscheiden eines Inhabers ist eine Nachfolge geplant, auch wenn die Kinder noch zur Schule gehen. Die langfristige Orientierung sollte aus diesen Gründen mit sehr gut beurteilt werden und bestätigt damit die Meinung beider Interviewpartner.

Ökonomische Situation (2): Aufgrund des hohen Eigenkapitalanteils von 30 Prozent und der vorhandenen Patente kann die ökonomische Situation des Unternehmens nicht schlechter als gut bewertet werden. Die stagnierenden Umsatzzahlen liegen sogar besser als die der gesamten Branche. Auch die geplanten Investitionen sprechen für eine relativ gute ökonomische Situation des gesamten Unternehmens.

Ökologische Orientierung (2): Die ökologische Orientierung des Geschäftsführers, der Familie und dem Unternehmen kann als hoch eingeschätzt werden. Im Gespräch wurde deutlich, dass der Geschäftsführer und seine Frau sich mit dem Thema der Ökologie bereits mehrfach auseinandergesetzt haben und kritisch hinterfragen.<sup>487</sup> Der Fachberater tendierte zur Note 3, die jedoch seine eigenen positiven Aussagen etwas zu pessimistisch zusammenfasst. Aufgrund der Aussagen des Geschäftsführers und des Fachberaters kann die ökologische Orientierung insgesamt mit gut zusammengefasst werden.

Soziale Orientierung (2): Die hilfsbereiten und freundlichen Mitarbeiter zeugen für ein gutes Betriebsklima. Laut Katalog bietet Firma D den Kunden kostenlos eine hagebau Partner-Card an, mit der ein 3-prozentiger Rabatt gewährt wird. Laut Aussage des Geschäftsführers entspricht sein Lebenswandel dem eines leitenden Mitarbeiters. Der familiäre Zusammenhalt und der regionale Bezug werden auch in den Gesprächen deutlich. Leihmaschinen werden nur in geringem Umfang angeboten, um kleinere Firmen, die ebenfalls Maschinen verleihen, nicht zu ruinieren. Zudem sprechen die Konflikt-handhabung und eine faire Entlohnung für eine gute soziale Orientierung.

**Tabelle 9: Zusammenfassende Bewertung von Firma D**

	<b>Bewertung aus Interview</b>	<b>Bewertung Fachberater</b>	<b>Gesamtbeurteilung</b>
Langfristige Orientierung	1	1	1
Ökonomische Situation	2,5	2	2
Ökologische Orientierung	1,5	3	2
Soziale Orientierung	keine Aussage	2	2

*Quelle: Eigene Darstellung*

Die Aussagen und Bewertungen der Fallstudien müssen für die Analyse zusammengefasst und verglichen werden, um im folgenden Kapitel eine abschließende Hypothesenprüfung vornehmen zu können.

<sup>487</sup> Der Geschäftsführer kritisiert die Vorgaben zur Vergabe des Zertifikates „Blauer Engel“ für ökologische Produkte.

### 3.4.5 Analyse der Untersuchungsergebnisse

Zur Ressourcenanalyse der nachhaltigen Unternehmensführung werden in der Zusammenfassung und dem Vergleich der Fallstudien zunächst die einzelnen Dimensionen der Nachhaltigkeit beurteilt. Dabei werden in der Überprüfung der Hypothesen die Ressourcen und Fähigkeiten untersucht. Ein Vergleich der Fallstudien sowie eine kritische Analyse und Zusammenfassung der Ergebnisse schließt sich dem an, bevor im letzten Teil der Arbeit Aussagen zu den Wettbewerbsvorteilen sowie einer möglichen Strategiewahl getroffen werden.<sup>488</sup>

#### 3.4.5.1 Überprüfung der Hypothesen

Die Hypothesenprüfung entspricht dem Untersuchungsmodell<sup>489</sup> und erfolgt im Rahmen der Gesamtbeurteilung der einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen. Die Hypothese 1, dass erfolgreiche Familienunternehmen nachhaltig handeln, leitet sich dann aus der Gesamtbeurteilung der nachhaltigen Unternehmensführung ab. Zudem erfolgt eine Beurteilung der Nachhaltigkeit für jedes untersuchte Unternehmen, dargestellt durch eine Rangfolge in römischen Zahlen. Folgende Tabelle fasst als Ausgangspunkt der Analyse die Ergebnisse der Fallstudienuntersuchungen zusammen:

**Tabelle 10: Zusammenfassender Vergleich der Fallstudien**

Dimensionen	Firma A	Firma B	Firma C	Firma D	Gesamtbeurteilung
Langfristig	1	2	2	1	1,5
Ökonomisch	2	3	2	2	2,25
Ökologisch	3	2	2	2	2,25
Sozial	2	2	3	2	2,25
<b>Beurteilung Nachhaltigkeit</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>III</b>	<b>I</b>	

*Quelle: Eigene Darstellung*

Zur Prüfung der Hypothesen erfolgt eine Gesamtbeurteilung der Nachhaltigkeitsdimensionen über alle vier Fallstudien. Der Wert der Gesamtbeurteilung wird zunächst als Mittelwert berechnet. Die Hypothesenprüfung geht von diesem Mittelwert aus, berücksichtigt jedoch in der Beurteilung die qualitativen Daten aus der Fallstudienuntersuchung. Die Analyse soll dadurch entsprechend dem Explanation-Building eine valide Gesamtbeurteilung zur Prüfung der fünf Hypothesen liefern.

**H1a:** Wenn ein Familienunternehmen ökonomisch orientiert ist, dann wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit bis in die vierten Generation oder länger bestehen.

Die ökonomische Situation der Unternehmen muss im Zusammenhang mit der Gesamtentwicklung der Branche betrachtet werden. Ein Wert, der eher bei gut als bei befriedigend liegt, kann in der derzeitigen ökonomischen Situation der Branche<sup>490</sup> als positiv beurteilt werden. Bei Firma B liegt der Wert bei 3, weil

<sup>488</sup> Das geschilderte Vorgehen entspricht der in Abbildung 12 dieser Arbeit dargestellten Ressourcenanalyse in Anlehnung an Grant (1991) und Habbershon/Williams (1999).

<sup>489</sup> Vergleich dazu Abschnitt 2.3 zur Entwicklung der Hypothesen und Darstellung des Untersuchungsmodells in Abbildung 11.

<sup>490</sup> Die Branchenentwicklung wurde in Abschnitt 3.3.1.1 dieser Arbeit dargestellt.

2001 in den Neubau investiert wurde, der Eigenkapitalanteil dadurch gesunken ist und zudem ein Wechsel der Kooperation nötig war. Die eigene Einschätzung bei Firma C liegt zwar auch bei 3, es werden aber mit Stolz eine relativ hohe Eigenkapitalquote und seltene Kreditgespräche betont. Das Ziel, die Eigenkapitalquote in den nächsten Jahren zu steigern, scheinen alle vier Unternehmer bevorzugt zu verfolgen. Der Erhalt des Unternehmens in der Familie wird von allen befragten Geschäftsführern erwünscht und erklärt das Streben nach einer soliden finanziellen Situation. Die Bindung in langfristigen Kooperationen ist allen Unternehmern wichtig, da dadurch die ökonomische Situation gefestigt wird. Diese Aussagen und Ziele zur Unternehmensführung bestätigen, dass die untersuchten langlebigen Familienunternehmen ökonomisch handeln und stützen somit die Hypothese 1a.

**H1b:** Wenn ein Familienunternehmen ökologisch orientiert ist, dann wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit bis in die vierten Generation oder länger bestehen.

Die ökologische Orientierung der Unternehmensführung liegt im Mittelwert ebenfalls im guten Bereich. Generell wird das Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Umwelt bei allen vier Unternehmen sehr hoch eingestuft. Das gute Gewissen muss sich aber auch auszahlen. Daher geht die ökologische Orientierung nur soweit sie ökonomisch vertretbar und sinnvoll ist. Das Gewissen gegenüber der Umwelt geht in einem Fall soweit, dass Kritik am Umweltschutz und an Zertifikaten geübt wird.

Nicht nur die Industrievorschriften werden von allen Unternehmen eingehalten, sondern auch darüber hinaus gehende Angebote zu Mehrwegsystemen, Rücknahme von Material und Verpackung sowie Mülltrennung. Leihmaschinen werden teilweise nicht angeboten aus Rücksicht auf andere regionale Anbieter. Eine regionale Beschaffung, hohe Qualität und Langlebigkeit der Produkte sind allen sehr wichtig.

Die ökologische Orientierung gilt als kritische Hypothese<sup>491</sup>, da sie durch die Literatur nicht so stark gestützt wurde wie die anderen Hypothesen. Die Befragung der Fachberater<sup>492</sup> führte zu weiteren Informationen über die ökologische Orientierung der untersuchten Unternehmen. Angebote zu regenerativen Energiequellen gibt es bis auf Firma B, die mit vier Nennungen auf dem Gebiet sehr fortschrittlich sind, kaum. Es gibt entweder spezielle Energieberater oder die Mitarbeiter nehmen an Weiterbildungen zu dem Thema teil. Sogar Kunden werden Informationsabende und Internetverweise zum Energiepass angeboten. Auf dem Gebiet der regenerativen Energiequellen kann zudem an Berater und Spezialanbieter verwiesen werden. Zur Vermeidung von Wärmeverlusten sowie zur Reduzierung der Energienutzung und des Abfalls wurden acht, in einem Fall sogar neun von zehn Fragen mit ja beantwortet. In der Hinsicht kann somit eine ökologische Ausrichtung des Produktangebotes bestätigt werden.

Zusammenfassend kann die ökologische Orientierung der Unternehmensführung durch die Daten aus dem Leitfadenterview sowie der Befragung des Fachberaters als hoch eingestuft werden, eingeschränkt durch die ökonomische

---

<sup>491</sup> Vergleich dazu die Hypothesenentwicklung zur ökologischen Orientierung in Abschnitt 2.3.3 dieser Arbeit.

<sup>492</sup> Die genauen Ergebnisse aus der Befragung der Fachberater befinden sich im Anhang 5.



Vertretbarkeit. Die Hypothese 1b kann daher bezogen auf die Branche mit Einschränkung der ökonomischen Vertretbarkeit bestätigt werden.

**H1c:** Wenn ein Familienunternehmen sozial orientiert ist, dann wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit bis in die vierten Generation oder länger bestehen.

Die soziale Orientierung der Unternehmensführung der vier Fallstudien lag bei einem Mittelwert von 2,25 genau so hoch wie die ökologische und ökonomische Orientierung. Auch dieses gute Ergebnis zeigt, dass die Unternehmensführung der untersuchten Familienunternehmen auf soziale Belange der Mitarbeiter, Kunden und des Umfeldes hohen Wert legt.

Auf der einen Seite werden die Mitarbeiter eher übertariflich bezahlt oder erhalten leistungsabhängige Zulagen, andererseits zeichnen sich die Geschäftsführer der Familienunternehmen durch Sparsamkeit aus und vergleichen ihren Lebensstil mit dem eines leitenden Angestellten. Dadurch entsteht eine hohe Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen, sie sind selten krank und bleiben langfristig dem Unternehmen erhalten. Daher lohnt es sich wiederum für die Unternehmensleitung, in Weiterbildungsmaßnahmen zu investieren, was auch in allen Unternehmen angeboten wird. Zudem werden den Mitarbeitern Gestaltungsspielräume geboten, damit sie ihre Fähigkeiten einschätzen und entwickeln können. Die Arbeitszeiten werden familienfreundlich aber nur soweit flexibel gehandhabt, wie es ein reibungsloser Betriebsablauf und die Öffnungszeiten zulassen. Die Ansprüche der Kunden werden zudem mit einer Notfallvorsorge oder einer Kinderspielecke erfüllt.

Konflikte versucht die Unternehmensleitung in allen untersuchten Fällen auf kurzem Weg und mit offenen Türen zu lösen. Die Mitarbeiter können mit ihrem Teamleiter oder sonst mit der Geschäftsleitung direkt sprechen, wenn Probleme auftreten. Teilweise gibt es regelmäßige Treffen und Zusammenkünfte der Familie, um Probleme oder Strategien zu besprechen.

Die regionale Verbundenheit wird bei allen Unternehmen sehr hoch eingeschätzt. Durch Sponsoring im Rahmen der ökonomischen Möglichkeiten oder Rücksicht auf Gegebenheiten im Umfeld kann die regionale Verbundenheit bestätigt werden. Zudem bieten alle Unternehmen eine Kundenkarte an, mit der ein Kunde Rabatt auf den Einkauf oder Informationen und Einladungen zu Veranstaltungen erhält.

Insgesamt kann somit aufgrund der aufgezeigten Regionalität sowie Kunden- und Mitarbeiterorientierung die Hypothese 1c gestützt werden.

**H1d:** Wenn ein Familienunternehmen langfristig orientiert handelt, dann wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit bis in die vierten Generation oder länger bestehen.

Der Mittelwert für die langfristige Orientierung der Unternehmensführung liegt bei einer Note von 1,5. Bei jeweils zwei Unternehmen wurden sogar sehr gut und gut vergeben, sodass der Mittelwert genau dazwischen liegt. Die langfristige Orientierung hebt sich von den anderen Nachhaltigkeitsdimensionen mit dem höchsten Wert ab. Es könnte vermutet werden, dass das Kriterium der vierten Generation für die Auswahl der Unternehmen mit einer langfristigen Ausrichtung der Unternehmensführung einhergehen. Dies ist jedoch nicht der Fall, da die Art der Strategiewahl nicht vom Alter des Unternehmens abhängt.

Alle Unternehmen bestehen seit über 100 Jahren und befinden sich in zwei Fällen in der fünften und in je einem Fall in der vierten und siebten Generation. Auf die Firmenhistorie und die Familiengeschichte, die eng miteinander verzahnt sind, blicken die interviewten Firmeninhaber gerne zurück. Bei der Nachfolge gibt es keine besonderen Regeln, nur dass der Nachfolger eine hohe eigene Motivation und die Befähigung zur Unternehmensführung mitbringen sollte. Alle Unternehmen sind mindestens mit einer Kooperation langfristig verbunden und schätzen dies als wichtige Entscheidung zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ein ohne Einschränkung der Flexibilität.

Zudem wird in der Kommunikation die langfristige Orientierung betont und durch langfristige Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen sowie durch ein gemeinsames Auftreten als Familienunternehmen bei Veranstaltungen oder Festen bestätigt. Der Zusammenhalt der Familie und die Beziehungen zu den Mitarbeitern werden gepflegt, indem regelmäßige Treffen stattfinden und Konflikte direkt besprochen werden.

Die Hypothese 1d kann somit aufgrund der sehr guten Bewertung sowie der ausgeführten Argumentation bestätigt werden.

**H1:** Wenn ein Familienunternehmen nachhaltig handelt, dann wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit bis in die vierten Generation oder länger bestehen.

Als Ergebnis der Ausführungen zu den vier Hypothesen der Nachhaltigkeitsdimensionen kann nun die Hypothese 1 als Fazit ebenfalls gestützt werden. Wie aus Tabelle 10 zu entnehmen ist, unterscheiden sich die Werte der einzelnen Dimensionen nur darin, dass die langfristige Orientierung etwas höher liegt. Die langfristige Unternehmensführung von Mehrgenerationen-Familienunternehmen konnte durch aktuelle empirische Untersuchungen bereits bestätigt werden.<sup>493</sup> Die Ressourcen Kontinuität und langfristiger Horizont wurden bereits im Zusammenhang mit dem Konstrukt „Famillyness“ herausgefiltert und spiegeln sich besonders in der langfristige Orientierung jetzt wider.<sup>494</sup> Der langfristige Horizont ist mit der hier untersuchten langfristigen Orientierung vergleichbar. Das Ziel der Kontinuität findet man jedoch auch in anderen Dimensionen wie der sozialen Orientierung mit einer hohen Mitarbeiterbindung oder der ökologischen Orientierung mit hoher Produktqualität. Die langfristige Strategiewahl erfolgreicher Familienunternehmen bewirkt somit, dass die anderen drei Dimensionen auch gute Werte aufweisen.

Die Untersuchung zeigt ebenfalls, dass sich die vier Dimensionen gegenseitig beeinflussen. Wie ein sich schließender Kreis hängen die Dimensionen voneinander ab. Gute soziale Beziehungen sind beispielsweise meistens langfristig. Eine langfristige Standortplanung wirkt sich positiv auf die regionalen Beziehungen aus. Eine Verantwortung für die nähere Umwelt auch in ökologischer Sicht bedingt gute soziale Beziehungen, setzt aber auch eine ökonomische Orientierung voraus, da sonst das Unternehmen keine langfristige Perspektive mehr hätte. Ein ausgewogenes Verhältnis der vier Dimensionen wirkt sich daher nach Meinung der Verfasserin positiv auf die Langlebigkeit dieser vier Familienunternehmen aus.

---

<sup>493</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.5 zur Hypothesenentwicklung der langfristigen Strategiewahl.

<sup>494</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.1 dieser Arbeit zu den bisherigen Forschungsansätzen.

Nachdem die einzelnen Hypothesen überprüft und gestützt werden konnten, erfolgt nun ein Vergleich der Fälle untereinander, wobei ebenfalls Bezug zu Nicht-Familienunternehmen aus der Branche genommen wird. Dabei fließen die Informationen aus der Branchenbetrachtung und speziell die Kooperationen mit in die Analyse ein.

