

Regionale Bindung von Familienunternehmern

Konzeption und Einfluss auf Entscheidungsprozesse zur
Verlagerung von Arbeitsplätzen in deutschen und
spanischen Familienunternehmen

von Sonia Vilaclara Fatjo



University
of Bamberg
Press

24 Schriften aus der Fakultät Sozial- und
Wirtschaftswissenschaften der
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Schriften aus der Fakultät Sozial- und
Wirtschaftswissenschaften der
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Band 24

Regionale Bindung von Familienunternehmern

Konzeption und Einfluss auf Entscheidungsprozesse zur
Verlagerung von Arbeitsplätzen in deutschen und
spanischen Familienunternehmen

von Sonia Vilaclara Fatjo

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Informationen sind im Internet über <http://dnb.ddb.de/> abrufbar.

Diese Arbeit hat der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg unter dem Titel „Regionale Bindung von Familienunternehmen: Theoretische Konzeption und empirische Untersuchung des Einflusses auf Entscheidungsprozesse zur Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland in deutschen und spanischen Familienunternehmen“ als Dissertation vorgelegen.

1. Gutachter: Prof. Dr. Johann Engelhard

2. Gutachter: Prof. Dr. Andreas Oehler

Tag der mündlichen Prüfung: 02.02.2016

Dieses Werk ist als freie Onlineversion über den Hochschulschriften-Server (OPUS; <http://www.opus-bayern.de/uni-bamberg/>) der Universitätsbibliothek Bamberg erreichbar. Kopien und Ausdrücke dürfen nur zum privaten und sonstigen eigenen Gebrauch angefertigt werden.

Herstellung und Druck: docupoint, Magdeburg

Umschlaggestaltung: University of Bamberg Press, Anna Hitthaler

© University of Bamberg Press Bamberg 2016

<http://www.uni-bamberg.de/ubp/>

ISSN: 1867-6197

ISBN: 978-3-86309-411-9 (Druckausgabe)

eISBN: 978-3-86309-412-6 (Online-Ausgabe)

URN: urn:nbn:de:bvb:473-opus4-465386

Danksagung

Die vorliegende Arbeit wurde im Wintersemester 2015/2016 von der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg als Dissertation angenommen. Sie entstand im Rahmen des von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Graduiertenkollegs „Märkte und Sozialräume in Europa“. Für die Finanzierung bedanke ich mich bei der DFG, die mir über ein Stipendium die Teilnahme an diesem interdisziplinären Forschungsprogramm ermöglicht hat.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Prof. Dr. Johann Engelhard für die langjährige Betreuung und Unterstützung sowie Herrn Prof. Dr. Andreas Oehler für die zügige Anfertigung des Zweitgutachtens und Herrn Prof. Dr. Richard Münch für die Mitwirkung in der Promotionskommission.

Bei Herrn Prof. Dr. Hermann Lödding sowie Frau Dr. Anna Rosen bedanke ich mich herzlich für das sorgfältige Korrekturlesen und die wertvollen Hinweise zur Verbesserung der Arbeit. Bedanken möchte ich mich auch bei meinen Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl für Internationales Management für anregende Diskussionen und eine freundliche und hilfsbereite Zusammenarbeit.

Die Dissertation basiert auf der Auswertung zahlreicher Interviews, die ich mit Familienunternehmern in Deutschland und Spanien führen durfte. Ihrer Bereitschaft, ihre Erfahrungen und Ansichten zu teilen, sowie dem mir entgegengebrachten Vertrauen gilt mein großer Dank.

Schließlich bin ich meinen Eltern und meiner Schwester Dr. Ilona Vilaclara sehr dankbar für ihre Unterstützung und stetige Ermutigung. Auch bei meinem Schwager Dr. Kurt Petzuch bedanke ich mich herzlich für die Hilfe bei der Formatierung der Arbeit. Mein größter Dank gilt meinem Mann Dirk Schuhmacher, der mich über all die Jahre sowohl emotional wie auch praktisch unterstützt hat und durch seine Liebe, Fürsorge und seinen Glauben an mich maßgeblich zur Entstehung dieses Buches beigetragen hat. Ihm sowie unseren zwei Töchtern sei diese Arbeit gewidmet.

Bamberg, im April 2016

Sonia Vilaclara Fatjo

Inhaltsübersicht

Danksagung.....	5
Inhaltsübersicht.....	7
Inhaltsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis.....	17
Abbildungsverzeichnis	21
Abkürzungsverzeichnis	23
1. Regionale Bindung von Familienunternehmern – Mythos oder Realität?	25
1.1 <i>Regionale Bindung von Familienunternehmern in Zeiten der Globalisierung.....</i>	25
1.2 <i>Regionale Bindung in Familienunternehmen als wissenschaftlich unzureichend reflektiertes Phänomen</i>	28
1.3 <i>Zielsetzung der Untersuchung.....</i>	36
1.4 <i>Aufbau der Arbeit</i>	38
2. Begriffliche und theoretische Grundlagen der Arbeit	41
2.1 <i>Der Begriff des Familienunternehmens und seine organisatorischen und sozialpsychologischen Besonderheiten</i>	41
2.2 <i>Regionale Bindung: Begriffsbestimmung und theoretische Einordnung... ..</i>	80
2.3 <i>Arbeitsplatzverlagerung ins Ausland: Begriffsbestimmung und theoretische Einordnung.....</i>	98
2.4 <i>Konzeptioneller Bezugsrahmen der Arbeit.....</i>	105

3.	Konzeption einer ländervergleichenden empirischen Untersuchung	137
3.1	<i>Methodologische Überlegungen</i>	137
3.2	<i>Forschungsfragen der Studie</i>	142
3.3	<i>Fallauswahl.....</i>	144
3.4	<i>Instrumente der Datenerhebung.....</i>	149
3.5	<i>Durchführung der Datenerhebung.....</i>	155
3.6	<i>Analyse- und Auswertungsverfahren</i>	157
3.7	<i>Gütekriterien und Repräsentativität</i>	159
4.	Darstellung und Analyse der Untersuchungsergebnisse	165
4.1	<i>Allgemeine Charakteristika der Unternehmen und Interviewpartner</i>	165
4.2	<i>Regionale Bindung der Familienunternehmer</i>	169
4.3	<i>Regionale Bindung in der Verlagerungsentscheidung.....</i>	206
4.4	<i>Regionale Bindung von deutschen und spanischen Familienunternehmern im Vergleich.....</i>	215
4.5	<i>Regionale Bindung der Familienunternehmer und unternehmensinterne Merkmale.....</i>	234
4.6	<i>Regionale Bindung der Familienunternehmer im Zusammenhang mit deren Perzeption der unternehmensexternen Umwelt.....</i>	248
4.7	<i>Regionale Bindung und Einflussfaktoren auf Entscheidungsebene.....</i>	262
5.	Schlussbetrachtung und Ausblick	279
5.1	<i>Resümee der Arbeit.....</i>	279
5.2	<i>Theoretische und unternehmenspolitische Implikationen der Ergebnisse</i>	283
5.3	<i>Limitationen der Untersuchung und Implikationen für die weitere Forschung.....</i>	288

5.4	<i>Das “Paradoxon der Globalisierung”: Ein Vorteil für Familienunternehmen im Internationalisierungsprozess?.....</i>	293
	Literaturverzeichnis	295
	Anhang	319
	<i>Interviewprotokollbogen.....</i>	319
	<i>Interviewleitfaden deutsch</i>	320
	<i>Interviewleitfaden spanisch</i>	324
	<i>Kurzfragebogen deutsch.....</i>	328
	<i>Kurzfragebogen spanisch.....</i>	331

Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	5
Inhaltsübersicht.....	7
Inhaltsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis.....	17
Abbildungsverzeichnis	21
Abkürzungsverzeichnis	23
1. Regionale Bindung von Familienunternehmern – Mythos oder Realität?	25
1.1 <i>Regionale Bindung von Familienunternehmern in Zeiten der Globalisierung.....</i>	25
1.2 <i>Regionale Bindung in Familienunternehmen als wissenschaftlich unzureichend reflektiertes Phänomen</i>	28
1.2.1 Nicht-finanzielle Ziele im Fokus der Familienunternehmensforschung	29
1.2.2 Die Internationalisierung von Familienunternehmen im Spiegel der Debatte um nicht-finanzielle Einflussfaktoren	32
1.2.3 Kenntnisstand zur Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten ins Ausland in Familienunternehmen.....	34
1.3 <i>Zielsetzung der Untersuchung.....</i>	36
1.4 <i>Aufbau der Arbeit</i>	38
2. Begriffliche und theoretische Grundlagen der Arbeit	41
2.1 <i>Der Begriff des Familienunternehmens und seine organisatorischen und sozialpsychologischen Besonderheiten</i>	41
2.1.1 Definitive Bestimmung von Familienunternehmen und ihre Abgrenzung zu börsennotierten Publikumsgesellschaften	42
2.1.2 Erklärungsansätze für typische Eigenschaften von Familienunternehmen	52

2.1.2.1	Familienunternehmen aus systemtheoretischer Perspektive	52
2.1.2.2	Familienunternehmen aus institutionenökonomischer Perspektive.....	68
2.2	<i>Regionale Bindung: Begriffsbestimmung und theoretische Einordnung</i>	80
2.2.1	Regionale Bindung als Konstrukt aus der Commitment- Forschung	80
2.2.2	Dimensionen regionaler Bindung	82
2.2.3	Regionale Bindung in Familienunternehmen.....	88
2.2.4	Regionale Bindung und kulturelle Unterschiede	91
2.3	<i>Arbeitsplatzverlagerung ins Ausland: Begriffsbestimmung und theoretische Einordnung</i>	98
2.3.1	Bestimmung des Begriffs	98
2.3.2	Rationalität in der Verlagerungsentscheidung	101
2.4	<i>Konzeptioneller Bezugsrahmen der Arbeit</i>	105
2.4.1	Grundlegende Überlegungen	105
2.4.2	Unternehmensinterne Einflussfaktoren	110
2.4.2.1	Unternehmensmerkmale	110
2.4.2.2	Merkmale der Entscheidungsträger	116
2.4.3	Unternehmensexterne Einflussfaktoren	124
2.4.3.1	Externer Verlagerungsdruck durch Marktpartner oder Wettbewerber	124
2.4.3.2	Die Qualität des Heimatstandortes und die Attraktivität auslän- discher Konkurrenzstandorte.....	126
2.4.4	Einflussfaktoren auf der Entscheidungsprozessebene	129
2.4.4.1	Interaktion zwischen Geschäftsführung und Arbeitnehmervertretern.....	129
2.4.4.2	Alternativen zur Verlagerung.....	134
2.4.5	Entscheidungsprozessergebnis.....	136
3.	Konzeption einer ländervergleichenden empirischen Untersuchung	137
3.1	<i>Methodologische Überlegungen</i>	137
3.2	<i>Forschungsfragen der Studie</i>	142
3.3	<i>Fallauswahl</i>	144

3.3.1	Primärauswahl: Länderselektion	144
3.3.2	Sekundärauswahl: Auswahl der Unternehmen	146
3.4	<i>Instrumente der Datenerhebung</i>	149
3.4.1	Leitfadeninterviews	149
3.4.2	Fragebogen	152
3.5	<i>Durchführung der Datenerhebung</i>	155
3.6	<i>Analyse- und Auswertungsverfahren</i>	157
3.7	<i>Gütekriterien und Repräsentativität</i>	159
4.	Darstellung und Analyse der Untersuchungsergebnisse	165
4.1	<i>Allgemeine Charakteristika der Unternehmen und Interviewpartner</i>	165
4.2	<i>Regionale Bindung der Familienunternehmer</i>	169
4.2.1	Subkategorien affektiver regionaler Bindung	169
4.2.1.1	Generelle Aussagen	171
4.2.1.2	Aussagen über den Heimatstandort	173
4.2.1.3	Emotionale Verbundenheit und Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern	178
4.2.1.4	Geringe bzw. nicht vorhandene affektive regionale Bindung	182
4.2.1.5	Fortführung des Unternehmens als höchste Priorität	185
4.2.2	Subkategorien kalkulatorischer regionaler Bindung	187
4.2.2.1	Aussagen über die Mitarbeiter am Heimatstandort	188
4.2.2.2	Aussagen über den Heimatstandort	190
4.2.2.3	Aussagen zur Relativierung der kalkulatorischen regionalen Bindung	194
4.2.3	Subkategorien normativer regionaler Bindung	195
4.2.3.1	Normative regionale Bindung bejahende Aussagen	197
4.2.3.2	Normative regionale Bindung zurückweisende Aussagen	198
4.2.4	Einstufung der regionalen Bindung der Familienunternehmer	201
4.2.5	Interpretation der Ergebnisse	203
4.3	<i>Regionale Bindung in der Verlagerungsentscheidung</i>	206
4.3.1	Regionale Bindung der Verlagerer und Nicht-Verlagerer im Vergleich	206
4.3.2	Regionale Bindung als Verlagerungshemmnis	208

4.4	<i>Regionale Bindung von deutschen und spanischen Familienunternehmern im Vergleich</i>	215
4.4.1	Ergebnisse der qualitativen Studie.....	215
4.4.1.1	Affektive regionale Bindung.....	215
4.4.1.2	Kalkulatorische regionale Bindung.....	219
4.4.1.3	Normative regionale Bindung.....	221
4.4.2	Ergebnisse der quantitativen Studie	222
4.4.3	Interpretation der Länderunterschiede	223
4.5	<i>Regionale Bindung der Familienunternehmer und unternehmensinterne Merkmale</i>	234
4.5.1	Unternehmensmerkmale	234
4.5.1.1	Regionale Bindung und Größe der befragten Familienunternehmen.....	234
4.5.1.2	Regionale Bindung und Eigentumsverhältnisse	235
4.5.1.3	Regionale Bindung und Geschäftsführungsverhältnisse	237
4.5.1.4	Regionale Bindung und wirtschaftliche Lage der Unternehmen.....	238
4.5.2	Merkmale der Entscheidungsträger	240
4.5.2.1	Regionale Bindung und Alter der Familienunternehmer	240
4.5.2.2	Regionale Bindung und Generation der Familienunternehmer.....	241
4.5.3	Interpretation der Ergebnisse	242
4.6	<i>Regionale Bindung der Familienunternehmer im Zusammenhang mit deren Perzeption der unternehmensexternen Umwelt</i>	248
4.6.1	Regionale Bindung und externer Verlagerungsdruck durch Marktpartner und Wettbewerber	248
4.6.2	Regionale Bindung und die Perzeption von Heimatstandort und Alternativstandorten	252
4.6.3	Interpretation der Ergebnisse	259
4.7	<i>Regionale Bindung und Einflussfaktoren auf Entscheidungsprozessebene</i>	262
4.7.1	Interaktion zwischen Geschäftsführung und Arbeitnehmervetretern.....	262
4.7.1.1	Generelle Interaktion mit den Arbeitnehmervetretern im Entscheidungsprozess	262
4.7.1.2	Qualität der Beziehung von Entscheidungsträgern und Arbeitnehmervertretung.....	264
4.7.2	Regionale Bindung und strategische Alternativen zur Verlagerung	267

4.7.3	Interpretation der Ergebnisse	273
5.	Schlussbetrachtung und Ausblick.....	279
5.1	<i>Resümee der Arbeit</i>	279
5.2	<i>Theoretische und unternehmenspolitische Implikationen der Ergebnisse.....</i>	283
5.3	<i>Limitationen der Untersuchung und Implikationen für die weitere Forschung</i>	288
5.4	<i>Das “Paradoxon der Globalisierung”: Ein Vorteil für Familienunternehmen im Internationalisierungsprozess?.....</i>	293
	Literaturverzeichnis	295
	Anhang	319
	<i>Interviewprotokollbogen.....</i>	319
	<i>Interviewleitfaden deutsch</i>	320
	<i>Interviewleitfaden spanisch</i>	324
	<i>Kurzfragebogen deutsch.....</i>	328
	<i>Kurzfragebogen spanisch.....</i>	331

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Gegenüberstellung konstituierender Merkmale von Familienunternehmen und Publikumsgesellschaften	50
Tabelle 2:	Idealtypische Gegenüberstellung der Systeme Familie und Unternehmen	59
Tabelle 3:	Das Drei-Komponenten-Commitment-Modell.....	86
Tabelle 4:	Auswahl der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen	149
Tabelle 5:	Beispiele für die Umformulierung der Items des COBB für den Fragebogen.....	155
Tabelle 6:	Demographische Merkmale der untersuchten Unternehmen	166
Tabelle 7:	Demographische Merkmale der Interviewpartner.....	168
Tabelle 8:	Äußerungen zu affektiver regionaler Bindung nach Subkategorien und Fällen	170
Tabelle 9:	Äußerungen zu geringer bzw. nicht vorhandener affektiver regionaler Bindung nach Subkategorien und Fällen	183
Tabelle 10:	Äußerungen zur Kategorie „Im Zweifelsfall höhere Verantwortung für den Fortbestand des Unternehmens“, nach Fällen	186
Tabelle 11:	Äußerungen zu kalkulatorischer regionaler Bindung nach Subkategorien und Fällen	187
Tabelle 12:	Äußerungen, die kalkulatorische regionale Bindung relativieren, nach Subkategorien und Fällen.....	194
Tabelle 13:	Äußerungen zu normativer regionaler Bindung nach Fällen	196
Tabelle 14:	Länderübergreifende Einstufung der Bindungsstärke der Familienunternehmer	202
Tabelle 15:	Regionale Bindung der Familienunternehmer mit und ohne Verlagerungserfahrung	208

Tabelle 16:	Unterschiede in der regionalen Bindung von spanischen und deutschen Familienunternehmern	222
Tabelle 17:	Regionale Bindung und Unternehmensgröße (nach Anzahl der Beschäftigten)	234
Tabelle 18:	Regionale Bindung in Zusammenhang mit dem Eigentumsanteil der Unternehmerfamilie	235
Tabelle 19:	Eigentumsstruktur und Einfluss der regionalen Bindung auf die Verlagerungsentscheidung	236
Tabelle 20:	Regionale Bindung der Familienunternehmer in Zusammenhang mit der Höhe des Geschäftsführungsanteils der Unternehmerfamilie	237
Tabelle 21:	Geschäftsführungsanteil der Unternehmerfamilie und Einfluss der regionalen Bindung auf die Verlagerungsentscheidung	238
Tabelle 22:	Regionale Bindung in Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Lage der Unternehmen	239
Tabelle 23:	Regionale Bindung nach Altersstruktur der Familienunternehmer	240
Tabelle 24:	Regionale Bindung in Zusammenhang mit der Generation der Familienunternehmer	242
Tabelle 25:	Externer Verlagerungsdruck durch Marktteilnehmer und/oder Wettbewerber im Zusammenhang mit regionaler Bindung	251
Tabelle 26:	Verlagerungsdruck und im Gespräch angegebener Einfluss von regionaler Bindung auf den Entscheidungsprozess, nach Fällen	252
Tabelle 27:	Positive Aspekte des Heimatstandortes, nach Fällen	253
Tabelle 28:	Negative Aspekte des Heimatstandortes, nach Fällen	254
Tabelle 29:	Tendenzielle Einschätzung des Heimatstandortes in beiden Ländern in Zusammenhang mit regionaler Bindung der Familienunternehmer	255
Tabelle 30:	Positive und negative Aspekte von Alternativstandorten, nach Fällen	257

Tabelle 31:	Tendenzielle Einschätzung von Alternativstandorten in beiden Ländern in Zusammenhang mit regionaler Bindung der Familienunternehmer.....	258
Tabelle 32:	Tendenzielle Einschätzung der Beziehung zu den Arbeitnehmervertretern im Zusammenhang mit regionaler Bindung der Familienunternehmer.....	266
Tabelle 33:	Geäußerte Alternativstrategien zur Verlagerung, nach Fällen ...	269
Tabelle 34:	Regionale Bindung der Familienunternehmer in Zusammenhang mit der Entwicklung von Alternativstrategien zur Verlagerung.....	273
Tabelle 35:	Überblick über die entwickelten Hypothesen	282

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	40
Abbildung 2: Erweitertes systemtheoretisches Modell eines Familienunternehmens.....	61
Abbildung 3: Erklärungspotentiale von Systemtheorie und Institutionenökonomik im Hinblick auf die regionale Bindung von Familienunternehmern.....	91
Abbildung 4: Konzeptioneller Bezugsrahmen zur Untersuchung von regionaler Bindung der Familienunternehmer im Kontext der Entscheidung zur Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland	109
Abbildung 5: Streuungs- und Lagemaße der einzelnen Bindungsdimensionen, länderübergreifend.....	203
Abbildung 6: Streuungs- und Lagemaße der einzelnen Bindungsdimensionen in Deutschland und Spanien.....	223
Abbildung 7: Verteilung der affektiven Bindungswerte in Zusammenhang mit der Altersstruktur der Familienunternehmer.....	241
Abbildung 8: Wirkungsbeziehung zwischen regionaler Bindung der Familienunternehmer und der Qualität der Interaktion mit den Arbeitnehmersvertretern.....	276
Abbildung 9: Integration der entwickelten Hypothesen in den Bezugsrahmen der Arbeit	283

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AEG	Allgemeine Electricitäts-Gesellschaft
AG	Aktiengesellschaft
AN	Arbeitnehmer
Art.	Artikel
BDI	Bund der Industrie
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BIP	Bruttoinlandsprodukt
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
COBB	Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform
D	Deutschland
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
E	Spanien
eing.	eingeorndet
F&E	Forschung und Entwicklung
F-PEC	Skala des Familieneinflusses (Family Influence on Power, Experience, and Culture)
ggf.	gegebenenfalls
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IT	Informationstechnologie
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
Kap.	Kapitel
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
MW	Mittelwert
n	Stichprobengröße
NACE	Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft
OHG	Offene Handelsgesellschaft
p	Signifikanzniveau

QDA	qualitative Datenanalyse
r	Korrelationskoeffizient
reg.	regional
SEW	Socioemotional wealth
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem
USA	United States of America
Vgl.	Vergleiche

1 Regionale Bindung von Familienunternehmern – Mythos oder Realität?

1.1 Regionale Bindung von Familienunternehmern in Zeiten der Globalisierung

„Familienunternehmen orientieren sich an tradierten Werten. Dadurch sind sie am heimischen Standort verwurzelt und wahren die Bestandsfestigkeit und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.“¹

AREND KIRCHHOFF, geschäftsführender Gesellschafter der Kirchhoff Holding

Dieses Zitat bringt eine gängige Vorstellung über ein typisches Charakteristikum von Familienunternehmern zum Ausdruck: Eine tiefe Verbundenheit mit dem heimischen Standort des Unternehmens (im Folgenden in der vorliegenden Arbeit auch als *regionale Bindung* bezeichnet), die sowohl auf der Betonung von Traditionen wie auch auf einem ausgeprägten Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Region sowie dem dort beschäftigten Personal basiert. Diese Auffassung wird von Familienunternehmern² selber geäußert³, aber regelmäßig auch von den Medien aufgegriffen⁴ und in Kompendien über Familienunternehmen verbreitet.⁵ Dennoch fällt auf, dass sich die einschlägige Wissenschaft bislang nicht explizit mit dieser Thematik beschäftigt hat. Die häufig postulierte Standortverbundenheit von Familienunternehmern rangiert damit im Bereich der organisationalen Mythen, die als gängiges Allgemeinwissen eingestuft werden können, aber keiner wissenschaftlichen Validierung unterzogen wurden. Dennoch ist anzunehmen, dass einer solchen regionalen Bindung, sofern sie nicht nur als Marketingmaßnahme von Familienunternehmen einzustufen ist, einige Relevanz für die strategischen Entscheidungen in Familienunternehmen zugesprochen werden kann, zumal sich in Zeiten der allgemein steigenden internationalen

¹ Zitiert in einem Statement anlässlich der Pressekonferenz zur Studie „Die größten Familienunternehmen in Deutschland“ am 17.02.2010, Kirchhoff (2010), S. 3.

² Werden in der vorliegenden Arbeit personenbezogene Bezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so ist damit stets auch das jeweils andere Geschlecht mit eingeschlossen.

³ Vgl. exemplarisch Oetker (2012) sowie Kirchhoff (2010).

⁴ Siehe bspw. Kinkartz (2012) und Böckenholt (2006).

⁵ Vgl. Picot (2008), S. 5, Wimmer et al. (2005), S. 211.

Ausrichtung von Unternehmen im Kontext der Globalisierung auch Familienunternehmen den damit verbundenen Herausforderungen stellen müssen.

Die Globalisierung und zunehmende internationale Verflechtung geht im Zuge der rasch fortschreitenden Vernetzung der Kommunikations- und Transportwege sowie einer Liberalisierung des Welthandels auch mit einer steigenden Mobilität der Produktionsfaktoren über nationale Grenzen hinweg einher.⁶ Die (teilweise oder vollständige) Aufgabe von Standorten im Heimatland eines Unternehmens im Zusammenhang mit einer Verlegung von Arbeitsplätzen ins arbeitskostengünstigere Ausland betrifft dabei längst nicht mehr nur öffentlichkeitswirksame Verlagerungsfälle großer, börsennotierter Unternehmen wie Nokia oder AEG,⁷ sondern immer häufiger auch mittelständische Unternehmen, unter denen sich viele familiengeführte Unternehmen befinden.⁸ Diese Entwicklung beruht auf der einen Seite auf den vielfältigen Möglichkeiten, die die Globalisierung auch kleinen und mittelständischen Unternehmen für grenzüberschreitende unternehmerische Aktivitäten bietet, auf der anderen Seite aber auch auf der dadurch zunehmenden Intensivierung des Wettbewerbs auf den heimischen Märkten, die „dazu führt, dass Unternehmensstrategien auch von Unternehmen zu überdenken sind, die ausschließlich auf dem regionalen oder auf dem nationalen Markt tätig sind, die also lokal verankert und tätig bleiben.“⁹

Angesichts dieser globalisierungsbedingten Herausforderungen steigt folglich auch für viele Familienunternehmen die Notwendigkeit, ihre Wertschöpfungsketten international zu optimieren und die komparativen Vorteile der internationalen Arbeitsteilung im Rahmen von Arbeits- oder Produktionsverlagerungen auszunutzen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.¹⁰ Die zuvor skizzierte charakteristische Standortverbundenheit von Familienunternehmern stellt diese dabei vor besondere Herausforderungen:

„Bei aller Flexibilität und Risikobereitschaft der Unternehmensführungen sowie ihrer Bereitschaft, ihre Geschäftsmodelle immer wieder neu zu hinterfragen, sehen sich die Fa-

⁶ Vgl. Picot (2008), S. 8f.

⁷ Vgl. Ziegler (2008), S.12.

⁸ Vgl. Theurl (2007), S. 103, Picot (2008), S. 9, Kinkel/ Lay/ Maloca (2004), S. 5, Röhl (2008), S. 68.

⁹ Theurl (2007), S. 107, siehe hierzu auch Picot (2008), S. 9, Claver Cortés/ Rienda García/ Quer Ramón (2006), S. 12, Hardock (2000), S. 1f, Liang/ Wang/ Cui (2014), S. 126.

¹⁰ Vgl. Theurl (2007), S. 121f, Picot (2008), S. 10, Nieto/ Rodríguez (2011), S. 345.

milienunternehmen immer stärker in dem zunehmenden Widerstreit, zwischen der Bewahrung langjähriger Tradition und dem Neuen abzuwägen und die richtigen Entscheidungen zu treffen.“¹¹

Aus diesem Grund liegt die Vermutung nahe, dass Familienunternehmer in höherem Maße einem Spannungsfeld zwischen vom Markt geforderter Effizienz auf der einen Seite und regionaler Verbundenheit auf der anderen Seite unterworfen sind als angestellte Manager börsennotierter Publikumsgesellschaften und dass sich diese Widersprüche gerade im Fall von Entscheidungen über die Gestaltung von Wertschöpfungsprozessen, die die grenzübergreifende Ressourcenallokation betreffen und sich damit auch auf die Situation am Heimatstandort auswirken, bemerkbar machen können.¹²

Gleichzeitig kann konstatiert werden, dass diese besondere Problematik keine unternehmerische Randgruppe betrifft, sondern eine Gruppe von Unternehmen, die in den meisten Ländern einen großen Anteil aller registrierten Unternehmen ausmachen und die schon allein deshalb einen entscheidenden Beitrag zur Wirtschaftskraft ihrer Länder leisten.¹³ Dabei variieren in den meisten Publikationen je nach zugrundegelegter Definition die Anteile an der Gesamtzahl aller Unternehmen, die Familienunternehmen in Westeuropa zugeschrieben werden, zwischen 70% und 95%.¹⁴ Im Zuge der zunehmenden Kapitalmarktorientierung des vergangenen Jahrhunderts galten Familienunternehmen dennoch lange Zeit als zu wenig anpassungsfähig und schlecht gerüstet für die Zukunft.¹⁵ Inzwischen hat sich allerdings diese Sicht, auch bedingt durch die jüngsten Wirtschafts- und Finanzkrisen, gewandelt, und Familienunternehmen werden vor allem in der medialen Berichterstattung wieder in einem deutlich positiveren Licht gesehen und als „Hoffnungsträger einer gesunden Wirtschaftsentwicklung“¹⁶ gepriesen:

¹¹ Picot (2008), S. 10.

¹² Vgl. Röhl (2008), S. 68.

¹³ Vgl. James/ Jennings/ Breikreuz (2012), S. 91, Smyrnios/ Tanewski/ Romano (1998), S. 49, Hoopes/ Miller (2006), S. 90.

¹⁴ Vgl. Smyrnios/ Tanewski/ Romano (1998), S. 49; Röhl (2008) geht von einem Anteil von Familienunternehmen an den deutschen Industrieunternehmen von 88% aus, siehe S. 12; Colli/ Fernández Pérez/ Rose (2003) beziffern den Anteil an deutschen Familienunternehmen auf 80%, den an spanischen Familienunternehmen auf 71% aller Unternehmen im jeweiligen Land, siehe S. 29.

¹⁵ Vgl. Salvato/ Aldrich (2012), S. 125ff, Simon/ Wimmer/ Groth (2012), S. 232f.

¹⁶ Wimmer et al. (2005), S. V, siehe hierzu auch die Ausführungen von Wiklund (2006), S. 804.

„Das familiengeführte Unternehmen bildet in der öffentlichen Wahrnehmung den Gegenpol zum ‚anonymen‘ managergeführten Unternehmen, üblicherweise ein Großunternehmen oder Konzern. Da Letzteres nicht zuletzt aufgrund der in den Medien vorherrschenden Berichterstattung über den Abbau von Arbeitsplätzen an inländischen Standorten diffuse Ängste einer Fremdbestimmung und eines Ausgeliefertseins gegenüber den Kräften der Globalisierung auslöst, ist der Begriff Familienunternehmen heute überwiegend positiv besetzt.“¹⁷

Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der Wissenschaft wider, indem die Forschung über Familienunternehmen im Rahmen der Management- und Organisationsforschung in den vergangenen Jahren stark zugenommen hat.¹⁸ Umso mehr verwundert es, dass es in der einschlägigen Literatur bislang an einer kritischen Aufarbeitung des im Alltagswissen über Familienunternehmen so stark verankerten Phänomens der regionalen Bindung von Familienunternehmern fehlt.

1.2 Regionale Bindung in Familienunternehmen als wissenschaftlich unzureichend reflektiertes Phänomen

Die Erforschung von Familienunternehmen als Unternehmensform mit eigenen Charakteristika und Besonderheiten in Abgrenzung zu börsennotierten Publikumsgesellschaften ist noch vergleichsweise jung. Vor 1980 wurden Familienunternehmen in der Regel in der Kategorie der kleinen und mittleren Unternehmen („KMU“) untersucht, wobei nur auf das Kriterium der Größe und der daraus resultierenden Besonderheiten als Abgrenzung zu anderen Unternehmen verwiesen wurde. Anfang der 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts begann sich die Management- und Organisationsforschung für die Organisationsform Familienunternehmen als eigenständiges Forschungsobjekt zu interessieren, doch erst ab Mitte der 90er Jahre nahm die Anzahl der Publikationen zu Familienunternehmen deutlich zu.¹⁹ Seither stieg das wissenschaftliche Interesse für dieses Forschungsfeld stetig.²⁰

In Deutschland wie auch im angloamerikanischen Raum konzentrierte sich die Forschung lange Zeit auf das Thema der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen und ließ andere Themen unberücksichtigt.²¹ Mit der Ausweitung und der Etablierung der Familienunternehmensforschung erschien in den letzten

¹⁷ Röhl (2008), S. 6.

¹⁸ Vgl. Salvato/ Aldrich (2012), S. 125ff.

¹⁹ Vgl. Bird et al. (2002), S. 337f.

²⁰ Vgl. Sharma (2004), S. 1f.

²¹ Vgl. Klein (2000b), S. 157.

Jahren international eine größere Bandbreite an Studien, die auch andere Themen behandeln. Dabei sind für die Begründung der theoretischen Relevanz der vorliegenden Arbeit in erster Linie Untersuchungen über das Internationalisierungsverhalten von Familienunternehmen interessant sowie die verstärkten Bemühungen in den letzten Jahren, die Theoriebildung in der Forschung über Familienunternehmen vor allem im Bereich des Strategischen Managements voranzutreiben. Auch die bislang zu wenig erfolgte Konzentration auf Familienunternehmen im Zusammenhang mit Untersuchungen zur Verlagerung von Wertschöpfungsstufen ins Ausland begründet den Forschungsbedarf auf diesem Feld.

1.2.1 Nicht-finanzielle Ziele im Fokus der Familienunternehmensforschung

Neuere Fachbeiträge bemühen sich darum, die Theoriebildung über Familienunternehmen voranzutreiben und dabei die Frage zu untersuchen, in welchen charakteristischen Merkmalen sich Familienunternehmen von börsennotierten Publikumsgesellschaften unterscheiden und wie sich diese Unterschiede auf die Formulierung, den Inhalt und die Implementierung von Strategien in Familienunternehmen auswirken.²² In diesem Zusammenhang wurde eine Reihe von Beiträgen veröffentlicht, die den *Fokus zunehmend auf nicht-finanzielle Ziele* in Familienunternehmen legen und diese mit für Familienunternehmen typische Charakteristika und Ressourcen verknüpfen.²³ Darunter werden diejenigen Ziele in Unternehmen verstanden, deren Zielinhalt nicht gewinn-, rentabilitäts- oder kostenorientierte Aspekte betrifft, sondern sich auf nicht-monetäre Thematiken sowohl sozialer wie teilweise auch ökologischer Ausrichtung bezieht und in Familienunternehmen eng mit der Unternehmerfamilie zusammenhängt.²⁴

²² Siehe Berrone/ Cruz/ Gomez-Mejia (2012), S. 258. Einen guten Überblick über den Stand der Forschung geben diesbezüglich auch Gedajlovic et al. (2012), Chrisman et al. (2010) sowie Chrisman/ Steier/ Chua (2008).

²³ Vgl. Chrisman et al. (2010), S. 21.

²⁴ Siehe auch die Untersuchungen zu *family-centered goals* von Chrisman et al. (2012), Kotlar/ Massis (2013), McKenny et al. (2012) und Memili/ Welsh/ Luthans (2013). Zur Abgrenzung von ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen vgl. Wöhe/ Döring (2013), S. 66ff. Da das Wirtschaftlichkeitsprinzip zunächst keine Aussagen über die Motive des wirtschaftlichen Handelns trifft, sondern nur über die Art des Mitteleinsatzes zur Bedürfnisbefriedigung, wird in der vorliegenden Arbeit, anders als in anderen einschlägigen Publikationen, an dieser Stelle nicht von nicht-ökonomischen, sondern von nicht-finanziellen Zielen gesprochen.

Verschiedene Erklärungsansätze widmen sich dabei der Untersuchung von nicht in erster Linie an monetären Aspekten ausgerichteten Zielen in Familienunternehmen und ihrer Auswirkungen auf unternehmerische Entscheidungen. Unter dem aktuell vieldiskutierten Konstrukt *socioemotional wealth (SEW)* subsumieren verschiedene Autoren vorrangig emotionale Werte und Bindungsaspekte²⁵, die in Familienunternehmen dazu dienen, die affektiven Bedürfnisse der Eigentümerfamilie zu befriedigen und die von dieser deshalb in strategische Entscheidungen mit einbezogen werden.²⁶

„SEW characterizes the non-economic and emotional value associated with a family firm that serves to meet the family’s affective needs like identity, influence, and perpetuation of the family dynasty.“²⁷

Der SEW-Ansatz basiert sowohl auf der verhaltenswissenschaftlichen Agenturtheorie wie auch auf den systemtheoretischen Erkenntnissen aus der Familienunternehmensforschung.²⁸ Er verweist als mehrdimensionales Konzept unter anderem auf Elemente, die auch als Komponenten regionaler Bindung gegenüber dem Heimatstandort des Unternehmens aufgefasst werden können. In diesem Sinne thematisiert dieser Ansatz beispielsweise einen verantwortungsvollen Umgang mit den Angestellten in Familienunternehmen, die Einbettung in und die Unterstützung der lokalen Gemeinschaft oder auch vertrauensbasierte Beziehungen zu Lieferanten, Kunden und teilweise auch Angestellten²⁹, die als „binding social ties“³⁰ die Entscheidungsprozesse in Familienunternehmen beeinflussen und auch nichtfamiliären *stakeholdern* zugute kommen können.³¹

²⁵ Während in der sozialpsychologischen Forschung bereits früh angenommen wurde, dass Einstellungen und Wertorientierungen das Sozialverhalten von Individuen beeinflussen (siehe hierzu Metz-Göckel (1996), S. 12) nahm in der Betriebswirtschaftslehre die Erforschung von *soft facts* wie den Werten von Entscheidungsträgern in Unternehmen erst mit der wachsenden Bedeutung der Verhaltenswissenschaften in den Wirtschaftswissenschaften zu, siehe Klein (1991), S. 13 sowie Rothenberger (1992), S. 17.

²⁶ Vgl. Holt (2012), S. 1147 und Berrone/ Cruz/ Gomez-Mejia (2012), S. 259 sowie zu *socioemotional wealth* generell Berrone et al. (2010), Cennamo et al. (2012), DeTienne/ Chirico (2013), Kellermanns/ Eddleston/ Zellweger (2012), Le Breton-Miller/ Miller (2013), Pazzaglia/ Mengoli/ Sapienza (2013), Zellweger/ Dehlen (2012) sowie Zellweger et al. (2013).

²⁷ Kellermanns/ Eddleston/ Zellweger (2012), S. 1176.

²⁸ Vgl. Berrone/ Cruz/ Gomez-Mejia (2012), S. 260f.

²⁹ Vgl. Zellweger/ Dehlen (2012), S. 232 sowie Berrone/ Cruz/ Gomez-Mejia (2012), S. 263.

³⁰ Berrone/ Cruz/ Gomez-Mejia (2012), S. 259.

³¹ Vgl. Zellweger/ Dehlen (2012), S. 232.

Auch andere Konzepte rücken nicht-finanzielle Aspekte in Familienunternehmen in den Vordergrund. MCKENNY, SHORT ET AL untersuchen beispielsweise den Zusammenhang von Traditionen und Symbolen mit den Zielen in Familienunternehmen.³² Unter dem Stichwort *emotional ownership* bzw. *psychological ownership* werden dagegen psychologische, vorrangig affektive Aspekte der Eigentümerschaft in Familienunternehmen thematisiert,³³ die sich sowohl auf die Unternehmensnachfolge wie auch generell auf das Stakeholderverhalten in diesen Unternehmen auswirken. Darüber hinaus sind immer häufiger Untersuchungen vorzufinden, die sich auf ethische Aspekte in Familienunternehmen beziehen und unter den Schlagworten *Corporate Social Responsibility in Familienunternehmen* bzw. *responsible ownership* die besondere Rolle der Eigentümerfamilien im Hinblick auf sozialverantwortliches Handeln hervorheben.³⁴ Andere Untersuchungen widmen sich der Frage, ob sich in Familienunternehmen aufgrund der Einheit von Eigentum und Management eine stärkere *Stewardship-Orientierung* findet als in börsennotierten Publikumsgesellschaften und wie sich diese auf das Strategische Management auswirken kann, da hier angenommen wird, dass Entscheidungsträger in Familienunternehmen, die gleichzeitig Mitglied der Unternehmerfamilie sind, typischerweise als intrinsisch motivierte Treuhänder agieren, die nicht in erster Linie individuelle Ziele, sondern die Weiterentwicklung des Unternehmens in den Mittelpunkt ihres Handelns stellen.³⁵

All diese Ansätze eint die Annahme, dass in Familienunternehmen aufgrund bestimmter struktureller Charakteristika häufiger als in börsennotierten Publikumsgesellschaften nicht-finanzielle Aspekte in unternehmerische Entscheidungsprozesse einfließen, „making organizational processes highly ambiguous compared to those of nonfamily firms.“³⁶ Gleichwohl kann konstatiert werden, dass dieses Forschungsfeld erst am Anfang steht und vor allem die sozialen und

³² Vgl. McKenny et al. (2012), S. 299.

³³ Siehe Björnberg/ Nicholson (2012), S. 377ff und Stamm (2012), S. 225f sowie die Studien von Bernhard (2011), Rantanen/ Jussila (2011) und Sieger/ Bernhard/ Frey (2011).

³⁴ Siehe hierzu die Untersuchungen von Lambrecht/ Uhlaner (2005), Déniz Déniz/ Cabrera Suárez (2005), O'Boyle/ Rutherford/ Pollack (2010), Jaffe (2014), Dyer/ Whetten (2006) sowie Gallo (2004).

³⁵ Vgl. dazu Zahra et al. (2008), sowie Miller/ Le Breton-Miller/ Scholnick (2008), Simon et al. (2012) sowie Eddleston (2008), Eddleston/ Kellermanns (2007); zur *Stewardship*-Theorie des Managements generell siehe Donaldson/ Davis (1991) sowie Davis/ Schoorman/ Donaldson (1997).

³⁶ Kotlar/ Massis (2013), S. 1265.

emotionalen familienunternehmenstypischen Aspekte und ihre Auswirkungen noch nicht hinreichend untersucht wurden.³⁷ Zudem besteht zwar inzwischen ein Konsens hinsichtlich der generellen Bedeutung von nicht-monetären Werten und Zielen in Familienunternehmen, und auch die Bedeutung von kulturellen Kontexten wird in diesem Zusammenhang immer wieder hervorgehoben,³⁸ dennoch mangelt es bislang an kulturvergleichenden Studien, die kulturelle Einflüsse auf nicht-finanzielle Ziele und die damit verbundenen Auswirkungen in Familienunternehmen untersuchen. Elemente regionaler Bindung von Familienunternehmern werden zwar im Rahmen des *socioemotional wealth*-Ansatzes gestreift, wurden aber bislang nicht als eigenständiges Konstrukt in Familienunternehmen behandelt.

1.2.2 Die Internationalisierung von Familienunternehmen im Spiegel der Debatte um nicht-finanzielle Einflussfaktoren

In einem der ersten Artikel über die Internationalisierung von Familienunternehmen beschrieben GALLO UND SVEEN in einer theoretischen Studie die Faktoren, die das Internationalisierungsverhalten von Familienunternehmen beeinflussen. Sie bezogen sich dabei auf Unternehmen, die sich vollständig oder zumindest überwiegend im Eigentum einer Unternehmerfamilie befinden und deren Mitglieder über die Geschäftsführung auch die wichtigsten Entscheidungen des Unternehmens treffen.³⁹ Seither wurden verschiedene Untersuchungen publiziert, die sich mit der Internationalisierung von Familienunternehmen auseinandersetzen. Dennoch kann der diesbezügliche Wissensstand immer noch als unzulänglich eingeschätzt werden.⁴⁰ Die Mehrzahl der Studien zum Internationalisierungsverhalten von Familienunternehmen befasst sich mit einem Vergleich von

³⁷ Siehe Berrone/ Cruz/ Gomez-Mejia (2012), S. 258 sowie 263.

³⁸ Siehe beispielsweise Fletcher/ Melin/ Gimeno (2012), S. 127ff sowie hinsichtlich der Forderung, Familienunternehmen generell im kulturellen Kontext zu untersuchen, Colli/ Fernández Pérez/ Rose (2003), S. 28.

³⁹ Siehe Gallo/ Sveen (1991), S. 181f. Im Artikel finden sich keine expliziten Angaben zu den Ursprungsländern der Familienunternehmen bzw. den Zielländern der Internationalisierung, die angegebenen Fälle beziehen sich aber überwiegend auf Internationalisierungsprozesse in spanischen Familienunternehmen, siehe auch S. 184ff.

⁴⁰ Vgl. Banalieva/ Eddleston (2011), S. 1060 sowie Liang/ Wang/ Cui (2014), S. 126; siehe überblicksartig zu Untersuchungen zur Internationalisierung von Familienunternehmen auch Kontinen/ Ojala (2010) sowie Pukall/ Calabrò (2014). Heterogene Ergebnisse der Studien lassen sich teilweise mit den Unterschieden in der Abgrenzung von Familienunternehmen be-

Familienunternehmen und börsennotierten Publikumsgesellschaften⁴¹ bzw. legt den Fokus auf den häufig empirisch festgestellten geringeren Internationalisierungsgrad von Familienunternehmen und mögliche Ursachen dafür.⁴² Als Internationalisierungshemmnisse werden unter anderem Aspekte wie ein möglicher Verlust von Familienkontrolle sowie Risikoerwägungen genannt.⁴³

Die Rolle der Entscheidungsträger in Internationalisierungsprozessen in Familienunternehmen wurde dagegen bislang vergleichsweise selten untersucht,⁴⁴ in den wenigen Studien dazu werden vorrangig Internationalisierungsentscheidungen von externen Geschäftsführern und Familienunternehmern verglichen.⁴⁵ Allerdings zeigt sich hier die Tendenz, dass auch auf dem Feld der Forschung zu Internationalisierungsprozessen in Familienunternehmen ein zunehmender Fokus auf Theorien aus der Sozialpsychologie bzw. der kognitiven Psychologie gelegt wird⁴⁶ und *socioemotional wealth* sowie auch andere *nicht-finanzielle Faktoren* neben den gängigen ökonomischen Komponenten auch hier immer stärker in den Fokus der Aufmerksamkeit rücken und als ein mögliches *Internationalisierungshemmnis in Familienunternehmen* identifiziert werden.⁴⁷

Bislang unterblieben dabei im Zuge der Forschung über die Internationalisierung von Familienunternehmen Untersuchungen zur Thematik der Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten ins Ausland. Verschiedene Studien über den kompletten Rückbau von Wertschöpfungsaktivitäten in Familienunternehmen im Rahmen von Desinvestitionsprozessen weisen allerdings auch hier auf die Rolle von nicht-finanziellen, in erster Linie emotionalen und sozialen Aspekten

gründen, wobei in den meisten Untersuchungen in Familienunternehmen ein Mindestprozentsatz des Eigentums in Hand einer Unternehmerfamilie liegen sowie mindestens ein Mitglied dieser Familie auch in der Geschäftsführung des Unternehmens tätig sein muss, um als Familienunternehmen bezeichnet zu werden, siehe auch Pukall/Calabrò (2014), S. 104 und 107.

⁴¹ Vgl. die Untersuchungen von Claver Cortés/ Rienda García/ Quer Ramón (2006), Donckels/ Aerts (1998).

⁴² Vgl. Fernández/ Nieto (2005), Fernández/ Nieto (2006), Menendez-Requejo (2005), Casillas/ Acedo (2005), Gallo/ García-Pont (1996), Okoroafo/ Kaye (1999), Flören (2001), Sciascia et al. (2012) sowie Oesterle/ Richta (2011).

⁴³ Vgl. Gomez-Mejia/ Makri/ Larraza Kintana (2010), S. 223f.

⁴⁴ Vgl. Banalieva/ Eddleston (2011), S. 1061.

⁴⁵ Vgl. die Untersuchungen von Arregle et al. (2012), Holt (2012), und Banalieva/ Eddleston (2011).

⁴⁶ Vgl. Holt (2012), S. 1146.

⁴⁷ Vgl. Holt (2012), S. 1147f, Gomez-Mejia/ Makri/ Larraza Kintana (2010), S. 224.

in diesen Entscheidungsprozessen hin⁴⁸ und lassen aus diesem Grund vermuten, dass auch im Rahmen von Verlagerungsentscheidungen in Familienunternehmen nicht-finanzielle Faktoren, zu denen die regionale Bindung der Entscheidungsträger gezählt werden kann, eine Rolle spielen können. Auch Untersuchungen zu den Determinanten von Verlagerungsprozessen, die sich allerdings nicht spezifisch auf Familienunternehmen beziehen, aber ebenfalls soziopsychologische Verlagerungshemmnisse konstatieren, stärken diese Annahme.⁴⁹

Somit ist festzustellen, dass in der einschlägigen Literatur inzwischen ein Konsens besteht, dass Familienunternehmen im Hinblick auf Internationalisierungsprozesse besonderen Bedingungen unterliegen, allerdings sind die genauen Ursachen und Effekte in diesem Zusammenhang unklar.⁵⁰ Aus diesem Grund wurden von verschiedenen Autoren bereits in der Vergangenheit ausführlichere qualitative Untersuchungen des Internationalisierungsverhaltens von Familienunternehmen gefordert,⁵¹ die auch die Rolle von sozialen und emotionalen Faktoren in diesen Unternehmen beinhalten.⁵²

1.2.3 Kenntnisstand zur Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten ins Ausland in Familienunternehmen

Schließlich ist noch die Gruppe der Fachbeiträge zu erwähnen, die sich sowohl volks- wie auch betriebswirtschaftlich mit dem Thema der Produktions- oder Arbeitsplatzverlagerung ins Ausland auseinandersetzen. Dieses in den letzten Jahren stark debattierte Thema⁵³ fand als wichtiger, oft auch politisch aufgeladener Aspekt der Globalisierung Eingang in eine Vielzahl von Publikationen, die international auch unter dem Stichwort *offshoring* firmieren.⁵⁴ Hier finden sich sowohl

⁴⁸ Siehe Sharma/ Manikutty (2005), S. 294ff sowie Praet (2013), S. 34f.

⁴⁹ Siehe Hardock (2000), S. 133ff; auch Schröder (2011) spricht in seiner soziologisch ausgerichteten Untersuchung zu Produktionsverlagerungen solche soziopsychologischen Faktoren an, siehe S. 20.

⁵⁰ Vgl. Arregle et al. (2012), S. 1116.

⁵¹ Vgl. Graves/ Thomas (2004), S. 21 sowie Litz (1997), S. 65.

⁵² Siehe Sharma/ Manikutty (2005), S. 306 sowie Pukall/ Calabrò (2014), S. 119.

⁵³ Siehe Musteen/ Ahsan (2013), S. 421.

⁵⁴ Der Begriff *offshoring* schließt hier interne und externe Aktivitäten ein und bezieht sich nicht nur auf reine Verlagerungstätigkeiten innerhalb des Unternehmensverbundes (*captive offshoring*), sondern unter dem Terminus des *offshore outsourcing* auch auf Auslagerungen von Wertschöpfungsaktivitäten an Drittfirmen, siehe hierzu Nieto/ Rodríguez (2011), S. 346f sowie Hecker (2009), S. 629f.

makroökonomische Studien, die die Arbeitsplatzeffekte von Auslandsinvestitionen untersuchen,⁵⁵ wie auch Publikationen, die sich primär mit Offshoringstrategien und -praktiken sowie damit verbundenen Erfolgsfaktoren in Unternehmen beschäftigen.⁵⁶ Während noch vor einigen Jahren dabei vor allem die Verlagerung der Produktion ins Ausland besprochen wurde, beziehen sich in den letzten Jahren zunehmend Untersuchungen unter dem Stichwort *Next Generation Offshoring* oder *Offshoring 2.0* auf die Verlagerung von Dienstleistungen ins Ausland, so etwa IT- und Finanzdienstleistungen oder auch ganzer F&E-Abteilungen.⁵⁷ Studien über die Herausforderung von Arbeitsplatzverlagerungen in kleinen- und mittelständischen Unternehmen finden sich bedeutend seltener. Insbesondere hinsichtlich des Umgangs und der Auswirkungen von Verlagerungen in Familienunternehmen bestehen noch große Wissenslücken,⁵⁸ obwohl allgemein konstatiert wird, dass dieser Trend vor dem Hintergrund globaler Absatzmärkte und eines gestiegenen internationalen Wettbewerbs inzwischen auch mittelständische Unternehmen betrifft.⁵⁹ Die Untersuchungen hierzu befassen sich zudem in erster Linie mit ökonomischen Determinanten des Verlagerungsprozesses, nicht-finanzielle Einflussfaktoren wurden bislang in diesem Zusammenhang kaum untersucht.⁶⁰ Lediglich die Studie von HARDOCK zu Determinanten von Produktionsverlagerungen berücksichtigt auch nicht-finanzielle Einflussfaktoren im Sinne von psycho-sozialen Verlagerungsbarrieren. Diesen

⁵⁵ Siehe hierzu exemplarisch Pflüger et al. (2013), Agarwal (1996), Beyfuß/ Eggert (2000), Dietz/ Prosenko/ Vincentz (2001), Ziegler (2008), Farrell (2004), Henneberger/ Graf (1997), Seidel (2004) und Kinkel/ Jung Erceg/ Lay (2002).

⁵⁶ Siehe beispielsweise Hutzschenreuter/ Lewin/ Dresel (2011), Manning/ Lewin/ Schuerch (2011), Moller Larsen/ Manning/ Pedersen (2011), DuBois/ Toyne/ Oliff (1993), Coucke/ Sleuwaegen (2008), Ensign (2007), Hutzschenreuter/ Dresel/ Ressler (2007), Specht/ Lutz (2007), Kumar/ Van Fenema/ von Glinow (2009) und Jahns/ Hertmann/ Bals (2007).

⁵⁷ Vgl. Hahn/ Bunyaratavej/ Doh (2011), Lewin/ Couto (2007), Manning/ Massini/ Lewin (2008), Nieto/ Rodríguez (2011), S. 345f sowie Couto et al. (2007).

⁵⁸ Als einer von wenigen Autoren bezieht sich Schulte (2002) in seinem Werk über Rückverlagerungen explizit auf die Standortentscheidungen von kleinen und mittleren Unternehmen. Auch Hecker (2009) untersucht Offshoring und Outsourcing in mittelständischen Unternehmen. Becker/ Brenner (2003) sprechen in ihrer explorativen Studie über Personalfreisetzungen in Familienunternehmen die dieser Unternehmensform innewohnenden typischen Schwierigkeiten mit dem Thema an und verweisen auf die Notwendigkeit weitergehender Untersuchungen in diesem Feld.

⁵⁹ Siehe Hecker (2009), S. 629.