### 3.4.5.2 Vergleich der Fallstudien

Abschließend wird auf der Ebene der Hypothese 1 über alle Dimensionen ein Vergleich der Unternehmen durchgeführt, der zeigt, wo es zwischen den Fallstudien Unterschiede in der Nachhaltigkeit der Unternehmensführung gibt. Für die Beurteilung der Nachhaltigkeit eines Unternehmens wurden keine Mittelwerte gebildet, da die einzelnen Dimensionen unterschiedliche Inhalte abbilden. Durch die erstellte Rangfolge in Tabelle 10 wird eine Bewertung der nachhaltigen Unternehmensführung sowie ein Vergleich dennoch ermöglicht.

In der Rangfolge steht Firma D an erster Stelle, da in drei Dimensionen mit gut und in der langfristigen Orientierung sogar mit sehr gut bewertet wurde. Ebenso wie Firma A, die an zweiter Stelle der Rangfolge stehen, ist Firma D an drei Standorten im nördlichen Schleswig-Holstein tätig. Eine überschaubare Anzahl von Betrieben kann bei Mehrgenerationen-Familienunternehmen den Vorteil haben, auch bei einer Geschwister-Partnerschaft oder einem Vettern-Konsortium<sup>495</sup> den nötigen Freiraum für eigene Entscheidungen zu erhalten und trotzdem Absprachen bei Problemen zu ermöglichen.

Bei den Firmen B und C liegen ähnliche Gesamtbeurteilung der Nachhaltigkeit vor. Beide Unternehmen haben ein zweites Standbein, Firma B durch die Holzhäuser und Firma C durch eine Filiale bei Rostock. In der Rangfolge liegen beide an dritter Stelle, da jeweils drei Dimensionen mit gut bewertet wurden. Jeweils eine Dimension erhielt eine mittlere Bewertung, bei Firma B die ökonomische und bei Firma C die soziale Orientierung. Firma C legt nicht so viel Wert auf Hauptstandort und steht auch aus dem Grund in der sozialen Beurteilung etwas schlechter dar. Die ökonomische Situation hat bei Firma B durch hohe Investitionen und einen Kooperationswechsel gelitten, liegt aber trotzdem noch im befriedigenden Bereich.

Bei Betrachtung der Kooperationsmitgliedschaften<sup>496</sup> fallen keine Besonderheiten bezüglich der nachhaltigen Unternehmensführung auf. Firma B und Firma A kooperieren mit i&M, Firma C und Firma D mit hagebau. Es kann somit nicht festgestellt werden, ob die eine oder andere Kooperation eine nachhaltige Unternehmensführung mehr fördert. Auch bezüglich der einzelnen Dimensionen gibt es keine Auffälligkeiten. Firma D beteiligt sich als einziges Unternehmen an mehr als zwei Kooperationen auch auf internationaler Ebene. Die höchste Stelle in der Rangfolge für Firma D spricht dafür, dass Kooperationen eine wichtige Ressource im Baustoffhandel darstellen.

Generell sind Kooperationen positiv zu bewerten, da sie zu mehr Vertrauen bei den Kunden führen auch durch die attraktive Gestaltung des Baumarktes inklusive des Fuhrparks sowie den einheitlichen Auftritt der Mitarbeiter. Durch Schulungen und Treffen innerhalb der Kooperation bauen sich soziale Kontakte auf und Probleme, die oft ähnlich gelagert sind, können besprochen

<sup>495</sup> Vgl. Abschnitt 1.4.3 dieser Arbeit zu den Entwicklungsmodelle für Familienunternehmen.

<sup>496</sup> Vgl. Abschnitt 3.3.1.1.2 dieser Arbeit zu Kooperationen in der Baustoffbranche.

und schneller gelöst werden. Die geschulten und kompetenten Mitarbeiter identifizieren sich mit den Unternehmen und sind in allen Unternehmen den Kunden gegenüber hilfsbereit und freundlich. Den dänischen Kunden wird durch zweisprachige Internetauftritte und Beratung entsprochen, außer bei Firma D mit kaum dänischen Kunden. Die Kundenorientierung kann weiter durch intensive Beratung, Kundenkarten und Holzzuschnittservice bei allen Unternehmen bestätigt werden. Ebenfalls sind alle Unternehmen an einer Reduzierung der Energienutzung und regenerativen Energiequellen interessiert. Dies wird durch Internetinformationen über den Energiepass und teilweise Veranstaltungen für Kunden zu dem Thema sowie durch spezielle Ausbildung von Energieberatern deutlich.

Die Ergebnisse der Datenanalyse und des Vergleichs der Fallstudien können teilweise durch einen Vergleich zu nicht-familiengeführten Baumärkten bestätigt werden. Es konnte bei der Betrachtung der Branche bereits festgestellt werden, dass die Baumarktbranche, die nur zum Teil mit der Baustoffbranche konkurriert, durch kurzfristige Rabattaktionen eine Umsatzsteigerung erreichen konnte.<sup>497</sup> Dieser Preiswettbewerb führt jedoch dazu, dass viele neue Betriebe wieder geschlossen werden müssen. Besonders die Nicht-Familienunternehmen<sup>498</sup> aus der Baumarktbranche sind davon betroffen. Dies kann auf eine zu kurzfristige Orientierung, zu geringe Service- und Beratungsleistung sowie zu wenige strategischen Allianzen zurückgeführt werden.<sup>499</sup> Die in der Analyse der Fallstudien herausgestellten Kooperationen, die langfristige Orientierung sowie eine hohe Service- und Beratungsleistung stellen somit im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen der Baumarktbranche Ressourcen und Fähigkeiten dar, die zu Wettbewerbsvorteilen der untersuchten Familienunternehmen führen.

Diese Hinweise sollen lediglich einen Bezug zu Nicht-Familienunternehmen aus der Baumarktbranche herstellen und stützen zusätzlich die Ergebnisse der Fallstudienuntersuchung. Weitere Unterschiede oder auch Gemeinsamkeiten könnten durch einen quantitativen Vergleich innerhalb der Branche aufgezeigt werden, der Inhalt einer über diese Arbeit hinausgehenden Untersuchung sein könnte.

### **3.4.5.3 Kritische Reflexion der Ergebnisse**

Wie im vorhergehenden Vergleich der Fallstudien angedeutet, hätte eine intensivere Untersuchung der Unterschiede zu Nicht-Familienunternehmen aus der Branche möglicherweise zu weiteren Hinweisen oder Bestätigungen der Fragestellung geführt. Bei einer qualitativen Analyse sind jedoch Einschränkungen hinsichtlich der Anzahl der untersuchten Fälle gegeben, weshalb in dieser Untersuchung nur die vier Familienunternehmen ausgewählt wurden und keine weiteren Fälle einbezogen werden konnten. Dieser Kritikpunkt ergibt sich somit daraus, dass keine Differenzierung, sondern eine Vorhersage ähnlicher Ergebnisse durch die Fallstudienuntersuchung angestrebt wurde. Eine Vorhersage kann bei qualitativen Untersuchungen ab einer

---

<sup>497</sup> Vgl. Abschnitt 3.3.1.1.1 dieser Arbeit zu Verbänden in der Baustoffbranche.

<sup>498</sup> Hier sind besonders die Gruppen Praktiker und Bauhaus zu nennen, die durch einen Verdrängungswettbewerb keine Gewinne mehr erwirtschaften und viele Märkte wieder schließen müssen (vgl. Granzow 2005, S. 16).

<sup>499</sup> O. V. (2005b), S. 74, Granzow (2005), S. 16.

Fallzahl von zwei bis drei erfolgen. Für eine Differenzierung wäre mindestens die doppelten Anzahl an Fällen notwendig.<sup>500</sup>

Kritisch betrachtet werden könnte auch die Tatsache, dass bis auf einen Fall die Aussagen der Interviewpartner in der Gesamtbeurteilung eine bessere Bewertung erhielten. Dies wird auf die positiven Beobachtungen und die Analyse des Sekundärmaterials zurückgeführt. Zudem schätzte die Interviewerin bis auf den einen Fall die Aussagen der Interviewpartner derart ein, dass sie sich bei einer Selbstbewertung oder Einschätzung des eigenen Unternehmens nicht überbewerten wollten.

Ein weiterer Kritikpunkt entsteht dadurch, dass die Aussagen zu den Indikatoren der nachhaltigen Unternehmensführung sich während der Untersuchung teilweise als nicht sehr aussagekräftig erwiesen. Die in der langfristigen Orientierung abgefragten Grundsätze der Nachfolgeplanung gab es nur in den Fällen, in denen eine Nachfolge aktuell diskutiert wurde. Eine Offenheit in der Nachfolgeplanung bestätigt jedoch die Flexibilität und deutet auf eine gewollte Chancengleichheit für potentielle Nachfolger hin. Bei der Abfrage der ökologischen Orientierung erwies sich die Frage nach der Abfall- und Abwasserbehandlung als unnötig, da es Vorschriften der Industrie gibt, die eingehalten werden müssen. Teilweise konnten jedoch durch die Frage Hinweise auf eine weiterführende Behandlung oder Vermeidung des Abfalls abgeleitet werden. Bei der sozialen Orientierung war die Frage nach einer Notfallvorsorge ebenfalls durch rechtliche Vorschriften vorgegeben, sodass auch hier nur wenig Spielraum zur Beantwortung gegeben war. Dass die Abfrage der nachhaltigen Unternehmensführung nicht durchweg zu stichhaltigen Ergebnissen führte, kann durch die branchenspezifische Suche nach Indikatoren begründet werden. Da in jeder Branche unterschiedliche Nachhaltigkeitskriterien zutreffen und zudem keine Indikatoren der nachhaltigen Unternehmensführung vorlagen,<sup>501</sup> mussten die Indikatoren aus Nachhaltigkeitsberichten und Indikatorensystemen verschiedener Akteure abgeleitet und zusammengeführt werden. Dieses individuelle Vorgehen wurde durch einen Pretest<sup>502</sup> abgesichert und als angemessene Basis der empirischen Untersuchung angesehen.

Eine qualitative Untersuchung zielt darauf ab, möglichst viele Stichworte zu nennen, die ein breites Antwortspektrum bieten, weshalb die Fragen möglichst offen gehalten sind. Diese hohe Flexibilität und Offenheit beim Leitfaden-Interview wird als ein Vorteil qualitativer Untersuchungen betrachtet, da tiefgehende Erklärungen erfasst werden.<sup>503</sup> Die Tatsache, dass offene Fragen gestellt werden, kann dann jedoch dazu führen, dass dem Interviewpartner die Beantwortung schwer fällt oder in einer abschweifenden Art beantwortet wird. Der Interviewpartner erhielt im ersten Fall einige Antwortmöglichkeiten vorgegeben und im zweiten Fall wurde er höflich unterbrochen. In die Analyse der Fallstudien wurden daher die kritischen Fragen unter Berücksichtigung dieser Probleme trotzdem einbezogen.

---

<sup>500</sup> Vgl. dazu die Ausführungen zu Mehrfallstudien in Abschnitt 3.1.3 zu den Arten von Fallstudien.

<sup>501</sup> Vgl. Abschnitt 3.2 zur Bestimmung der Indikatoren nachhaltiger Unternehmensführung.

<sup>502</sup> Vgl. Abschnitt 3.3.2 dieser Arbeit zur Datengewinnung.

<sup>503</sup> Vgl. dazu die Ausführungen zum Interviewleitfaden in Abschnitt 3.3.2.3 dieser Arbeit.

### 3.4.6 Zusammenfassende Analyse der Ergebnisse

Die Ergebnisdarstellung der Fallstudien erfolgte jeweils in tabellarischer Form am Ende jeder Fallstudie. Zur Überprüfung der Hypothesen wurden die bewerteten Ergebnisse der Fallstudien in einer Tabelle zusammengefügt und kritisch hinterfragt. Auf Basis dieser Tabelle konnte ebenfalls ein Vergleich zwischen den Fallstudien gezogen werden.

Diese zusammenfassende Analyse bezieht sich auf die in der Zielsetzung formulierten Forschungsfragen.<sup>504</sup> Die Frage, ob langlebige Familienunternehmen nachhaltig wirtschaften, konnte durch die Fallstudienuntersuchung bestätigt werden. Welche Besonderheiten langlebige Familienunternehmen aufweisen, wurde mit den beschriebenen Ressourcen und Fähigkeiten aufgezeigt wie beispielsweise hohe Mitarbeiterbindung, Kooperationen oder Verantwortungsbewusstsein. Diese Ergebnisse werden zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage in tabellarischer Form in Abbildung 17 zusammengefasst, bevor die Wettbewerbsvorteile und Führungsstrategien im darauffolgenden Kapitel aus den Ressourcen und Fähigkeiten abgeleitet werden. Diese Datenanalyse bezieht sich dann auf die dritte Forschungsfrage, was andere Unternehmen von langlebigen Familienunternehmen lernen können.

Als Zusammenfassung des Abschnitts 3.4.5 können aus den Nachhaltigkeitsdimensionen folgende Ressourcen und Fähigkeiten der nachhaltigen Unternehmensführung langlebiger Familienunternehmen des norddeutschen Baustoff-Fachhandels herausgefiltert und zugeordnet werden:<sup>505</sup>

---

<sup>504</sup> Vgl. Abschnitt 1.2 zur Zielsetzung dieser Arbeit.

<sup>505</sup> Hier dient das Modell zur Vorgehensweise in Abbildung 12 aus Abschnitt 2.3.6 als Grundlage.

**Abbildung 17: Ressourcenanalyse der nachhaltigen Unternehmensführung langlebiger Familienunternehmen**

Nachhaltigkeitsdimensionen	1. Ressourcen	2. Fähigkeiten
Ökonomische Situation	Hoher Eigenkapitalanteil, Familienbesitz	Kooperationsbereitschaft
Ökologische Orientierung	Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Umwelt, hohe Produktqualität	Fachberatung, Vorbildfunktion
Soziale Orientierung	Hohe Mitarbeiterbindung und Kundenorientierung, gutes Betriebsklima	Konfliktfähigkeit, Weiterbildung, regionale Verbundenheit
Langfristige Orientierung	Kooperationen, Firmenhistorie	Flexibilität Kommunikation

```

graph TD
    R1[1. Ressourcen] --> W3[3. Wettbewerbsvorteile]
    F2[2. Fähigkeiten] --> W3
    W3 --> F4[4. Führungsstrategien]
  
```

The diagram below the table shows a flow from the two columns of resources and capabilities to a central box labeled '3. Wettbewerbsvorteile'. From this box, two arrows point down to a final box labeled '4. Führungsstrategien'.

Quelle: Eigene Darstellung

Die Felder dieser Abbildung konnten aufgrund der Erhebung der Fallstudien sowie der Hypothesenprüfung ausgefüllt werden. Die aufgeführten Ressourcen und Fähigkeiten ergeben sich somit aus der Zusammenfassung und Analyse der Fallstudien Daten. Das Streben nach einem hohen Eigenkapitalanteil betonen alle Unternehmen und versuchen durch eigenen Besitz den Erhalt des Familienunternehmens zu sichern. Das Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Umwelt kann aus dem Produktsortiment mit einer hohen Produktqualität aber auch aus der regionalen Beschaffung oder Abfallbehandlung abgeleitet werden. Bei der sozialen Orientierung sind die langfristige Mitarbeiter- und Kundenbindung als Ressourcen von Bedeutung, was mit einem guten Betriebsklima einher geht. Die Firmenhistorie wird von allen Unternehmen als wichtige Ressource betont, wobei in den vergangenen Jahren die Kooperationen überlebenswichtig erscheinen. Als besondere Fähigkeit von Familienunternehmen kann daher die Bereitschaft zu Kooperationen genannt werden. Die Fähigkeiten in der ökologischen Orientierung werden durch Fachberater und eine gewisse Vorbildfunktion des Unternehmers auch im Hinblick auf die Gestaltung der Verkaufsstätte bestätigt. Als Fähigkeit der sozialen Dimension konnten eine gute Konfliktbehandlung, die ständige Weiterbildungsbereitschaft sowie der besondere Bezug zur Region herausgestellt werden. Bei der langfristigen Orientierung sind die Flexibilität in den Entscheidungen sowie die kurzen Kommunikationswege von Bedeutung. Diese Ressourcen und Fähigkeiten konnten für die untersuchten Familienunternehmen als Besonderheit herausgestellt werden.

Wettbewerbsvorteile entstehen laut Grant,<sup>506</sup> wenn die Ressourcen und Fähigkeiten dauerhaft, selten sowie nicht imitierbar oder substituierbar sind. Dauerhaft und selten sind die Ressourcen und Fähigkeiten aufgrund der angestrebten langfristigen Orientierung und Kontinuität, die sich in allen Dimensionen der Nachhaltigkeit zeigt.<sup>507</sup> Imitierbar sind die aufgeführten Ressourcen und Fähigkeiten kaum, da Nicht-Familienunternehmen diese Besonderheiten von Familienunternehmen nicht übernehmen können. Die Substituierbarkeit ist über alle Ressourcen und Fähigkeiten schwer zu beurteilen, aber in der Kombination sind sie wohl schwer in kurzer Zeit zu ersetzen, da die Kontinuität im Vordergrund der Unternehmensführung der untersuchten Familienunternehmen steht. Die aufgeführten Ressourcen und Fähigkeiten erfüllen somit die aufgeführten Kriterien und stellen für die untersuchten Familienunternehmen Wettbewerbsvorteile dar.

Wie diese Wettbewerbsvorteile in mögliche Strategien für Familienunternehmen umgesetzt werden können, wird auf Grundlage dieser Daten abgeleitet. Innerhalb der Strategiewahl soll ein Rückschluss gezogen werden auf nicht vorhandene oder zu verbessernde Ressourcen oder Fähigkeiten. Einige Vorschläge zur Strategiewahl von Familienunternehmen des Baustoff-Fachhandels werden im Anschluss an dieses Kapitel geliefert.

Im folgenden Kapitel wird daher zum Abschluss der ressourcenorientierten Analyse untersucht, welche der Ressourcen und Fähigkeiten, die zu Wettbewerbsvorteilen führen, als Grundlage der Führungsstrategien gewählt werden können.

---

<sup>506</sup> Vgl. dazu Abschnitt 2.1.3 zu den Annahmen des ressourcenorientierten Ansatzes.

<sup>507</sup> Vgl. Abschnitt 3.4.5.1 dieser Arbeit zur Überprüfung der Hypothese H1.



## 4. Nachhaltige Führungsstrategien in Familienunternehmen

Die strategischen Optionen der Unternehmensführung von Familienunternehmen sind eingeschränkt durch die internen Kompetenzen, das externe Umfeld und die Verpflichtung gegenüber der Familie. Eine parallele Familien- und Unternehmensplanung unter Berücksichtigung dieser Einschränkungen setzt eine hohe Führungskompetenz des Managements voraus.<sup>508</sup> Die untersuchten Unternehmen zeigen insgesamt durch die nachgewiesene nachhaltige Unternehmensführung diese Kompetenz. Diese Kapitel widmet sich den Führungsstrategien, die von den untersuchten langlebigen Familienunternehmen des norddeutschen Baustoff-Fachhandels gewählt werden können. Gleichzeitig wird ein Bezug hergestellt zur dritten Forschungsfrage, was andere Unternehmen von langlebigen Familienunternehmen lernen können und welche Führungsstrategien übertragbar sind.

Strategische Führungsaufgaben der Unternehmung sind vom Führungsverhalten der Unternehmensleitung sowie von der Unternehmensphilosophie und -kultur abhängig. Innerhalb dieser Grenzen sind die Ziele und Bereichsstrategien wie Mitarbeiterführung oder Organisationsstruktur zu bestimmen. Diese Aufgabenbereiche in Anlehnung an das Führungsmodell von Hahn<sup>509</sup> dienen als Grundlage der Erläuterung der nachhaltigen Führungsstrategien von Familienunternehmen.

Auf Basis der Untersuchung wird das Führungskonzept für Familienunternehmen entsprechend angepasst. Die bestätigte nachhaltige Unternehmensführung der Familienunternehmen wird innerhalb der Unternehmens- und Familienkultur mit langfristigen Unternehmenszielen sowie den Bereichszielen entsprechend der Nachhaltigkeitsdimensionen als Konzept abschließend dargestellt.

### 4.1 Unternehmens- und Familienkultur

Die Unternehmenskultur oder -philosophie wird als übergeordnetes Leitbild der Unternehmensführung betrachtet. In dem Zusammenhang spricht Koepe auch von einem ethischen Rahmen als Fundament einer gesunden Wirtschaft.<sup>510</sup> Die Frage nach einer Unternehmensphilosophie oder einem Leitbild beantworteten die Interviewpartner mit zukunftsorientiertem oder nachhaltigen Denken in alle Richtungen wobei mehrfach betont wurde, wie wichtig mehrere Standbeine zur Risikostreuung sind. Die niedergeschriebenen Leitsätze in einem Fall sind auf alle untersuchten Unternehmen übertragbar. Die Leitsätze orientieren sich an der Tradition und dem Mut zu Veränderungen sowie stärkende Gemeinsamkeiten mit Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, Wettbewerbern und Gesellschaftern.

Das Unternehmensprofil hängt eng mit der Unternehmerfamilie zusammen. Die Inhaber wirken als Vorbild durch Sparsamkeit auch bei der eigenen Vergütung. Eine finanzielle Unabhängigkeit streben alle Interviewpartner an,

<sup>508</sup> Vgl. Abschnitt 1.4.4.2 zu Führungskonzepten für Familienunternehmen sowie Carlock/Ward (2001), S. 200ff.

<sup>509</sup> Vgl. Abschnitt 1.4.4.2 zu Führungskonzepten für Familienunternehmen sowie Hahn (1999b), S. 1078f.

<sup>510</sup> Koepe (2004), S. 147ff.

um den Erhalt des Unternehmens zu sichern und zur Sicherheit der Familie. Als Besonderheit der Unternehmen sehen die Beteiligten das entgegengebrachte Vertrauen durch ein langes Bestehen des Familienunternehmens sowie die gute Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern. Das Betriebsklima wird auch dadurch verbessert, dass der Senior teilweise noch im Unternehmen, wenn auch nicht immer aktiv tätig ist. Die Wertschätzung des Vorgängers wird von Mitarbeitern anerkannt und wirkt sich positiv auf das Mitarbeiterverhältnis aus.

Die Familienkultur oder die Übereinstimmung der Werte des Unternehmens und der Familie<sup>511</sup> spielen für die Unternehmensführung der befragten Unternehmen eine besondere Rolle. Eine langfristige Planung mit einem deutlichen Bezug zur Region, da die Unternehmerfamilie in dem Ort lebt, verfolgen alle Befragten. Die soziale Verantwortung durch den Einfluss der Familie entsteht durch Aktivitäten und Unterstützung regionaler Institutionen. Der Familienname wird häufig auch in Zusammenhang mit dem Gründungsdatum betont.

Die Werte des Familienunternehmens weiterzugeben bzw. anzunehmen, wird von Steier und Reay als wichtigste Aufgabe der Unternehmensführung bezeichnet. Zu diesen Werten gehören eine besondere Denkart, hohe Arbeitsbereitschaft und Disziplin auch im Umgang mit Geld und Zeit.<sup>512</sup> Diese Denkart konnte ebenfalls bei den untersuchten Unternehmen festgestellt werden. Der Nachfolger sollte laut Aussage mehrerer Interviewpartner lange Arbeitszeiten in Kauf nehmen, das Risiko einschätzen können sowie Verständnis für Zahlen und Bilanzen aufbringen. Dabei sollte der Nachfolger die Fähigkeit und eine hohe eigene Motivation mitbringen. Die Vermittlung der Werte zielt nicht nur auf die nachfolgende Generation, sondern auch auf die Mitarbeiter. Durch eine Vorbildfunktion der geschäftsführenden Familienmitglieder, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und eine gewisse Sicherheit identifizieren sich die Mitarbeiter mit den Werten der Unternehmens- und Familienkultur.

## 4.2 Langfristige Unternehmensziele

Als wichtigste Zielsetzungen von Familienunternehmen gilt die zukünftige materielle Sicherung der Familie sowie die Sicherung der Nachfolge von Familienmitgliedern.<sup>513</sup> Diese Aussage wird durch die Fallstudienuntersuchung bestätigt. Alle Befragten sehen den Erhalt des Unternehmens in der Familie zusammen mit der Erhöhung der Eigenkapitalquote als oberste Zielsetzungen an. Im Zusammenhang mit einer sparsamen und vorbildlichen Unternehmenskultur tragen diese Ziele zur Sicherung des Unternehmens bei. In dieser unternehmenspolitischen Zielsetzung wird ein Grund für die überdurchschnittlichen Erfolge innerhalb der Baustoffbranche und dem langfristigen Bestehen der Unternehmen gesehen.

Als weiteres Ziel wird nicht ein Flächenwachstum, sondern ein mäßiges und gesundes Wachstum angestrebt. Eine Strategie des mäßigen Wachstums befürworten Hisrich und Peters mit folgendem Satz: „Entrepreneurs found a

<sup>511</sup> Vgl. dazu Abschnitt 1.4.1 zur Definition von Familienunternehmen und darin besonders der Abschnitt zur F-PEC Skala.

<sup>512</sup> Steier/Reay (2002), S. 14.

<sup>513</sup> Vgl. Hahn (1999b), S. 1078f.

way to manage growth rather than allow the growth to manage them".<sup>514</sup> Eine gemäßigte Wachstumspolitik und eine überschaubare Anzahl von Betrieben sorgen bei den untersuchten Mehrgenerationen-Familienunternehmen für Stabilität. Investitionen werden genau überdacht und langfristig geplant. Bei Familienunternehmen entspricht die Anzahl der Betriebe oder Filialen häufig der Anzahl geschäftsführender Familienmitglieder, die dann die Verantwortung für einen eigenen Bereich tragen.

Bei denen von Ward (2004) untersuchten erfolgreichen Familienunternehmen, die über 60 Jahre bestehen, wachsen zwei Drittel nicht mehr. Das widerspricht der allgemeinen Annahme, dass Wachstum zur Sicherung der Arbeitsplätze und des Fortschritts notwendig ist.<sup>515</sup> Gründe für das Überleben dieser nicht wachsenden Familienunternehmen wurden in der Konzentration auf eine bestimmte Nische und in der Übertragung der Verantwortung auf nur eine Person gesehen.<sup>516</sup> Dabei wird die Konzentration auf besondere Fähigkeiten und Nischen als Wettbewerbsvorteil angesehen.

Konzentrieren sollte sich der Baustoffhandel nicht auf Baumarktprodukte, die teilweise mit angeboten werden. Der Preiskrieg in der Baumarkt-Branche führt laut einer Studie von Ernst & Young dazu, dass 2015 nur noch drei von 14 großen Baumarktketten bestehen.<sup>517</sup> Die Hornbach Baumarkt AG als familiengeführtes Unternehmen sieht sich als einer der Gewinner dieses Preiskampfes. Albrecht Hornbach setzt auf eine Strategie der Dauertiefpreise statt auf kurzfristige Rabatte und betont, dass es ihm nicht um ein Flächenwachstum, sondern um die Rentabilität geht.<sup>518</sup>

Unternehmen der Baustoffbranche könnten dem Wettbewerb bei einer Konzentration auf den Baumarktbereich nicht standhalten. Daher sollten sie sich auf andere Fähigkeiten oder Nischen konzentrieren. Bei allen untersuchten Unternehmen stellte sich die Beteiligung an Kooperationen als eine wichtige Ressource heraus sowie die Fähigkeit sich mit den Partnern auszutauschen. Als wichtiges unternehmenspolitisches Ziel wird daher die Beteiligung an weiteren Kooperationen oder Partnerschaften betrachtet, um sich mehrere Möglichkeiten auch auf internationaler Ebene offen zu halten.

### 4.3 Bereichsstrategien

Die Bereichsstrategien sind in Abhängigkeit von der Unternehmens- und Familienkultur sowie den langfristigen Unternehmenszielen festzulegen. Die hier beschriebenen Strategien beziehen sich auf die Nachhaltigkeitsdimensionen und „bestimmen die grundsätzliche Geschäftsausrichtung eines Unternehmens“.<sup>519</sup> Diese langfristigen Geschäftsziele beziehen sich auf die Ressourcengestaltung sowie die Marktpositionierung des Unternehmens.<sup>520</sup> Die Ergebnisse aus der Fallstudienuntersuchung sowie wissenschaftliche Erkenntnisse zur nachhaltigen Unternehmensführung werden zur Herleitung der nachhaltigen Bereichsstrategien miteinander verbunden.

---

<sup>514</sup> Hisrich/Peters (2002), S. 501.

<sup>515</sup> Vgl. Meadows et al. (1992), S.26f.

<sup>516</sup> Ward (2004), S. 6f.

<sup>517</sup> O. V. (2005b), S. 74

<sup>518</sup> Hornbach-Baumarkt AG (2005), S. 1, O. V. (2005c), S. 56.

<sup>519</sup> Hungenberg (2000), S. 7.

<sup>520</sup> Vgl. Hungenberg (2000), S. 6f.

### 4.3.1 Ökologische Strategien

Das traditionelle Konzept des Umweltmanagements zielt darauf ab, die ökologischen Nebenfolgen für die Umwelt zu minimieren. Nachhaltigkeit konzentriert sich neben der faktischen Umweltbelastung, auch an einem zukünftig zu erfüllenden Anspruch. „Für das Unternehmen resultiert daraus eine grundlegende Neukonzeption der gesamten Wertschöpfungskette“.<sup>521</sup> Ein Denken im Sinne von Wertschöpfungsketten auch zur Risikostreuung konnte in der Fallstudienuntersuchung ebenfalls festgestellt werden.<sup>522</sup> Wichtig ist den Unternehmen, wo die Produkte herkommen und was darin enthalten ist. Für die Entsorgung tragen alle untersuchten Unternehmen die Verantwortung im Rahmen der Industrievorschriften und darüber hinaus. Eine kritische Auseinandersetzung mit der Zertifizierung<sup>523</sup> zeigt, wie weit das ökologische Denken in der Geschäftsleitung verwurzelt ist.

Im Sinne des Umweltschutzes und der Nachhaltigkeit sollten auf der Inputseite erneuerbare Energien genutzt werden, wie Sonne, Wind, Wasser, Biomasse oder Geothermie. Die Nutzung der einsatzbereiten Techniken erfordert eine umfassende Information der Unternehmen, die dann den Kunden Vorschläge unterbreiten können.<sup>524</sup> Alle Unternehmen betonen, dass die Beratung zu ökologischem und gesundem Bauen sehr wichtig ist. Entweder steht ein geschulter Fachberater zu Verfügung oder befindet sich in der Ausbildung zum Energieberater. Ein Unternehmen nutzt Solar- und Windenergie selbst für das Unternehmen und kann somit noch überzeugender beraten. Bei den anderen untersuchten Unternehmen kann im Bereich der regenerativen Energiequellen zumindest ein Hersteller empfohlen oder an andere Unternehmen verwiesen werden.

Das Produktangebot der untersuchten Unternehmen zielt auf Qualität, Regionalität und Zertifizierung. In der Kalkulation könnte der hohe ökologische Wert eines Produktes durch eine flexible Preisgestaltung unterstützt werden, wobei ökologisch wertvolle Produkte zu Lasten anderen Produkte niedrigere Preise erhalten. Eine ökologische Optimierung des Sortimentes sollte laufend erfolgen. Durch die enge Zusammenarbeit in den Kooperationen gelangen neue Produktinformationen schnell in die Unternehmen.

Der Verband des Westdeutschen Baustoff-Fachhandels (VWB) sieht für den Fachhandel eine große Chance, durch umweltgerecht Produkte neue Märkte zu erschließen und mehr Umsatz zu erzielen. Gemeinsam mit einem Fachinstitut für ökologisches Bauen und Altbausanierung fördert der VWB Maßnahmen zur Verbreitung umweltgerechter Baustoffe. Dazu gehören beispielsweise die Weiterbildung zur Zertifizierung und ökologischer Sortimentsanpassung oder eine generelle Sensibilisierung für umweltgerechte Baustoffe mit dem Ziel einer höheren Beratungskompetenz.<sup>525</sup> Die Beratungsleistung in den untersuchten Unternehmen wurde als hoch eingeschätzt. Durch Kooperationen

---

<sup>521</sup> Matten (2001), S. 151.

<sup>522</sup> Als Beispiel sei hier der Gesprächspartner der Firma C aufgeführt, der als Privatperson zur Sicherung des Absatzes in Baugebiete investiert (Abschnitt 3.4.3).

<sup>523</sup> In Abschnitt 3.4.4 wird die Position vom Geschäftsführer der Firma D zur Zertifizierung aufgezeigt.

<sup>524</sup> Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2002), S. 1.

<sup>525</sup> O. V. (2005d), S. 50.

mit Herstellern zur Nutzung regenerativer Energiequellen könnte die Kompetenz jedoch weiter verbessert werden.

### 4.3.2 Soziale Strategien

Eine offene Kommunikation sowie regelmäßige Zusammenkünfte bei Familienunternehmen wirken sich positiv auf das Konfliktmanagement aus.<sup>526</sup>

Die gute Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern, eine ständige Gesprächsbereitschaft und kurze Kommunikationswege führen bei den untersuchten Unternehmen zu einer hohen Konfliktlösungskompetenz. Die Wertschätzung der Mitarbeiter wird durch übertarifliche Entlohnung, Weiterbildungsmaßnahmen und hohe Eigenverantwortung sowie Beteiligungsmodelle gezeigt.

Die Erfahrung und Marktkenntnis von langjährigen Mitarbeitern kommt den Unternehmen ebenso zugute, wie langfristige Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Die guten Kundenbeziehungen des Geschäftsführers besonders zu Bauunternehmern sowie langfristige Kontakte zu Banken und anderen Partnern sind ebenso wertvolle Ressourcen. Diese langfristigen Beziehungen wirken sich positiv auf den Zusammenhalt und das Vertrauensverhältnis aller Beteiligten aus. Auch darin spiegeln sich die langfristigen Zielsetzungen sowie die Familienkultur wider.

Die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit, verbunden mit hoher Flexibilität im strategischen Denken, findet sich bei allen befragten Geschäftsführern, wenn auch in unterschiedlichen Bereichen und Richtungen wieder. Das hohe Verantwortungsbewusstsein den Mitarbeitern gegenüber und die regionale Verbundenheit führen zu einer gewissen Vorbildfunktion des Unternehmers. Dieser zeichnet sich durch einen zurückhaltenden Lebenswandel aus, da als wichtigstes Ziel nicht die persönliche Gewinnmaximierung, sondern der Erhalt des Unternehmens im Vordergrund steht. Diese Einstellung der Geschäftsleitung führt zusammen mit leistungsgerechter und übertariflicher Entlohnung zu einem sozialen Gleichgewicht, das in Nicht-Familienunternehmen häufig fehlt.<sup>527</sup>

Offene Kommunikationsstrukturen generell und besonders in der Unternehmensnachfolgephase wirken sich positiv auf strategische Innovationen aus. Die Nachfolge kann auch als Chance zum Wandel genutzt werden.<sup>528</sup> Bei den untersuchten Unternehmen wurde die Bedeutung der Befähigung und Motivation für eine Nachfolge betont. In einem Fall wurde herausgestellt, dass ein Nachfolger die Fähigkeit besitzen sollte, mit Mitarbeitern auf allen Ebenen zu kommunizieren. Diese soziale Kompetenz sollte natürlich einher gehen mit einem in einer Ausbildung oder einem Studium erworbenen betriebswirtschaftlichen Wissen.