⁶⁰ Vgl. hierzu beispielsweise die Studie von Hecker (2009) zu Determinanten von Offshore-Outsourcing-Aktivitäten des deutschen Mittelstands, die rein ökonomische Kalküle untersucht.

wird eine beträchtliche Erklärungskraft in der Verlagerungsentscheidung zugesprochen, weshalb hier die Forderung nach intensiveren Forschungsbemühungen auf diesem Feld ausgesprochen wird.⁶¹

Summa summarum lässt sich konstatieren, dass in den verschiedenen Themenfeldern, die in das Thema der vorliegenden Arbeit hineinspielen, zwar erste Forschungsanstrengungen unternommen wurden, aber dennoch die Notwendigkeit einer weiteren, intensiveren Bearbeitung der einzelnen Themenbereiche besteht. Obwohl in zahlreichen Untersuchungen zu Familienunternehmen deutlich wird, dass sich der Faktor Familie in verschiedensten Bereichen auf das Strategische Management in diesen Unternehmen auswirken kann, bleiben dennoch das Ausmaß und die Wechselwirkungen dieses Einflusses aufgrund seiner Komplexität und oftmals nur indirekten Wirkung unklar. In diesem Zusammenhang wurde in den letzten Jahren ein zunehmender Fokus auf nicht-finanzielle Ziele in Familienunternehmen und deren Einfluss in Entscheidungssituationen gelegt. Dennoch steht die Forschung hier erst am Anfang und es besteht weiterer Forschungsbedarf zur Verringerung dieses Wissensdefizits, gerade auch im Hinblick auf nicht-finanzielle Einflussfaktoren auf Internationalisierungsentscheidungen von Familienunternehmen.

1.3 Zielsetzung der Untersuchung

Die oben skizzierten Überlegungen werden zum Anlass genommen, um auf der einen Seite einen Beitrag zur Aufarbeitung der umrissenen Forschungslücke zu leisten, auf der anderen Seite aber auch einen in den Medien und in der öffentlichen Meinung immer wieder geäußerten Mythos von Familienunternehmen wissenschaftlich zu untersuchen. Dazu wird in der vorliegenden Arbeit das Konstrukt der *regionalen Bindung von Familienunternehmern* analysiert, das in seinen Komponenten Parallelen zum Ansatz des *socioemotional wealth*⁶² aufweist, aber bislang als eigenständiges Konstrukt keinen Eingang in die einschlägige Forschung über Familienunternehmen fand. Regionale Bindung soll dabei sowohl theoretisch wie auch empirisch eingeordnet sowie anhand ihres Einflusses auf Entscheidungsprozesse zur Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland untersucht werden.

⁶¹ Vgl. Hardock (2000), S. 133ff, 251 sowie 291f.

⁶² Siehe Zellweger et al. (2013), S. 232 sowie Berrone/ Cruz/ Gomez-Mejia (2012), S. 259.

Somit besteht das *erste Teilziel* der vorliegenden Arbeit darin, anhand verschiedener theoretischer Strömungen die Besonderheiten von Familienunternehmen in Abgrenzung zu börsennotierten Publikumsgesellschaften herauszuarbeiten und im Hinblick auf die Familienunternehmen unterstellte regionale Bindung theoretisch zu überprüfen. Darüber hinaus soll eine theoretische Bestimmung und Einordnung des Konstruktes der regionalen Bindung erfolgen sowie ein analytischer Bezugsrahmen zur Untersuchung von regionaler Bindung der Familienunternehmer im Rahmen von Arbeitsplatzverlagerungsentscheidungen ins Ausland in Zusammenspiel mit weiteren Einflussfaktoren erarbeitet werden.

Als *zweites Teilziel* der Arbeit soll anhand einer empirischen Untersuchung das Konstrukt der regionalen Bindung weiter ausdifferenziert sowie die Rolle von regionaler Bindung der Familienunternehmer in unternehmerischen Entscheidungsprozessen zur Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland im Zusammenhang mit weiteren Einflussfaktoren beleuchtet werden. Da Besonderheiten in Familienunternehmen in Abgrenzung zu börsennotierten Publikumsgesellschaften in erster Linie mit dem Einfluss von familiensystemischen Eigenschaften auf die Unternehmensführung erklärt werden, erscheint es aufgrund der sich in individualistischen im Gegensatz zu kollektivistischen Gesellschaften ergebenden Unterschiede sinnvoll, eine ländervergleichende Untersuchung durchzuführen, die sowohl Fälle aus eher individualistisch wie auch kollektivistisch geprägten Kontexten einbezieht. Aus diesem Grund wird eine ländervergleichende Untersuchung in Deutschland und Spanien durchgeführt, die dazu beitragen soll, auch die Auswirkungen landeskultureller Faktoren auf die regionale Bindung der Familienunternehmer in Verlagerungsentscheidungen zu berücksichtigen. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse sollen schließlich sowohl bezüglich der Auswirkungen auf die theoretische Annäherung an Familienunternehmen wie auch hinsichtlich unternehmenspraktischer Implikationen überprüft werden.

Die vorliegende Studie kann damit dazu beitragen, das Wissen um nicht-finanzielle Einflussfaktoren in unternehmerischen Entscheidungsprozessen in Familienunternehmen auf eine breitere Basis zu stellen und die einzelnen, in der Übersicht zum aktuellen Stand der Forschung in Kapitel 1.2 skizzierten Themenbereiche zu einer Untersuchung über den Umgang mit Arbeitsplatzverlagerungen in Familienunternehmen und die Bedeutung von regionaler Bindung der Familienunternehmer in diesem Zusammenhang zusammenzuführen.

1.4 Aufbau der Arbeit

Im weiteren Verlauf sollen zunächst die theoretischen und begrifflichen Grundlagen der vorliegenden Arbeit erörtert sowie ein analytischer Bezugsrahmen für die empirische Untersuchung erarbeitet werden. Aus diesem Grund erfolgen in Kapitel 2.1 eine definitorische Bestimmung des häufig uneinheitlich verwendeten Terminus „Familienunternehmen“ und eine Abgrenzung dieses Unternehmenstypus von „börsennotierten Publikumsgesellschaften“ sowie eine Diskussion der organisatorischen Besonderheiten von Familienunternehmen unter dem Blickwinkel systemtheoretischer und institutionenökonomischer Ansätze.

In Kapitel 2.2 wird daraufhin das in der vorliegenden Arbeit zu untersuchende Konstrukt der regionalen Bindung eingeführt, wobei für die begriffliche Explizierung und inhaltliche Präzisierung dieses Phänomens auf die Erkenntnisse aus der organisationalen Commitment-forschung zurückgegriffen wird. Unter Berücksichtigung der gewonnenen theoretischen Einblicke werden im Anschluss daran die daraus resultierenden Annahmen in Zusammenhang mit regionaler Bindung von Familienunternehmern sowie regionale Bindung und kulturellen Unterschieden erarbeitet.

Weiterhin werden in Kapitel 2.3 eine inhaltliche Begriffsbestimmung des Terminus der „internationalen Arbeitsplatzverlagerung“ vorgenommen sowie die der Arbeit zugrundeliegenden Rationalitätsannahmen im Entscheidungsprozess diskutiert, bevor in Kapitel 2.4 ein konzeptioneller Bezugsrahmen für die Analyse von Arbeitsplatzverlagerungsentscheidungen erarbeitet wird, der im Rahmen eines *Input-Throughput-Output*-Modells verschiedene Einflussfaktoren des unternehmerischen Entscheidungsprozesses zu Arbeitsplatzverlagerungen integriert und das Konstrukt der regionalen Bindung als einer der Faktoren in diesen Zusammenhang einbettet. Dabei werden, sofern möglich, erste Vorannahmen in Bezug auf wechselseitige Beziehungen zwischen regionaler Bindung und den anderen Einflussfaktoren des Analysemodells erörtert.

Vor der Darstellung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung ist es in Kapitel 3 der Arbeit zunächst notwendig, die methodischen Überlegungen und Grundlagen zur Konzeption der empirischen Studie darzulegen. Die vorliegende Untersuchung ist als qualitative Basisstudie primär explorativer Natur angelegt, die zum Zweck der Einstufung der regionalen Bindung sowie der Validierung im Sinne einer Methodentriangulation um eine quantitative Fragebogenuntersuchung ergänzt wird. Die Ergebnisse aus beiden Untersuchungen werden zur Ge-

nerierung von Hypothesen verwendet. Ausgangspunkt dieses Kapitels bilden methodologische Überlegungen (Kapitel 3.1) und die Erarbeitung der konkreten Forschungsfragen der Untersuchung (Kapitel 3.2). Darüber hinaus wird die Vorgehensweise der Arbeit bei der Fallauswahl, den Instrumenten der Datenerhebung, der Durchführung der Datenerhebung sowie den verwendeten Analyse- und Auswertungsverfahren erläutert (Kapitel 3.3 bis 3.6). Auch die Diskussion von Gütekriterien und Repräsentativität der Arbeit sollen nicht unberücksichtigt bleiben (Kapitel 3.7).

Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt und analysiert. Nach einer Erläuterung der allgemeinen Charakteristika der untersuchten Familienunternehmen und der befragten Entscheidungsträger (Kapitel 4.1) orientiert sich die Gliederung der Kapitel 4.2 bis 4.7 am zuvor erarbeiteten analytischen Bezugsrahmen sowie an den daran anknüpfenden Forschungsfragen, die der Arbeit zugrunde liegen.

Im letzten Teil der Arbeit werden nach einem Resümee der Ergebnisse theoretische und unternehmenspolitische Implikationen ausgearbeitet sowie im Rahmen der Diskussion der Limitationen der Arbeit Vorschläge für die weitere Vorgehensweise in der Forschung dargelegt. Die Arbeit endet mit einem Ausblick auf die Positionierung von Familienunternehmen in Anbetracht der im Zuge einer zunehmenden Globalisierung gleichzeitig wachsenden Bedeutung der lokalen Einbindung von Unternehmen. Der Aufbau der Arbeit wird in Abb. 1 veranschaulicht.

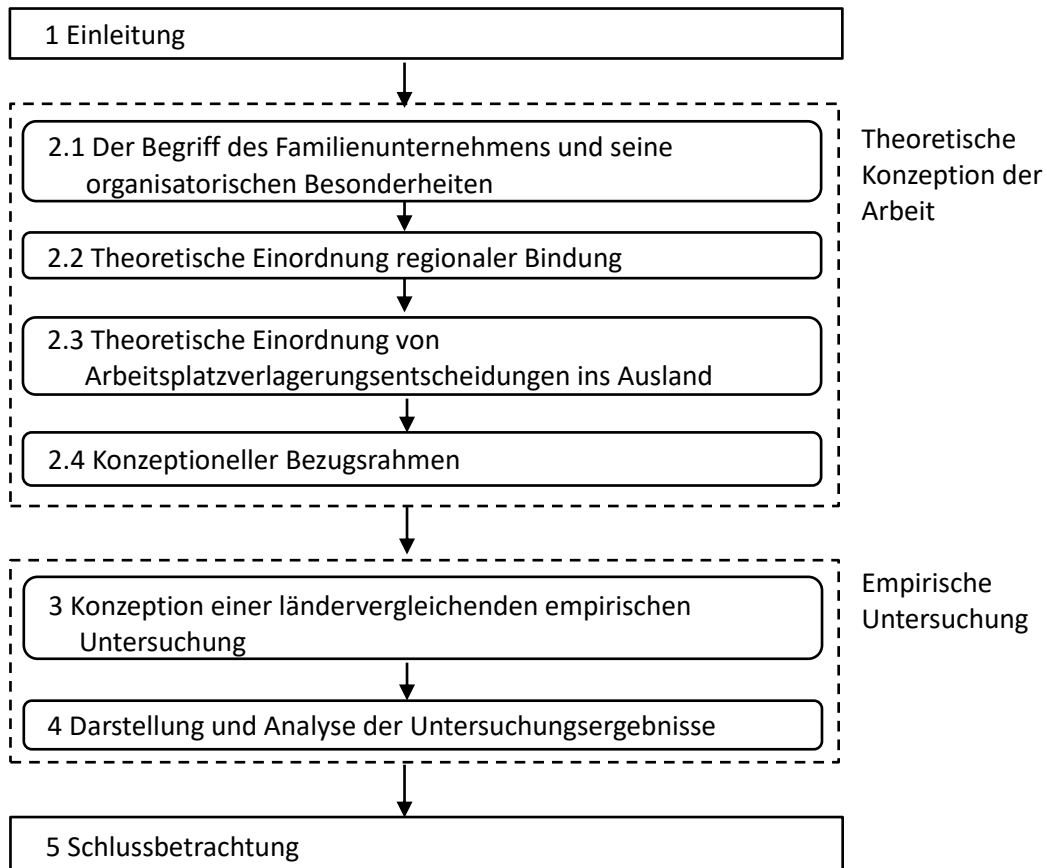


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung.

2 Begriffliche und theoretische Grundlagen der Arbeit

2.1 Der Begriff des Familienunternehmens und seine organisatorischen und sozialpsychologischen Besonderheiten

Obwohl die Forschung über Familienunternehmen in den letzten Jahrzehnten stark vorangetrieben wurde und insgesamt Einigkeit darüber herrscht, dass Familienunternehmen als Forschungsobjekt lohnenswert sind, da sie sich aus organisatorischer und sozio-psychologischer Perspektive von börsennotierten Publikumsgesellschaften unterscheiden, bestehen auf diesem Forschungsfeld immer noch substantielle definatorische und theoretische Defizite. Auf der einen Seite wurde bislang versäumt, eine eindeutige und allgemein wissenschaftlich anerkannte Definition von Familienunternehmen zu entwickeln; stattdessen verwenden die einschlägigen Autoren je nach Ausrichtung der jeweiligen Forschungsarbeit unterschiedliche Definitionen.⁶³ Diese begriffliche Unklarheit führt dazu, dass es keine gesicherte Datenbasis über diese Gruppe von Unternehmen gibt und eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse aus der Forschung auf dem Gebiet der Familienunternehmen häufig nicht gegeben ist.⁶⁴

Auf der anderen Seite bewirkte der eher deskriptive und anekdotische Charakter des Großteils der Publikationen über Familienunternehmen, dass die Erarbeitung eines substantiellen theoretischen Rahmens in diesem Feld bislang vernachlässigt wurde und es der Literatur dadurch nicht nur an empirischer, sondern auch an theoretischer Einheit fehlt.⁶⁵ Die Theorien, mit deren Hilfe in der einschlägigen Literatur versucht wird, die Besonderheiten von Familienunternehmen herauszuarbeiten, sind dabei aus verschiedenen Disziplinen der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften entlehnt. Ihre Integration in einen umfassenden theoretischen Rahmen unterblieb bislang.

Im folgenden Kapitel wird zunächst die im Rahmen der vorliegenden Arbeit verwendete Bestimmung des Begriffes Familienunternehmen vorgestellt und begründet. Auch auf die Abgrenzung von Familienunternehmen zu börsennotierten Publikumsgesellschaften wird dabei eingegangen. Danach werden die gängigsten auf dem Gebiet der Familienunternehmensforschung verwendeten

⁶³ Mit dieser Problematik beschäftigt sich ausführlich Litz (1995), S. 71ff, siehe auch Bornheim (2002), S. 85.

⁶⁴ Vgl. Smyrnios/ Tanewski/ Romano (1998), S. 51.

⁶⁵ Vgl. Bornheim (2002), S. 84f sowie Chua/ Chrisman/ Steier (2003), S. 331.

Theorien zur Erklärung organisatorischer und soziologisch-psychologischer Besonderheiten von Familienunternehmen erläutert und als theoretische Grundlage für die Herausarbeitung der Charakteristika von Familienunternehmen verwendet.

2.1.1 Definitive Bestimmung von Familienunternehmen und ihre Abgrenzung zu börsennotierten Publikumsgesellschaften

Für den aus der Alltagssprache stammenden Begriff „Familienunternehmen“ existiert bislang - wie bereits dargelegt - weder eine wissenschaftlich anerkannte noch eine im täglichen Sprachgebrauch etablierte Definition. Die meisten Menschen können sich unter diesem Unternehmenstypus etwas vorstellen, aber häufig haben die damit assoziierten Unternehmensformen wenig gemeinsam.⁶⁶ Dies ist auf die im Alltag vorkommende große Bandbreite von verschiedenen Familienunternehmen zurückzuführen, denn das Spektrum der Unternehmen, die gemeinhin als Familienunternehmen bezeichnet werden, erstreckt sich vom Gründerunternehmen, das in der ersten Generation von einer Person geführt wird, die gleichzeitig auch das Eigentum am Unternehmen hält, bis hin zu Unternehmen, an denen mehrere Familienzweige beteiligt sind, denen jeweils eine Vielzahl von Menschen angehören und die unterschiedliche oder auch gar keine Funktionen hinsichtlich der Kontrolle und Führung des Unternehmens innehaben können.⁶⁷ Zudem wird der Begriff des Familienunternehmens in manchen Publikationen nicht vom Terminus der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) abgegrenzt, der auf rein quantitativen Aspekten wie der Unternehmensgröße und dem Jahresumsatz basiert.⁶⁸ Auch wenn viele Familienunternehmen

⁶⁶ Nach jahrelanger Auseinandersetzung zur Zweckmäßigkeit der beiden Begriffe „Unternehmen“ und „Unternehmung“ werden diese Begrifflichkeiten in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur inzwischen häufig synonym verwendet. In anderen Fachrichtungen, beispielsweise in den Rechtswissenschaften, wird dagegen der Begriff Unternehmen bevorzugt. Um einen interdisziplinären Zugang nicht zu beeinträchtigen, wird in der Arbeit der Begriff „Unternehmen“ verwendet. Vgl. zu dieser Thematik auch Macharzina/ Wolf (2015), S. 14f.

⁶⁷ Vgl. Oesterle (2007), S. 39, Lansberg (1983), S. 40, James/ Jennings/ Breitkreuz (2012), S. 94, Chua et al. (2012), S. 1103ff, Arregle et al. (2012), S. 1116.

⁶⁸ Vgl. Haunschild/ Wolter (2010), S. 1. Nach der Einschätzung der europäischen Kommission sind Unternehmen mit höchstens 249 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen € oder einer Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Millionen € als kleine oder mittlere Unternehmen anzusehen, während das Institut für Mittelstandsforschung (IfM)

unter die Kategorie KMU fallen, existieren dennoch Familienunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten bzw. 50 Millionen Euro Jahresumsatz wie auch kleinere Unternehmen, die als konzerngebundene Unternehmen und nicht als Familienunternehmen eingestuft werden können. Aus diesem Grund ist für die Charakterisierung von Familienunternehmen eine auf quantitativen Überlegungen zu Unternehmensgröße oder Jahresumsatz basierende Abgrenzung nicht zielführend.

Die meisten Autoren beziehen sich bei der Definition von Familienunternehmen deshalb auf fünf Bestimmungsfaktoren, die in unterschiedlichen Gewichtungen und Ausprägungen vorhanden sein sollten, damit man ein Unternehmen als Familienunternehmen bezeichnen kann: Die Faktoren Familie, Unternehmen, Eigentum, Kontrolle und Führung.⁶⁹

Bereits der Begriff *Familie* wird in zahlreichen Veröffentlichungen zum Thema Familienunternehmen nicht oder uneinheitlich bestimmt.⁷⁰ Die sozialwissenschaftliche Definition der Kleinfamilie als Lebensgemeinschaft von Eltern oder auch nur einem Elternteil mit ihren eigenen (noch minderjährigen) Kindern wird dem Phänomen Familienunternehmen häufig nicht gerecht, da hier in manchen Fällen, etwa in älteren Familienunternehmen, die sich im Eigentum mehrerer Familienzweige befinden, eher großfamiliäre, clanähnliche Strukturen aufzufinden sind. Der Begriff der Familie ist deshalb nach RÖHL weiter zu fassen. Die Unternehmerfamilie kann eine Kernfamilie sein, aber auch eine Familie, der mehrere Generationen und möglicherweise sogar mehrere Stämme angehören.⁷¹ In Anlehnung an KLEIN wird deshalb in der vorliegenden Arbeit mit dem Begriff Familie eine Gruppe von Menschen bezeichnet, die durch Geburt oder über Hochzeit miteinander verwandt sind, wobei der Grad der Verwandtschaft offen bleibt.⁷²

Unter dem Begriff des *Unternehmens* wird im Folgenden eine wirtschaftlich selbständige Einheit verstanden, in der nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip zielgerichtet Input- in Outputgrößen umgewandelt werden und die zu diesem

Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten als KMU einordnet, siehe Kommission (2003), S. 39 sowie Günterberg/ Wolter (2002), S. 14.

⁶⁹ Vgl. Klein (2000a), S. 12f.

⁷⁰ Vgl. Michael-Tsabari/ Labaki/ Zachary (2014), S. 163.

⁷¹ Siehe Röhl (2008), S. 8.

⁷² Klein (2000a), S. 11.

Zweck Transaktionsbeziehungen mit Marktpartnern unterhält.⁷³ Unternehmen zeichnet zudem ein „*gesellschaftsbezogener Charakter*“⁷⁴ aus, da sie als Institutionen in der Gesellschaft neben der Erstellung von Produkten oder Dienstleistungen auch weitere soziale Aufgaben erfüllen, die sowohl der Gemeinschaft wie auch dem Unternehmen selber Vorteile bringen. Aufgrund der hohen Bedeutung der im Unternehmen agierenden Menschen im Rahmen der unternehmerischen Ressourcen und der Interaktion von Unternehmen mit ihrer Umwelt werden Unternehmen in der vorliegenden Arbeit in Verbindung mit einer systemtheoretischen Annäherung an Familienunternehmen zudem als offene soziale Systeme gesehen, die einem dynamischen Wandel unterliegen.⁷⁵

Typischerweise wird ein Familienunternehmen in der einschlägigen Literatur dann als solches bezeichnet, wenn eine *Familie maßgeblichen Einfluss auf das Unternehmen ausübt*,⁷⁶ wobei dieser Einfluss von der Unternehmerfamilie in erster Linie über die Indikatoren Eigentum, Kontrolle und Führungsbeteiligung geltend gemacht werden kann. Die meisten Autoren schließen zumindest einen Teil dieser Indikatoren in ihre definitorischen Überlegungen zu Familienunternehmen mit ein. So ist bspw. nach MILLER UND LE BRETON-MILLER ein Familienunternehmen „partly owned by one or more family members who together control at least 20% of the total votes outstanding“⁷⁷, während sich für GALLO UND SVEEN der Begriff Familienunternehmen anwenden lässt auf “a business where a single family owns the majority of stock and has total control. Family members also form part of the management and make the most important decisions concerning the business”⁷⁸. HILSE UND WIMMER beschreiben Familienunternehmen definitorisch etwas weiter gefasst “als Unternehmen, bei denen eine Familie einen bestimmenden Einfluß auf die Geschäftspolitik besitzt. Dies kann aus unterschiedlichen Rollen heraus geschehen (Geschäftsführung, Beirat, externer Eigentümer

⁷³ Vgl. Macharzina/ Wolf (2015), S. 15f.

⁷⁴ Macharzina/ Wolf (2015), S. 16, kursiv im Original.

⁷⁵ Siehe Macharzina/ Wolf (2015), S. 16. Zum Begriff des Unternehmens als ökonomischem System vgl. auch Dülfer/ Jöstingmeier (2008), S. 239ff, Wolf (2013), S. 183ff sowie Jung/ Bruck/ Quarg (2013), S. 9f.

⁷⁶ Vgl. Klein (2000a), S. 21, Arregle et al. (2012), S. 1116. Zu einem definitorischen Überblick zu Familienunternehmen siehe auch die Studie von Chua/ Chrisman/ Sharma (1999), S. 21f.

⁷⁷ Miller/ Le Breton-Miller (2006), S. 74.

⁷⁸ Gallo/ Sveen (1991), S. 181.

etc.), ist jedoch normalerweise mit einer Mehrheitsbeteiligung an der Firma verbunden.“⁷⁹ Für DONCKELS dagegen „genügt es anzunehmen, dass in einem Familienbetrieb sowohl Eigentum als auch Geschäftsleitung weitgehend in den Händen eines Familienmitglieds liegen, wobei möglicherweise mehrere Zweige der Familie beteiligt sind“⁸⁰, während SMYRNOS, TANEWSKI ET AL dahingehend argumentieren, dass in Unternehmen eines von den vier Kriterien Mehrheitsanteil der Familie am Eigentum, Mehrheitsanteil von mehreren Mitgliedern einer Anzahl von Familien am Eigentum, effektive Kontrolle der Unternehmung durch eine einzelne Familiengruppe oder signifikanter Anteil des Senior Managements, das aus derselben Familie stammt, zutreffen müssen, um als Familienunternehmen firmieren zu können.⁸¹ Analysiert man die in der einschlägigen Literatur verwendeten Indikatoren zur Kennzeichnung des Familieneinflusses, muss konstatiert werden, dass die Kombination und die Gewichtung der einzelnen Indikatoren von Definition zu Definition erheblich variieren. In vielen Fällen unterbleibt eine Quantifizierung des Familieneinflusses und die Einordnung als Familienunternehmen erfolgt anhand einer qualitativen Einzelfallentscheidung, wobei der Einfluss der Unternehmerfamilie lediglich mit Begriffen wie „weitgehend“, „signifikant“ oder „genügend“ charakterisiert wird. In anderen Fällen erfolgt eine willkürlich anmutende Einordnung und Abgrenzung der Gruppe der Familienunternehmen zu Publikumsgesellschaften anhand von selbst gewählten prozentualen Anteilen.

Ein weiteres Merkmal, auf das manche Autoren für eine Definition von Familienunternehmen verweisen, ist das Kriterium der *Nachfolge* beziehungsweise des *Generationswechsels*. Die Grundidee dabei ist, dass für die Einordnung eines Unternehmens als Familienunternehmen neben den vorgenannten Indikatoren Eigentum, Kontrolle und Führung auch der Wille, das Unternehmen an die nächste Generation weiterzugeben, entscheidend ist. Familienunternehmen, die in näherer Zukunft veräußert werden sollen, würden demnach nicht mehr als

⁷⁹ Hilse/ Wimmer (2001), S. 20; siehe in einer ähnlichen Definition Verbeke/ Kano (2012), S. 1185.

⁸⁰ Donckels (2002), S. 112.

⁸¹ Vgl. Smyrnios/ Tanewski/ Romano (1998), S. 50; siehe zu den vorgenannten Indikatoren ebenfalls die Publikation von Astrachan/ Klein/ Smyrnios (2002), S. 45ff, die diese im Rahmen ihrer F-PEC-Skala des Familieneinflusses unter der Machtdimension (Power) subsumieren.

Familienunternehmen betrachtet werden.⁸² Auch die Frage, ob ein neu gegründetes Einzelunternehmen, bei dem möglicherweise noch gar keine Familie im Hintergrund existiert, bereits als Familienbetrieb anzusehen ist, wird in diesem Zusammenhang kontrovers diskutiert. So wird nach RÖHL ein Gründerunternehmen, das über die Anfangsjahre hinauskommt, mit zunehmendem Alter und familiärem Hintergrund des Gründers einem typischen Familienunternehmen immer ähnlicher und dadurch zu einem Sonderfall eines Familienunternehmens,⁸³ während für andere Autoren erst die erfolgreiche Weitergabe des Unternehmens von der ersten zur zweiten oder einer späteren Generation ein Kriterium für die Einordnung als Familienunternehmen darstellt.⁸⁴ Bei dieser Sichtweise wird dahingehend argumentiert, dass der Einfluss der Familie auf das Unternehmen durch die zunehmende Ritualisierung von Abläufen, Schaffung von Legenden und Etablierung von Werten mit jeder weiteren Generation wächst.⁸⁵

Darüber hinaus thematisieren verschiedene Publikationen die Bedeutung bestimmter *Werte im Unternehmen*, die mit einer Familie identifiziert werden, von Generation zu Generation weitergegeben werden und die sich sowohl formell in ihren Unternehmensveröffentlichungen wie auch informell in den im Unternehmen gelebten Traditionen wiederfinden.⁸⁶

„Family ownership groups [...] are typically motivated by commitment to a set of values represented by the business. The family organization serves to build cohesiveness of the family ownership group in support of the business as an expression and example of the family's values and a primary means of achieving the family's aspirations related to its values.”⁸⁷

Auch CHUA, CHRISMAN ET AL. argumentieren dahingehend, dass ein Unternehmen nur dann als Familienunternehmen bezeichnet werden sollte, wenn es auch in Übereinstimmung mit den Werten und Präferenzen einer Familie geführt wird.⁸⁸

Schließlich wird als weiterer Indikator zur Einordnung eines Unternehmens als Familienunternehmen in der einschlägigen Literatur die *Selbsteinschätzung als*

⁸² Vgl. Hoopes/ Miller (2006), S. 93, Litz (1997), S. 56.

⁸³ Vgl. Röhl (2008), 13f.

⁸⁴ Vgl. Westhead/ Cowling (1998), S. 179.

⁸⁵ Vgl. Klein (2010), S. 15.

⁸⁶ Vgl. bspw. Donnelley (1964), S. 94.

⁸⁷ Aronoff (2004), S. 57.

⁸⁸ Vgl. Chua/ Chrisman/ Sharma (1999), S. 22.

Familienunternehmen verwendet. Dabei werden Entscheidungsträger oder Anteilseigner im Unternehmen gefragt, ob sie ihr Unternehmen als Familienbetrieb ansehen. BIRLEY schreibt der Einschätzung des Unternehmers sogar einen höheren Stellenwert zum Verständnis von Familienunternehmen zu als die herkömmlichen Methoden der Bestimmung anhand Eigenkapitalstruktur oder Geschäftsführung.⁸⁹ Allerdings sind bei einem alleinigen Rückgriff auf diesen Indikator die methodischen Probleme, die diese Vorgehensweise birgt, zu beachten. Auf der einen Seite kann soziale Erwünschtheit das Ergebnis verzerren, auf der anderen Seite ist die Wiederholbarkeit der Antwort in ähnlichen Kontexten, also etwa bei der Befragung anderer Mitglieder der Unternehmerfamilie, möglicherweise nicht gegeben. Außerdem wird durch die unterschiedlichen impliziten Definitionen von Familienunternehmen, mit denen die Befragten die Selbsteinschätzung vornehmen, die Schwierigkeit der Festlegung von Kriterien, die ein Familienunternehmen ausmachen, lediglich auf die Befragten verlagert, wodurch die Definition an Transparenz verliert.⁹⁰

Die oben skizzierten Überlegungen verdeutlichen, dass bei der Anzahl der unterschiedlichen Indikatoren, die in der einschlägigen Literatur für eine Einordnung von Familienunternehmen verwendet werden, leicht der Überblick verloren gehen kann. Die definitorische Heterogenität und dadurch auch schwierige Vergleichbarkeit der Studien wird demzufolge auch in den meisten einschlägigen Publikationen als Herausforderung angesehen. Publikumsgesellschaften, deren häufigste Erscheinungsform die börsennotierte Aktiengesellschaft darstellt, zeichnen sich als reine Anlagegesellschaften durch eine breite Streuung von Gesellschaftsanteilen aus.⁹¹ Die Anteilseigner von Publikumsgesellschaften sind nicht am Sachvermögen des Unternehmens beteiligt, sondern verfügen nur über Eigentum an einem Wertpapier, das über einen Markt frei handelbar ist.

Durch die Vielzahl der nicht miteinander verbundenen Anteilseigner und deren hohe Fluktuation erfolgt eine Trennung von Eigentum am Unternehmen und Unternehmensführung. Die Verfügungsmacht über das von den Anteilseignern

⁸⁹ Vgl. Birley (2002), S. 14; auch Westhead/ Cowling (1996) sowie Westhead/ Cowling/ Storey (1998) verwenden das Kriterium der Selbsteinschätzung zur Charakterisierung von Familienunternehmen. Siehe zudem die Ausführungen zur Identität von Familienunternehmen von Zellweger et al. (2013), S. 233f.

⁹⁰ Vgl. Klein (2010), S. 14f.

⁹¹ Vgl. Raiser/ Veil (2010), S. 13, Hirte (2012), S. 7f.

investierte Kapital obliegt Spezialisten, die zur Führung des Unternehmens beauftragt wurden.⁹² Im Gegensatz zu Familienunternehmen besitzt hier folglich keine Anteilseignergruppe einen dominierenden Einfluss auf die Geschäftsführung bzw. die Kontrolle des Unternehmens.

Häufig erfolgt die Definition von Familienunternehmen auch unter der Vorgabe, eine Abgrenzung dieses Unternehmenstypus zur Publikumsgesellschaft als Gegenpol zu erreichen (siehe zu einer Gegenüberstellung auch Tabelle 1).⁹³

Auf der Basis dieser Überlegungen wird ein Unternehmen *in der vorliegenden Arbeit* in Übereinstimmung mit der herrschenden Auffassung in der einschlägigen Literatur dann als Familienunternehmen betrachtet, wenn eine Familie einen maßgeblichen Einfluss auf die Führung des Unternehmens nehmen kann, wenn das Unternehmen folglich als *family-controlled* statt lediglich *family-influenced* eingestuft werden kann.⁹⁴ Zur Einschätzung dieses Familieneinflusses auf ein Unternehmen wird dabei auf die Machtposition der Unternehmerfamilie verwiesen, die sich sowohl im Anteil an Eigentum, an der Kontrolle des Unternehmens wie auch an der Geschäftsführung zeigen kann, wobei grundsätzlich davon ausgegangen wird, dass ein niedrigerer Einfluss bei einem der Faktoren durch einen entsprechend höheren Einfluss bei einem anderen Faktor ausgeglichen werden kann. Notwendige Bedingung ist allerdings eine maßgebliche Beteiligung der Familie am Eigenkapital des Unternehmens. Diese wird dann für ausreichend angenommen, wenn die Eigentümerfamilie mindestens die Hälfte der Anteile am Unternehmen hält, da dann davon ausgegangen werden kann, dass die Unter-

⁹² Vgl. Andreae (2007), S. 3ff, Jansch (1999), S. 21f.

⁹³ Die strenge Dichotomisierung wird allerdings auch von manchen Autoren kritisiert, da durch den Fokus auf die Abgrenzung die Diskussionen innerhalb des Forschungsfeldes über das, was den Kern des Unterschiedes zwischen Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen ausmacht, in der Vergangenheit wenig konstruktiv verliefen, vgl. hierzu Astrachan/Klein/ Smyrnios (2002), S. 45f. In ihrem Konzept der F-PEC Skala des Familieneinflusses verzichten Astrachan et al. deshalb auf eine Trennung zwischen Familienunternehmen und Publikumsgesellschaften und definieren stattdessen eine kontinuierliche Skala des Familieneinflusses, auf der sich beliebige Unternehmen anhand des Einflusses, den eine Familie auf das Unternehmen ausübt, einordnen und dadurch auch vergleichen lassen, siehe ebd., S. 45ff.

⁹⁴ Vgl. Holt (2012), S. 1146, Arregle et al. (2012), S. 1116 sowie Klein (2010), S. 17, Hilse/Wimmer (2001), S. 38.

nehmerfamilie über „the discretionary power to decide which strategic alternatives to pursue and the intensity with which they are pursued“⁹⁵ verfügt. In bestimmten Fällen kann ein geringerer Anteil der Unternehmensfamilie am Eigenkapital des Unternehmens genügen, um Einfluss auf die Geschäftsführung zu nehmen, etwa im Fall einer Sperrminorität in Aktiengesellschaften, bei denen eine Unternehmerfamilie als Minderheitsaktionär mit wenigstens 25% des Grundkapitals alle Beschlüsse verhindern kann, die eine Dreiviertelmehrheit verlangen.⁹⁶ Dennoch wird in solchen Fällen davon ausgegangen, dass die Balance zwischen den Interessen der Unternehmerfamilie und den Einflüssen weiterer, externer Anteilseigner in der Unternehmensführung ausgeglichener ist als in Unternehmen, in denen die Unternehmerfamilie Mehrheitseigner ist, und es sich bei diesen Unternehmen folglich nur um Unternehmen handelt, die durch eine Unternehmerfamilie beeinflusst sind, aber nicht von dieser kontrolliert werden.⁹⁷ Manche der im folgenden Kapitel diskutierten Eigenschaften von Familienunternehmen lassen sich in schwächerer Form auch in diesen Unternehmen finden. Da die Arbeit aber eine deutliche Abgrenzung zu Publikumsgesellschaften anstrebt, wird hier nur der Fall des Mehrheitseigentums der Unternehmerfamilie am Eigenkapital des Unternehmens als Familienunternehmen betrachtet.

⁹⁵ Holt (2012), S. 1146; siehe zur Notwendigkeit eines mindestens 50%-Anteils für ein Unternehmen, das als „family-controlled“ eingestuft werden kann, auch Arregle et al. (2012), S. 1116.

⁹⁶ Vgl. Raiser/ Veil (2010), S. 14.

⁹⁷ Vgl. Arregle et al. (2012), S. 1117.

Merkmale	Familienunternehmen	Publikumsgesellschaft
<i>Eigentümerkreis</i>	(Mehrheitliche) Beteiligung einer Unternehmerfamilie am Eigenkapital des Unternehmens	Vielzahl von nur mit dem Kapital beteiligten Anteilseignern (Streubesitz)
<i>Veräußerbarkeit der Eigentumsanteile</i>	Keine schnelle und beliebige Veräußerbarkeit der Eigentumsanteile der Unternehmerfamilie möglich	Freie Veräußerbarkeit der Eigentumsanteile ohne eine Veränderung des Kapitalstocks der Gesellschaft
<i>Kontrolle des Unternehmens</i>	Maßgeblicher Einfluss der Unternehmerfamilie auf die Unternehmenskontrolle durch Vertretung der Familie oder ihrer Repräsentanten im Kontrollgremium	Kein maßgeblicher Einfluss eines einzelnen Anteilseigners auf die Unternehmenskontrolle durch hohe Informations- und Abstimmungskosten
<i>Geschäftsführung</i>	Einfluss der Unternehmerfamilie auf die Geschäftsführung durch Übernahme von Führungsfunktionen oder Kontrolle der Geschäftsführung	Kein maßgeblicher Einfluss eines einzelnen Anteilseigners auf die Unternehmensführung; Unternehmensführung durch gewählte Spezialisten
<i>Eigentum und Verfügungsmacht</i>	Keine Trennung; Interessenkongruenz	Trennung; Interessendivergenz
<i>Nachfolge</i>	Wille der Weitergabe des Unternehmens (Eigentum und ggf. Geschäftsführung) an die nächste Generation der Unternehmerfamilie	Keine Nachfolgeregelung notwendig; Bestellung der Führungsnachfolge durch das Kontrollgremium und freie Veräußerbarkeit der Eigentumsanteile
<i>Rechtsform</i>	Verschiedene Rechtsformen möglich (OHG, KG, GmbH, GmbH & Co KG, Einzelunternehmen, AG)	Vorwiegend börsennotierte AG, aber auch KGaA sowie GmbH&Co KG möglich

Tabelle 1: Gegenüberstellung konstituierender Merkmale von Familienunternehmen und Publikumsgesellschaften⁹⁸

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Andrae (2008), S. 3ff sowie Raiser/ Veil (2010), S. 13f.

⁹⁸ Hier werden die Idealtypen der reinen Anlagegesellschaft im Streubesitz sowie des reinen Familienunternehmens gegenübergestellt. In der Realität finden sich unter den Publikumsgesellschaften aber auch Unternehmen, bei denen institutionelle Anleger die Unternehmensleitung genau beobachten und aufgrund ihres Informationsvorteils sowie des Vollmachtstimmrechts der Banken über die Hauptversammlung Einfluss im Unternehmen ausüben, siehe auch Raiser/ Veil (2010), S. 13 und 104.

Als Familie wird dabei eine Gruppe von Menschen bezeichnet, die durch Geburt oder über Hochzeit miteinander verwandt sind. Ein Gründerunternehmen wird in der vorliegenden Arbeit dann als Familienunternehmen angesehen, wenn die Absicht besteht, das Unternehmen an die nächste Generation weiterzugeben. Um der subjektiven Ausrichtung auf die Perzeption der Entscheidungsträger Rechnung zu tragen⁹⁹ und gleichzeitig sicherzustellen, dass nicht nur der objektive Einbezug einer Unternehmerfamilie in einem Unternehmen, sondern auch die „Essenz“ des Familienunternehmens¹⁰⁰ erfasst wird, wird zusätzlich auch der Indikator der Selbsteinschätzung für die Einordnung als Familienunternehmen herangezogen, indem darauf geachtet wird, dass nur solche Unternehmen in die Analyse einbezogen werden, die von den jeweiligen Entscheidungsträgern auch als Familienunternehmen angesehen werden. Mit einer derartigen Konzeption kann auf der einen Seite der objektive Einfluss der Unternehmerfamilie auf das Unternehmen dargestellt und überprüft, auf der anderen Seite aber auch in Zusammenhang mit der Ausrichtung der vorliegenden Arbeit die subjektive Identität als Familienunternehmen gewährleistet werden. Der Unternehmensgröße bzw. dem Jahresumsatz wird dagegen bei der Einschätzung, ob es sich bei einem Unternehmen um ein Familienunternehmen handelt, keine Bedeutung beigemessen, da davon ausgegangen wird, dass nicht nur kleine und mittlere, sondern auch große Unternehmen die genannten Kriterien von Familienunternehmen erfüllen können.

Zusammenfassend lassen sich folgende Charakteristika von Familienunternehmen festhalten:

- Familienunternehmen werden von einer Unternehmerfamilie über die drei Faktoren Eigentumsanteile, Geschäftsführungsanteile sowie eine aktive Rolle im Kontrollorgan des Unternehmens kontrolliert.

⁹⁹ Siehe hierzu ausführlicher Kapitel 2.4 der vorliegenden Arbeit.

¹⁰⁰ Chua, Chrisman et al. (1999) legen dar, dass Familienunternehmen durchaus aufgrund des familiären Engagements im Rahmen der Merkmale Eigentum oder Geschäftsführung (*family involvement*) nach den gängigen objektiven Kriterien als Familienunternehmen eingestuft werden können und dennoch nicht als Familienunternehmen handeln und somit diese „Essenz“ nicht erfasst wird, da die Beteiligten das Unternehmen selber nicht als Familienunternehmen einstufen, siehe auch Chua/ Chrisman/ Sharma (1999), S. 19f. Auch für Zellweger et al. (2013), S. 233f liegen nur dann die besonderen Charakteristika von Familienunternehmen vor, wenn eine Übereinstimmung zwischen Familienidentität und Unternehmensidentität auftritt.

- Die Beteiligung der Eigentümerfamilie am Eigenkapital des Unternehmens (notwendige Bedingung) wird dann als ausreichend für eine effektive Kontrolle des Unternehmens angenommen, wenn die Eigentümerfamilie mindestens 50% der Unternehmensanteile hält.
- Ein niedrigerer Einfluss der Unternehmerfamilie bei einem der Faktoren Eigentum, Geschäftsführung oder Kontrolle kann durch einen entsprechend höheren Einfluss bei einem anderen Faktor ausgeglichen werden.
- Ein Familienunternehmen wird von der Unternehmerfamilie auch als Familienunternehmen angesehen (Selbsteinschätzung).
- Ein Gründerunternehmen ist dann als Familienunternehmen einzustufen, wenn die Absicht besteht, das Unternehmen an die Nachfolgeneration weiterzugeben.

2.1.2 Erklärungsansätze für typische Eigenschaften von Familienunternehmen

In der einschlägigen Literatur besteht inzwischen Konsens darüber, dass Familienunternehmen spezifische Charakteristika aufweisen, die sie von Publikums-gesellschaften unterscheiden und eine gesonderte Untersuchung dieser Unternehmensform sinnvoll erscheinen lassen.¹⁰¹ Die Frage, wodurch diese Besonderheiten zu erklären sind, wird allerdings heterogen beantwortet, da verschiedene theoretische Ansätze zu ihrer Erklärung beitragen können. Die vorliegende Arbeit greift mit der Systemtheorie und der Neuen Institutionenökonomik zwei der gängigsten und ergiebigsten Ansätze zur Erläuterung der spezifischen Charakteristika von Familienunternehmen heraus, wobei diese nicht in einem konkurrierenden, sondern in einem komplementären Verhältnis zueinander stehen, da sie teilweise ähnliche in der empirischen Untersuchung dieser Unternehmen festgestellte Beobachtungen mit ihrem jeweils eigenen theoretischen Instrumentarium zu erläutern versuchen.

2.1.2.1 Familienunternehmen aus systemtheoretischer Perspektive

Bereits seit den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts werden in der einschlägigen Literatur zu Familienunternehmen systemtheoretische Überlegungen herangezogen, um typische Charakteristika und Funktionsweisen dieser Unternehmens-

¹⁰¹ Vgl. Andrae (2007), S. 148.

form zu erklären. Dabei wird auf ein konzeptionelles Modell verwiesen, das Familienunternehmen als komplexe offene Systeme ansieht, die aus mehreren Subsystemen bestehen und deren Besonderheiten in erster Linie auf einer Überlapung dieser Subsysteme und einem dadurch eintretenden *spill-over* Effekt beruhen.¹⁰²

Bevor die Argumentation dieses Modells genauer ausgeführt wird, sollen im Folgenden überblicksartig die systemtheoretischen Grundlagen dargestellt werden, die in den siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts im Rahmen der Kybernetik entwickelt wurden und später auch in den Sozialwissenschaften zur Anwendung kamen.¹⁰³

Systemtheoretische Grundlagen

Als System als wissenschaftlichem Ordnungsbegriff kann zunächst all das bezeichnet werden, bei dem eine Unterscheidung zwischen einem spezifischen Systeminneren und einem spezifischen Systemäußeren, also einer Systemumwelt, erkennbar ist. Ein System besteht aus spezifischen Elementen, es weist Systemgrenzen auf und es erzeugt seine Elemente, die es wiederum von anderen Systemen unterscheiden, selbst und wird damit zu einem autopoietischen System.¹⁰⁴ Die Abgrenzung eines Systems zu seiner Umwelt entsteht nicht über eine vorgegebene Grenze, sondern wird von dem betreffenden System selbst vorgenommen, indem es durch eigene Handlungen, Sinnverarbeitungen und Kommunikationen in seinem Inneren weniger Komplexität aufweist als in seinem Außenverhältnis.¹⁰⁵ Ein offenes System steht mit seiner Umwelt in Beziehung und passt seine internen Strukturen laufend an, dadurch unterliegt es einer beständigen Veränderung.¹⁰⁶

¹⁰² Vgl. ursprünglich Lansberg (1983), S. 39ff sowie ebenfalls Simon/ Wimmer/ Groth (2012), S. 17 und Khanin/ Turel/ Mahto (2012), S. 391.

¹⁰³ Vgl. Luhmann (1995), S. 6ff, Ziemann (2009), S. 469f, Jensen (1983), S. 16ff.

¹⁰⁴ Vgl. Krause (2005), S. 232, Jensen (1983), S. 27ff, Schneider (2009), S. 273 sowie den Exkurs zur autopoietischen Organisation lebender Systeme bzw. der biologischen Systemtheorie in Ziemann (2009), S. 477f.

¹⁰⁵ Vgl. Steinmann/ Schreyögg (2013), S. 134.

¹⁰⁶ Vgl. Krause (2005), S. 232ff.

Während in der sozialwissenschaftlichen Systemtheorie ein soziales System ursprünglich als ein Zusammenhang aufeinander verweisender Handlungen aufgefasst wurde,¹⁰⁷ erweiterte sich im Laufe der Zeit das Verständnis von Systemen insofern, als dass man nun von Kommunikationen als Elementen ausging, die allerdings nicht direkt beobachtet, sondern nur indirekt über die Zurechnung von Handlungen zu Kommunikationen rekonstruiert werden können.¹⁰⁸ Systeme unterscheiden sich hinsichtlich der Art ihrer Kommunikationen, wobei unter dem Begriff *soziale Systeme* funktional ausdifferenzierte Teilsysteme subsumiert werden können, die für die Gesellschaft jeweils spezifische Funktionen wahrnehmen.¹⁰⁹

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass soziale Systeme in der sozialwissenschaftlichen Systemtheorie als im Vergleich zu ihrer Umwelt komplexitätsreduzierte Zusammenhänge verstanden werden, die sich durch aufeinander bezogene Kommunikationen selbst erschaffen und steuern und sich bezüglich der Art ihrer Kommunikationen differenzieren lassen, indem sich sowohl ihre Kommunikationsmedien wie auch ihre Codierungen unterscheiden können.¹¹⁰

Personen können an verschiedenen sozialen Systemen beteiligt sein, wobei sich die jeweilige Systemzugehörigkeit nach der Art der Kommunikationen richtet.¹¹¹ Eine Person kann somit als Familienmitglied mittels ihrer Kommunikation dem System Familie angehören und als Geschäftsführer eines Familienunternehmens dem System Unternehmung. Die aktuelle Systemzugehörigkeit hängt dabei von

¹⁰⁷ Dies geht zurück auf die Theorie der Handlungssysteme von Talcott Parsons, siehe Parsons (1972), S. 15f oder zusammenfassend auch Ziemann (2009), S. 472. Siehe auch die Überlegungen von Münch (1976), S. 12ff. Anfänglich wird in der Luhmannschen Systemtheorie zudem von Menschen als personalen Systemen gesprochen, die in der Umwelt der Gesellschaft verortet werden. Später wird nur noch von Personen gesprochen. Dieser Nomenklatur schließt sich die vorliegende Arbeit an. Als psychisches System wird dagegen ein System bezeichnet, das nicht auf der Basis von Kommunikationen, sondern Gedanken arbeitet und dessen operative Einheit das Bewusstsein bildet. Eine ausführliche Unterscheidung der Begriffe Person und psychisches System würde in diesem Kontext zu weit führen, kann aber etwa bei Krause (2005), S. 236ff oder Ziemann (2009), S. 478f nachgelesen werden.

¹⁰⁸ Vgl. Ziemann (2009), S. 479f, Krause (2005), S. 239f, Jensen (1983), S. 47ff.

¹⁰⁹ Vgl. Krause (2005), S. 35, Schneider (2009), S. 276ff, Münch (1976), S. 19ff.

¹¹⁰ Vgl. Schneider (2009), S. 327f und 379f. Eine übersichtliche schematische Darstellung und Abgrenzung der einzelnen sozialen Systeme und ihrer kommunikativen Wirklichkeiten findet sich auch bei Krause (2005), S. 50f.

¹¹¹ Vgl. Krause (2005) S. 57 und 80 sowie in Bezug auf die Überlagerung von Interaktionen Münch (1976), S. 22f.

der jeweiligen Kommunikationsform und dem jeweils verwendeten operativen Code ab. Diese mehrfachen Systemzugehörigkeiten in unterschiedlichen Rollen implizieren eine Reihe von Konsequenzen, darunter beispielsweise bewusste Kommunikation bzw. Einflussnahme auf das Handeln anderer Systeme oder auch privilegierte organisationale Mitgliedschaften mit herausgehobenen Handlungschancen.¹¹²

Familienunternehmen als Systeme mit überlappenden Subsystemen

Wird diese systemtheoretische Sichtweise auf Familienunternehmen übertragen, so werden diese auf organisationaler Ebene als offene Systeme gesehen. Diese bestehen wiederum aus Subsystemen, die sich jeweils überlappen, indem einzelne innerhalb dieser Systeme (inter)agierende Personen mehreren Systemen angehören. Anfänglich wurde in der einschlägigen Literatur insbesondere die Überlappung der zwei Teilsysteme Familie und Unternehmen thematisiert, später wurde auch das Merkmal des Eigentums in die theoretische Argumentation mit einbezogen und inzwischen von manchen Autoren auch die Komponente des Managements als eigenes Teilsystem angeführt.¹¹³ Allerdings wird bei der Erklärung der Besonderheiten von Familienunternehmen die Betonung nach wie vor in erster Linie auf die grundsätzlichen Unterschiedlichkeiten der zwei Systeme Familie und Unternehmen gelegt, die sich in Familienunternehmen aufgrund ihrer Überlappung wechselseitig beeinflussen.¹¹⁴

Die Umwelt des Systems Familienunternehmen bildet das jeweils spezifische wirtschaftliche und kulturelle Umfeld, in das ein Familienunternehmen eingebettet ist. Die jeweiligen Subsysteme, also sowohl Unternehmen wie auch Familien können als soziale Sinnsysteme in der Form kommunikativer Systeme eingeordnet werden, die autopoietisch operieren, indem sie die Elemente, aus denen

¹¹² Vgl. Krause (2005), S. 82 sowie S. 244.

¹¹³ Vgl. McCollom (1988), S. 401, Lansberg (1983), S. 40, Pieper/ Klein (2007), S. 301f. Siehe auch die überblicksartige Darstellung der frühen Arbeiten zur systemtheoretischen Annäherung an Familienunternehmen in Hollander/ Elman (1988), S. 156ff.

¹¹⁴ Vgl. Pieper/ Klein (2007), S. 303ff sowie auch Jorissen et al. (2005), S. 230. Kritisch angemerkt wird hier von einigen Autoren, dass diese Sicht schnell pathologisch zu werden droht, wenn die typischen Charakteristika des Familiensystems in erster Linie als negative Beeinflussung des Systems Unternehmen angesehen werden, die es möglichst zu eliminieren gilt. Deshalb wird teilweise gefordert, die Überlappungssituation eher als „Supra-System“ mit seinen eigenen Besonderheiten anzusehen, siehe dazu auch Whiteside/ Brown (1991), S. 384 sowie Distelberg/ Blow (2011), S. 29.

sie bestehen, selbst erzeugen.¹¹⁵ Sie können ihrerseits wiederum aus Subsystemen bestehen, deren Elemente die Kommunikationen von Personen sind. An dieser Stelle treten die Überschneidungen auf, da dieselbe Person, beispielsweise ein Mitglied einer Unternehmerfamilie, das Anteile am Familienunternehmen besitzt und in dessen Geschäftsführung tätig ist, durch ihre Kommunikationen und Handlungen an verschiedenen Systemen teilnimmt, etwa in diesem Fall sowohl an den Systemen Unternehmen und Familie wie auch Eigentum und Management. Die einzelnen Subsysteme basieren aber auf unterschiedlichen Funktionslogiken, normativen Schemata und Codes. Dadurch können die Überlappungen der Systeme eine Reihe von Besonderheiten hervorrufen. Um das Zusammenwirken der verschiedenen Systeme ergründen zu können, werden sie im Folgenden zunächst in ihrer Verschiedenheit betrachtet.