### 4.3.3 Ökonomische Strategien

Bei der Verfolgung ökologischer und sozialer Strategien dürfen die ökonomischen Grenzen nicht überschritten werden. Sinngemäß trifft diese Aussage auf die Meinung der befragten Geschäftsführer zu. In Bereichen wie

<sup>526</sup> Vgl. Neubauer/Lank (1998), S. 71ff.

<sup>527</sup> Eine geringe Differenz der Gehälter von Management und Angestellten bei Familienunternehmen wurde bereits in Abschnitt 2.3.4 zur Hypothesenentwicklung der sozialen Orientierung diskutiert.

<sup>528</sup> Vgl. Klein (2003a), S. 212f.

Sponsoring von Organisationen oder flexiblen Arbeitszeiten sind die Grenzen deutlich erkennbar. In anderen Bereich können sich die Strategien gegenseitig verstärken. Durch umweltgerechte Produkte können beispielsweise neue Märkte erschlossen und höhere Umsätze erzielt werden.<sup>529</sup> Auch eine soziale Orientierung kann sich bei zufriedenen und motivierten Mitarbeitern positiv auf die ökonomische Situation auswirken.

Das oberste Ziel der finanziellen Unabhängigkeit spielt bei der ökonomischen Strategiewahl eine wichtige Rolle. Das Ziel der Eigenkapitalerhöhung trägt zur Sicherung des Unternehmens bei. Soziale Netzwerke und Kooperationen werden gepflegt, um Vergleiche zu ziehen oder gemeinsame Vorteile zu suchen. Zudem ergeben sich durch Netzwerke oder Kooperationen Möglichkeiten, die im Alleingang zu riskant wären. Netzwerke und Kooperationen können somit einer innovativen Unternehmensführung zuträglich sein.

Größeren Familienunternehmen werden eine hohe Kapitaldisziplin, eine konservative Finanzierungspolitik sowie ein vernünftiger Umgang mit Vorstandsgehältern zugeschrieben.<sup>530</sup> Der hohe Arbeitseinsatz der Befragten in Verbindung mit einer zurückhaltenden und langfristig orientierten Investitionsstrategie sowie dem einvernehmlichen Ziel einer Eigenkapitalerhöhung bestätigt diese Aussage. In Krisensituationen kann eine hohe Eigenkapitalquote überlebenswichtig sein, wobei dann Familienmitglieder teilweise unendgeldlich ihre Arbeitskraft zu Verfügung stellen.

#### **4.4 Nachhaltiges Führungskonzept für Familienunternehmen**

Eine nachhaltige Unternehmensführung von Familienunternehmen im Baustoff-Fachhandel verfolgt die genannten Ziele und Strategien, um Wettbewerbsvorteile zu nutzen. In diesem Kapitel wird auf Basis der Ausführungen zu den Zielen und Strategien ein nachhaltiges Unternehmensführungskonzept für Familienunternehmen entwickelt, das sich aus den Ressourcen und Fähigkeiten der untersuchten Familienunternehmen ableitet. Das Konzept gilt nicht nur für die Baustoffbranche, sondern ist auf andere Branchen übertragbar.

Die Perspektiven der Nachhaltigkeit werden von Hardke und Prehn aufgezeigt und als strategisches Unternehmenskonzept zusammengefügt. „Denn Nachhaltigkeit berücksichtigt als strategisches Unternehmenskonzept all jene kritischen Faktoren, die für die zukünftige Profitabilität eines Unternehmens relevant und somit für ethisch-ökologisch motivierte und auch konventionelle Investoren bei ihrer Entscheidung ausschlaggebend sind.“<sup>531</sup> Der von Hardke und Prehn konstatierte Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsmanagement und Wettbewerbsvorteilen wurde in der vorliegende Fallstudienuntersuchung untersucht und bestätigt.<sup>532</sup>

Eine hohe Leistungsbereitschaft und Verpflichtung zur Nachhaltigkeit konnte bei den untersuchten Familienunternehmen festgestellt werden. Auf Familien-

---

<sup>529</sup> O. V. (2005d), S. 50.

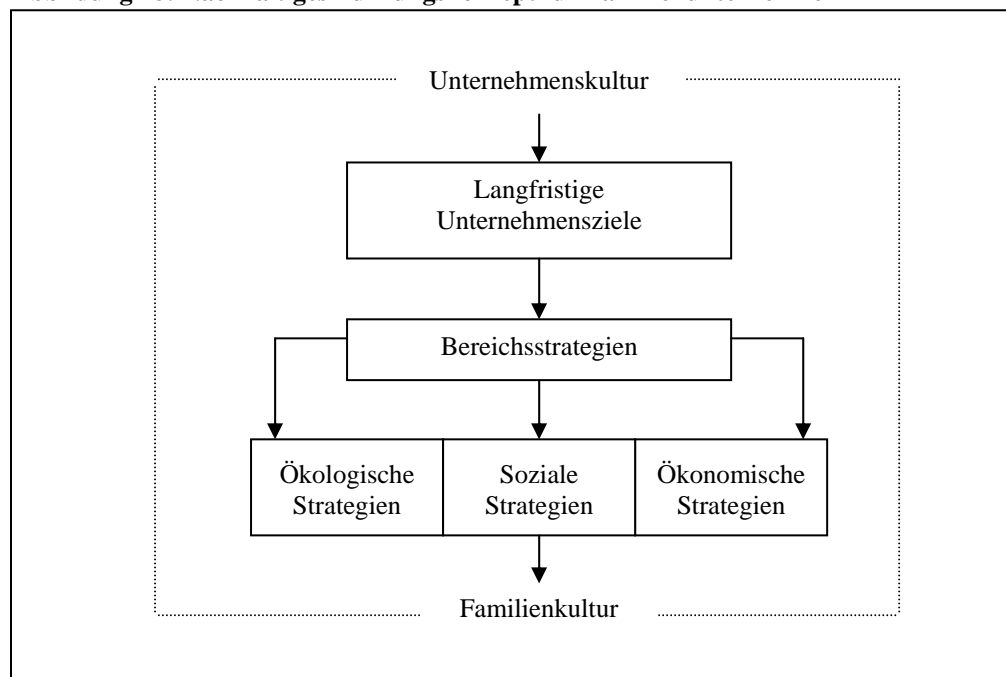
<sup>530</sup> HBE (2004), S. 21.

<sup>531</sup> Hardtke/Prehn (2001), S. 75.

<sup>532</sup> Das Konzept wird als visionäre Führerschaft bezeichnet und bildet das Ergebnis einer Korrelation von hoher Leistung bzw. Verpflichtung und hohem Wettbewerbsvorteil (Hardtke/Prehn 2001, S. 70f).

unternehmen bezogen kann das strategische Unternehmenskonzept von Hardke und Prehn dahingehend übernommen werden, dass sich der Wettbewerbsvorteil aus einer konsequenten Verfolgung nachhaltiger Strategien ergibt. In Verbindung mit den Aufgabenbereichen aus dem Führungsmodell von Hahn<sup>533</sup> ergibt sich in vor dem Hintergrund der ressourcenorientierten Analyse der Fallstudien folgendes Konzept:

**Abbildung 18: Nachhaltiges Führungskonzept für Familienunternehmen**



Quelle: eigene Darstellung

Das Konzept kann nur ein grobes Gerüst zur nachhaltigen Unternehmensführung von Familienunternehmen darstellen. Die langfristigen Ziele sollten im Rahmen der Unternehmens- und Familienkultur abgesteckt und daraus die Bereichsziele abgeleitet werden. Für die nachhaltige Unternehmensführung sind die Bereichsziele alle gleichwertig zu berücksichtigen, wobei die Ressourcen und Fähigkeiten aus Abbildung 17 als Richtlinie gelten können. Andere Unternehmen können von den untersuchten langlebigen Familienunternehmen etwas lernen, indem sie dieses Führungskonzept übernehmen und eventuell anpassen. Im Rahmen der Unternehmenskultur sollten diese Unternehmen langfristige Ziele formulieren und die Bereichsstrategien nach eigenen Ressourcen und Fähigkeiten ausrichten. Wichtig ist in dem Zusammenhang zu betonen, dass die Gleichberechtigung der Strategien im Vordergrund steht und nicht wie im traditionellen Gedankenmodell zur Nachhaltigkeit die sozialen und ökologischen Ziele den ökonomischen untergeordnet sind.<sup>534</sup>

In einem dynamischen Umfeld mit zunehmender Globalisierung, Technisierung, Ökologisierung und soziokultureller Harmonisierung sollte sich die Unternehmensführung ständig anpassen, um Wettbewerbsvorteile zu nutzen und zu erhalten. Die Aufgabe der Unternehmensführung ist es daher,

<sup>533</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.4.2 zu Führungskonzepten für Familienunternehmen und Hahn (1999b), S. 1078f.

<sup>534</sup> Vgl. dazu Abschnitt 1.5.2 zum Stand der Forschung zur Nachhaltigkeit und darin besonders die Abbildung 9.

diese unternehmensspezifischen, nachhaltigen Ressourcen und Fähigkeiten auszuschöpfen und zu erhalten.<sup>535</sup> Zudem sind neue Organisationsformen und -strukturen für eine nachhaltige Unternehmensführung nötig, da die Bereichsstrategien nicht den üblichen Strukturen entsprechen.<sup>536</sup> Die in den untersuchten langlebigen Familienunternehmen festgestellte, flache Hierarchie sowie ein konsequente Verfolgung der langfristigen Ziele und Bereichsziele der Nachhaltigkeit tragen zum Erhalt des Wettbewerbsvorteils bei. Das Eingangszitat von Simon, dass Familienunternehmen nicht in erster Linie Gewinnmaximierung sondern den Fortbestand des Unternehmens anstreben, kann somit zumindest für die untersuchten Familienunternehmen durch die vorliegende Untersuchung bestätigt werden.

Im folgenden und abschließenden Kapitel wird ein Fazit aus den theoretischen und empirischen Ergebnissen dieser Arbeit gezogen sowie darauf aufbauend Forderungen für eine neue politische Orientierung zur Verbesserung der Situation von Familienunternehmen aufgestellt.

---

<sup>535</sup> Vgl. Sirmon/Hitt (2003), S. 339f, Hahn (1999a), S. 1039.

<sup>536</sup> Vgl. Dunphy/Beneviste (2000), S. 233.



## 5. Fazit und Ausblick

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, spezielle Ressourcen und Fähigkeiten der nachhaltigen Unternehmensführung von Familienunternehmen aufzuzeigen und anhand von Fallstudien aus dem Baustoff-Fachhandel zu untersuchen. Entsprechend der ersten Forschungsfrage konnten somit die Besonderheiten langlebiger Familienunternehmen in Abbildung 17 dargestellt werden. Im Anschluss daran wurde ein Konzept zur nachhaltigen Unternehmensführung von Familienunternehmen entwickelt, das auf Familienunternehmen aus anderen Branchen übertragbar ist und auf die dritte Forschungsfrage eingeht. Dazu fand eine Verbindung des ressourcenorientierten Ansatzes mit einer hypothesenprüfenden Fallstudienuntersuchung von Familienunternehmen statt. Als Ergebnis dieser ressourcenorientierten Fallstudienuntersuchung des Baustoff-Fachhandels konnten die aufgestellten Hypothesen zur nachhaltigen Unternehmensführung von Familienunternehmen bestätigt werden und somit die zweite Forschungsfrage beantworten.

Die Anwendung der Ressourcenanalyse zur Untersuchung der Fragestellung wurde durch die Bewertung und Einordnung der Ressourcenanalyse sowie durch die bisherigen Untersuchungen auf dem Gebiet der Familienunternehmen befürwortet.<sup>537</sup> Die Zusammenführung und Analyse bisheriger Untersuchungen zu Ressourcen von Familienunternehmen führte zur Annahme, dass Nachhaltigkeit eine Ressource von langlebigen Familienunternehmen darstellt.<sup>538</sup> Aus dieser Annahme heraus wurden die Hypothesen entwickelt und ein Untersuchungsmodell für das weitere Vorgehen abgeleitet.

In der Untersuchung der Nachhaltigkeit von langlebigen Familienunternehmen ergab die theoretische Betrachtung der Fallstudie, dass die Fallstudienmethode für die Überprüfung der Hypothesen geeignet ist. Zudem konnte entsprechend der theoretischen Erkenntnisse die Fallstudie als Methode zur Theoriebildung genutzt werden.<sup>539</sup> Die vier Fallstudien aus der Baustoffbranche wurden entsprechend dem vorgestellten Untersuchungsdesign analysiert und verglichen. Als Ergebnisse wurden nachhaltige Führungsstrategien für Familienunternehmen abgeleitet und zu einem Konzept zusammengefügt. Die gewonnenen Erkenntnisse sind als ein weiterer Schritt zur Entwicklung einer Theorie der Familienunternehmung aufzufassen. Diese dringend benötigte Theorie könnte bewirken, dass dem Forschungsgebiet Familienunternehmen insbesondere im deutschsprachigen Raum mehr Aufmerksamkeit zuteil wird.<sup>540</sup> Ob die Ergebnisse dieser Arbeit und das nachhaltige Führungskonzept für Familienunternehmen als Theoriebaustein genutzt werden, hängt von der weiteren Forschung auf diesem Gebiet ab.

Durch die Fallstudienuntersuchung konnte unter anderem bestätigt werden, dass Familienunternehmen langfristige Entscheidungen treffen sowie bei Standortveränderungen und -erweiterungen vorsichtig agieren. Das erwirtschaftete Kapital wird anstelle einer forcierten Expansionspolitik im

<sup>537</sup> Vgl. Habbershon/Williams (1999), S. 3.

<sup>538</sup> Vgl. Abschnitt 2.2 zu Ressourcen von Familienunternehmen sowie Abschnitt 2.3 zur Hypothesenentwicklung.

<sup>539</sup> Vgl. Eisenhardt (1989), S. 544ff sowie Abschnitt 3.1.3 zu Arten von Fallstudien.

<sup>540</sup> Vgl. dazu Abschnitt 1.4.2 zum Stand der Forschung zu Familienunternehmen sowie Abbildung 2 zur Entwicklung einer Theorie der Familienunternehmung.

Unternehmen behalten. Dadurch erhöht sich das Eigenkapital sowie die finanzielle Unabhängigkeit.<sup>541</sup> Auch die Inhaber der untersuchten Familienunternehmen betonten, wie wichtig eine hohe Eigenkapitalquote zur Erhaltung der Unabhängigkeit des Familienunternehmens ist. Standorterweiterungen und Investitionen wurden langfristig geplant und mit möglichst wenig Fremdkapital verwirklicht.<sup>542</sup>

Neben dem vorsichtigen Handeln bei finanziellen Überlegungen sind die untersuchten Unternehmen ökologisch orientiert. Familienunternehmen verfolgen somit eine nachhaltige Unternehmensführung. Auch aus dem Grunde wäre es politisch und ökonomisch sinnvoll, Familienunternehmen zu stärken und zu unterstützen. Der BDI beschreibt Nachhaltigkeit durch Familienunternehmen sogar als Zukunftsmodell und Kompass für die Politik. Bereits im Februar 2004 stellte der BDI Forderungen an die politischen Rahmenbedingungen für Familienunternehmen, die in einem Gesamtreformkonzept allen Bundestagsabgeordneten und Regierungsmitgliedern vorgelegt wurden. Eine Abschaffung der Vermögenssteuer, die Gleichbehandlung von Personen- und Kapitalgesellschaften sowie die Vermeidung einer Benachteiligung bei der Finanzierung von Familienunternehmen wurden darin gefordert.<sup>543</sup> Zur Durchsetzung dieser Forderungen bedarf es jedoch einer weitergehenden, interdisziplinären und branchenübergreifenden Forschung mit Vergleichen zu Nicht-Familienunternehmen.

Die Forschung sollte sich jedoch nicht nur organisationstheoretisch ausgerichtet sein, sondern eine Verbindung zur Familiensystemtheorie herstellen, da Verhaltensmuster und Eigenschaften von Familienunternehmen darin besser berücksichtigt werden.<sup>544</sup> Ein Schwerpunkt könnte dabei in einer Verbesserung der Funktionsabläufe in Familienunternehmen liegen wie z.B. bei der Nachfolgeplanung. Dazu bedarf es laut Sharma einer Verbindung beider Systeme in interdisziplinärer Forschung. Diese Verbindung scheint aufgrund der noch fehlenden Akzeptanz des Forschungsgebietes in ferner Zukunft zu liegen. Die Forschung zu Familienunternehmen sollte somit insbesondere im deutschsprachigen Raum von einer fragmentierten und deskriptiven Forschung zu einem interdisziplinären Forschungsansatz übergehen, um die Entwicklung einer Theorie der Familienunternehmung voranzutreiben.<sup>545</sup>

Laut dem Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) besteht in politischer Hinsicht die Gefahr darin, dass international agierende Familienunternehmen aufgrund schlechter Standortfaktoren in Deutschland<sup>546</sup> ins Ausland abwandern. Um dem entgegenzuwirken sind die Rahmbedingungen für Familienunternehmen in steuerlicher und finanzieller Hinsicht sowie arbeits- und regulierungstechnisch zu überdenken und zu verbessern. Die aktuelle Diskussion, dass Nachfolger von Familienunternehmen keine

<sup>541</sup> Vgl. Wimmer/Groth/Simon (2004), S. 47 sowie Abschnitt 3.4.1 dieser Arbeit.

<sup>542</sup> Vgl. Abschnitt 3.4.5.1 dieser Arbeit zur Hypothesenprüfung.

<sup>543</sup> Vgl. BDI (2004), S. 42ff.