Während in den agrarischen Gesellschaften der Vergangenheit noch eine Übereinstimmung zwischen Familie und Unternehmen bestand, da die Großfamilie, die den landwirtschaftlichen Betrieb bewirtschaftete, sowohl eine ökonomische wie auch eine emotionale Einheit bildete, kam es im Laufe der Industrialisierung zu einer zunehmenden Trennung zwischen den Systemen Familie und Unternehmen, die sich in ihren Funktionslogiken und Prinzipien der Entscheidungsfindung auseinanderentwickelten.¹¹⁶

Das soziale System Familie¹¹⁷ funktioniert nach dem Code der Mitgliedschaft und dem Mechanismus der Verwandtschaft, das heißt, für ihr langfristiges Überleben benötigt eine Familie Mitglieder, deren physisches und psychisches Wohlergehen deshalb die innerfamiliären Spielregeln und Kommunikationen bestimmt.¹¹⁸ Die Elemente des Systems Familie sind die im familiären Kontext geführten Kommunikationen und Handlungen; außerfamiliäre Kommunikationen der Familienmitglieder zählen dagegen zur Umwelt des Systems. Da die Kommunikation innerhalb der Familie in der Regel in kompakter mündlicher Form erfolgt, wird die Familie auch als intimes System gesehen.¹¹⁹ Der Umgang der Familienmitglieder ist in der Regel informell und nicht bürokratisiert; Rollenmuster und Funktionen

¹¹⁵ Vgl. Krause (2005), S. 24ff.

¹¹⁶ Vgl. Simon/ Wimmer/ Groth (2012), S. 31.

¹¹⁷ Der folgende skizzenhafte Überblick über die grundlegenden Charakteristika der zwei Systeme Familie und Unternehmen ist idealtypisch zu verstehen. Selbstverständlich können konkrete Fälle in einzelnen Punkten davon abweichen.

¹¹⁸ Vgl. Simon/ Wimmer/ Groth (2012), S. 35, McCollom (1988), S. 402.

¹¹⁹ Vgl. Krause (2005), S. 148 sowie Schneider (2009), S. 341.

der Familienmitglieder können sich im Laufe der Zeit verändern.¹²⁰ Innerfamiliäre Kommunikation ist häufig emotional geprägt.¹²¹ Familiäre Entscheidungen werden nach persönlichen Kriterien getroffen, dabei sind Faktoren wie Nähe und Distanz, Beziehungen, Hierarchien, Macht, Verpflichtungen und Sympathien ausschlaggebend, aber auch familiäre Traditionen spielen eine Rolle. Familienmitglieder werden in ihrer Individualität als Personen gesehen, deshalb besteht oft eine hohe Identifikation des Einzelnen mit der Familie. Der Wert des Familienmitglieds liegt nicht in seiner Funktion, sondern in der Tatsache seiner Mitgliedschaft, die nur schwer kündbar ist.¹²²

Die Honorierung von erbrachten Leistungen für andere Familienmitglieder (zum Beispiel von Eltern an ihre Kinder) erfolgt innerhalb der Familie oft zeitversetzt erst in der nächsten oder sogar übernächsten Generation. Die Bilanzierung geschieht dabei subjektiv und ist keinen objektiven Kriterien unterworfen.¹²³ SIMON, WIMMER ET AL. bezeichnen Familien als „ökonomiefreie Zonen“, die nicht mit Hilfe des Mediums Geld Transaktionen steuern, sondern in denen Leistungen vielmehr durch Kommunikationen und die damit verbundenen Emotionen sowie Veränderungen im jeweiligen Beziehungsgeflecht honoriert werden, wobei der Gewinn, den das einzelne Familienmitglied daraus zieht, in erster Linie ideell als Sinnstiftung und Gewinn an persönlicher Identität zu sehen ist.¹²⁴

Ein Unternehmen stellt im Gegensatz dazu ein soziales Organisationssystem dar, das innerhalb des funktionsspezifischen gesellschaftlichen Teilsystems „Wirtschaft“ angesiedelt ist.

„Organisationen sind [...] als formalisierte soziale Systeme zu beobachten, die sich selbst als entscheidungsorientiert und dabei namentlich als zweckorientiert entscheidend betrachten.“¹²⁵

Das wirtschaftliche Teilsystem dient in der sozialwissenschaftlichen Systemtheorie der Knappheitsminderung durch Bedürfnisbefriedigung mittels des zentralen Steuerungsmediums Geld und basiert auf dem kommunikativen Zusammenhang von Zahlungen und nicht Zahlungen leistenden Einheiten, wodurch sich

¹²⁰ Vgl. Simon/ Wimmer/ Groth (2012), S. 36, Lansberg (1983), S. 40.

¹²¹ Vgl. Röhl (2008), S. 23, Whiteside/ Brown (1991), S. 382 sowie Ward (1987), S. 54.

¹²² Vgl. Simon/ Wimmer/ Groth (2012), S. 30 sowie 35f.

¹²³ Vgl. Simon/ Wimmer/ Groth (2012), S. 36f.

¹²⁴ Vgl. Simon/ Wimmer/ Groth (2012), S. 37, siehe hierzu auch Lansberg (1983), S. 40.

¹²⁵ Krause (2005), S. 60.

alle Transaktionen in Geldflüsse übersetzen lassen.¹²⁶ Auch ein Unternehmen muss, um überleben zu können, zahlungsfähig bleiben. Zu diesem Zweck muss es Produkte oder Dienstleistungen vertreiben, die die dafür benötigten Einnahmen garantieren.¹²⁷ Die Spielregeln des Unternehmens basieren auf ökonomischen Kalkulationen und Fragen der Rentabilität und stellen „die Sache“ und nicht „die Person“ in den Vordergrund.¹²⁸

Kommunikation geschieht dabei im Gegensatz zur innerfamiliären Kommunikation häufig formalisiert und bürokratisiert und richtet sich nach der Sicherstellung sachorientierter Funktionen. Während innerhalb einer Familie die Individualität der Mitglieder im Vordergrund steht, sind die Mitarbeiter eines Unternehmens in erster Linie in ihrer Funktion als Träger einer bestimmten Rolle wichtig. Die Personen hinter der Rolle müssen austauschbar sein, damit ein reibungsloser Ablauf der Operationen sichergestellt werden kann. Aus diesem Grund liegt nach dieser Systemlogik der Wert eines Mitarbeiters in seiner Funktion und den damit verbundenen Aufgaben und Leistungen und nicht wie in der Familie in der Gesamtheit seiner Person.¹²⁹

Da der Zugang zu einem Unternehmen auf beiden Seiten bewusst entschieden wird, ist diese Beziehung auch wieder kündbar. Ein Mitarbeiter ist also nicht dauerhaft schicksalhaft mit seinem Unternehmen verbunden, wie es ein Familienmitglied in einer Familie oft empfindet, sondern kann seine Arbeitskraft bei Bedarf auch einem anderen Unternehmen zur Verfügung stellen. Die Honorierung von erbrachten Leistungen der Mitarbeiter richtet sich im Idealfall nach objektiven überprüfbaren Kriterien wie Kennzahlen oder anderen Zielvorgaben und erfolgt zeitlich eng an die Leistungserbringung gebunden.¹³⁰

Die typischen Kapitalgeber eines Unternehmens, die als firmenexterne Anteilseigner in das Unternehmen investieren, suchen mit ihrer Investition schließlich nicht Identität oder Sinnstiftung wie die Mitglieder einer Familie, sondern wählen ihre Investition unter Renditeaspekten und somit materiellen Erwägungen aus. Während in der Familie die Familienmitglieder für die Aufrechterhaltung

¹²⁶ Vgl. Krause (2005), S. 49f sowie Ziemann (2009), S. 483 und Schneider (2009), S. 361.

¹²⁷ Vgl. Simon/ Wimmer/ Groth (2012), S. 35, McCollom (1988), S. 402.

¹²⁸ Vgl. Simon/ Wimmer/ Groth (2012), S. 30, Lansberg (1983), S. 40.

¹²⁹ Vgl. Simon/ Wimmer/ Groth (2012), S. 35, Whiteside/ Brown (1991), S. 384ff.

¹³⁰ Vgl. Simon/ Wimmer/ Groth (2012), S. 35.

der Familie als soziales System sorgen, ist die Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinen Eignern wieder kündbar, wenn das Unternehmen nicht die Renditeerwartungen der Anteilseigner erfüllt.¹³¹ Eine Kontrastierung der Merkmale der Systeme Familie und Unternehmen gibt Tabelle 2.

Eigenschaften	System Familie	System Unternehmen
<i>Code</i>	Mitgliedschaft	Zahlung
<i>Beziehungsprinzip</i>	Verwandtschaft	Vertrag
<i>Kommunikation</i>	emotional	rational
<i>Umgang der Systemmitglieder</i>	informell, dynamisch	formalisiert, funktionsabhängig
<i>Beurteilung von Systemmitgliedern</i>	leistungsunabhängig, subjektiv	leistungsabhängig, objektiv
<i>Honorierung von erbrachten Leistungen</i>	zeitversetzt von der Leistungserbringung (generationenübergreifend)	zeitlich an die Leistungserbringung gebunden
<i>Gewinn für das Systemmitglied</i>	Sinnstiftung, Identitätsgewinn	materielle Rendite
<i>Wert des Systems</i>	Wert für sich	Wert durch Ertrag
<i>Wert eines Systemmitglieds</i>	ganzheitlich	funktionsabhängig
<i>Zugehörigkeit zum System</i>	auf Lebenszeit	kündbar

Tabelle 2: Idealtypische Gegenüberstellung der Systeme Familie und Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Simon et al. (2005), S. 30ff, Andrae (2007), S. 6, Krause (2005), S. 49ff, Röhl (2008), S. 23, Lansberg (1983), S. 40 sowie Whiteside/ Brown (1991), S. 382ff.

Während in den frühen Jahren der Familienunternehmensforschung von einem einfachen System Familienunternehmen ausgegangen wurde, bei dem der Fokus nur auf der Überlappung der zwei Subsysteme Familie und Unternehmen lag, erhöhte sich die Komplexität des Modells in den darauffolgenden Jahren durch die Erweiterung auf die beiden Subsysteme der Eigentümer- sowie der Managementgruppe. Dabei wird allerdings den wechselseitigen Einflüssen der Subsysteme Familie und Unternehmen die entscheidende Rolle für die Prägung von

¹³¹ Vgl. Simon/ Wimmer/ Groth (2012), S. 37.

Familienunternehmenssystemen zugesprochen. PIEPER UND KLEIN titulieren diese Subsysteme als *constituting subsystems*, während die Teilsysteme der Eigentümer- und Managementgruppe in Familienunternehmen die Verbindung zwischen der Familie und dem Unternehmen herstellen, weshalb sie auch als *connecting subsystems* bezeichnet werden.¹³² Die Familie versorgt das Unternehmen über das Subsystem Eigentum mit Eigenkapital sowie gegebenenfalls über das Subsystem Management mit Arbeitskraft und bekommt im Gegenzug vom System Unternehmen Arbeitsplätze und materielle und immaterielle Renditen zur Verfügung gestellt.¹³³

Jedes der sozialen Subsysteme Familie, Unternehmen, Eigentümer- und Managementgruppe weist charakteristische Eigendynamiken auf, die unterschiedlichen Sachlogiken folgen. Die oben skizzierte emotional-persönliche Handlungsorientierung innerhalb der Familie steht der sachlich-ökonomischen Orientierung der Unternehmensseite gegenüber. Die Kommunikationen und Interaktionen der Eigentümergruppe bzw. der Managementgruppe sind dadurch von anderen Spielregeln und einer anderen Rationalität bestimmt als die Kommunikation dieser Gesellschafter oder auch Unternehmensführer im familiären Alltag.¹³⁴ Zu einer Überlappung der Subsysteme kommt es durch die Individuen, die als Personen die Basis des Modells bilden und durch ihre Kommunikationen und Handlungen an unterschiedlichen Systemen teilhaben können. So ist dieselbe Person als Inhaber und Geschäftsführer eines Familienunternehmens durch ihre Kommunikationen und Handlungen sowohl Teil der Subsysteme Unternehmen und Familie wie auch der Subsysteme Eigentum und Management (siehe Abb. 2). Diese Gleichzeitigkeit der Teilhabe an den unterschiedlichen Systemen führt für Eigentümer-Unternehmer zu einer hohen normativen Ambiguität und der Herausforderung, widersprüchliche Handlungsaufforderungen zu integrieren.¹³⁵

¹³² Vgl. Pieper/ Klein (2007), S. 306.

¹³³ Vgl. Pieper/ Klein (2007), S. 306.

¹³⁴ Vgl. Simon/ Wimmer/ Groth (2012), S. 10 sowie 20f.

¹³⁵ Vgl. Lansberg (1983), S. 41 sowie Simon/ Wimmer/ Groth (2012), S. 33.

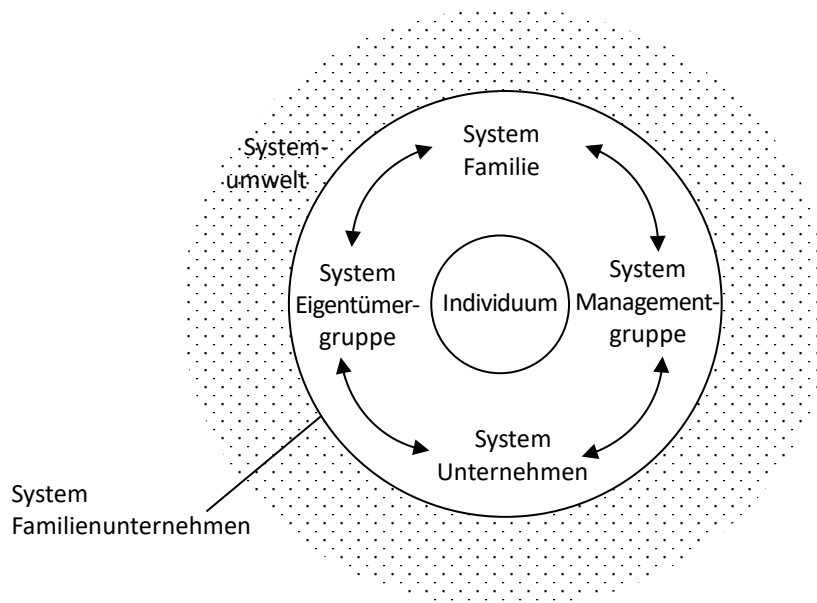


Abbildung 2: Erweitertes systemtheoretisches Modell eines Familienunternehmens

Quelle: Pieper/Klein (2007), S. 309.

Auswirkungen der systemischen Überschneidung in Familienunternehmen

Die skizzierten Überlegungen zu den entgegengesetzten Grundprinzipien, denen die beiden sozialen Systeme Familie und Unternehmen gehorchen, wirken sich in einer Reihe von Besonderheiten aus, mit denen Familienunternehmen charakterisiert werden können. Zunächst wird argumentiert, dass Familienunternehmen einen *langfristigeren Planungs- und Investitionshorizont*¹³⁶ aufweisen als

¹³⁶ Vgl. Matz Carnes/ Ireland (2013), S. 1406, König/ Kammerlander/ Enders (2013), S. 418, Lumpkin/ Brigham/ Moss (2010), S. 241. Verschiedene empirische Untersuchungen versuchen, diese Argumentation zu belegen. So konnten bspw. Brigham et al. (2014) an amerikanischen Unternehmen des S&P 600 Growth Index sowie des S&P 500 Index zeigen, dass Familienunternehmen langfristiger ausgerichtet sind als Nicht-Familienunternehmen, indem eine quantitative Analyse von Aktionärsbriefen im Hinblick auf verschiedene Dimensionen der langfristigen Orientierung durchgeführt wurde. Auch Kappes/ Schmid (2013) bestätigen empirisch den Zusammenhang zwischen *Family Governance* und langfristiger Ausrichtung des Unternehmens anhand von deutschen Unternehmen des Composite DAX (CDAX). Hier wurde ein aggregierter Index von Langfristorientierung gebildet, der sowohl Variablen bezüglich Investitionspolitik, Mitarbeitern sowie Finanzstruktur der Unternehmen umfasst. Andere Untersuchungen, die sich nur auf den Aspekt der Investitionen in

börsennotierte Publikumsgesellschaften und Kontinuität für diese Unternehmen ein zentraler Wert ist. Dies lässt sich systemtheoretisch¹³⁷ damit begründen, dass der Faktor Zeit in Familien eine andere Rolle spielt als in Unternehmen. Familien verändern sich nur langsam in Generationenrhythmen, oft steht ein Wechsel des Familienoberhaupts nur alle 25 oder 30 Jahre an.¹³⁸

Diese Perspektive wirkt sich in Familienunternehmen durch die Überlappung der Systeme Familie und Unternehmen auch auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens aus. In Familienunternehmen wird in vielen Fällen in Generationen gedacht und dem Ziel, das langfristige Überleben des Unternehmens zu sichern, um dieses möglichst an die nächste Generation weiterzugeben, höchste Priorität eingeräumt.¹³⁹ Auch ein verstärkter Fokus auf bereits etablierten Strategien, die den Status Quo stabilisieren, lässt sich durch eine langfristige Ausrichtung des Unternehmens erklären.¹⁴⁰

Die Betonung der Kontinuität des Unternehmens bedingt darüber hinaus eine *andere Sicht auf die Stakeholder des Unternehmens*, die langfristig eingebunden werden müssen, wodurch ein dauerhaftes Stakeholdermanagement in den Vordergrund rückt.¹⁴¹ Die langfristige Ausrichtung kann zudem, verbunden mit der Bereitschaft, in prosperierenden Jahren Gewinne zu thesaurieren bzw. privates Kapital zuzuschießen, eine *geringere Abhängigkeit der Familienunternehmen von Konjunkturzyklen* bewirken.¹⁴² Dies wird zusätzlich dadurch gefördert, dass nicht an der Börse notierte Familienunternehmen weit weniger Informationen offenlegen müssen als börsennotierte Unternehmen. Gleichzeitig kann das verstärkte

Forschung und Entwicklung konzentrieren, finden dagegen überwiegend geringere F&E-Investitionen in Familienunternehmen als in Nicht-Familienunternehmen, was auf eine höhere Risiko-Aversion in Familienunternehmen zurückgeführt wird, siehe bspw. Muñoz-Bullón/ Sanchez-Bueno (2011), Chen/ Hsu (2009), Munari/ Oriani/ Sobrero (2010). Chrisman/ Patel (2012) untersuchen dagegen die Zusammenhänge zwischen den mitunter konfligierenden Zielen der langfristigen Ausrichtung und des *socioemotional wealth* in Familienunternehmen.

¹³⁷ Der längere Investitionshorizont von Familienunternehmen im Vergleich zu börsennotierten Publikumsgesellschaften kann ebenso mit Hilfe von Ansätzen aus der Neuen Institutionenökonomik begründet werden, mehr dazu siehe in Kapitel 2.1.2.2.

¹³⁸ Vgl. Simon/ Wimmer/ Groth (2012), S. 19, Brigham et al. (2014), S. 72ff.

¹³⁹ Kets de Vries (1993), S. 62. Zur strategischen Ausrichtung von Familienunternehmen siehe auch Wimmer et al. (2005), S. 100.

¹⁴⁰ Vgl. Matz Carnes/ Ireland (2013), S. 1406.

¹⁴¹ Vgl. Kets de Vries (1993), S. 62.

¹⁴² Vgl. Habbershon/ Williams/ Kaye (1999), S. 3, Kappes/ Schmid (2013), S. 549.

finanzielle Engagement der Eigentümerfamilie im Unternehmen aber auch dazu führen, dass Familienunternehmer eher *risikoavers* agieren und Internationalisierungspotentiale nicht nutzen, da diese oftmals mit einer Steigerung des Geschäftsrisikos assoziiert werden.¹⁴³

Die sich in Familienunternehmen überlappenden Systeme können allerdings im Entscheidungsfall auch zu Schwierigkeiten führen, etwa wenn Situationen auftreten, nach denen eine Entscheidung nach familiären Kriterien anders getroffen würde als nach unternehmerischen Gesichtspunkten. Dies kann dann der Fall sein, wenn die Entscheider in Familienunternehmen Werten oder Zielen gerecht werden müssen, die sich gegenseitig ausschließen. Typische Ergebnisse solcher *Entscheidungsdilemmata* sind Nicht-Entscheidungen, bei denen eine notwendige Entscheidung hinausgezögert wird, oder auch beliebige Entscheidungen, die scheinbar willkürlich getroffen werden und keinem Entscheidungsmuster folgen.¹⁴⁴

Dieses Problem tritt in Familienunternehmen typischerweise bei Fragen der Nachfolgeregelung auf, die dann oft lange hinausgezögert wird, wenn die Festlegung auf einen Unternehmensnachfolger aus rein unternehmerischen Gesichtspunkten anders getroffen würde als nach familiären Kriterien. Aber auch in anderen Bereichen wird aufgrund dieser Entscheidungsproblematik Familienunternehmen in der einschlägigen Literatur immer wieder ein charakteristischer *Widerstand gegen Veränderungen* unterstellt, eine Strategie des Konservierens dessen, was das Unternehmen in der Vergangenheit erfolgreich gemacht hat.¹⁴⁵ Nach CLAVER CORTÉS wird mangelnde Anpassungsfähigkeit aufgrund einer Entscheidungsstarre im Unternehmen in vielen Fällen vom Lebenszyklus, in dem sich das jeweilige Familienunternehmen befindet, beeinflusst. Vor allem in der letzten Etappe der ersten Generation verweigert sich ein Unternehmensgründer demnach oft jeder Art der strategischen Veränderung beziehungsweise der Kompetenzabtretung an die nächste Generation, um sein „Lebenswerk“ nicht zu gefährden. In der zweiten Generation kann diese Weigerung dann nach einer

¹⁴³ Vgl. Oesterle/ Richta (2011), S.134.

¹⁴⁴ Vgl. Simon/ Wimmer/ Groth (2012), S. 28ff; siehe zur höheren Komplexität von organisationalen Entscheidungsprozessen durch die systemische Überschneidung in Familienunternehmen auch Kotlar/ Massis (2013), S. 1265.

¹⁴⁵ Vgl. Matz Carnes/ Ireland (2013), S. 1406.

langen Periode von ungeklärten Zuständigkeiten dazu führen, dass man sich darauf einigt, den Status quo, den die erste Generation geschaffen hat, aufrecht zu erhalten, um den Familienfrieden nicht zu gefährden.¹⁴⁶

Mit einem grundsätzlichen Widerstand gegenüber Veränderungen kann auch die in Familienunternehmen typisch vorkommende *lokale Ausrichtung der Geschäfts- und Unternehmenskultur*¹⁴⁷ in Verbindung gebracht werden. Auf der einen Seite wird diese mit einem besonderen Traditionsbewusstsein begründet, das mit einer Verwurzelung in der lokalen Kultur einhergeht und Veränderungen dieses Zustandes leicht als Bedrohung der Traditionen wahrnehmen lässt. Bestimmte, lokal eingebettete Artefakte der Unternehmenskultur in Familienunternehmen, wie etwa Namen, interne Anekdoten, das Image des Unternehmens oder gewachsene Strukturen, sind dabei stark von einzelnen Familienmitgliedern oder auch dem Gründer des Unternehmens beeinflusst und lassen sich nur schwer auf einen überregionalen oder sogar internationalen Kontext übertragen.¹⁴⁸ Sie können zu einem Hemmschuh für die Internationalisierung werden, da durch die Internationalisierung ein Familienunternehmen seinen „familiären“ Charakter zu verlieren droht. Wenn aber in der Vergangenheit bewährte Muster zur Lösung von Problemen nicht an veränderte Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen angepasst werden, kann ein Unternehmen in Zeiten wirtschaftlichen und industriellen Wandels leicht den Anschluss an seine Wettbewerber verlieren und an Wettbewerbsfähigkeit einbüßen.¹⁴⁹

Darüber hinaus wird die emotional-persönliche Handlungsorientierung innerhalb einer Familie, bei der das Augenmerk auf die einzelnen Mitglieder gelegt wird und die Qualität des Miteinanders und feste, emotional tief verankerte Bindungen eine besondere Bedeutung haben, in der einschlägigen Literatur dafür verantwortlich gemacht, dass in vielen Familienunternehmen eine ausgeprägte

¹⁴⁶ Vgl. Claver Cortés/ Rienda García/ Quer Ramón (2006), S. 13.

¹⁴⁷ Siehe Banalieva/ Eddleston (2011), S. 1060f.

¹⁴⁸ Vgl. Gallo/ Sveen (1991), S. 186f. Die Schwierigkeit, in Familienunternehmen Veränderungen durchzusetzen, verdeutlicht auch das Interview mit Krister Ahlström, CEO von Ahlstrom, einem finnischen Familienunternehmen, in Magretta (1998), S. 116. Auch Schein (1983), S. 26 betont den lokalen Charakter von Familienunternehmen, allerdings bezieht er sich dabei nur auf Gründerunternehmen. Déniz Déniz/ Cabrera Suárez (2005), S. 31 diskutieren ebenfalls diese Thematik.

¹⁴⁹ Vgl. Drozdow/ Carroll (1997), S. 75.

*Personenorientierung*¹⁵⁰ herrscht. Demnach sind Beziehungen sowohl innerhalb des Führungskreises, der oft mehrheitlich aus einer Familie stammt, wie auch zu den Angestellten vertrauensbasiert und direkt, wobei anlassbezogener, mündlicher und informeller Kontakt überwiegt.¹⁵¹ Die Beziehungen zwischen den Beteiligten sind traditionell eng gewachsen, viele Mitarbeiter werden bereits in jungen Jahren für das Unternehmen angeworben, unternehmensintern ausgebildet und richten sich auf einen langen Verbleib im Unternehmen ein.¹⁵² Die Angestellten kennen sich untereinander häufig jahrzehntelang, und auch der Zugang zur Geschäftsführung ist trotz ausgeprägter Hierarchieebenen meist unkompliziert möglich. Aufgrund dieser engen persönlichen Beziehungen gilt eine geringe soziale Distanz im Miteinander als charakteristisch für Familienunternehmen, und persönliche Loyalität ist von besonderer Bedeutung.¹⁵³ Die Familie dient im Idealfall als identitätsstiftender Faktor für die Mitarbeiter, der als Markenzeichen für bestimmte Werte und Zukunftsvorstellungen steht und die Funktion eines Leitbildes übernimmt. Die Mitarbeiter identifizieren sich mit dieser Marke und den dazugehörigen Normen und Werthaltungen und fühlen sich dem Wohlergehen des Unternehmens und seinen Zielen verpflichtet.¹⁵⁴

Diese Treue der Angestellten in Familienunternehmen wird von manchen Autoren als wichtige intangible Ressource gesehen, die aufgrund eines höheren Mitarbeiterengagements die Wettbewerbsfähigkeit eines Familienunternehmens erhöhen kann.¹⁵⁵ In gut geführten Familienunternehmen fühlen sich die Mitarbeiter nicht wie anonyme Angestellte, sondern als Teil der Familie und empfinden eine hohe Empathie gegenüber den Eigentümern. Manche Autoren sehen in dieser charakteristischen Personenorientierung sogar das Hauptunterscheidungsmerkmal von Familienunternehmen zu börsennotierten Publikumsgesellschaften.¹⁵⁶

Die geringere Distanz in Familienunternehmen kann aber auch zu einer Reihe von Schwierigkeiten führen. In einem System der eng vertrauten persönlichen

¹⁵⁰ Vgl. Klein (2010), S. 126, Röhl (2008), S. 95, Zellweger et al. (2013), S. 238.

¹⁵¹ Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 93ff und 148, Hilse/ Wimmer (2001), S. 23f.

¹⁵² Vgl. Hilse/ Wimmer (2001), S. 24.

¹⁵³ Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 148 sowie Westhead/ Cowling/ Storey (1998), S. 181, Matz Carnes/ Ireland (2013), S. 1409.

¹⁵⁴ Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 121 sowie Kets de Vries (1993), S. 63.

¹⁵⁵ Vgl. Habbershon/ Williams/ Kaye (1999), S. 3 sowie Wimmer et al. (2005), S. 182.

¹⁵⁶ Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 152.

Beziehungen ist es tendenziell schwieriger, sich wieder von Mitarbeitern zu trennen. Kommt es zu Kündigungen in größerem Stil, etwa aufgrund von Umstrukturierungsmaßnahmen oder auch Standortverlagerungen, kann die motivationsfördernde Unternehmenskultur in Familienunternehmen leicht zerstört werden. WIMMER ET AL. sehen in einer starken Familienkultur, die in den Werten der Gründerfamilie wurzelt und die Identifikation der Angestellten mit dem Familienunternehmen fördert, zudem den Nachteil, dass Interessensgegensätze und Konflikte oft nicht offen und konstruktiv ausgetragen werden.¹⁵⁷

Loyalität besteht in Familienunternehmen aber oft nicht nur auf Seite der Angestellten, sondern auch auf Seite der Unternehmerfamilie gegenüber ihrem Unternehmen. Die Besonderheiten der familiären Beziehungen, die häufig von sozialen Verpflichtungen, Werten und Traditionen geprägt sind, können sich in Familienunternehmen in Form einer starken *Identifikation der Eigentümerfamilie mit dem Unternehmen* auswirken.¹⁵⁸ Familienunternehmen werden über Generationen von Familienmitgliedern in mühevoller Kleinarbeit aufgebaut und erhalten, deshalb kann angenommen werden, dass in vielen Fällen Stolz auf das Unternehmen und die eigene Familiengeschichte, die typischerweise eng mit dem unternehmerischen Schicksal verknüpft ist, eine wichtige Rolle spielen. Konsequenz dieser historisch gewachsenen Verbindung gegenüber dem eigenen Unternehmen ist oft eine besondere Einsatzbereitschaft und Arbeitsmotivation der Unternehmerfamilie, aber es besteht auch weitgehend Konsens darüber, dass dadurch auch immer wieder *Verpflichtungen jenseits der unmittelbaren rechtlichen Pflichten des Unternehmens nachgegangen* wird. So stellt KLEIN fest:

„Die subjektiv empfundene Verantwortung für die Mitarbeiter ist in Familienunternehmen häufig ausgeprägter als in Nichtfamilienunternehmen. Die Sozialverpflichtung des Eigentums des Unternehmers spielt sich somit im Spannungsfeld zwischen vom Markt geforderter Effizienz und von der in der Unternehmenskultur verankerten Personenorientiertheit ab.“¹⁵⁹

DONNELLEY spricht von einer besonderen „social sensitivity“¹⁶⁰ in Familienunternehmen, die bewirken kann, dass sich die Unternehmer in Familienunterneh-

¹⁵⁷ Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 182.

¹⁵⁸ Vgl. Dyer/ Whetten (2006), S. 789ff, Zellweger et al. (2013), S. 229ff.

¹⁵⁹ Klein (2010), S. 126.

¹⁶⁰ Donnelley (1964), S. 101.

men der Gesellschaft, in der das Unternehmen verwurzelt ist, gegenüber verbunden und verpflichtet fühlen und auch über ihr eigenes Unternehmen hinaus auf ihren Ruf in der Region bedacht sind. In familiengeführten Unternehmen, so wird in der einschlägigen Literatur argumentiert, würden oft auch die sozialen Aspekte von Entscheidungen mit berücksichtigt, „they tend to emphasize personal and family values over corporate values and are known for their integrity and commitment to relationships.“¹⁶¹

Dem guten Ruf der Unternehmerfamilie in der Region wird besondere Bedeutung beigemessen, da Familienunternehmer dort häufig öffentliche Personen sind, die politische und soziale Funktionen bekleiden und in wichtigen regionalen oder auch überregionalen Gremien sitzen.¹⁶² Allerdings muss bezüglich des Zieles eines guten Leumunds einschränkend beachtet werden, dass ein solches Streben stets von der jeweiligen Familie abhängt und die Bedeutung eines guten Rufes für die Gemeinschaft gerade in den letzten Jahrzehnten mit der *Corporate Social Responsibility*-Bewegung in vielen Unternehmen, auch in nicht familiengeführten, zugenommen hat.

Insgesamt lässt sich dennoch konstatieren, dass in der einschlägigen Literatur eine Tendenz zu erkennen ist, dass Unternehmerfamilien eine starke Identifikation mit ihrem Unternehmen zugeschrieben wird, die eine mit der Betonung von Tradition und Kontinuität einhergehende historisch enge Bindung an das eigene Unternehmen sowie auch von Seiten der Familienunternehmer eine Einstellung der Verpflichtung gegenüber den eigenen Mitarbeitern und dem Unternehmensstandort bewirken kann. Durch eine verstärkte Gewinnthesaurierung sowie private finanzielle Zuwendungen an das Unternehmen in Krisenzeiten soll eine dauerhafte Stabilität des Unternehmens erreicht werden.¹⁶³ Eine noch darüber hinaus gehende Haltung der sozialen Verpflichtung gegenüber einer Dorfgemeinschaft oder auch einem ganzen Landesteil zeigt sich häufig in Unternehmen, die ursprünglich als kleine Handwerksbetriebe anfangen und im Laufe der Zeit expandierten und einer wachsenden Anzahl von Arbeitnehmern in der Region ein Auskommen boten.¹⁶⁴

Als Fazit lässt sich festhalten, dass eine Reihe von in Familienunternehmen vorzufindenden typischen Charakteristika in der einschlägigen Literatur mit der

¹⁶¹ Habbershon/ Williams/ Kaye (1999), S 3.

¹⁶² Vgl. Zellweger et al. (2013), S. 231ff, Wimmer et al. (2005), S. 266.

¹⁶³ Vgl. Donnelley (1964), S. 97 sowie Habbershon/ Williams/ Kaye (1999), S 3.

¹⁶⁴ Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 211.

Überschneidung der Systeme Familie und Unternehmen begründet werden. Darunter fallen in erster Linie ein langer Investitionshorizont verbunden mit einer tendenziell hohen Risikoaversion und einem immer wieder diagnostizierten Widerstand gegenüber Veränderungen, aber auch eine ausgeprägte Personenorientierung, die das Verhältnis zwischen den Mitgliedern der Unternehmerfamilie sowie zwischen Unternehmerfamilie und Angestellten prägt. Darüber hinaus wird in Familienunternehmen auch eine spezifische lokale Einbindung, einhergehend mit einer Betonung von Tradition und Kontinuität aufgrund einer historisch gewachsenen Verbindung der Unternehmerfamilie zum Unternehmen, der Region, in der das Unternehmen beheimatet ist und zu den dortigen Mitarbeitern, auf diese Überlappung und die dadurch bedingten Besonderheiten zurückgeführt. Diese Charakteristika lassen vermuten, dass Entscheidungsträger in Familienunternehmen im Vergleich zu Managern von börsennotierten Publikumsgesellschaften in einem besonderen Spannungsfeld stehen, um auf der einen Seite ihr Unternehmen an veränderte Anforderungen im Zuge der Globalisierung bzw. der zunehmenden Flexibilisierung¹⁶⁵ anzupassen und auf der anderen Seite den besonderen Charakteristika von Familienunternehmen Rechnung zu tragen und damit verbundene Ressourcen nicht zu riskieren.¹⁶⁶

2.1.2.2 Familienunternehmen aus institutionenökonomischer Perspektive

Ansätze der Neuen Institutionenökonomik

Die Neue Institutionenökonomik befasst sich mit Institutionen als entscheidenden Einflussgrößen des ökonomischen Handelns, da diese Tauschgeschäfte strukturieren. Die neoklassische Theorie propagiert das Paradigma der vollständig transparenten Märkte, auf denen durch die Preisbildung als Koordinationsmechanismus und die daraufhin erfolgende Anpassung von Angebot und Nachfrage eine optimale Allokation knapper Ressourcen erfolgt. Im Mittelpunkt steht dabei der *homo oeconomicus* als rational und nutzenmaximierend handelndes Wirtschaftssubjekt, das zu jedem Zeitpunkt über alle Informationen verfügt,

¹⁶⁵ Vgl. Stamm (2011), S. 185.

¹⁶⁶ Verschiedene Untersuchungen konnten in diesem Zusammenhang zeigen, dass Familienunternehmen insgesamt weniger international ausgerichtet sind als börsennotierte Publikumsgesellschaften und Internationalisierungsprozesse eher über Exporte als auf dem Wege ausländischer Direktinvestitionen vorangetrieben wurden, vgl. hierzu exemplarisch die Studien von Fernández/ Nieto (2005), Claver Cortés/ Rienda García/ Quer Ramón (2006) sowie Donckels/ Aerts (1998).

ohne dafür Kosten aufwenden zu müssen.¹⁶⁷ Dieser vereinfachten Modellwelt setzt die Neue Institutionenökonomik realistischere Annahmen entgegen, indem sie von beschränkt rational handelnden Individuen ausgeht, die nur über eingeschränkte Informationen verfügen und deren Markttransaktionen deshalb Kosten verursachen. Da das Ergebnis ihrer Aktionen auf dem Markt auch von anderen Akteuren abhängt, deren Intentionen und Informationsstand sie nicht kennen, handeln sie stets unter strategischer Unsicherheit und versuchen, diese durch die Einführung von Regelsystemen und Normen zu reduzieren.¹⁶⁸ Diese wirken ihrerseits verhaltenssteuernd, da sie Individuen zu regelkonformen Entscheidungen anhalten.¹⁶⁹ Institutionen werden demnach als zweiseitige Konstrukte aufgefasst, die sowohl aus dem aufgestellten Regelwerk bestehen, das formell oder informell Interaktionssituationen strukturiert, wie auch aus dem jeweiligen Sanktionsmechanismus zur Durchsetzung dieser Regeln.¹⁷⁰

Die Neue Institutionenökonomik ist eine breit gefächerte Forschungsrichtung, die verschiedene Ansätze umfasst. Im Folgenden sollen die gängigsten und auch für diese Arbeit relevanten Ansätze kurz vorgestellt werden.¹⁷¹

Grundlegend für die Neue Institutionenökonomik ist die Betonung der Bedeutung der Eigentumsrechte für die Allokation und Nutzung von Gütern. Die Aufteilung von Eigentumsrechten wird erst dann relevant, wenn man unvollständige Märkte als gegeben hinnimmt, auf denen die Transaktionen der Marktteilnehmer Kosten verursachen. Auf vollständigen Märkten, die sich im Gleichgewichtszustand befinden, ist es unerheblich, in wessen Eigentum sich die Produktionsfaktoren befinden. Geht man allerdings von einer strategischen Unsicherheit der Marktakteure aufgrund von asymmetrisch verteilten Informationen aus, wird das Eigentum an den Produktionsmitteln zu einem wichtigen Faktor, der sich auf die ökonomischen Anreize und somit auch auf das Verhalten der Wirtschaftsakteure

¹⁶⁷ Vgl. Werner (2009), S. 27f, Voigt (2009), S. 22ff.

¹⁶⁸ Vgl. Voigt (2009), S. 23.

¹⁶⁹ Richter/ Furubotn (2003), S. 8 und 50.

¹⁷⁰ Vgl. Voigt (2009), S. 26f., Erlei (1998), S. 25.

¹⁷¹ Vgl. Erlei (1998), S. 26f. Erlei unterscheidet insgesamt sieben Forschungszweige der Neuen Institutionenökonomik, dabei befassen sich die neue Politische Ökonomik, die Neue Wirtschaftsgeschichte, die Konstitutionenökonomik, die ökonomische Analyse des Rechts sowie der Ordoliberalismus vorrangig mit der Gestaltung der Rahmenbedingungen individuellen ökonomischen Verhaltens. Andere Autoren subsumieren diese Ansätze dagegen nicht unter die Neue Institutionenökonomik, sondern bezeichnen diese als angrenzende Forschungsprogramme, vgl. Voigt (2009), S. 44ff.

auswirkt.¹⁷² Die *Property-Rights-Theorie* beschäftigt sich deshalb mit der Entstehung und Wirkung von Eigentumsrechten (auch Verfügungsrechte genannt) und untersucht die Frage, welchen Einfluss die Ausgestaltung von Eigentumsrechten an einem Gut, und dabei insbesondere ihr Exklusivitätsgrad, auf das Entscheidungsverhalten von Akteuren und die Effizienz ihrer ökonomischen Aktivitäten hat.¹⁷³ Eigentumsrechte können dabei in verschiedene Einzelrechte unterteilt werden. Darunter fallen das Recht des Gebrauchs oder der Nutzung, das auch mit dem Recht auf die physische Veränderung des Gutes zusammenhängt, das Einkommensrecht, das die aus dem Objekt resultierenden Erträge beinhaltet, sowie das Recht der Übertragung des Bündels an Eigentumsrechten von einer Person auf eine andere.¹⁷⁴ Der Wert eines Gutes hängt von der Exklusivität der Eigentumsrechte an diesem Gut ab. Diese werden vertraglich festgehalten, wobei die Vertragsfreiheit in manchen Fällen von gesetzlichen Regelungen eingeschränkt wird.¹⁷⁵

Bei der Übertragung von Eigentumsrechten an Gütern und Dienstleistungen entstehen auf unvollständigen Märkten Transaktionskosten, mit denen sich die *Transaktionskostentheorie* beschäftigt.¹⁷⁶ Wird die neoklassische Annahme der vollständigen und symmetrischen Informationsverteilung aufgegeben, müssen beschränkt rational handelnde Marktakteure in Austauschbeziehungen zwischen mindestens zwei Vertragspartnern für ihre Transaktionen nicht nur *ex ante* Such-, Informations-, Verhandlungs- und Entscheidungskosten aufwenden, sondern auch nach Vertragsschluss Überwachungs- und Durchsetzungskosten.¹⁷⁷ Transaktionskostentheoretiker untersuchen dabei unter anderem die Auswirkung von Transaktionskosten auf die Errichtung von Institutionen sowie auf unternehmerische Organisationsstrukturen.¹⁷⁸ Im Rahmen der Transaktionskostentheorie wird besonders auf die Bedeutung der Informationskosten verwiesen.

¹⁷² Vgl. Richter/ Furubotn (2003), S. 88f.

¹⁷³ Vgl. Leopold (2006), S.46, Voigt (2009), S. 45.

¹⁷⁴ Vgl. Richter/ Furubotn (2003), S. 90 sowie Erlei (1998), S. 29 und Voigt (2009), S. 54.

¹⁷⁵ Vgl. Voigt (2009), S. 54f.

¹⁷⁶ Grundlegend hierfür sind die Arbeiten von Coase (1960) sowie Williamson (1975), weiterhin siehe auch Richter/ Furubotn (2003), S. 53ff sowie Erlei (1998), S. 30ff.

¹⁷⁷ Vgl. Kutschker/ Schmid (2011), S. 455 sowie ausführlicher Richter/ Furubotn (2003), S. 58ff.

¹⁷⁸ Vgl. zur Internalisierungstheorie Kutschker/ Schmid (2011), S. 453ff.

Auch die *Prinzipal-Agent-Theorie*¹⁷⁹ verweist auf die aus den Informationsasymmetrien zwischen zwei oder mehr Vertragspartnern resultierenden Informationskosten und die damit verbundenen Konflikte und Effizienzverluste. Grundgedanke dabei ist, dass ein Agent, der von einem Auftraggeber (Prinzipal) zur Erfüllung einer Aufgabe verpflichtet wird, aufgrund von Informationsvorsprüngen im Rahmen seiner Tätigkeit einen Entscheidungsspielraum besitzt. Diesen nutzt er nicht zwangsläufig im Interesse des Prinzipals, sondern er kann ihn auch zur Maximierung seines individuellen Nutzens einsetzen.¹⁸⁰ Während für die Vertragspartner vor Vertragsschluss Informationsrisiken bestehen, kommt es in der Vertragsphase selber zu Gestaltungsrisiken und in der Abwicklungsphase zu Betroffenheitsrisiken.¹⁸¹ Eine asymmetrische Informationsverteilung nach Vertragsschluss liegt insofern vor, als der Prinzipal die Handlungen des Agenten nicht (oder nur unter Aufwendung hoher Kosten) permanent überwachen kann bzw. die Komplexität der Handlungen des Agenten diese für den Prinzipal nicht mehr nachvollziehbar macht. Kann der Prinzipal nicht einschätzen, ob ein Ergebnis exogen von äußeren Umständen oder endogen von der Person des Agenten abhängt, spricht man von *hidden action* oder *moral hazard*.¹⁸² Ein Agent kann in einer solchen Lage negative Ergebnisse stets mit dem Verweis auf exogene Umweltereignisse begründen, wodurch es ihm leicht gemacht wird, neben den Interessen des Prinzipals auch eigene Ziele zu verfolgen. Kommt es dagegen aufgrund von *ex ante* nicht vorhandenen Informationen zu unvollständigen und damit lückenhaften Verträgen, die der Agent opportunistisch in seinem Sinne ausgestaltet, ergibt sich eine Situation, bei der der Agent zwar sein Verhalten, nicht aber seine zugrundeliegenden Absichten offenlegt (*hidden intention*).¹⁸³

Liegt bereits vor Vertragsschluss asymmetrische Information sowie die Erwartung seitens des Prinzipals von opportunistischem Handeln des Agenten vor, kann es zu einer Negativauslese (adverse Selektion) kommen. Potentielle Agenten sind über ihre Qualitäten und Fähigkeiten besser informiert als der Prinzipal

¹⁷⁹ Die Prinzipal-Agent-Theorie wurde ursprünglich anhand der Eigenkapitalgeber-Manager-Beziehung dargestellt, sie lässt sich aber grundsätzlich auf alle Fälle von unvollständigen Verträgen zwischen zwei oder mehr Vertragspartnern, zwischen denen Informationsasymmetrien bestehen, anwenden, siehe Jensen/ Meckling (1976), S. 308ff.

¹⁸⁰ Siehe Jensen/ Meckling (1976), S. 308 sowie auch Richter/ Furubotn (2003), S. 173ff.

¹⁸¹ Vgl. Oehler/ Unser (2002), S. 198ff.

¹⁸² Vgl. Werner (2009), S. 30.

¹⁸³ Vgl. Oehler/ Unser (2002), S. 203 sowie Werner (2009), S. 30.

und können diese falsch darstellen.¹⁸⁴ Zur Reduzierung dieser Asymmetrien können die Instrumente des *Signaling* und *Screening* eingesetzt werden, bei denen entweder der Agent glaubwürdige Nachweise seiner Eignung erbringt oder der Prinzipal seinerseits versucht, durch kostenintensive Informationstechniken seinen Informationsstand zu erhöhen.¹⁸⁵ Eine weitere Möglichkeit der Reduktion von Handlungsspielräumen besteht in der besseren Ausgestaltung der Verträge unter Verwendung von anreizkompatiblen Strukturen, wobei stets zu beachten ist, dass in Zusammenhang mit diesen Maßnahmen Agenturkosten entstehen.¹⁸⁶

Besonderheiten von Familienunternehmen aus institutionenökonomischer Perspektive

In Familienunternehmen, in denen der Mehrheitseigner auch die Geschäfte führt, liegen die Eigentumsrechte im Gegensatz zu Publikumsgesellschaften konzentriert in Händen einer (oder nur weniger) Personen. Dadurch ergeben sich verschiedene strukturelle Besonderheiten. Familienunternehmer, die auch über einen wesentlichen Anteil am Firmeneigentum verfügen, befinden sich zunächst in einer stärkeren *Machtposition* als angestellte Manager einer börsennotierten Publikumsgesellschaft.¹⁸⁷ Während sich ein angestellter Manager ständig unter Beweis stellen muss, um seine Position zu behalten,¹⁸⁸ hat ein Familienunternehmer aufgrund seines Eigentums eine sicherere Position innerhalb des Unternehmens inne. Er hat in aller Regel keine weitere Instanz mehr über sich. Aufsichtsgremien sind häufig ebenfalls unter Familienkontrolle, während ein angestellter Geschäftsführer in einem börsennotierten Unternehmen von einem Aufsichtsrat oder Board kontrolliert wird.¹⁸⁹ Diese Machtposition bringen einem Familienunternehmer sowohl Privilegien wie auch Risiken ein. Zunächst wird von manchen Autoren argumentiert, dass Familienunternehmer aufgrund ihrer nur schwer kündbaren Position im Unternehmen stärker bereit wären, Risiken

¹⁸⁴ Vgl. Voigt (2009), S. 85f; das Problem der adversen Selektion wurde erstmals von Akerlof (1970) anhand des Beispiels des *Lemon-Modells* des Gebrauchtwagenmarktes erläutert.

¹⁸⁵ Vgl. Werner (2009), S. 30 sowie Richter/ Furubotn (2003), S. 259.

¹⁸⁶ Vgl. Jensen/ Meckling (1976), S. 308ff.

¹⁸⁷ Vgl. Zellweger et al. (2013), S. 231.

¹⁸⁸ Vgl. Dyer/ Whetten (2006), S. 790f.

¹⁸⁹ Vgl. Schein (1983), S. 26.

einzugehen und eigene Ziele zu verfolgen als externe angestellte Manager.¹⁹⁰ Dabei seien sie aufgrund ihrer Eigentumsmacht auch „powerful enough to override obstacles to the successful realization of their business strategies.“¹⁹¹ Auf der Transaktionskostenseite sind Familienunternehmer hier im Vorteil, da sie durch ihre Eigentumsmacht und die in Familienunternehmen meist kürzeren Entscheidungswege geringere Kosten zur Durchsetzung ihrer Pläne aufwenden müssen als angestellte Manager.¹⁹² Mehrere Autoren verweisen zudem darauf, dass in Familienunternehmen aus diesem Grund auch *nicht-finanzielle Ziele leichter durchgesetzt* werden können.¹⁹³

Die Konzentration der Eigentumsrechte auf eine Familie birgt in Familienunternehmen allerdings auch Risiken – zunächst einmal das Risiko, diese Familienkontrolle wieder zu verlieren. Vor diesem Hintergrund kann eines der wichtigsten Ziele in vielen Familienunternehmen erklärt werden, das darin besteht, die *Kontrolle über das Unternehmen* im Rahmen der Eigentumsrechte zu bewahren oder sogar noch auszubauen.¹⁹⁴ Diesem Ziel werden in vielen Fällen andere bedeutende Ziele, etwa das Wachstum des Unternehmens, untergeordnet.¹⁹⁵ Nur die Stabilität und fortdauernde Unabhängigkeit des Familienunternehmens kann auch den Nachkommen noch ein Auskommen sichern und weist deshalb in vielen Familienunternehmen eine höhere Priorität auf als eine schnelle Expansion. Aus diesem Grund dominiert in vielen Familienunternehmen die eigenkapitalorientierte Form der Finanzierung, die eine Abhängigkeit von externen Finanzmittelgebern vermeidet und die Autonomie der Familie sichert, gegebenenfalls aufgestockt durch klassische Formen der Fremdfinanzierung.¹⁹⁶ Die Investitions-

¹⁹⁰ Vgl. Schein (1983), S. 25f.

¹⁹¹ Kotey/ Meredith (1997), S. 40.

¹⁹² Vgl. Matz Carnes/ Ireland (2013), S. 1403 sowie 1408.

¹⁹³ Vgl. Quinn (1997), S. 120ff, Spence/ Rutherford (2002) S. 18, Schein (1983), S. 25f, Röhl (2008), S. 100f, Lambrecht/ Uhlener (2005), S. 5 sowie Berrone/ Cruz/ Gomez-Mejia (2012), S. 259. Andere Autoren diskutieren die besondere Bedeutung nicht-finanzieller Ziele in Familienunternehmen unter der Prämisse der systemischen Überschneidung (siehe vorangegangenes Kapitel), vgl. exemplarisch dazu Kotlar/ Massis (2013), S. 1273 bzw. unter Identitätstheoretischen Gesichtspunkten Zellweger et al. (2013), S. 229ff.

¹⁹⁴ Vgl. Berrone/ Cruz/ Gomez-Mejia (2012), S. 260.

¹⁹⁵ Vgl. Jorissen et al. (2005), S. 232.

¹⁹⁶ Vgl. Hilse/ Wimmer (2001), S. 23; in einer Reihe von empirischen Studien wurde inzwischen in verschiedenen Ländern ermittelt, dass Familienunternehmen generell weniger Schulden

möglichkeiten und die sich daraus ergebende Expansionsgeschwindigkeit hängen in vielen Familienunternehmen folglich von der Höhe der Eigenkapitaldecke ab, organisches Wachstum wird grundsätzlich bevorzugt.¹⁹⁷ Familienunternehmer erhalten dadurch eine gewisse Autonomie, da sie in der Verwendung der erwirtschafteten Erträge unabhängiger agieren können und im Falle einer kontinuierlichen Gewinnthesaurierung der externe Kostendruck auf das Unternehmen sinkt. Bei einer guten Ausstattung mit Eigenmitteln kann ein Familienunternehmen aus diesem Grund auch Krisen besser durchstehen als ein von Fremdkapital abhängiges Unternehmen.¹⁹⁸ Diese Art der Kapitalbildung kann allerdings auch zu gravierenden Nachteilen führen, da die für Investitionen zur Verfügung stehenden Mittel begrenzt sind und dadurch möglicherweise Marktchancen verpasst werden.¹⁹⁹ Auch auf anderen Gebieten macht sich der Leitspruch „Kontrolle vor Wachstum“ bemerkbar: Auch wenn strategische Allianzen für Familienunternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnen, ist die Bereitschaft, für diese Form der Unternehmenskooperation die eigene Souveränität einzuschränken, noch wenig ausgeprägt.²⁰⁰ Dies kann in Zusammenhang mit der Internationalisierung eines Familienunternehmens ein bedeutendes Hemmnis darstellen; so verweisen CLAVER CORTÉS ET AL. auf die Schwierigkeit für Familienunternehmen, eine Internationalisierungstätigkeit bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der familiären Vormachtstellung aufzunehmen oder auszubauen.²⁰¹

Eng verbunden mit dem Bestreben, die eigene Machtposition und damit auch die Kontrolle über das Unternehmen aufrechtzuerhalten ist auch der für Familienunternehmen typische *langfristige Investitionshorizont*.²⁰² Institutionenökonomisch wird die Langfristorientierung in Familienunternehmen zunächst mit der Reduzierung von Informationsasymmetrien aufgrund der Konzentration der Eigentumsrechte in wenigen Händen begründet.²⁰³ In börsennotierten Publikumsgesellschaften interessieren sich Aktionäre meist wenig für langfristige Projekte,

machen als Nicht-Familienunternehmen, siehe dazu auch Gallo/ Tàpies/ Cappuyns (2004), S. 311.

¹⁹⁷ Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 32.

¹⁹⁸ Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 140 und 159ff.

¹⁹⁹ Vgl. Donnelley (1964), S. 95 sowie Hilse/ Wimmer (2001), S. 22f.

²⁰⁰ Vgl. Hennerkes (1998), S. 23.

²⁰¹ Vgl. Claver Cortés/ Rienda García/ Quer Ramón (2006), S. 13.

²⁰² Vgl. Matz Carnes/ Ireland (2013), S. 1403ff, Le Breton-Miller/ Miller (2006), S. 731ff.