<sup>544</sup> Die Inhalte der Familiensystemtheorie und mögliche Verbindungen zur Organisationstheorie wurden in Abschnitt 1.4.2 zum Stand der Forschung zu Familienunternehmen und dort insbesondere in Abbildung 2 dargestellt.

<sup>545</sup> Sharma (2004), S. 15ff, Zahra/Sharma (2004), S. 331.

<sup>546</sup> In Standortranking befindet Deutschland sich unter 14 Standorten im Länderindex auf Rang 11. Neben Steuerfragen und der Regulierungsdichte wurden in dem Ranking der Faktor Arbeit und die Finanzierungsbedingungen ermittelt (Heinemann 2006, S. 24).

Erbschaftssteuer zahlen müssen, wenn das Unternehmen nach der Übertragung 10 Jahre lang besteht, ist eine Schritt in die richtige Richtung. Die vorliegende Untersuchung könnte weitere Argumente in der politischen Diskussion zugunsten von Familienunternehmen liefern.

Ein Zusammenschluss von Unternehmen, die ASU, befasst sich mit den Besonderheiten von Familienunternehmen, um gegenüber politischen Akteuren besser argumentieren zu können. Laut Patrick Adenauer, dem Präsident der ASU, unterscheiden sich inhabergeführte Familienunternehmen von managementgeführten Unternehmen darin, dass Manager die eigenen Interessen von den Zielen des gesamten Unternehmens abkoppeln. Mit eigenen Vergütungsprogrammen werden sie zu sogenannten „Heuschrecken“ mit negativen Auswirkungen auf den Konzern, die Mitarbeiter und Marken. „Genau dieses Problem versucht man als Familienunternehmer zu vermeiden“, so Patrick Adenauer.<sup>547</sup> Diese Aussage mit dem extremen Vergleich zur Tierwelt kann sicher kritisch hinterfragt werden. Wissenschaftliche Untersuchungen belegen jedoch die Aussage, dadurch dass bei Familienunternehmen die Familien- und Eigentümerinteressen den Überlebensinteressen des Unternehmens untergeordnet werden. Es gilt die Devise „Das Unternehmen geht vor“.<sup>548</sup> Auch die vorliegende Fallstudienuntersuchung stützt die Aussage, dass langlebige Familienunternehmer die Interessen des Unternehmens vor die eigenen Interessen stellen und die Verantwortung der Umwelt und den Mitarbeitern gegenüber betonen. Damit in managementgeführten Unternehmen die Unternehmensleitung nicht nur zum eigenen Vorteil und somit zum Nachteil des Unternehmens agieren kann, müssen Kontrollinstanzen besser funktionieren und neue Auflagen möglicherweise in Form von Nachhaltigkeitsberichten gefordert werden.

Die vorliegende Untersuchung lieferte weitere Argumente zu dieser Diskussion, indem die besonderen Ressourcen und Fähigkeiten langlebiger Familienunternehmen identifiziert wurden. Die wissenschaftlich fundierten Hypothesen bestätigten, dass langlebige Familienunternehmen nachhaltig handeln und in welcher Weise dies geschieht. Zudem kann die Bestimmung von Indikatoren zur nachhaltigen Unternehmensführung als weiterer Schritt in Richtung Nachhaltigkeitsberichterstattung betrachtet werden. Das zugrunde gelegte Indikatorensystem aus der Fallstudienuntersuchung könnte überdies als Basis einer quantitativen Untersuchung genutzt werden, um die qualitativen Erkenntnisse abzusichern.

Nachhaltigkeitsberichte sind in der deutschen Wirtschaft auch ohne gesetzliche Verpflichtung wie in anderen europäischen Ländern weit verbreitet.<sup>549</sup> Einige Konzerne verfolgen damit sicherlich öffentlichkeitswirksame Ziele und konzipieren die Berichte entsprechend ihrer Vorstellungen, da es bisher keine Richtlinien gibt. Mehrere nationale und internationale Akteure beschäftigen sich derzeit mit dem Thema der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Der parlamentarische Beirat für nachhaltige Entwicklung versucht auf Bundesebene Nachhaltigkeitsindikatoren zu konkretisieren mit dem Ziel eines

---

<sup>547</sup> Nenzel (2005), S.14.

<sup>548</sup> Vgl. Simon (2004), S. 59.

<sup>549</sup> Vgl. DIHK (2005), S. 1, Loew et al. (2005), S.4ff sowie Abschnitt 3.2 dieser Arbeit zu den Indikatoren der Nachhaltigkeit.

umfassenden und ehrlichen Nachhaltigkeitschecks.<sup>550</sup> Ein Zusammenschluss der Akteure wäre dabei sinnvoll und wünschenswert.

Gesellschaftliche Institutionen und Unternehmen sind laut Matten in den Prozess der Normgebung eingebunden. Ausgelöst durch die Nachhaltigkeitsdiskussion verlagert dieser Prozess derzeit seinen Schwerpunkt von rein ökonomischen Zielen hin zu den politischen und sozialen Aufgaben von Unternehmen.<sup>551</sup> Mit nachhaltiger Unternehmensführung ist nicht nur die Einhaltung staatlicher Vorgaben, sondern zunehmend eine aktive gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen gemeint. Dieses nachhaltig wirtschaftliche Handeln bedingt eine radikale Änderung der Produktions- und Konsumstrukturen sowie eine Beteiligung der Unternehmen am Prozess der Rechtssetzung und -anwendung. „Damit wird das Unternehmen zunehmend Akteur in einem politischen Prozess, dessen letztendliches Ziel in der Gewinnung von Legitimität im Wege der Umsetzung der gesellschaftlichen Forderung nach nachhaltigem Wirtschaften besteht.“<sup>552</sup>

Dazu muss nicht nur in Politik und Wirtschaft ein Umdenken in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung stattfinden, sondern gesellschaftliche Gruppen sollten zu einer nachhaltigen Denkweise bewegt werden.<sup>553</sup> Um diesem Gedanken zu entsprechen, haben die Vereinten Nationen für den Zeitraum 2005 bis 2014 die Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ ausgerufen. Bildungschancen für alle Menschen ermöglichen positive gesellschaftliche Veränderungen zu einem ökologischen und sozialen Verantwortungsbewusstsein.<sup>554</sup>

Auf internationaler Ebene sollte den veränderten Umweltbedingungen nicht nur mit nachhaltiger Unternehmensführung und gesellschaftlicher Bildung entsprochen werden, sondern auch durch die Implementierung politischer Rahmenbedingungen. Radermacher schlägt dafür das europäische Marktmodell der ökosozialen Marktwirtschaft vor, das auf dem Prinzip eines fairen Vertrages zwischen entwickelten und weniger entwickelten Ländern basiert und betitelt dies als „Balanced Way“<sup>555</sup>

Für Familienunternehmen lässt sich aus den Untersuchungsergebnissen ableiten, dass sie einer Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten optimistisch entgegenblicken können. Die untersuchten Familienunternehmen agieren nachhaltig und versuchen dabei ein ausgewogenes Verhältnis der Nachhaltigkeitsdimensionen zu erreichen. Dies kann auch als eine Art „Balanced Way“ verstanden werden, da ein ausgewogenes Verhältnis der Nachhaltigkeitsdimensionen dazu führt, dass Familienunternehmen langfristig bestehen können. Für andere Unternehmen wäre eine ausgewogenes Verhältnis der Nachhaltigkeitsdimensionen ebenfalls wünschenswert, damit nicht nur Familienunternehmen sondern alle Unternehmen einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten.

---

<sup>550</sup> Deutscher Bundestag (2005), S. 3.

<sup>551</sup> Matten (1998), S. 10.

<sup>552</sup> Vgl. Matten (2001), S. 152.

<sup>553</sup> Vgl. dazu das Gedankenmodell zur Nachhaltigkeit in Abschnitt 1.5.2 dieser Arbeit (Willard 2002, S. 146).

<sup>554</sup> BMBF (2005a), S. 1.

<sup>555</sup> Vgl. Radermacher (2004), S. 31.

## Anhang

### Anhang 1: Unternehmen

Die folgenden Unternehmen, die in dem Experteninterview genannt oder aus dem Branchenportal entnommen wurden, konnten aufgrund der zu geringen Generationenanzahl oder der Branchenverfremdung nicht in die Fallstudienuntersuchung einbezogen werden.

**Aus Gründen der Anonymität wurde der Anhang 1 mit der Liste der Unternehmen hier nicht dargestellt, lag den Gutachtern dieser Arbeit jedoch vor.**

## Anhang 2: Interviewleitfaden

### Interviewleitfaden zu den Fallstudien „Nachhaltige Unternehmensführung von Familienunternehmen“

#### 1. Einführung

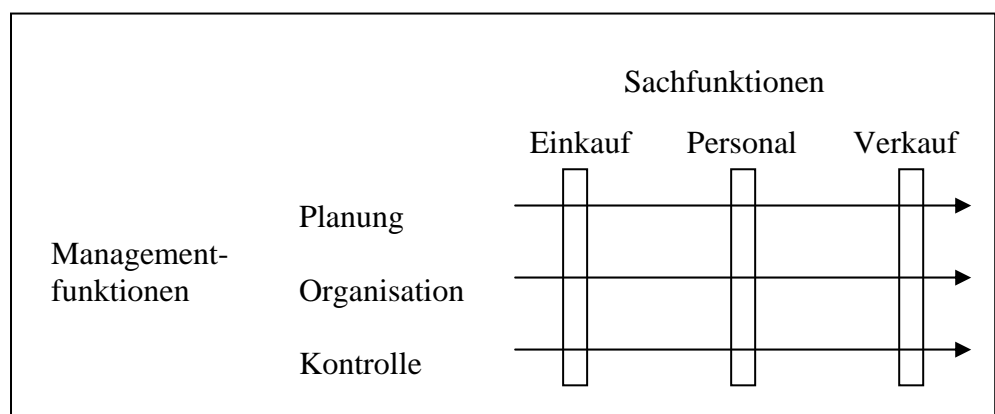
- a. Erläuterung der Untersuchung
- b. Erläuterung der Fallstudienmethodik
- c. Dauer des Interviews
- d. Erlaubnis für die Aufnahme

#### 2. Unternehmenshistorie:

- a. Wann wurde das Unternehmen gegründet ?
- b. In welcher Generation befindet es sich jetzt ?
- c. Gibt es besondere Ereignisse in der Unternehmensgeschichte ?
- d. In welcher Rechtsform wird das Unternehmen nun geführt und warum ?
- e. Wann fand die letzte Unternehmensnachfolge statt ?
- f. Ist die nächste Übergabe schon geplant ?

#### 3. Gesprächspartner:

- a. Welche Position haben Sie im Unternehmen ?
- b. Für welche Aufgaben in der Unternehmensführung sind Sie verantwortlich?



- c. Welche Aufgaben hat der Junior bzw. Senior im Unternehmen ?
- d. Sind weitere Familienmitglieder im Unternehmen tätig und welche Aufgaben haben sie?

#### 4. Kooperationen:

- a. Kooperieren Sie mit anderen Unternehmen (z.B. Einkaufsgemeinschaft)?
- b. Seit wann bestehen diese Kooperationen ?
- c. Sind sonstige Netzwerke vorhanden ?

#### 5. Nachhaltige Unternehmensführung

Erklärung der Nachhaltigkeitsdimensionen und -berichterstattung

##### a. Langfristige Orientierung:

- Gibt es eine Leitlinie oder Philosophie im Unternehmen ?
- Haben Sie langfristige Ziel und welche sind das ?
- Wurden die Ziele der Vergangenheit erreicht ?
- Was ist besonders am Unternehmensprofil ?
- Wie wichtig ist der Erhalt der Firma als Familienunternehmen ?
- Gibt es bestimmte Grundsätze für die Nachfolgeplanung ?

Wie würden Sie die langfristige Orientierung Ihres Unternehmens auf einer Skala von 1 bis 6 (Schulnoten) einordnen ?

##### b. Ökonomische Situation:

- Befinden sich die Firmengebäude im Familienbesitz ?
- Gibt es andere Werte im Familienbesitz (z.B. Patente) ?
- Wie viele Mitarbeiter sind bei Ihnen beschäftigt ?
- Gibt es Daten zur Mitarbeiterentwicklung?
- Können Sie mir den Umsatz und dessen Entwicklung nennen ?
- Wie hoch ist die Umsatzrendite in Ihrem Unternehmen ?
- Wo liegt die Eigenkapitalquote des Unternehmens in etwa ?
- Wie wird der Gewinn verwendet ?
- Welche Investitionen sind geplant ?

Wie würden Sie die ökonomische Situation Ihres Unternehmens auf einer Skala von 1 bis 6 (Schulnoten) einordnen ?

Haben Sie zu Punkt a. oder b. Ergänzungen ?

**c. Ökologische Orientierung:**

Können Sie mir zu folgenden Stichworten sagen, wie dazu in Ihrem Unternehmen vorgegangen wird ?

- Mehrwegsysteme (z.B. Paletten, Container)
- Rücknahme von Altmaterial und Verpackung
- Leihmaschinen
- Abfall/-wasserbehandlung (vermeiden, verwerten, entsorgen)
- Mülltrennung
- Benutzung von Umweltpapier
- Beheizung des Unternehmens (z.B. mit Holzabfällen)
- Nutzung alternativer Energiequellen (z.B. Solarzellen)
- Beratung/Verkauf von Anlagen für erneuerbare Energiequellen (Erdwärme, Solaranlagen, Regenwassernutzung, Biogasanlagen)
- Umweltleistung der Produkte (langlebige Qualität, Verpackung)
- Ökologische Produkte (z.B. schadstoffarme Lacke, Abwassertanks)
- Verkauf oder Verwendung von Produkten mit dem „Blauen Engel“
- Herkunft der Produkte (FSC-Zertifikat bei Holz)
- Preiskalkulation für ökologische Produkte
- Regionale Beschaffung
- Unterstützung von Umweltorganisationen

Wie würden Sie die Ökologische Orientierung Ihres Unternehmens auf einer Skala von 1 bis 6 (Schulnoten) einordnen ?

Haben Sie dazu Ergänzungen?



**d. Soziale Orientierung:**

Können Sie mir zu folgenden Stichworten sagen, wie das Thema in Ihrem Unternehmen behandelt wird ?

- Regionale Verbundenheit (z.B. Sponsoring regionaler Aktivitäten)
- Mitarbeiterfluktuation
- Chancengleichheit (bzgl. Frauen, Ausländern, Behinderten)
- Mitarbeiterstruktur
- Familienfreundliche Arbeitszeiten
- Information und Rechte der Mitarbeiter (z.B. Betriebsrat)
- Soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeitern
- Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
- Qualifizierung (z. B Weiterbildung durch Lieferanten, Verbände)
- Beteiligung der Mitarbeiter an der Unternehmensentwicklung
- Verbesserungsvorschlagswesen
- Krankenstand der Mitarbeiter
- Tarifliche Entlohnung der Mitarbeiter
- Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen
- Konfliktmanagement
- Familientreffen oder -konferenzen
- Sicherheit für Kunden (z.B. Leihgeräte, Lacke)
- Notfallvorsorge
- Kinderspielecke oder -platz

Wie würden Sie die soziale Orientierung Ihres Unternehmens auf einer Skala von 1 bis 6 (Schulnoten) einordnen ?

Haben Sie dazu Ergänzungen?

## Anhang 3: Fragebogen Fachberater

### Fragebogen Fachberater zu den Fallstudien „Nachhaltige Unternehmensführung von Familienunternehmen“

#### 1. Einführung

- a. Erläuterung der Untersuchung und der Fallstudienmethodik
- b. Dauer des Interviews ca. 15 Minuten

#### 2. Regenerative Energiequellen (bisher 5: Wind, Sonne, Wasser, Bio/Geoenergie):

**Ja    Nein**

- a. Zur Wind- und Wasserkraftnutzung gibt es spezielle Anbieter,  
oder gibt es in Ihrem Unternehmen dazu Angebote/Beratung ?      [ ]    [ ]

Wenn ja welche:

- b. Bieten Sie Anlagen zur Solarenergienutzung (Thermie/PV) an ?      [ ]    [ ]

Wenn ja welche:

- c. Bieten Sie Anlagen/Beratung zur Biogasnutzung an ?      [ ]    [ ]

Wenn ja welche:

- d. Bieten Sie Anlagen zur Biomassenutzung (Holzvergaser/Pellets) an ?      [ ]    [ ]

Wenn ja welche:

- e. Bieten Sie Anlagen zur Geoenergienutzung (Wärmepumpen,  
erdnahe oder eingelassene Sonden) an ?      [ ]    [ ]

Wenn ja welche:

- f. Werden Wärmepumpen (auch für Grundwasser oder Umluft) verkauft ? [ ]    [ ]

Wenn ja welche:

- g. Werden Brennstoffzellen oder Mini-BHKW verkauft ?      [ ]    [ ]

Wenn ja welche:

### 3. Vermeidung von Wärmeverlusten:

- |  | <b>Ja</b> | <b>Nein</b> |
|--|-----------|-------------|
| a. Zur Vermeidung von Wärmeverlusten können die Fenster und Türen speziell verglast werden, gibt es dazu Angebote ?<br>Wenn ja welche: | [ ]       | [ ]         |
| b. Gibt es besondere Angebote zur Fußbodendämmung ?<br>Wenn ja welche:   | [ ]       | [ ]         |
| c. Gibt es besondere Angebote zur Wärmedämmung am Dach ?<br>Wenn ja welche:  | [ ]       | [ ]         |
| d. Gibt es besondere Angebote zu Dämmung der Außenwände ?<br>Wenn ja welche:   | [ ]       | [ ]         |
| e. Können Sie Fragen zu Niedrig- oder Null-Energiehäusern beantworten? Wenn ja wie:  | [ ]       | [ ]         |

### 4. Reduzierung der Wassernutzung und des Abfalls:

- |  | <b>Ja</b> | <b>Nein</b> |
|--|-----------|-------------|
| a. Gibt es in Ihrem Unternehmen Produkte zur Reduzierung der Wasser/Energienutzung (Spartasten/Lampen)?<br>Wenn ja welche: | [ ]       | [ ]         |
| b. Gibt es besondere Angebote zur Abwasserrückführung ?<br>Wenn ja welche:   | [ ]       | [ ]         |
| c. Gibt es besondere Angebote zur Kompostierung von Abfällen ?<br>Wenn ja welche:  | [ ]       | [ ]         |
| d. Können die Baumaterialien wiederverwertet werden ?<br>Wenn ja welche:   | [ ]       | [ ]         |
| e. Gibt es Mehrwegsysteme oder Leihmaschinen ?<br>Wenn ja welche:  | [ ]       | [ ]         |

**5. Eigene Einschätzung der Nachhaltigkeit des Unternehmens:**

- a. Wie würden Sie die Ökologische Orientierung des Unternehmens auf einer Skala von 1 bis 6 (Schulnoten) einordnen ?
- b. Wie würden Sie die soziale Orientierung des Unternehmens auf einer Skala von 1 bis 6 (Schulnoten) einordnen ?
- c. Wie würden Sie die ökonomische Situation des Unternehmens auf einer Skala von 1 bis 6 (Schulnoten) einordnen ?
- d. Wie würden Sie die langfristige Orientierung des Unternehmens auf einer Skala von 1 bis 6 (Schulnoten) einordnen ?