²⁰³ Vgl. Tsao/ Lien (2013), S. 192.

da aufgrund mangelnder Informationen und Einblicke in die operative Geschäftstätigkeit diese nur schwer oder nur unter Einsatz von hohen Transaktionskosten zu bewerten sind. Deshalb ziehen sie tendenziell kurzfristige Projekte vor, die sich schnell im Unternehmenswert widerspiegeln. Da angestellte Manager in diesen Unternehmen den Interessen der breit gestreuten Eigentümerschaft entsprechen müssen, präferieren auch diese schnellere Ergebnisse und damit kurzfristige Projekte.²⁰⁴ Die Bewertung langfristiger Investitionen setzt dagegen weitreichende Informationen voraus, über die Familienunternehmer als Mehrheitseigentümer und gleichzeitig im operativen Geschäft tätige Akteure eher verfügen als die Anteilseigner von Publikumsgesellschaften.²⁰⁵ Da Familienunternehmer zudem in geringerem Maße unter dem Druck stehen, in regelmäßigen Abständen Rechenschaft über Unternehmenskennzahlen ablegen zu müssen, ist keine Abhängigkeit von den Reaktionen des Aktienmarktes gegeben, wodurch die Notwendigkeit einer Orientierung an kurzfristigen Gewinnen in Familienunternehmen geringer ausfällt.²⁰⁶

Auf der anderen Seite lässt sich die langfristige Orientierung in Familienunternehmen auch aus der höheren Machtposition der Familienunternehmer aufgrund der Konzentration der Eigentumsrechte ableiten. Während angestellte Manager häufig befristet beschäftigt sind und deshalb bei ihren strategischen Entscheidungen auch die Auswirkungen auf die Fortführung ihres Vertrages mit berücksichtigen müssen, stehen Familienunternehmer meist mehrere Jahrzehnte, oft bis zur Pensionierung, an der Spitze des Unternehmens und sind

²⁰⁴ Vgl. Hoopes/ Miller (2006), S. 91f, Kets de Vries (1993), S. 61.

²⁰⁵ Vgl. Hoopes/ Miller (2006), S. 92, Matz Carnes/ Ireland (2013), S. 1409. Allerdings ist hier einschränkend festzustellen, dass aufgrund der zunehmenden Bedeutung von institutionellen Anlegern in den letzten Jahren in Deutschland zahlreiche kapitalmarktrechtliche Regelungen geschaffen wurden, um die Informationsmöglichkeiten der Aktionäre zu erhöhen, vgl. Raiser/ Veil (2010), S. 104. Auch sind gerade institutionelle Investoren häufig in der Lage, ein umfassendes *Monitoring* von Unternehmen zu betreiben, und können im Rahmen von Aktivitäten vor und während der Hauptversammlung sowie durch die Hebelwirkung auch von geringen Anteilen am Grundkapital sowie die Vertretung von Stimmrechten der Kunden auch bei Gesellschaften in einem hohen Streubesitz relevante Mehrheiten erreichen oder verhindern und somit Einfluss ausüben, vgl. Faber (2009), S. 225ff.

²⁰⁶ Vgl. König/ Kammerlander/ Enders (2013), S. 419, Bornheim (2002), S. 103 sowie Westhead/ Cowling/ Storey (1998), S. 181 und Wimmer et al. (2005), S. 99.

deshalb weit weniger auf Investitionen angewiesen, die schnelle Ergebnisse bringen.²⁰⁷

Untersucht man Familienunternehmen unter dem Blickwinkel der Prinzipal-Agent-Theorie, wurden diese immer wieder von Finanzwissenschaftlern als Beispiele für *zero-agency-costs* oder *low-agency-costs* herangezogen.²⁰⁸ JENSEN UND MECKLING verweisen darauf, dass in Familienunternehmen, in denen der Alleineigentümer auch das operative Geschäft führt, keine Agenturkosten vorliegen, da der Familienunternehmer seine Entscheidungen allein an seiner individuellen Nutzenfunktion ausrichten kann und das Problem der asymmetrischen Informationsverteilung nicht besteht.²⁰⁹ Sobald allerdings externes Eigenkapital von Investoren, die nicht am operativen Management beteiligt sind, die Finanzstruktur des Unternehmens ergänzt, entstehen Agenturkosten, da die Investoren nicht zwangsläufig die gleichen Interessen verfolgen wie der Familienunternehmer und diesen, da sie selber nicht im operativen Geschäft tätig sind, aufgrund ihres niedrigeren Informationsstandes nur unter Aufwendung von Kosten überwachen und kontrollieren können. Da mit zunehmendem externen Eigenkapital der Unternehmer immer indirekter an der Höhe der Gewinne partizipiert, steigt gleichzeitig sein Anreiz, Fehlallokationen herbeizuführen, die ihm persönlich Nutzen versprechen, aber die externen Investoren benachteiligen. Auch bei zunehmendem Fremdkapitalanteil an einem Unternehmen steigen die Agenturkosten. Hier steigt der Reiz für den Unternehmer, riskantere Investitionen zu tätigen, da er die gesamten Gewinnchancen trägt, einen Teil des Verlustrisikos aber auf den Kreditgeber abwälzen kann.²¹⁰

Die Annahme von *nahezu vernachlässigbaren Agenturkosten* in Familienunternehmen mit ausschließlich internem Eigenkapital wurde in manchen Publikationen auch auf komplexere Familienunternehmen erweitert, an denen verschiedene Familienmitglieder Anteile halten, da Familienunternehmen von verschiedenen Autoren aufgrund der familiären Verpflichtungen ein höherer Grad an Altruismus beziehungsweise eine Familienkollegialität und -kontrolle zugeschrieben

²⁰⁷ Vgl. Hoopes/ Miller (2006), S. 92f, Lumpkin/ Brigham/ Moss (2010), S. 241.

²⁰⁸ Siehe Matz Carnes/ Ireland (2013), S. 1408, Verbeke/ Kano (2012), S. 1189.

²⁰⁹ Vgl. dazu und zum folgenden Jensen/ Meckling (1976), S. 312f.

²¹⁰ Vgl. Erlei (1998), S. 79f.

wurde, die Agenturkosten abmildert.²¹¹ Die Sicherung der Familienkontrolle im Unternehmen über einen langfristigen Horizont hinweg sowie die Maximierung des Familieneigentums werden dabei als universale Familienziele gesehen, die sowohl von den Familienprinzipalen wie auch dem oder den Familienagenten angestrebt werden, wodurch eine weitgehende Notwendigkeit der Kontrolle und Überwachung entfällt.²¹² Allerdings ist hierzu kritisch anzumerken, dass auch Familieneigentümer unterschiedliche Ziele verfolgen können, vor allem dann, wenn es sich um nicht-finanzielle Ziele handelt.²¹³ Solche Typ-II-Agency-Probleme entstehen, wenn aufgrund der Berücksichtigung von individuellen Zielen der Geschäftsführung, die nicht in erster Linie der Gewinnerzielung dienen, andere Familienmitglieder, die nicht in der Geschäftsführung tätig sind, schleichend enteignet werden.²¹⁴ Gerade wenn Familienunternehmer in der Geschäftsführung mehr Kontrollrechte als Cash-Flow-Rechte besitzen und, wie es in Familienunternehmen häufig vorkommt, auf Kontroll- und Beratungsgremien wie einen Beirat verzichtet wird, können diese Strukturen zu zusätzlichen Agenturkosten führen, da es an effektiven Kontrollmechanismen fehlt und der Anreiz zu opportunistischem Verhalten dadurch steigt.²¹⁵ Auch kann Altruismus innerhalb von Familienstrukturen zu verstärktem *moral hazard* führen, etwa wenn Kinder die Großzügigkeit ihrer Eltern ausnutzen.²¹⁶

Wird die Agenturtheorie dagegen auf ein gesamtgesellschaftliches Szenario angewendet, indem im gesellschaftlichen Kontext darauf geachtet wird, dass Unternehmen sozialverantwortlich handeln, so sind laut WIKLUND die Überwachungs- und Kontrollkosten von Familienunternehmen niedriger als von börsennotierten Publikumsgesellschaften, da Familienunternehmer leicht zu identifizieren sind und ihr Vermögen oft langfristig an die Firma gebunden ist, während externe Investoren gesichtslos und ihre Investitionen disponibel sind. Da der gute Ruf für Familienunternehmen eine wichtige Ressource ist, dient nach dieser Agenturlogik die Androhung von öffentlichen Sanktionen, die den Ruf der Familie schädigen könnten, als Mechanismus, damit sichergestellt wird,

²¹¹ Vgl. Becker (1974), S. 1080, Fama/ Jensen (1983), S. 306, Chrisman/ Chua/ Litz (2004), S. 337f., Singla/ Veliyath/ George (2014), S. 608, Liang/ Wang/ Cui (2014), S. 128 und 130.

²¹² Vgl. Karra/ Tracey/ Phillips (2006), S. 863 sowie Eisenhardt (1989), S. 64.

²¹³ Vgl. Schulze et al. (2001), S. 102, Tsao/ Lien (2013), S. 192f.

²¹⁴ Vgl. Tsao/ Lien (2013), S. 192f.

²¹⁵ Vgl. La Porta/ Lopez-de-Silanes/ Shleifer (1999), S. 510.

²¹⁶ Schulze et al. (2001), S. 102f; siehe zu Agenturkosten in Familienunternehmen auch Verbeke/ Kano (2012), S. 1189.

dass ein Familienunternehmen sozialverantwortlich im Sinne der Gesellschaft handelt.²¹⁷

Die im Kontext der Neuen Institutionenökonomik festgestellten Besonderheiten von inhabergeführten Unternehmen geben Anlass zur Reflexion über ihre mögliche Auswirkung auf Internationalisierungsprozesse in diesen Unternehmen und insbesondere ihren Umgang mit Arbeitsplatzverlagerungen ins Ausland. Auf der einen Seite wird in inhabergeführten Familienunternehmen aufgrund der Konzentration der Eigentumsrechte den Entscheidungsträgern ein umfassenderes Wissen über das Unternehmen und seine Potentiale und Fähigkeiten unterstellt. Durch diesen besseren Einblick in die Unternehmensleitung sollte es für sie theoretisch dadurch leichter sein, Internationalisierungspotentiale und auch Verlagerungspotentiale zu identifizieren.²¹⁸

Allerdings steht der Nutzung dieser Potentiale eine Reihe von Aspekten entgegen: Die skizzierte Tendenz in Familienunternehmen, organisches Wachstum einer schnellen Expansion vorzuziehen, kann zunächst bewirken, dass weitreichende strategische Entscheidungen wie der Aufbau von Produktionsstätten im Ausland und einer möglicherweise folgenden Standortverlagerung lange überlegt werden. Auch fehlende Ressourcen sowohl personeller wie finanzieller Art können einer Nutzung von Wissenspotentialen im Hinblick auf eine verstärkte Internationalisierungstätigkeit entgegenstehen.²¹⁹ Eine solche organisationale Trägheit kann eine Wettbewerbsverschlechterung des Unternehmens mit sich bringen, da auf diese Weise unter Umständen zu spät auf markt- oder wachstumsbedingte Veränderungsnotwendigkeiten reagiert wird und das Unternehmen den Anschluss an die Konkurrenz verpasst. Schließlich kann das Bedürfnis der Familie, die Kontrolle im Familienunternehmen aufrechtzuerhalten und langfristig zu sichern, einer Internationalisierungstätigkeit widersprechen, da diese möglicherweise als zu einschneidende und risikobehaftete Veränderung in der Unternehmerfamilie nicht akzeptiert wird.²²⁰ Aufgrund knapper familiärer Humanressourcen sähen sich Familienunternehmen dadurch unter Umständen genötigt, externe Manager für solche Entscheidungen einzustellen, wodurch aber

²¹⁷ Vgl. Wiklund (2006), S. 805 sowie Lambrecht/ Uhlener (2005), S. 7.

²¹⁸ Vgl. Oesterle/ Richta (2011), S. 134.

²¹⁹ Vgl. Oesterle/ Richta (2011), S. 134.

²²⁰ Siehe zur Tendenz in Familienunternehmen, eher konservative Entscheidungen zu treffen Chrisman et al. (2010), S. 15.

die im Unternehmen arbeitenden Familienmitglieder möglicherweise einen Teil ihrer Kontrolle an Außenstehende abgeben müssten.²²¹

Darüber hinaus kann auch argumentiert werden, dass Familienunternehmen durch die geringere Bedeutung von kurzfristigen Renditen und die Tendenz zu langfristigen Investitionshorizonten nicht unter dem gleichen Druck wie börsennotierte Publikumsgesellschaften stehen, „betriebliche Moden“ um jeden Preis mitzumachen. Sie können auch andere Ziele als die der kurzfristigen Rendite in den Mittelpunkt stellen²²² und deshalb auf die verschiedenen Interessen im Unternehmen besser eingehen. Auch nicht-finanzielle Ziele können in inhabergeführten Unternehmen aufgrund der stärkeren Machtposition der Familienunternehmer leichter durchgesetzt werden als in börsennotierten Publikumsgesellschaften.²²³ So argumentieren KOTHEY UND MEREDITH, „[...] owner-managers' personal values influence the strategies they adopt in operating their businesses and, ultimately, the performance of their businesses.“²²⁴ Darunter kann auch eine vom Familienunternehmer empfundene regionale Bindung in Form einer Verpflichtung gegenüber der Region, in der das Unternehmen verwurzelt ist, oder auch gegenüber den Mitarbeitern des Unternehmens fallen, die im Hinblick auf Arbeitsplatzverlagerungen als mögliches Hemmnis angesehen werden kann.²²⁵ Sofern Familienunternehmen durch die Praxis der Gewinnthesaurierung eine ausreichende Kapitaldecke gebildet haben, die ihnen über Engpässe hinweghelfen kann, kann dadurch vermutet werden, dass auch ökonomisch härtere Zeiten zumindest mittelfristig leichter überstanden werden können, ohne dass es zwangsläufig zu strategischen Maßnahmen wie Standortverlagerungen aus ökonomischen Gründen kommen muss.

²²¹ Vgl. Gallo/ Sveen (1991), S. 185ff.

²²² Siehe hierzu auch die Ausführungen bezüglich Ethik in Unternehmen bei Vyakarnam et al. (1997), S. 1626ff. Die Autoren untersuchen in ihrer Studie zwar kleine Unternehmen, ihre Argumentation betrifft aber in erster Linie Familienunternehmen.

²²³ Vgl. Chrisman et al. (2010), S. 15f; Miller/ Le Breton-Miller (2006), S. 78, Wimmer et al. (2005), S. 139 sowie 155.

²²⁴ Kotey/ Meredith (1997), S. 37; sie verweisen dabei auf Thompson/ Strickland (1993).

²²⁵ Vgl. Hardock (2000), S. 133ff.

2.2 Regionale Bindung: Begriffsbestimmung und theoretische Einordnung

2.2.1 Regionale Bindung als Konstrukt aus der Commitment-Forschung

Zur Untersuchung des Einflusses von regionaler Bindung von Familienunternehmen auf Entscheidungsprozesse zur Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland muss in einem ersten Schritt das Konstrukt der regionalen Bindung bestimmt und in seinen verschiedenen Dimensionen erläutert werden. Für die vorliegende Arbeit haben sich dabei die Erkenntnisse der Arbeits- und Organisationspsychologie zu *organisationalem Commitment*,²²⁶ die sich auch auf andere Formen der Bindung übertragen lassen, als fruchtbar erwiesen. „Commitment“ ist im Rahmen der Commitmentforschung der Arbeits- und Organisationspsychologie ein weithin etablierter Begriff, der zunächst allgemein eine „Verbundenheit, Verpflichtung, Identifikation und Loyalität“²²⁷ von Individuen gegenüber einem bestimmten Bindungsziel bezeichnet. Diese Verbundenheit wird als eine *handlungssteuernde Kraft* angesehen, die Individuen dazu antreibt, bestimmte Handlungen im Hinblick auf das Bindungsziel vorzunehmen,²²⁸ oder auch als ein *psychologisches Band*,²²⁹ das „die Qualität der Beziehung hinsichtlich Nähe-Distanz, Wertigkeit, Wertschätzung, Verbindlichkeit, Festigkeit und zeitlicher Perspektive“²³⁰ charakterisiert. Dabei ist anzumerken, dass es sich bei Bindung im Sinne von Commitment um eine *aktive Beziehung* handelt, die als stabil und langfristig einzustufen ist und eine Handlungsorientierung aufweist.²³¹

Im Rahmen des in der Arbeits- und Organisationspsychologie untersuchten *organisationalen Commitments* wird eine Einstellung gegenüber einem Unternehmen oder einer Organisation beschrieben, der eine Person angehört.²³² Damit ist es auf Organisationen als soziale Gebilde ausgerichtet, zu denen Individuen ein Gefühl der Verbundenheit und Verpflichtung aufbauen. Grundsätzlich lässt sich Commitment aber als offenes Konstrukt auch auf andere Bereiche anwenden und

²²⁶ Vgl. exemplarisch dazu Meyer et al. (2002), Felfe (2008) sowie Mowday/ Steers/ Porter (1979).

²²⁷ Felfe (2008), S. 26.

²²⁸ Vgl. Meyer/ Herscovitch (2001), S. 301.

²²⁹ Vgl. Mathieu/ Zajac (1990), S. 191.

²³⁰ Felfe (2008), S. 26.

²³¹ Vgl. Felfe (2008), S. 26, Mowday/ Steers/ Porter (1979), S. 225f.

²³² Vgl. Allen/ Meyer (1990), S. 14 sowie Felfe (2008), S. 26.

somit im Sinne eines universellen Bindungsmodells von seiner theoretischen Ausrichtung her auch auf andere Fokusse erweitern.²³³

Auch verschiedene theoretische Ansätze des Internationalen Managements verwenden den Begriff „Commitment“ im Sinne einer Bindung oder Verbundenheit gegenüber einem Bindungsziel, wobei hier verschiedene Fokusse zur Anwendung kommen. Im Rahmen der UPPSALA-SCHULE wird beispielsweise mit *market commitment* die Bindung eines Unternehmens an einen bestimmten Markt bezeichnet, die durch die Konzentration von Ressourcen in diesem Markt zustande kommt.²³⁴ Diese eher materielle, nutzenorientierte Auffassung von Commitment bezieht sich in diesem Fall nicht auf Individuen, sondern auf das Unternehmen als Entität und verwendet als Bindungsziel einen (Auslands-)Markt, in dem bereits bestimmte Ressourcen eines Unternehmens gebunden sind. Der Grad des *market commitment* bestimmt hier die Ausweitung des internationalen Engagements.²³⁵ AHARONI verwendet dagegen das Commitment-Konzept in seinem verhaltensorientierten Ansatz im Zusammenhang mit Internationalisierungsentscheidungen von Individuen in dem Sinne, dass Commitment als „a state of mind, a feeling that guides action“²³⁶ als Abfolge von vielen einzelnen Handlungen entsteht, die für sich genommen relativ unbedeutend sind, aber in ihrer Gesamtheit eine soziale Positionierung eines Individuums bewirken und dadurch zukünftige Handlungen dieses Individuums beeinflussen.²³⁷ Commitment von Individuen entsteht hier nicht nur durch finanzielle, sondern auch durch psychische oder soziale Investitionen wie etwa durch Verhandlungen mit potentiellen Partnern oder durch bereits etablierte Kunden- oder Lieferantenbeziehungen.²³⁸ AHARONI spricht dadurch sowohl eine rationale wie auch eine emotionale Seite von Commitment an.

In der Arbeit wird die Rolle von *regionaler* Bindung von Familienunternehmern untersucht. Damit wird zunächst grundsätzlich im Sinne der Commitmentforschung eine *Verpflichtung* bzw. *Verbundenheit* der Unternehmer gegenüber einem *Standort*, den dort tätigen *Mitarbeitern* und der *lokalen Gemeinschaft* verstanden,

²³³ Vgl. Felde (2008), S. 41f.

²³⁴ Vgl. Johanson/ Vahlne (1977), S. 27.

²³⁵ Vgl. Schnell/ Hill/ Esser (2011), S. 297f.

²³⁶ Aharoni (1966), S. 123.

²³⁷ Vgl. Aharoni (1966), S. 124.

²³⁸ Vgl. Aharoni (1966), S. 132f.

die als handlungssteuernde Kraft grundsätzlich auch in Entscheidungen mit einfließen kann. Der regionale Bezug betrifft dabei in der vorliegenden Untersuchung nicht jeden Unternehmensstandort, sondern bezieht sich mit dem *Heimatstandort* des Unternehmens auf den geographischen Ort, an dem ein Unternehmen gegründet wurde bzw. seit langem seinen Sitz hat und Produktionsfaktoren einsetzt, um Leistungen zu erstellen.²³⁹ Bei den inhaltlichen Komponenten dieses Konzeptes bezieht sich die Untersuchung auf die im kommenden Kapitel dargelegten Dimensionen regionaler Bindung.

2.2.2 Dimensionen regionaler Bindung

In der Arbeits- und Organisationspsychologie entwickelte sich das Commitment-Konzept zunächst entlang mehrerer Strömungen und wurde auf verschiedene Weise gemessen und operationalisiert.²⁴⁰ Der integrative Ansatz von MEYER UND ALLEN²⁴¹ führt die unterschiedlichen Ansätze schließlich in einem dreidimensionalen Modell zusammen, das Verbundenheit als Einstellung einem bestimmten Bindungsziel gegenüber sowohl von der affektiven, der rationalen wie auch der normativen Seite her betrachtet. Diese Einstufung von Commitment als einem mehrdimensionalen Konstrukt kann inzwischen als weitgehend etabliert betrachtet werden.²⁴² Das Commitment-Modell von MEYER UND ALLEN bezieht sich zwar bezüglich des Bindungsziels auf identifizierbare Organisationen und versucht, die Einstellung gegenüber der Organisation, der einer Person angehört, zu ermitteln, gleichzeitig erhebt es aber auch den Anspruch, als universelles Bindungsmodell mit seinen Komponenten auch auf andere Bindungsziele übertragen werden zu können.²⁴³ Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit dieses dreidimensionale Modell aus der Organisationspsychologie als Grundlage

²³⁹ Grundsätzlich ist es möglich, dass in Unternehmen, die bereits seit längerer Zeit über mehrere Auslandsstandorte verfügen, auch eine Bindung der Entscheidungsträger zu den jeweiligen Auslandsstandorten besteht. Diese Bindung wird hier allerdings nicht mit dem Konstrukt der regionalen Bindung erfasst. In der Empirie der Arbeit zeigte sich die Identifikation eines Heimatstandortes durch den befragten Entscheidungsträger als unproblematisch.

²⁴⁰ Siehe hierzu z.B. den Side-Bets-Ansatz von Becker (1960), der zur Erklärung von Verbundenheit überwiegend auf Kosten-Nutzen-Überlegungen zurückgreift, oder auch der Ansatz von Mowday/ Steers/ Porter (1979), der Bindung in erster Linie aus einer emotionalen Zugehörigkeit her erklärt.

²⁴¹ Vgl. Meyer/ Allen (1984) sowie Allen/ Meyer (1990).

²⁴² Vgl. Meyer et al. (2002), S. 21.

²⁴³ Vgl. Felfe (2008), S. 42.

für die Bestimmung der regionalen Bindung von Entscheidungsträgern in Familienunternehmen verwendet. Als Bindungsziel soll dabei wie im vorangegangenen Kapitel dargelegt der Heimatstandort eines Unternehmens dienen.

Die erste Bindungsdimension ist nach diesem Modell *affektives Commitment*, also die emotionale oder affektive Bindung einer Person an ein Bindungsziel,²⁴⁴ die auf dem ausdrücklichen Wunsch bzw. dem Willen eines Individuums, eine Verpflichtung oder Bindung einzugehen, beruht. Auf diese Weise gebunden ist ein Individuum häufig sogar bereit, Risiken, Kosten oder Nachteile für die Verwirklichung dieses Wunsches in Kauf zu nehmen.²⁴⁵ Diese emotionale Komponente von organisationalem Commitment benötigt „an active relationship with the organization such that individuals are willing to give something of themselves in order to contribute to the the organization’s well being.”²⁴⁶ Affektives Commitment hängt darüber hinaus davon ab, inwieweit die Bedürfnisse einer Person durch die Merkmale des Bindungszieles befriedigt werden. Grundlage für die Ausbildung von affektivem organisationalem Commitment können dabei sowohl persönliche und strukturelle Charakteristika sowie die Charakteristika des Bindungszieles wie auch eigene vorangegangene Erfahrungen sein.²⁴⁷ Affektive Bindung beruht folglich in erster Linie auf der *Akzeptanz* und *Identifikation* mit Werten und Zielen, auf der Bereitschaft zu besonderem *Engagement* sowie auf dem *Wunsch*, die Beziehung zum Bindungsziel auch weiterhin aufrecht zu erhalten.²⁴⁸

Auf die in der Arbeit zu untersuchende *regionale* Bindung übertragen bedeutet dies, dass angenommen werden kann, dass auch affektive regionale Bindung eines Familienunternehmers davon abhängen kann, inwieweit der Heimatstandort den Anforderungen des Unternehmens entspricht, welche strukturellen Charakteristika ein Standort aufweist und welche persönlichen Erfahrungen die Entscheidungsträger in Familienunternehmen mit dem Heimatstandort gemacht haben, die deren Einstellung zur regionalen Bindung beeinflussen. Untersucht werden kann in Anlehnung an die organisationale Commitment-Variante die Ak-

²⁴⁴ Vgl. Felfe (2008), S. 27.

²⁴⁵ Vgl. Felfe (2008), S. 29.

²⁴⁶ Mowday/ Steers/ Porter (1979), S. 226, Wortwiederholung im Original.

²⁴⁷ Siehe Allen/ Meyer (1990), S. 4.

²⁴⁸ Vgl. dazu bzgl. organisationalem Commitment Felfe (2008), S. 27 sowie Mowday/ Steers/ Porter (1979), S. 228.

zeptanz des Heimatstandortes durch den Familienunternehmer und die Identifikation der Familienunternehmer mit dem Heimatstandort des Unternehmens, deren Bereitschaft, sich besonders für den Heimatstandort einzusetzen sowie deren Wunsch, mit dem Unternehmen auch weiterhin am Heimatstandort Wertschöpfung zu betreiben.

Kalkulatorisches Commitment als zweite Dimension des Commitment-Konzeptes bezieht sich dagegen auf rationales Abwägen bisheriger Investitionen und dem zu erwartenden Nutzen. Aus diesem Grund steht hier die Fortsetzung bereits getätigter Handlungen im Mittelpunkt.²⁴⁹ Kalkulatorische Bindung beschreibt eine Tendenz, bereits bestehende Aktivitätspfade weiterhin zu verfolgen,²⁵⁰ die damit erklärt wird, dass einem Individuum die Kosten des Abbruchs einer Aktivität (*lost side-bets*²⁵¹ oder *sunk costs*)²⁵² bewusst sind, welche wiederum dazu führen, dass die Aktivität aufrechterhalten wird, auch wenn es gute Gründe für einen Strategiewechsel gäbe. Diese *side-bets*, die jede Aktivität mit sich bringt und die zu Commitment im Sinne eines Strebens nach Konsistenz und der Vermeidung der Realisierung von Verlusten führen, müssen einem Individuum nicht zwangsläufig unmittelbar bewusst sein, sondern werden häufig im Sinne der Vermeidung von kognitiver Dissonanz ignoriert. In manchen Fällen führen erst ein Wechsel der Situation und die Möglichkeit, eine Aktivität abzubrechen, dazu, dass sie dem Individuum bewusst werden.²⁵³ Je weniger Ausweichalternativen in der Einschätzung der Individuen existieren, desto größer ist folglich die kalkulatorische Bindung.²⁵⁴ Orientiert sich ein Entscheidungsträger bei seiner Entscheidung vorrangig an kalkulatorischen Bindungsaspekten, verhält er sich wie ein *homo oeconomicus*, der die in der Situation gegebenen Handlungsalternativen abwägt und seine Handlungswahl nutzenorientiert und unter dem Aspekt der Verlustvermeidung trifft.²⁵⁵

²⁴⁹ Vgl. Felfe (2008), S. 29.