**Vielen Dank für das Interview !**

## **Anhang 4: Indikatoren**

### **Indikatoren der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie und Gesamtrechnungen (Statistisches Bundesamt 2003)**

1. Rohstoff- und Energieproduktivität
2. Treibhausgasemissionen
3. Anteil der erneuerbaren Energie am gesamten Energieverbrauch
4. Anstieg der Siedlungs- und Verkehrsfläche
5. Entwicklung des Bestandes bestimmter Tierarten
6. Defizit der öffentlichen Haushalte
7. Öffentliche und private Ausgaben für Forschung und Entwicklung
8. Investitionsquote
9. Bildungsabschlüsse
10. Bruttoinlandsprodukt
11. Transportintensität und Anteil der Bahn am Transportaufkommen
12. Anteil des Biolandbaus und Stickstoffüberschuss
13. Luftschadstoffe
14. Zufriedenheit mit der Gesundheit
15. Zahl der Einbrüche
16. Erwerbsbeteiligung
17. Ganztagskinderbetreuung
18. Relation der Bruttojahresverdienste von Männern und Frauen
19. Ausländische Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss
20. Ausgaben für Entwicklungszusammenarbeit
21. EU Importe aus Entwicklungsländern

## Anhang 5: Ergebnisse Fachberaterbefragung

Ergebnisse aus der Befragung des Fachberaters  
(x entspricht einer Beantwortung mit ja)

	A	B	C	D
<b>1. Regenerative Energiequellen:</b>				
a. Zur Wind- und Wasserkraftnutzung gibt es spezielle Anbieter oder gibt es bei Ihnen dazu Angebote ?				
b. Bieten Sie Anlagen zur Solarenergienutzung (Thermie/PV) an ?	x	x	x	
c. Bieten Sie Anlagen/Beratung zur Biogasnutzung an ?				
d. Bieten Sie Anlagen zur Biomassenutzung (Holzvergaser/Pellets) an ?	x	x		x
e. Bieten Sie Anlagen zur Geoenergienutzung (Wärmepumpen, erdnahe oder eingelassene Sonden) an ?		x		
f. Werden Wärmepumpen (auch für Grundwasser oder Umluft) verkauft ?		x		
g. Werden Brennstoffzellen oder Mini-BHKW verkauft ?				
<b>2. Vermeidung von Wärmeverlusten:</b>				
a. Gibt es zur Vermeidung von Wärmeverlusten an Fenster und Türen spezielle Angebote ?	x	x	x	x
b. Gibt es besondere Angebote zur Fußbodendämmung ?	x	x	x	
c. Gibt es besondere Angebote zur Wärmedämmung am Dach ?	x	x	x	x
d. Gibt es besondere Angebote zu Dämmung der Außenwände ?	x	x	x	x
e. Können Sie Fragen zu Niedrig- oder Null-Energiehäusern beantworten?		x		x
<b>3. Reduzierung der Wassernutzung und des Abfalls:</b>				
a. Gibt es in Ihrem Unternehmen Produkte zur Reduzierung der Wasser/Energienutzung (Spartasten/Lampen) ?	x	x		x
b. Gibt es besondere Angebote zur Abwasserrückführung ?	x	x	x	x
c. Gibt es besondere Angebote zur Kompostierung von Abfällen ?	x	x	x	x
d. Können die Baumaterialien wiederverwertet werden?			x	
e. Gibt es Mehrwegsysteme oder Leihmaschinen ?	x	x	x	x
<b>4. Einschätzung der Nachhaltigkeit:</b>				
a. Wie würden Sie die ökologische Orientierung des Unternehmens auf einer Skala von 1 bis 6 einordnen ?	2,5	2,5	siehe	3
b. Wie würden Sie die soziale Orientierung des Unternehmens auf einer Skala von 1 bis 6 einordnen ?	2,5	2	Interview	2
c. Wie würden Sie die ökonomische Situation des Unternehmens auf einer Skala von 1 bis 6 einordnen ?	3	3	vom	2
d. Wie würden Sie die langfristige Orientierung des Unternehmens auf einer Skala von 1 bis 6 einordnen ?	1,5	2	15.3.2005	1

## Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (1992) Strategic Market Management, New York.
- Adorno, T. W. (1969) Soziologie und empirische Forschung, in: Maus, H., Fürstenberg, F. (Hg.) Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie, Berlin, S. 81-101.
- Albach, H. (2002) Hat das Familienunternehmen eine Zukunft? Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 5/2002, S. 163-173.
- Astrachan, J. H. (2003) Commentary on the special issue: the emergence of a field, Journal of Business Venturing, Vol. 18, Nr. 5, S. 567-572.
- Astrachan, J. H., Shanker, M. C. (2003) Family Business' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look, Family Business Review, Vol. 16, Nr. 3.
- B.A.U.M. Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (2005) Nachhaltiges Wirtschaften in Deutschland, München.
- Baderacco, J. L. (2003) Heimliche Helden führen besser, Markt und Mittelstand, April 2003, S. 48-29.
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantages, Journal of Management, Vol. 17, Nr. 1, S. 99-120.
- Baustoff Verbund Süd (2005) Der BVS stellt sich vor, [www.baustoffverbund.de](http://www.baustoffverbund.de) vom 12.05.2005.
- BDB Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel e.V. (2004) BDB-Leistungsstatistik 2003 und Entwicklung im 1. Halbjahr 2004, BDB, München.
- BDB Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel e.V. (2005a) BDB-Branche, [www.baunetz.de/sixcms\\_4/sixcms/list.php?page\\_id=135](http://www.baunetz.de/sixcms_4/sixcms/list.php?page_id=135) vom 11.05.2005.
- BDB Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel e.V. (2005b) Presse-Information 17.01.2005, [www.baustoff-fachhandel.baunetz.de/bdb/08presse/set\\_presse.html](http://www.baustoff-fachhandel.baunetz.de/bdb/08presse/set_presse.html) vom 14.04.2005.
- BDB Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel e.V. (2006) Baustoffhändler im Norden leiden stark unter rückläufigem Wohnungsbau, [www.baunetz.de/sixcms\\_4/sixcms/detail.php?template\\_id=213&id=153899](http://www.baunetz.de/sixcms_4/sixcms/detail.php?template_id=213&id=153899) vom 04.05.2006.
- BDI Bundesverband der Deutschen Industrie (2004) Für ein attraktives Deutschland: Freiheit wagen - Fesseln sprengen, BDI-Gesamtreformkonzept, Berlin.
- Bergamin, S. (1994) Bestandsgefährdende Faktoren im Familienunternehmen, Internationales Gewerbearchiv, 2/1994, S. 115-128.
- Bertsch, R. (1964) Die industrielle Familienunternehmung, Dissertation St. Gallen, Winterthur.
- be.st (2005) Benchmarking for Sustainability, [www.sustainable-benchmarking.de/home.html](http://www.sustainable-benchmarking.de/home.html) vom 03.03.2005.

- BHB Bundesverband Deutscher Heimwerker-, Bau- und Gartenfachmärkte (2005a) Die 10 größten Baumarktketten in Europa, [www.heimwerkerverband.de/german/branchenzahlen/top15\\_europa.html](http://www.heimwerkerverband.de/german/branchenzahlen/top15_europa.html) vom 10.03.2005.
- BHB Bundesverband Deutscher Heimwerker-, Bau- und Gartenfachmärkte (2005b) Die Baumarktbranche 2004 in Zahlen, [www.heimwerkerverband.de](http://www.heimwerkerverband.de) vom 14.04.2005.
- BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung (2004a) fona Forschung für Nachhaltigkeit, [www.fona.de](http://www.fona.de) vom 06.12.2004.
- BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung (2004b) Forschung für die Nachhaltigkeit: Rahmenprogramm des BMBF für eine zukunftsfähige innovative Gesellschaft, Bonn.
- BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung (2005a) Pressemitteilung 09/2005, [www.bmbf.de](http://www.bmbf.de) vom 14.01.2005.
- BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung (2005b) fona Forschung für Nachhaltigkeit, [www.fona.de/de/3\\_akteure/index.php](http://www.fona.de/de/3_akteure/index.php) vom 18.10.2005.
- Bonoma, T. V. (1985) Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. XXII, S. 199-208.
- Boos, M. A. (1992) A Typology of Case Studies, in: Ó Súilleabháin, M., Stuhler, E. A., de Tombe, D. J. (Hg.) *Research on Cases and Theories*, Vol. 1, München.
- Bortz, J., Döring, N. (1995) *Forschungsmethoden und Evaluation*, Berlin.
- Brückner, M. (2000) *Das Firmenjubiläum als Marketinginstrument*, Frankfurt.
- Bruhn, M. (1997) *Kommunikationspolitik*, München.
- Brüning, H. (2005) Nachhaltigkeitsindikatoren, [www.umwelt.schleswig-holstein.de/?622](http://www.umwelt.schleswig-holstein.de/?622) vom 05.04.2005.
- Brunkhorst, H. (1999) *Adorno and Critical Theory*, Cardiff.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2002) *Erneuerbare Energien und nachhaltige Entwicklung*, Berlin.
- Burschel, C., Losen, D., Wiendl, A. (2004) *Betriebswirtschaftslehre der Nachhaltigen Unternehmung*, München.
- Bussiek, J. (1996) *Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen*, München.
- Cabrera-Suárez, K., de Saá-Pérez, P., Garcia-Almeida, D. (2001) The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm, in: *Family Business Review*, 14. Jg., Nr. 1, S. 37-47.
- Capaldo, G., Iandoli, L., Ponsiglione, C. (2004) Value Creation in small firms: a competence-based approach, in: Fueglistaller, U., Volery, T., Weber, W. (Hg.) *Value Creation in Entrepreneurship and SMEs*, Papers presented to the Rencontre de St-Gall 2004.
- Carlock, R. S., Ward, J. L. (2001) *Strategic Planning for the Family Business*, Houndmills und New York.



- Celo (2005) Organisation, [www.celo-online.net/organisation\\_gesellschafter.html](http://www.celo-online.net/organisation_gesellschafter.html) vom 12.05.2005.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Sharma, P. (2003) Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Towards a Theory of the Family Firm, [www.usabe.org/knowledge/whitepaper/index.asp](http://www.usabe.org/knowledge/whitepaper/index.asp) vom 13.12.2004.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Steier, L. P. (2003) An introduction to theories of family business, *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, Nr. 4, S. 441-448.
- Coba (2005) Wir über uns: Dächer sind unsere Welt, [www.coba-osnabrück.de/index.htm](http://www.coba-osnabrück.de/index.htm) vom 12.05.2005.
- Collis, D. J., Montgomery, C. A. (1995) Competing on Resources: Strategies in the 1990s, *Harvard Business Review*, Juli/August 1995, S. 118-128.
- Craig, J., Green, M., Moores, K. (2003) Family Business Leadership: A Stewardship and Agency Life Cycle Perspective, in: Poutziouris, P. Z., Steier, L. P. (Hg.) *New Frontiers in Family Business Research - The Leadership Challenge*, Family Business Network 14th World Conference in Lausanne, Research Forum Proceedings, S. 353-367.
- CSD (2005) Commission on Sustainable Development, [www.un.org/esa/sustdev/csd/csd.htm](http://www.un.org/esa/sustdev/csd/csd.htm) vom 19.10.2005.
- CSM (2005) Centre for Sustainability Management, [www.uni-lueneburg.de/csm](http://www.uni-lueneburg.de/csm) vom 19.10.2005.
- Daniels, K. (1999) *Technologie des ökologischen Bauens: Grundlagen und Maßnahmen, Beispiele und Ideen*, Basel.
- Davis, J. A. (2001) Definitions and Typologies of the Family Business, *Harvard Business Review* 7/2001.
- Degtiar, V. (2001) The Family as one of the Basic Elements of Local Agenda 21, in: Ó Súilleabháin, M. (Hg.) *Part 1: Stimulating and Managing Change Towards a Sustainable Future in an Integrated Europe*, Research on Cases and Theories, Vol. 10, München und Mering.
- Deutscher Bundestag (1997) *Konzept Nachhaltigkeit: Fundamente für die Gesellschaft von morgen*, Bonn.
- Deutscher Bundestag (2005) *Parlamentarischer Beirat für nachhaltige Entwicklung*, [www.bundestag.de/parlament/parl\\_beirat/Presseartikel/Pressemitteilung1.pdf](http://www.bundestag.de/parlament/parl_beirat/Presseartikel/Pressemitteilung1.pdf) vom 12.04.2005.
- Diefenbach, T., Vordank, T. (2005) Erfassung und Bewertung von intangible assets, in: Moldaschl (Hg.) *Immaterielle Ressourcen*, München und Mering.
- DIHK Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2005) *Nachhaltigkeitsberichterstattung auf dem Vormarsch*, [www.dihk/inhalt/informationen/news/meldungen/meldung007563.main.html](http://www.dihk/inhalt/informationen/news/meldungen/meldung007563.main.html) vom 20.06.2005.
- DKNW Deutsches Kompetenzzentrum für Nachhaltiges Wirtschaften (2004) *Nachhaltiges Wirtschaften in Deutschland - Erfahrungen, Trends und Potenziale*, [www.oekoradar.de/de/presse/artikel/01873/index.html](http://www.oekoradar.de/de/presse/artikel/01873/index.html) vom 18.11.2004.

- DKNW Deutsches Kompetenzzentrum für Nachhaltiges Wirtschaften (2005) Profil, [www.uni-wh.de/wg/wiwi/wgwiwi.nsf/name/dknw\\_profil-DE](http://www.uni-wh.de/wg/wiwi/wgwiwi.nsf/name/dknw_profil-DE) vom 19.10.2005.
- Donckels, R., Fröhlich, E. (1991) Sind Familienbetriebe wirklich anders? Internationales Gewerbearchiv, 4/1991, S. 219-235.
- Donnelly, R. G. (1964) The Family Business, Harvard Business Review, Vol. 42, Nr. 3, S. 93-105.
- Down, J., Dibrell, C., Green, M., Hansen, E., Johnson, A. (2003) A Resource-Based View and Market Orientation Theory: Examination of the Role of "Famlyness" in the Family Business Success, in: Poutziouris, P. Z., Steier, L. P. (Hg.) New Frontiers in Family Business Research - The Leadership Challenge, Family Business Network 14th World Conference in Lausanne, Research Forum Proceedings, S. 83-95.
- Duh, M. (2000) Entwicklungsbesonderheiten von Familien-KMU. Modell und empirische Untersuchung in Slowenien, Internationales Gewerbearchiv IGA, Heft 2, Jg. 48, S.182-200.
- Dunphy, D., Benveniste, J., Griffiths, A., Sutton, P. (2000) Sustainability: The Corporate Challenge of the 21st Century, Sydney.
- Dyer, W. G. (2003) The Family: The Missing Variable in Organizational Research, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 27, Nr. 4, S. 401-416.
- econsense (2005) Forum Nachhaltige Entwicklung, [www.econsense.de](http://www.econsense.de) vom 19.10.2005.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research, Academy of Management Review, Vol. 14, Nr. 4, S. 532-550.
- Erlei, M., Leschke, M., Sauerland, D. (1999) Neue Institutionenökonomik, Stuttgart.
- Ernst & Young (2004) Schweizer Familienunternehmen an der Börse, [www.eycom.ch/publications/items/entrepreneur/familycompanys\\_survey2004/de.pdf](http://www.eycom.ch/publications/items/entrepreneur/familycompanys_survey2004/de.pdf) vom 17.02.2005.
- Escher Clauss, A. (2005) Entrepreneur Market: Familienunternehmen sind unterschätzte Perlen, [www.ey.com/global/content.nsf/Switzerland\\_D/Entrepreneur](http://www.ey.com/global/content.nsf/Switzerland_D/Entrepreneur) vom 17.02.2005.
- Fahy, J., Smithee, A. (1999) Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm, [www.amsreview.org/articles/fahy10-1999.pdf](http://www.amsreview.org/articles/fahy10-1999.pdf) vom 29.04.2004.
- Fitzgerald, M. A., Folker, C. (2003) Exploring New Frontiers in Women's Family Business Leadership: The Impact of Women's Motivations on Family and Business Measures of Success, in: Poutziouris, P. Z., Steier, L. P. (Hg.) New Frontiers in Family Business Research - The Leadership Challenge, Family Business Network 14th World Conference in Lausanne, Research Forum Proceedings, S. 368-377.
- Fitzgerald, M. A., Sanders, G. F., Philbrick, C. A., Metcalfe, W. (2003) Senior Business Leaders: Experiences and Satisfactions, in: Poutziouris, P. Z., Steier, L. P. (Hg.) New Frontiers in Family Business Research - The

Leadership Challenge, Family Business Network 14th World Conference in Lausanne, Research Forum Proceedings, S. 378-389.

- Flensburger Tageblatt (1988) Sonderdruck aus dem Flensburger Tageblatt anlässlich des 250-Jahr-Jubiläums der Firma A.
- Fletcher, D. (2004) "Interpreneurship" Organisational (re)emergence and entrepreneurial development in a second-generation family firm, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 10, Nr. ½, S. 34-48.
- fona (2005) Forschung für Nachhaltigkeit, [www.fona.de](http://www.fona.de) vom 19.10.2005.
- Freiling, J. (2001) A Competence-based Theory of the Firm, *management revue*, Vol. 15, Nr. 1, S. 27-52.
- Freiling, J. (2004) *Resource-based View und ökonomische Theorie: Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*, Wiesbaden.
- Freiling, J., Reckenfelderbäumer, M. (2004) *Markt und Unternehmung*, Wiesbaden.
- Freimann, J. (2004) *Akteure eine nachhaltigen Unternehmensentwicklung*, München und Mering.
- Frey, U., Halter, F., Zellweger, T. (2004) *Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz*, Forschungsbericht, St. Gallen.
- Fried, A. (2005) Was erklärt die Resource-based View of the Firm? in: Moldaschl (Hg.) *Immaterielle Ressourcen*, München und Mering.
- Friedrich von den Eichen, S. A. (2002) *Kräftekonzentration in der diversifizierten Unternehmung*.
- Friedrichs, J. (1990) *Methoden empirischer Sozialforschung*, Opladen.
- Futura (2005) Die Klima-Bodenplatte, [www.futura-fundamente.de](http://www.futura-fundamente.de) vom 26.04.2005.
- future e.V. (2005) *be.st benchmarking for sustainability*, Selbstbewertungsfragebogen für die Prozessbewertung, [www.sustainable-benchmarking.de/\\_download/best-Prozess-Bewertung.pdf](http://www.sustainable-benchmarking.de/_download/best-Prozess-Bewertung.pdf) vom 3.3.2005.
- Gabler (1994) *Wirtschafts-Lexikon*, Wiesbaden.
- Gephart, R. P. (2004) From the Editors: Qualitative Research and the Academy of Management Journal, *The Academy of Management Journal*, Vol. 47 Nr. 4, S. 454-462.
- Gerke-Holzhäuer, F. (1996) *Generationswechsel in Familienunternehmen: psycho-logische Aspekte des Führungswechsels*, Wiesbaden.
- Gersick, K. E. (1994) *Handbook of family business research 1969-1994*, *Family Business Review* Vol. 7, Nr. 2, S. 103-107.
- Gersick, K. E., Davis, J. A. McCollom Hampton, M., Lansberg, I. (1997) *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Boston.
- Gmünder, U. (1985) *Kritische Theorie: Horkheimer, Adorno, Marcuse, Habermas*, Stuttgart.

- Goehler, A. (1993) Der Erfolg großer Familienunternehmen im fortgeschrittenen Marktlebenszyklus - dargestellt am Beispiel der deutschen Brauwirtschaft, Dissertation St.Gallen, Hallstadt.
- Grant, R. M. (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Vol. 33, S.114-135.
- Granzow, A. (2005) Deutschen Baumarktketten droht wegen Preiskämpfen das Aus, *Handelsblatt* 10.03 2005, S. 16.
- Gretzinger, S., Matiaske, W. (2000) Marktorientiertes Human-Resource-Management in strategischen Netzwerken, in: Meyer, J.-A. (Hg.) *Marketing für KMU, Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2000*, München.
- GRI Global Reporting Initiative (2005) GRI at a glance, [www.globalreporting.org/about/brief.asp](http://www.globalreporting.org/about/brief.asp) vom 19.10.2005.
- GRI Global Reporting Initiative (2006a) Sustainability Reporting Guidelines: Economic Performance Indicators, [www.globalreporting.org/guidelines/2002/c45.asp](http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/c45.asp) vom 11.05.2006.
- GRI Global Reporting Initiative (2006b) Sustainability Reporting Guidelines: Environmental Performance Indicators, [www.globalreporting.org/guidelines/2002/c48.asp](http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/c48.asp) vom 11.05.2006.
- GRI Global Reporting Initiative (2006c) Sustainability Reporting Guidelines: Social Performance Indicators, [www.globalreporting.org/guidelines/2002/c51.asp](http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/c51.asp) vom 11.05.2006.
- Gummesson, E. (2000) *Qualitative Methods in Management Research*, London.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L. (1999) A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms, *Family Business Review*, Vol. 12, Nr. 1, S. 1-25.
- Habermas, J. (1969) Gegen einen positivistisch halbierten Rationalismus, in: Maus, H., Fürstenberg, F. (Hg.) *Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie*, Berlin, S. 235-266.
- Habig, H., Berninghaus, J. (1998) *Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln*, Berlin.
- Hagebau Deutschland (2005a) Kooperationszentrale für Deutschland, [www.hagebau.de/staticsite/staticsite.php?menuid=83&topmenu=83&keepmenu=inactive](http://www.hagebau.de/staticsite/staticsite.php?menuid=83&topmenu=83&keepmenu=inactive) vom 11.05.2005.
- Hagebau Deutschland (2005b) Fuhrparkkosten deutlich gesenkt, [www.hagebau.de/magazin/artikel.php?artikel=131&type=&menuid=43&topmenu=83](http://www.hagebau.de/magazin/artikel.php?artikel=131&type=&menuid=43&topmenu=83) vom 11.05.2005.
- Hagebau Österreich (2005) Das Unternehmen, [www.hagebau.at/html/unternehmen11.htm](http://www.hagebau.at/html/unternehmen11.htm) vom 11.05.2005.
- Hahn, D. (1999a) Konzepte strategischer Führung, in: Hahn, D., Taylor, B. (Hg.) *Strategische Unternehmensplanung*, Berlin, S. 1037-1057.

- Hahn, D. (1999b) Strategische Kernprobleme beim Generationenwechsel, in: Hahn, D., Taylor, B. (Hg.) Strategische Unternehmensplanung, Berlin, S. 1076-1090.
- Hall, A., Melin, L. (2003) Strategic Ways of Thinking in Family Businesses: Visionary Leadership through Family Interactions, in: Poutziouris, P. Z., Steier, L. P. (Hg.) New Frontiers in Family Business Research - The Leadership Challenge, Family Business Network 14th World Conference in Lausanne, Research Forum Proceedings, S. 390-402.
- Hall, D. (2002) Keeping the family in the business, Sunday Business Post, 23.02.2002.
- Hammer, R. M., Hinterhuber, H. H. (1993) Die Sicherung der Kontinuität von Familienunternehmen als Problem der strategischen Unternehmensführung, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Nr. 3/93, S.252-277.
- Handelsblatt (2004) Erste Anzeichen für eine Aufhellung der Baukonjunktur, Handelsblatt vom 21.04.2004, S. 11.
- Hardtke, A., Prehn, M. (2001) Perspektiven der Nachhaltigkeit - Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie, Wiesbaden.
- Hauff, V. (1987) Unsere gemeinsame Zukunft: Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven.
- HBE (2004) Familienunternehmen sind die bessere Aktienanlage, Frankfurter Allgemeine Zeitung FAZ vom 25.02.2004, Nr. 47, S. 21.
- Heinemann, F. (2006) Erosion der Heimatverbundenen, Neuer Länderindex der „Stiftung Familienunternehmen“, unternehmermagazin, Nr. 3/2006.
- Hennerkes, B.-H. (1996) Probleme bei der Bewältigung des Generationswechsels, in: Institut für Mittelstandsforschung (Hg.) Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen, Mannheim.
- Hinterhuber, H. H., Friedrich, S. A. (1999) Markt- und ressourcenorientierte Sichtweise zur Steigerung des Unternehmenswertes, in: Hahn, D., Taylor, B. (Hg.) Strategische Unternehmensplanung, Berlin, S. 990-1018.
- Hinterhuber, H. H., Rechenauer, O., Stumpf, M. (1994) Die mittelständische Familienunternehmung, Frankfurt am Main.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. (2002) Entrepreneurship, Sydney.
- Hodgetts, R. M. Kuratko, D. F. (1998) Effective Small Business Management, Orlando.
- Hollander, B. S., Elman, N. S. (1988) Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry, Family Business Review, Vol. 1, Nr. 2, S.145-164.
- Hornbach-Baumarkt AG (2005) 11 Nägel für die Ewigkeit, Hornbach kurz und knapp, [www.hornbach.de/home/de/html/index.phtml](http://www.hornbach.de/home/de/html/index.phtml) vom 12.02.2005.
- Huber, G. L. (1992) Qualitative Analyse: Computereinsatz in der Sozialforschung, München.
- Hungenberg, H. (2000) Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren, Wiesbaden.

- I&M Bauzentrum (2005) Die i&M-Kooperationsgemeinschaft, [www02.i-m.de/index.jsp?l1=02&l2=01&l3=00](http://www02.i-m.de/index.jsp?l1=02&l2=01&l3=00) vom 11.05.2005.
- I&M Interbaustoff Handelsgesellschaft (2005) Das "neue" Unternehmen, [www.im-interbaustoff.de/index.jsp?l1=04&l2=01](http://www.im-interbaustoff.de/index.jsp?l1=04&l2=01) vom 11.05.2005.
- Ibrahim, A. B., McGuire, J., Soufani, K. (2004) Patterns in strategy formation in a family firm, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 10, Nr. 1/2, S. 127-140.
- ifeu (2005) Institut für Energie- und Umweltforschung, [www.ifeu.org](http://www.ifeu.org) vom 19.10.2005.
- IfM Institut für Mittelstandsforschung (2001) Unternehmensnachfolge in Deutschland, [www.ifm-bonn-org/presse/sonderdruck.pdf](http://www.ifm-bonn-org/presse/sonderdruck.pdf) vom 18.06.2003.
- IfM Institut für Mittelstandsforschung (2004) Unternehmensnachfolge - ein aktuelles Thema, [www.ifm-bonn-de/ergebnis/136.htm](http://www.ifm-bonn-de/ergebnis/136.htm) vom 22.09.2004.
- IISD (2005) International Institute for Sustainable Development, [www.iisd.org](http://www.iisd.org) vom 19.10.2005.
- imug (2005) Institut für Markt – Umwelt – Gesellschaft, [www.imug.de](http://www.imug.de) vom 19.10.2005.
- INEM (2005) International Network for Environmental Management, [www.inem.org](http://www.inem.org) vom 19.10.2005.
- Intes Akademie für Familienunternehmen (2002) Familienunternehmen heute – Jahrbuch 2002, Bonn.
- iöw Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (2003) Forschen für Nachhaltiges Wirtschaften, Jahresbericht 2003, [www.ioew.de/home/downloaddateien/Jahresbericht2003.pdf](http://www.ioew.de/home/downloaddateien/Jahresbericht2003.pdf) vom 01.02.2005.
- iöw Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, imug Institut für Markt und Umwelt (2001) Der Nachhaltigkeitsbericht - Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen, [www.nachhaltigkeitsberichte.net/img\\_neu/NachhBer.pdf](http://www.nachhaltigkeitsberichte.net/img_neu/NachhBer.pdf) vom 01.02.2005.
- ITU IngenieurTechnischerdienst Umwelttechnik (2005) Energietechniken, [www.ituonline.de/bhkw\\_itu.html](http://www.ituonline.de/bhkw_itu.html) vom 20.04.2005.
- IWR Internationales Wirtschaftsforum Regenerative Energien (2005) Errichtung einer Umweltwärme-Heizung, [www.iwr.de](http://www.iwr.de) vom 21.04.2005.
- Kailer, N. (2003) Unterstützung von Familienunternehmen: Problembereiche, Bedarfslage und Ansatzpunkte zur Erhöhung von Effizienz und Effektivität von Fördermaßnahmen, *IGA*, Jg. 51, Heft 1, S. 182-195.
- Kenyon-Rouvinez, D. (2001) Patterns in Serial Business Families: Theory Building Through Global Case Study Research, *Family Business Review*, Vol. 14, Nr. 3, S. 175-192.
- Kieser, A. (1993) *Organisationstheorien*, Stuttgart.
- Kirchhoff, B. A., Kirchhoff, J. J. (1987) Family Contributions to Productivity and Profitability in Small Businesses, *Journal of Small Business Management*, Vol. 25, Nr. 4, S. 25-31.

- Kittel-Wegner, E., Meyer, J.-A. (2002) Die Fallstudie in der Betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre, Schriften zu Management und KMU, Nr.3/2002, Flensburg.
- Klein, S. B. (2000) Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen, Wiesbaden.
- Klein, S. B. (2003a) Strategic Renewal during Succession in Family Firms, in: Poutziouris, P. Z., Steier, L. P. (Hg.) New Frontiers in Family Business Research - The Leadership Challenge, Family Business Network 14th World Conference in Lausanne, Research Forum Proceedings, S. 196-215.
- Klein, S. B. (2003b) Family Business Research in German Publications 1990 - 2000, Working Paper Series IISE Insead Initiative for Family Enterprise, [ged.insead.edu/fichiersti/inseadwp2003/2003-05.pdf](http://ged.insead.edu/fichiersti/inseadwp2003/2003-05.pdf) vom 18.08.2004.
- Klein, S. B. (2004) Family Influence on Value Creation: A resource-based analysis of the value creation process in family firms, in: Fueglistaller, U., Volery, T., Weber, W. (Hg.) Value Creation in Entrepreneurship and SMEs, Papers presented to the Rencontre de St-Gall 2004.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., Smyrnios, K. X. (2003) Towards the Validation of the F-PEC Scale of Family Influence, in: Poutziouris, P. Z., Steier, L. P. (Hg.) New Frontiers in Family Business Research - The Leadership Challenge, Family Business Network 14th World Conference in Lausanne, Research Forum Proceedings, S.183-195.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., Smyrnios, K. X. (2005) The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implications for Theory, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 29, Nr. 3, S. 321-340.
- Knyphausen-Aufsess, D. zu (1996) Theorie der strategischen Unternehmensführung: State of the Art und neue Perspektiven, Wiesbaden.
- Koeppe, H.-D. (2004) Die Wahrnehmung von Nachhaltigkeit in anderen Kulturen, in: Dietzfelbinger, D., Thurm, R. (Hg.) Nachhaltige Entwicklung: Grundlage einer neuen Wirtschaftsethik, München und Mering.
- Kretschmann, J. (1990) Die Diffusion des Kritischen Rationalismus in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart.
- Krombacher (2005) [www.krombacher.de](http://www.krombacher.de) vom 10.02.2005.
- Lamnek, S. (1995a) Qualitative Sozialforschung, Bd. 1: Methodologie, München und Weinheim
- Lamnek, S. (1995b) Qualitative Sozialforschung, Bd. 2: Methoden und Techniken, München und Weinheim
- Landesregierung Schleswig-Holstein (2004) Nachhaltigkeitsstrategie: Zukunftsfähiges Schleswig-Holstein, Kiel.
- Lee, K. S., Lim, G. H., Lim W. S. (2003) Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor, Academy of Management Review, Vol. 28, Nr. 4, S. 657-666.
- Levinson, H. (1971) Conflicts that Plague Family Businesses, Harvard Business Review, Vol. 49, Nr. 2, S. 90-98.

- Liikanen, E. (2000) Neue Rahmenbedingungen für Familienunternehmen in Europa, *Unternehmer-Magazin*, 9/2000, S. 28-31.
- Löbel, J., Schröger, H.-A., Closhen, H. (2001) *Nachhaltige Managementsysteme*, Berlin.
- Loew, T., Clausen, J., Westermann, U. (2005) *Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland: Ergebnisse und Trends im Ranking 2005*, Hannover.
- Macharzina, K., Wolf, J. (2005) *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen*, Wiesbaden.
- Maeschli, C. (1998) *Das Leitbild Nachhaltigkeit - Eine Einführung*, [www.uni-sg.ch](http://www.uni-sg.ch) vom 29.09.2003.
- Mahoney, J. T. (2001) A resource-based theory of sustainable rents, *Journal of Management*, Vol. 27, S. 651-660.
- Mathieu, P. (2001) Ist Nachhaltigkeit messbar? Ausgewählte gesamtgesellschaftliche Indikatoren für Sustainable Development, *Zeitschrift für angewandte Umweltforschung*, Vol. 14, Heft 1/4, S. 226-236.
- Matten, D. (1998) Sustainable Development als betriebswirtschaftliches Leitbild, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Ergänzungsheft 1/1998, S. 1-23.
- Matten, D. (2001) Umweltmanagement und Globalisierung: Konzeptionelle Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Ergänzungsheft 2/2002.
- Mayring, P. (2002) *Einführung in die qualitative Sozialforschung*, Weinheim.
- MB-Kauf (2005) *MB-Kauf Baustoff-Fachhändler: Geschichte*, [www.mb-kauf.de](http://www.mb-kauf.de) vom 12.05.2005.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J. (1992) *Die neuen Grenzen des Wachstums*, Stuttgart.
- Meliß, M. (1997) *Regenerative Energiequellen*, Berlin und Heidelberg.
- memo AG (2004) *Nachhaltigkeits-Bericht 2003*, Höchberg.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, London.
- Moin Moin (2005) *Aus dem Geschäftsleben*, Ausgabe vom 16.11.2005.
- Moldaschl, M. F. (2004) Near or Far Beyond, *management revue*, Vol. 15, Nr. 1, S. 5-7.
- Moldaschl, M. F. (2005) Sustainability: A Resource-Centered Perspective, [www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bw19/NAR/download/Resource%20perspective.pdf](http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bw19/NAR/download/Resource%20perspective.pdf) vom 11.09.2005.
- Moldaschl, M. F., Fischer, D. (2004) Beyond the Management View: A Resource-Centered Socio-Economic Perspective, *management revue*, Vol. 15, Nr. 1, S. 122-151.
- Moos, A. von (2002) Prinzipientreue als Garant für erfolgreichen Fortbestand, *Unternehmer-Magazin*, Nr. 7/8 2002, S. 16-21.
- Mühlebach, C. (2004) *Familyness als Wettbewerbsvorteil: Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen*, Bern.



- Müller-Böling, D., Klandt, H. (1996) Methoden Empirischer Wirtschafts- und Sozialforschung, Förderkreis Gründungs-Forschung, Köln-Dortmund.
- Neubauer, F., Lank, A. G. (1998) The Family Business: Its Governance for Sustainability, New York.
- Neubauer, H. (1992) Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen, in: Pleitner, H. J. (Hg.) A Changing World: Ist Impact on Small and Medium-sized Enterprises, Papers presented to the 'Rencontre de St-Gall' 1992, St. Gallen.
- Nenzel, R. (2005) Interview mit Dr. Patrick Adenauer, unternehmermagazin, Nr. 7/8 2005, S. 12-15.
- Nienhüser, W. (2005) Elitenzirkulation in Organisationen, Vorarbeiten zu einer politischen Theorie des Wandels, [www.uni-essen.de/personal/Elitenzirkulation.pdf](http://www.uni-essen.de/personal/Elitenzirkulation.pdf) vom 23.11.2006.
- Nolte, H. (1999) Organisation: Ressourcenorientierte Unternehmensgestaltung, München.
- O. V. (2005a) Freiheit und Verantwortung, unternehmermagazin, Nr. 5/2005, S. 33-34.
- O. V. (2005b) Preiskrieg folgt das große Sterben, baustoffmarkt, Nr. 4/2005, S. 74.
- O. V. (2005c) Resistent geben Rabatt-Irrsinn, baustoffmarkt, Nr. 7/2005, S. 56.
- O. V. (2005d) Mehr Umsatz durch mehr Umweltschutz, baustoffmarkt, Nr. 7/2005, S. 50.
- Oetker, A. (1999) Stakeholderkonflikte in Familienkonzernen: Ansätze zu ihrer Regelung durch strategische Führungsentscheidungen, Lohmar.
- Öko-Institut e.V. (2005) Nachhaltiges Wirtschaften, [www.oeko.de/nachhaltig.htm](http://www.oeko.de/nachhaltig.htm) vom 19.10.2005.
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z., Duncan, K. A. (2003) The impact of the family and the business on family business sustainability, Journal of Business Venturing, Vol. 18, Nr. 5, S. 639-666.
- Parlamentarischer Beirat für nachhaltige Entwicklung (2005) Jahresprogramm 2005, [www.bundestag.de/parlament/parl\\_beirat/Jahres\\_Arbeitsprogramm\\_2005.pdf](http://www.bundestag.de/parlament/parl_beirat/Jahres_Arbeitsprogramm_2005.pdf) vom 12.04.2005.
- Penrose, E. (1995) The theory of the growth of the firm, Oxford.
- Perkins, G., Quiroga, J., Caputo, P., Ibarlucea, D. (2003) Managing Family Firm in Crisis: Strategic Challenge and New Managerial Skills of Argentine Family Firms, in: Poutziouris, P. Z., Steier, L. P. (Hg.) New Frontiers in Family Business Research - The Leadership Challenge, Family Business Network 14th World Conference in Lausanne, Research Forum Proceedings, S. 299-318.
- Picot, A., Dietl, H., Franck, E. (2002) Organisation: Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart.
- Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. (1998) Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, Wiesbaden.

- Popper, K. R. (1994) Logik der Forschung, Tübingen.
- Porter, M. E. (1997) Wettbewerbsstrategie, Frankfurt.
- Post, J. E. (1993) The Greening of the Boston Park Plaza Hotel, Family Business Review, Vol. 6, Nr. 2, S. 131-148.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, Vol. 68, Nr. 3, S. 79-91.
- Proff, H. (2002) Konsistente Gesamtunternehmensstrategien, Wiesbaden.
- Puig, M. (2000) Familienunternehmen sind das Fundament der Wirtschaft, unternehmermagazin, Nr. 10/2000, S. 32-33.
- Pümpin, C. (1992) Strategische Erfolgspositionen: Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung, Bern.
- Radermacher, F. J. (2004) Die Zukunft der Wirtschaft: Nachhaltigkeitskonformes Wachstum, sozialer Ausgleich, kulturelle Balance und Ökologie, in: Dietzfelbinger, D., Thurm, R. (Hg.) Nachhaltige Entwicklung: Grundlage einer neuen Wirtschaftsethik, München und Mering.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2004) Nachhaltigkeit im Visier, [www.nachhaltigkeitsrat.de/service/download/stellungnahmen/RNE\\_Stellungnahme\\_Nachhaltigkeit\\_im\\_Visier\\_2004.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/service/download/stellungnahmen/RNE_Stellungnahme_Nachhaltigkeit_im_Visier_2004.pdf) vom 18.11.2004.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2005) Auftrag des Rates, [www.nachhaltigkeitsrat.de/rat/auftrag/index.html](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/rat/auftrag/index.html) vom 19.10.2005.
- Rohn, H., Baedeker, C., Liedtke, C. (2001) Zukunftsfähige Unternehmen (7) SAFE - Sustainability Assessment for Enterprises - die Methodik, Wuppertal Papers Nr. 112, [www.wupperinst.org/Publikationen/WP/WP112.pdf](http://www.wupperinst.org/Publikationen/WP/WP112.pdf) vom 03.03.2005.
- Rothbaum, F. (2002) Family systems theory, attachment theory, and culture, [www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m0AZV/is\\_3\\_41/ai\\_93444767/print](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0AZV/is_3_41/ai_93444767/print) vom 07.07.2005.
- Royer, S. (2000) Strategische Erfolgsfaktoren horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen: eine auf Fallstudien basierende erfolgsorientierte Analyse an Beispiel der Automobilindustrie, München und Mering.
- Royer, S. (2005) Strategic Management and Online Selling, London und New York.
- Saint-Gobain Isover G+H (2006) Geprüfter Energie-Fachberater/in im Baustoff-Fachhandel, [www.isover.de/Desktopdefault.aspx/tabid-130/136\\_read-510/](http://www.isover.de/Desktopdefault.aspx/tabid-130/136_read-510/) vom 16.05.2006.
- Salancik, G. R., Pfeffer, J. (1978) The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, New York.
- Salvato, C., Williams, M., Habbershon, T. (2002) Values and Competitive Advantage: The Cultural Determinants of Dynamic Capabilities in Family Firms, in: Koiranen, M., Karlsson, N. (Hg.) The Future of Family Business: Values and Social Responsibility, Family Business Network 13th Annual

- World Conference Helsinki, Academic Research Forum Proceedings, S. 41-66.
- Schanz, G. (1988) *Methodologie für Betriebswirte*, Stuttgart.
- Schneewind, K. (1999) *Familienpsychologie*, Stuttgart.
- Schneider, D. (1997) *Betriebswirtschaftslehre, Band 3: Theorie der Unternehmung*, München/Wien.
- Schoer, K. (2003) *Die Rolle des Gesamtrechnungssystems für integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung*, [www.destatis.de/download/d/ngr/nachhgesamt.pdf](http://www.destatis.de/download/d/ngr/nachhgesamt.pdf) vom 12.09.2005.
- Scholz, R. W., Tietje, O. (2002) *Embedded Case Study Methods*, London.
- Schreyögg, G. (1999) *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, Wiesbaden.
- Schröer, E., Freund, W. (1999) *Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmungen*, IfM-Materialien Nr. 136, Bonn.
- Schulz, W. F. et al. (2001) *Lexikon Nachhaltiges Wirtschaften*, München 2001.
- Schulze Darup, B. (1996) *Bauökologie*, Wiesbaden und Berlin.
- Schweiger, G., Strebinger, A. (2003) *Nachhaltige Marketingstrategien für Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels*, in: Trommsdorff, V. (Hg.) *Handelsforschung 2003, Neue Erkenntnisse für Praxis und Wissenschaft des Handels*, Köln.
- Sharma, P. (2004) *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future*, *Family Business Review*, Vol. 17, Nr. 1, S. 1-36.
- Sharma, P., Manikutty, S. (2003) *Shedding of unproductive resources in family firms: Role of family structure and community culture*, [www.wlu.ca/~wwwsbe/sbe2000/html/ffi03.pdf](http://www.wlu.ca/~wwwsbe/sbe2000/html/ffi03.pdf) vom 27.04.2004.
- Simon, F. B. (2004) *Auf Kurs bleiben, Erfolgskriterien langlebiger Familienunternehmen*, *unternehmermagazin*, Nr. 3/2004, S. 58-59.
- Simon, F. B. (2005) *Ein systematischer Blick hinter die Kulissen*, *managerSeminare*, Heft 90, S. 8.
- Simon, F. B. (2000) *Familien, Unternehmen und Familienunternehmen, Organisationsentwicklung*, *Spezial 3*, S 48-55.
- Simon, H. (1997) *Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions): Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*, Frankfurt/Main.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A. (2003) *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, Nr. 4, S. 339-358.
- SRU *Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen* (1996) *Umweltgutachten 1996*, Stuttgart.
- Stafford, K., Duncan, K. A., Danes, S. M., Winter, M. (1999) *A Research Model of Sustainable Family Businesses*, *Family Business Review*, Vol.12, Nr. 3, S. 197-208.

- Statistisches Bundesamt (2002) Steuerpflichtige und deren Lieferungen und Leistungen in ausgewählten Wirtschaftsbereichen, [www.destatis.de/basis/d/fist/fist011.php](http://www.destatis.de/basis/d/fist/fist011.php) vom 2.12.2004.
- Steier, L., Reay, T. (2002) Creating and Sustaining Capabilities in Family Firms: Family Businesses as "Value Incubators", in: Koironen, M., Karlsson, N. (Hrsg.) The Future of Family Business: Values and Social Responsibility. Family Business Network 13th Annual World Conference Helsinki, Academic Research Forum Proceedings.
- Steinle, C. (2005) Ganzheitliches Management: Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Steinmann, H., Schreyögg, G. (1997) Management: Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Stier, W. (1996) Empirische Forschungsmethoden, Berlin.
- Sudhoff, H. (1980) Das Familienunternehmen, München.
- SustainAbility (2004) Sustainable Development (SD) Issues, [www.sustainabiliy.com/issues/default.asp](http://www.sustainabiliy.com/issues/default.asp) vom 07.09.2004.
- Tagiuri, R., Davis, J.A. (1982) Bivalent Attributes of the Family Firm, Harvard Business School, Nachdruck 1996 im Family Business Review, Vol. 9, Nr. 2, S. 199-208.
- Team AG (2006) Team Aktiengesellschaft: agrarhandel baucenter mineralöle, [www.team-aktiengesellschaft.de](http://www.team-aktiengesellschaft.de) vom 13.05.2006
- Team baucenter (2005) team aktuell, Ausgabe Frühjahr 2005.
- Tesch, R. (1992) Verfahren der computerunterstützten qualitativen Analyse, in: Huber, G. L. (Hg.) Qualitative Analyse: Computereinsatz in der Sozialforschung, München, S. 43-69.
- Umweltbundesamt (1997) Nachhaltiges Deutschland: Wege zu einer dauerhaft umweltgerechten Entwicklung, Berlin.
- Umweltbundesamt (2002) Nachhaltige Entwicklung in Deutschland - Die Zukunft dauerhaft umweltgerecht gestalten, Berlin.
- Umweltbundesamt (2003) Nachhaltiges Bauen und Wohnen in Deutschland, [www.umweltbundesamt.org.fpdf-k/2600.pdf](http://www.umweltbundesamt.org.fpdf-k/2600.pdf) vom 18.11.2004.
- Umweltlexikon (2005) Solarenergie, Geothermie und Brennstoffzelle, [www.umweltlexikon-online.de](http://www.umweltlexikon-online.de) vom 20.04.2005.
- United Nations Department of Economy and Social Affairs (2001) Indicators of Sustainable Development: Guidelines and Methodologies, Division for Sustainable Development, New York.
- United Nations Department of Economy and Social Affairs (2004) Agenda 21, [www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/index.htm](http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/index.htm) vom 26.08.2004.
- Universität Flensburg (2005) Imagebroschüre des Internationalen Instituts für Management, Flensburg.
- unw (2004) Ulmer Initiativkreis nachhaltige Wirtschaftsentwicklung, [www.unw-ulm.de](http://www.unw-ulm.de) vom 20.01.2004.

- Verband Norddeutscher Baustoffhändler e.V. (2005) Norddeutsche Baustoffhändler: Wenig Zuversicht trotz leichtem Umsatzzuwachs, [baustoff-fachhandel.baunetz.de/bdb/08presse/set\\_presse.html](http://baustoff-fachhandel.baunetz.de/bdb/08presse/set_presse.html) vom 10.08.2005.
- Villar, L. M., Marcelo, C. (1992) Kombination qualitativer und quantitativer Methoden, in: Huber, G. L. (Hg.) *Qualitative Analyse: Computereinsatz in der Sozialforschung*, München, S. 177-218.
- WACRA (2003) WACRA Europe, [www.agecon.uga.edu/~wacra/about-g.htm](http://www.agecon.uga.edu/~wacra/about-g.htm) vom 19.10.2005.
- Wagner, U., Rouvel, L., Schaefer, H. (1999) *Nutzung regenerativer Energien*, IfE Schriftenreihe Heft 1, München.
- Walter-Busch, E. (1996) *Organisationstheorien von Weber bis Weick*, Amsterdam.
- Ward, J. L. (1987) *Keeping the Family Business Healthy: How to plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, London.
- Ward, J. L. (1997) *Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices*, *Family Business Review*, Vol. 10, Nr. 4.
- Ward, J. L. (2004) *Perpetuating the Family Business*, London.
- WBCSD World Business Council for Sustainable Development (2002) *Sustainable Development Reporting*, [qpub.wbcd.org/web/sdportal/publication/20030106\\_sdreport.pdf](http://qpub.wbcd.org/web/sdportal/publication/20030106_sdreport.pdf) vom 1.12.2002.
- WBCSD World Business Council for Sustainable Development (2005) *Dedicated to making a difference*, [www.wbcd.ch](http://www.wbcd.ch) vom 19.10.2005.
- Weber, W. (2003) *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden.
- Weber, W., Mayrhofer, W., Nienhüser, W., Rodehuth, M., Rüter, B. (1994) *Betriebliche Bildungsentscheidungen - Entscheidungsverläufe und Entscheidungsergebnisse*, München.
- Welge, M. K., Al-Laham, A. (2003) *Strategisches Management*, Wiesbaden.
- Wernerfelt, B. (1984) *A Resource-based View of the Firm*, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, S. 171-180.
- Westhead, P., Cowling, M. (1998) *Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink*, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 23, Nr. 1, S. 31-56.
- Westhead, P., Cowling, M., Storey, D. J. (1998) *Familienunternehmen im Vereinten Königreich - Ein Vergleich mit Nicht-Familienunternehmen*, *IGA*, Jg. 46, Heft 3, S. 175-192.
- Wilkhahn (2005) *Wilkhahn Mehrwert - Ein Überblick über den aktuellen Stand des Nachhaltigkeitsmanagements*, [www.wilkhahn.de/home.html](http://www.wilkhahn.de/home.html) vom 16.03.2005.
- Wilkins, U., Menzel, D., Pawlowsky, P. (2004) *Inside the Black Box*, *management revue*, Vol. 15, Nr. 1, S. 8-26.
- Willard, B. (2002) *The Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line*, British Columbia.

- Wimmer, R. (1996) Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden.
- Wimmer, R., Groth, T., Simon, F. B. (2004) Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen, Wittener Diskussionspapiere: Sonderheft Nr. 2/2004, Witten-Herdecke.
- Wirtschaftswoche (2004) Großaktionäre: Oft besser als ihr Ruf, [de.biz.yahoo.com/040419/318/3znda.html](http://de.biz.yahoo.com/040419/318/3znda.html) vom 27.09.2004.
- Wöhe, G. (1996) Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München.
- Wolf, J. (2005) Organisation, Management, Unternehmensführung: Theorien und Kritik, Wiesbaden.
- Wössner, M. (1998) Familienunternehmen – Charakteristika und typische Problemfelder, in: Miller et al. (Hg.) Familienunternehmer heute, Wiesbaden.
- Yin, R. K. (1994) Case Study Research: Design and Methods, London.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Salvato, C. (2004) Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, Nr. 4, S. 363-381.
- Zahra, S. A., Sharma, P. (2004) Family Business Research: A Strategic Reflection, *Family Business Review*, Vol. 17, Nr. 4, S. 331-346.
- Zimmermann, H. (2001) Nachhaltigkeit in der Ökonomie: ein U-förmiger Verlauf, *Zeitschrift für angewandte Umweltforschung*, Vol. 14, Heft 1/4, S. 24-31.
- Zweckverband für Geowärme Erding (2005) Geothermievorkommen in Deutschland, [www.geowaerme-erding.de/start\\_fr.html](http://www.geowaerme-erding.de/start_fr.html) vom 20.04.2005.