²⁵⁰ Vgl. Becker (1960), S. 33.

²⁵¹ Der aus dem Pokerspiel stammende Begriff der *side bet* bezieht sich auf eine Nebenwette, die mit dem ursprünglichen Einsatz in der gespielten Runde nichts zu tun hat, die aber dazu führt, dass ein Individuum die damit verbundenen getätigten Investitionen in seinen Handlungen berücksichtigt, da sie ansonsten *sunk costs* darstellen würden, die es nicht tolerieren kann oder will, vgl. Meyer/ Allen (1984), S. 373 sowie auch Becker (1960), S. 35.

²⁵² Vgl. Mowday/ Steers/ Porter (1979), S. 225.

²⁵³ Vgl. Felfe (2008), S. 30ff, Becker (1960), S. 38.

²⁵⁴ Vgl. Allen/ Meyer (1990), S. 4.

²⁵⁵ Vgl. Schimank (2010), S. 83 ff sowie Brüsemeister (2008), S. 39.

Auf *regionale* kalkulatorische Bindung von Familienunternehmern bezogen ist analog zum organisationalen Commitment-Konzept anzunehmen, dass regionale kalkulatorische Bindung mit dem erwarteten Nutzen des Heimatstandortes gegenüber alternativen Standorten und mit der Höhe der am Heimatstandort getätigten Investitionen, die im Falle einer Verlagerung als irreversible Kosten einzustufen wären, steigt. Lokale, am Heimatstandort etablierte Strukturen wie Lieferanten- und Kundenbeziehungen, aber auch die Qualifikation von lokalen Mitarbeitern stellen beispielsweise im Sinne dieses Ansatzes *side-bets* dar, die bei einer Standortverlagerung möglicherweise verloren gingen.

Schließlich betont die dritte Dimension des Commitment-Ansatzes die Bedeutung moralischer Wertvorstellungen für die Stärke und Aufrechterhaltung der Bindung an ein Bindungsobjekt. Loyalität und Treue entstehen hier durch die Internalisierung von Normen im Rahmen von Sozialisationsprozessen, bei denen sich ein Entscheidungsträger externe Erwartungen als legitime Ansprüche zu Eigen macht und verinnerlicht, „so dass der Druck in seiner Selbstwahrnehmung von da an ebenso sehr oder sogar mehr aus ihm selbst heraus kommt als von außen“²⁵⁶. Aus diesem Grund wird diese Dimension auch als *normatives Commitment* bezeichnet.²⁵⁷ Die Betroffenen unterliegen einem moralischen Druck aufgrund ethischer Wertvorstellungen und moralischer Verpflichtungen, dem sie sich zumindest teilweise unterwerfen und der dazu führen kann, dass Veränderungen abgelehnt werden. Merkmale dieser normativen Verpflichtung können der Verzicht auf Kritik am Bindungsziel, eine ausgeprägte Opferbereitschaft sowie Loyalität und Treue sein. Wenn sich Entscheidungsträger in ihrer Entscheidung auf Normen beziehen, entspricht dies dem Modell des *homo sociologicus* in der akteurstheoretischen Soziologie, dessen Handlungswahl durch institutionelle Regelungen und gesellschaftliche Vorgaben geprägt sind.²⁵⁸ Der Druck, den der soziale Kontext auf den Einzelnen ausübt, kann dabei durch Rollenerwartungen ausgelöst werden, denen sich ein Inhaber einer bestimmten sozialen Position gegenüber sieht.²⁵⁹

²⁵⁶ Schimank (2010), S. 62.

²⁵⁷ Vgl. dazu und zum folgenden Felde (2008), S. 35f.

²⁵⁸ Vgl. Schimank (2010), S. 49.

²⁵⁹ Vgl. Schimank (2010), S. 60f.

	Affektive Bindung	Kalkulatorische Bindung	Normative Bindung
<i>Erleben</i>	„want to“ Verbundenheit Loyalität Stolz, Freude	„need to“	„ought to“ Schuld Dankbarkeit
<i>Basis</i>	Werte und Ziele Persönliche Bedeutung	Kosten-Nutzen Investitionen Alternativen <i>Side-Bets</i>	Normen Moral Verantwortung Verpflichtung
<i>Entstehung</i>	Spezifische Bedingungen Bedürfnisbefriedigung	Investitionen Alternativen	Sozialisation Internalisierung Reziprozität

Tabelle 3: Das Drei-Komponenten-Commitment-Modell

Quelle: Felfe (2008), S. 38, sowie eigene Darstellung.

Normative *regionale* Bindung von Familienunternehmern kann analog zu dieser Sichtweise durch die Internalisierung von Normvorstellungen des unternehmerischen (innerfamiliären oder extrafamiliären) Umfeldes entstehen, die die moralische Verpflichtung eines Familienunternehmens, am Heimatstandort zu bleiben, betonen, sowie auch durch diesbezügliche eigene Normvorstellungen der Entscheidungsträger, die durch die Internalisierung von unternehmerischen und familiären Traditionen und damit verbundenen Sozialisationsprozessen zustande kommen können. Tabelle 3 stellt die einzelnen Bindungsdimensionen und ihre Merkmale überblicksartig dar.

Die drei Dimensionen des affektiven, kalkulatorischen und normativen Commitments bilden jeweils Komponenten des Konstrukts der regionalen Bindung, die gleichzeitig in unterschiedlicher Ausprägung auftreten können.²⁶⁰ In verschiedenen empirischen Studien zur organisationalen Bindung konnte festgestellt werden, dass affektive und kalkulatorische Bindungsdimensionen voneinander vergleichsweise unabhängig sind. Beide Bindungskomponenten schließen sich nicht aus, da grundsätzlich zu einer emotionalen Bindung auch rationale Erwägungen hinzukommen können. Während die affektive Komponente dabei auf

²⁶⁰ Vgl. Allen/ Meyer (1990), S. 4.

eine intrinsische Motivation hinweist, ist kalkulatorische Bindung vorrangig extrinsisch motiviert.²⁶¹ Auch normative und kalkulatorische organisationale Bindung korrelieren nur gering miteinander. Parallelen weisen diese beiden Bindungsdimensionen insofern auf, als dass beide Konzepte extrinsisch motiviert sind, wenngleich sich diese extrinsische Motivation auf unterschiedliche äußere Gründe bezieht. Dagegen zeigt sich im Bereich der organisationalen Bindung eine höhere Korrelation zwischen affektivem und normativem Commitment, die auf eine stärkere Überlappung zwischen beiden Konzepten schließen lässt.²⁶² Diese Überschneidung lässt sich damit erklären, dass bei beiden Bindungskomponenten Normen und Werte eine Rolle spielen. Dabei kann angenommen werden, dass positive Erfahrungen von Individuen auf der einen Seite deren affektive Verbundenheit mit einer Organisation erhöhen, gleichzeitig aber auf der anderen Seite dadurch auch ein Bewusstsein für die Notwendigkeit der Würdigung bzw. Rückgabe dieser positiven Erfahrungen entsteht, das wiederum Sozialisationsprozesse in Gang setzen kann, die zu einer Erhöhung der normativen Bindung beitragen können:

„Perhaps positive experiences that contribute to strong affective commitment also contribute to a feeling of obligation to reciprocate.“²⁶³

Die konzeptionelle Trennung von affektiver und normativer Bindung legitimiert sich dennoch aus theoretischer Sicht durch die jeweils unterschiedlichen Bedingungen, von denen die Ausprägung der Bindung abhängt: Während affektive Bindung durch die Befriedigung von individuellen Bedürfnissen steigt, bezieht sich normative Bindung auf persönliche oder gesellschaftliche Normvorstellungen. Grundsätzlich kann dabei nicht ausgeschlossen werden, dass in manchen Fällen normative Bindung aufgrund einer extrinsischen Verpflichtung auch ohne die affektive Komponente des Wunsches besteht.²⁶⁴

Die Betrachtung von regionaler Bindung über die drei verschiedenen Komponenten erlaubt folglich eine differenzierte Untersuchung, die die *verschiedenen Mechanismen von regionaler Bindung* herausstreicht und in die Analyse einbezieht.²⁶⁵

²⁶¹ Vgl. hierzu und zum Folgenden Felfe (2008), S. 50f und 79ff.

²⁶² Vgl. die Meta-Analyse zu organisationalem Commitment von Meyer et al. (2002), S. 28.

²⁶³ Meyer et al. (2002), S. 40.

²⁶⁴ Vgl. Meyer et al. (2002), S. 40f sowie Felfe (2008), S. 81.

²⁶⁵ Vgl. Felfe (2008), S. 38f sowie 79.

2.2.3 Regionale Bindung in Familienunternehmen

Werte und Einstellungen, zu denen auch die regionale Bindung zählt,²⁶⁶ werden von Individuen durch Sozialisierungsmechanismen erworben, wobei von manchen Autoren zwischen kulturellen, institutionellen und personellen Faktoren bei den Sozialisationsbedingungen unterschieden wird.²⁶⁷ Die systemische Überschneidung von Familie und Unternehmen führt in Familienunternehmen zu spezifischen institutionellen Sozialisationsbedingungen, mit denen eine Reihe von typischen in diesen Unternehmen auffindbaren Charakteristika begründet werden können.²⁶⁸ Darunter fallen eine lokale Verbundenheit und Verwurzelung von Eigentümer-Unternehmern, die sich sowohl in engen, historisch gewachsenen Beziehungen zu den Angestellten zeigen kann wie auch in einer Einstellung der Unternehmer, sich der Gesellschaft, in der das Unternehmen verwurzelt ist, gegenüber verpflichtet zu fühlen sowie in der Wertschätzung des guten Rufes des Familienunternehmens in der Region.²⁶⁹ Diese Identifikation mit einer Region und die Verpflichtung gegenüber den dortigen Mitarbeitern wird im Rahmen der systemtheoretischen Annäherung an Familienunternehmen auf der einen Seite mit Hilfe der für Familienunternehmen typischen Langfristorientierung und einem damit verbundenen Widerstand gegen Veränderungen, der Betonung von Tradition, Kontinuität und einem langfristigen Stakeholdermanagement erklärt.²⁷⁰ Bestimmte, lokal eingebettete Bestandteile der Unternehmenskultur in Familienunternehmen beruhen oft auf gewachsenen Strukturen, die von einzelnen Mitgliedern der Unternehmerfamilie beeinflusst sind, innerhalb der Unternehmerfamilie im Rahmen von Sozialisationsprozessen weitergegeben werden und sich kaum auf andere Kontexte übertragen lassen. Diese Annahmen lassen sowohl eine ausgeprägte normative wie auch affektive regionale Bindung von Familienunternehmern vermuten. Veränderungen wie ein verstärktes internationales Engagement werden in diesem Zusammenhang schnell als Bedrohung der

²⁶⁶ Vgl. Felfe (2008), S. 37. Unter Einstellung wird dabei die Konkretisierung von Werten in spezifischen Situationen oder zu bestimmten Objekten verstanden, siehe dazu Klein (1991), S. 32.

²⁶⁷ Vgl. Rothenberger (1992), S. 26f.

²⁶⁸ Siehe Distelberg/ Blow (2011), S. 28ff.

²⁶⁹ Vgl. exemplarisch Donnelley (1964), S. 97ff, Gallo (2004), S. 136, Schein (1983), S. 26, Wimmer et al. (2005), S. 121 und 148ff, Matz Carnes/ Ireland (2013), S. 1407, Zellweger et al. (2013), S. 232. Auch andere Publikationen diskutieren unter dem Begriff der *non-family-centered noneconomic goals* Bindungsaspekte in Familienunternehmen, siehe Kotlar/ Massis (2013), S. 1273.

²⁷⁰ Siehe hierzu Kets de Vries (1993), S. 62, Matz Carnes/ Ireland (2013), S. 1406f.

lokalen Traditionen wahrgenommen.²⁷¹ Auf der anderen Seite wird auch die für viele Familienunternehmen charakteristische Personenorientierung, bei der die Qualität des Miteinanders und feste, emotional tief verankerte Bindungen eine besondere Bedeutung haben, für eine affektive regionale Verbundenheit von Familienunternehmern verantwortlich gemacht.²⁷² Auch die hohe Bedeutung von Sozialkapital und Reputation in Familienunternehmen²⁷³ und die damit einhergehende Befürchtung eines Verlustes dieser über Jahre hinweg gebildeten Ressourcen im Falle von Arbeitsplatzverlagerungen hängt eng mit dieser Vermutung zusammen. So sorgt nach WIMMER, DOMAYER ET AL. die „existenzielle Verwurzelung des Familienunternehmens oft nicht nur in der Eigentümerfamilie, sondern auch in der jeweiligen Region [...] für eine spezielle Form der Verantwortungsübernahme, wenn es um Fragen der Zukunftssicherung geht“,²⁷⁴ wobei sich diese Haltung der Sozialverpflichtung des Eigentums in Familienunternehmen häufig in jenen Regionen zeige, in denen sich kleine Handwerksbetriebe im Laufe der Zeit zu großen Produktionsbetrieben entwickelten und vielen Bewohnern ihr Einkommen sicherten.²⁷⁵

Kalkulatorisches Commitment hängt dagegen von der jeweiligen Investitionsstruktur des Unternehmens und den wahrgenommenen Alternativen ab. Aber auch hier kann begründet werden, weshalb kalkulatorische regionale Bindung in Familienunternehmen besonders ausgeprägt sein könnte. Zunächst spricht die vielen Familienunternehmen attestierte ausgeprägte Personenorientierung sowie die guten Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, aber auch zu den eigenen Mitarbeitern für eine starke regionale kalkulatorische Bindung, die sich auf Verlagerungsentscheidungen auswirken könnte, da ein Teil dieser Beziehungen, vor allem zu den betroffenen Mitarbeitern, aber unter Umständen auch zu Marktpartnern, durch eine Verlagerung des Standortes in Mitleidenschaft gezogen werden kann.

²⁷¹ Vgl. Gallo/ Sveen (1991), S. 186f.

²⁷² Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 148ff, Hilse/ Wimmer (2001), S. 24, Kets de Vries (1993), S. 62f, Röhl (2008), S. 95.

²⁷³ Vgl. Zellweger et al. (2013), S. 231ff, Déniz Déniz/ Cabrera Suárez (2005), S. 31 sowie Miller/ Le Breton-Miller (2006), S. 74ff.

²⁷⁴ Wimmer et al. (2005), S. 121.

²⁷⁵ Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 211. Siehe hierzu auch Schröder (2011), S. 194.

„Solche Beziehungen wirken ähnlich wie Sunk Costs, da die Zeit und Mühe, die man in deren Aufbau investiert hat, bei einer Totalverlagerung verlorengehen. Bei einem Partialtransfer besteht die Gefahr, daß diese Beziehungen leiden.“²⁷⁶

Für diese Annahme spricht auch die Untersuchung von RÖHL, die der regionalen Vernetzung mit den Marktpartnern eine Erhöhung des kalkulatorischen Commitments attestiert.²⁷⁷ Hier wäre aber auch die umgekehrte Wirkungsrichtung denkbar. Die Aufrechterhaltung von Kunden- oder Lieferantenbeziehungen kann es auch notwendig machen, einen Standort zu verlagern, wenn im Rahmen von sog. Kielwasserinvestitionen, bei denen Zulieferbetriebe ihren Großkunden ins Ausland folgen, die Netzwerkeinbettung erhalten werden soll.

Somit kann festgestellt werden, dass mit Hilfe von systemtheoretischen Überlegungen bezüglich der Überlappung der Systeme Familie und Unternehmen in Familienunternehmen der besondere Stellenwert von regionaler Bindung von Familienunternehmern sowohl auf affektiver, normativer wie auch kalkulatorischer Ebene begründet werden kann. Der Erklärungsbeitrag institutionenökonomischer Überlegungen²⁷⁸ liegt dagegen vor allem in der Begründung der Annahme, dass sich in Familienunternehmen eine ausgeprägtere regionale Bindung von Familienunternehmern leichter auf unternehmerische Entscheidungsprozesse auswirken kann als in Publikumsgesellschaften. Durch die stärkere Machtposition von Familienunternehmern im Vergleich zu angestellten Geschäftsführern börsennotierter Publikumsgesellschaften aufgrund der Konzentration der Eigentumsrechte können nicht-finanzielle Ziele in Entscheidungsprozessen in Familienunternehmen leichter durchgesetzt werden. Gleichzeitig kann der Fokus auf organischem Wachstum zur Vermeidung einer zu starken Abhängigkeit von externen Investoren zur Sicherung der familiären Machtposition auch die Entscheidungsautonomie der Unternehmerfamilie erhöhen. Eine Integration der unterschiedlichen Erklärungspotentiale beider Theorien in Bezug auf regionale Bindung von Familienunternehmern zeigt Abb. 3.

²⁷⁶ Hardock (2000), S. 134.

²⁷⁷ Vgl. Röhl (2008), S. 61.

²⁷⁸ Manche Aspekte regionaler Bindung wie etwa die langfristige Ausrichtung von Familienunternehmen lassen sich allerdings auch aus institutionenökonomischer Sicht stützen, siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.1.2.2.

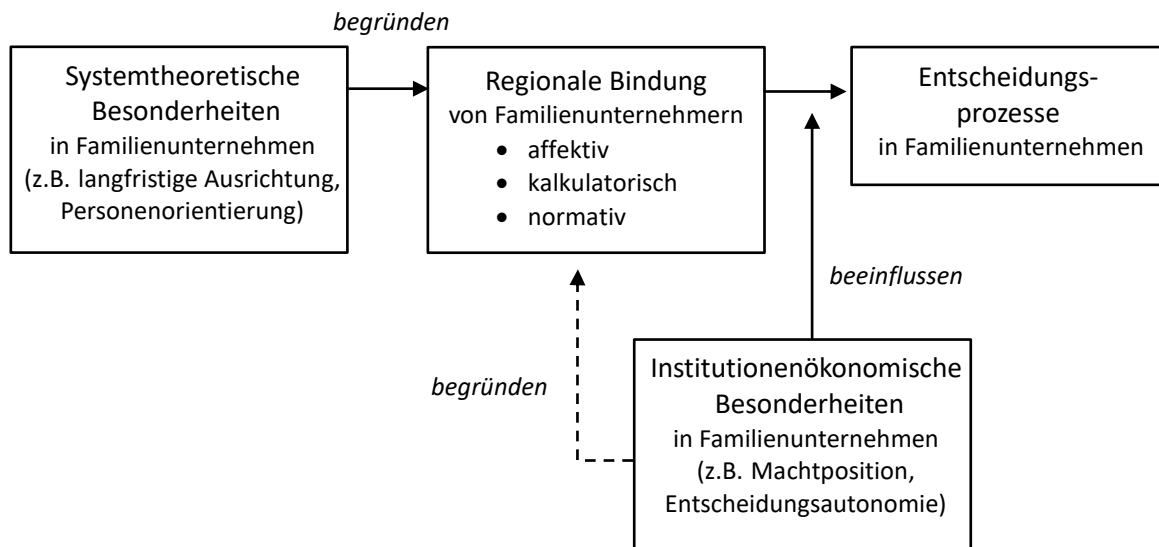


Abbildung 3: Erklärungspotentiale von Systemtheorie und Institutionenökonomik im Hinblick auf die regionale Bindung von Familienunternehmern

Quelle: Eigene Darstellung.

2.2.4 Regionale Bindung und kulturelle Unterschiede

Obwohl in der betriebswirtschaftlichen Forschung aufgrund der steigenden weltweiten Arbeitsteilung wie auch in der sozialwissenschaftlichen Forschung generell die Bedeutung von (inter)kulturellen Fragestellungen zunimmt,²⁷⁹ wird der Kulturbegriff nach wie vor uneinheitlich gesehen und anhand von unterschiedlichen Kennzeichen präzisiert.²⁸⁰ Die weitgehendste Einigkeit besteht dabei im Hinblick auf zwei Kerncharakteristika von Kultur: Kultur ist auf der einen Seite als kollektives Phänomen anzusehen, das von Individuen geteilt wird,²⁸¹ auf der anderen Seite ein Phänomen, das erlernt und über Sozialisierungsprozesse innerhalb einer bestimmten Gruppe weitergegeben wird.²⁸² Diese Weitergabe „re-

²⁷⁹ Vgl. Rothlauf (2012), S. 5 und 16, Schneider/ Barsoux (2014), S. 9, Engelhard (1997), Vorwort S. V sowie Randall (1993), S. 91

²⁸⁰ Vgl. Rothlauf (2012), S. 29, Schneider/ Barsoux (2014), S. 27f, Hofstede (2001b), S. 9.

²⁸¹ Siehe hierzu Fischer (2009), S. 29 sowie auch Hofstede (2001b), S. 9, Triandis (1995), S. 43.

²⁸² Vgl. Fischer (2009), S. 29, Keller (1982), S. 114ff, Triandis (1995), S. 6f.

quires communication of key symbols, ideas, knowledge and values between individuals of one generation to the next.“²⁸³ Die vorliegende Arbeit lehnt sich in diesem Sinne an die Begriffskonzeption von SCHEIN an, nach der Kultur angesehen wird als „a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.“²⁸⁴ Diese Auffassung verweist auf die Lernerfahrung in sozialen Einheiten, die zu geteilten Grundannahmen, Werten, Normen und Einstellungen führt und sich in verschiedenen Verhaltensweisen und Artefakten ausdrücken kann.²⁸⁵

Konzepte, die sich mit der Auswirkung von Kultureinflüssen auf das Handeln von Individuen befassen, versuchen, Landeskulturen durch die Identifikation und Entwicklung von Kulturdimensionen einzuordnen und vergleichbar zu machen.²⁸⁶ Generell sind die Möglichkeiten der Zuordnung von landeskulturellen Phänomenen zu Kulturdimensionen nahezu unbegrenzt,²⁸⁷ doch schon die Einbeziehung aller Dimensionen eines einzigen Ansatzes würde den Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit sprengen. Aus diesem Grund konzentriert sich die Untersuchung auf die Dimension, die sich auf die Bindungen zwischen Individuen in einer Gesellschaft bzw. auf die Bedeutung von Gruppen im Verhältnis zu Individuen bezieht und das Spektrum zwischen Individualismus und Kollektivismus aufspannt.²⁸⁸ Diese Kulturdimension erwies sich in verschiedenen Stu-

²⁸³ Fischer (2009), S. 29.

²⁸⁴ Schein (2010), S. 18.

²⁸⁵ Vgl. Schein (2010), S. 18ff sowie Kutschker/ Schmid (2011), S. 674.

²⁸⁶ Zu den gängigsten Studien, die Kulturdimensionen identifizieren, gehören unter anderem die Studien von Hall/ Hall (1990), Kluckhohn/ Strodtbeck (1961), Hofstede (1980) oder auch Trompenaars (1993). Auch die aktuellere und viel diskutierte GLOBE- Studie von House et al. (2004) beschäftigt sich mit der dimensional Einordnung von landeskulturellen Merkmalen. Eine ausführliche Würdigung der Mehrzahl dieser Ansätze findet sich in Kutschker/ Schmid (2011), S. 702ff oder auch in Schneider/ Barsoux (2014), S. 42ff.

²⁸⁷ Vgl. Kutschker/ Schmid (2011), S. 702.

²⁸⁸ Die Systematisierung von kulturellen Phänomenen anhand der Kulturdimension Individualismus/ Kollektivismus bzw. anhand von verwandten Dimensionen, die sich an der Beziehungsfrage orientieren, findet sich beispielsweise in den Arbeiten von Adler (1991), Hofstede (1980), Kluckhohn/ Strodtbeck (1961) oder Trompenaars (1993). Einen Überblick geben hierzu auch Schneider/ Barsoux (2014), S. 43.

dien als grundsätzlich bedeutend für die Analyse landeskultureller Unterschiede.²⁸⁹ Darüber hinaus wird die Dimension Individualismus/ Kollektivismus in Untersuchungen zu organisationalem Commitment als kulturelle Komponente thematisiert, da sie gruppenbezogene Werte wie bspw. die Zugehörigkeit zu einer Organisation einschließt.²⁹⁰ Auch in der Forschung zu Familienunternehmen wird zwischen Familienunternehmen aus individualistischen und kollektivistischen Gesellschaften unterschieden, da sich die mit dieser Dimension angesprochenen familienbezogenen Werte in Familienunternehmen besonders stark auswirken können.²⁹¹ Aus den genannten Gründen bezieht sich die vorliegende Untersuchung zur Erläuterung kultureller Unterschiede auf diese Kulturdimension, indem ihre Anwendbarkeit auf das Konstrukt der regionalen Bindung überprüft wird.

Kollektivistische Gesellschaften zeichnen sich dadurch aus, dass Menschen oft schon von Geburt an in unterschiedlichen Kontexten in starke, geschlossene Gruppenstrukturen integriert sind, die auf der einen Seite für Schutz sorgen, auf der anderen Seite dafür aber von den Individuen oft bedingungslose Loyalität und Unterordnung erfordern.²⁹² Aus diesem Grund sind in kollektivistischen Kontexten die Harmonie in der Gruppe sowie ein Engagement für gemeinsame Ziele wichtig. Personen identifizieren sich mit einer Gruppe und orientieren sich an Gruppenzielen und -normen, wobei deutlich zwischen den Mitgliedern der *in-group* sowie Personen der *out-group* unterschieden wird. Individualistische Kulturen stellen dagegen den einzelnen Menschen in den Vordergrund, der Wert auf seine Autonomie und persönliche Identität legt, nicht nach Gruppenzugehörigkeit, sondern nach individuellen Merkmalen eingeordnet wird und in erster Linie danach strebt, seine eigenen Ziele zu verwirklichen.²⁹³ Menschen kümmern sich hier vorrangig um sich selbst und um ihre Kernfamilie; eine Einbettung in größere Gruppenstrukturen verliert an Bedeutung.²⁹⁴ Eine individualistische bzw. kollektivistische Ausrichtung beeinflusst gesellschaftliche Normen und kann sich

²⁸⁹ Vgl. Gelfand et al. (2004), S. 440ff.

²⁹⁰ Vgl. exemplarisch Felfe/ Yan/ Six (2008), S. 214, Randall (1993), S. 93, Boyacigiller/ Adler (1991), S. 274, Hofstede (2001b), S. 215.

²⁹¹ Siehe Sharma/ Manikutty (2005), S. 302ff.

²⁹² Vgl. Hofstede (2001a), S. 66f.

²⁹³ Vgl. Hofstede (2001a), S. 65f, Felfe (2008), S. 150, Rothlauf (2012), S. 44f sowie Triandis (1995), S. 43f.

²⁹⁴ Siehe Rothlauf (2012), S. 44.

in verschiedensten gesellschaftlichen Kontexten anhand unterschiedlicher Verhaltensweisen von Individuen bemerkbar machen, neben den Familienstrukturen unter anderem auch auf politischer oder religiöser Ebene, im schulischen Bereich oder auch im Management bzw. in unternehmerischen Entscheidungsprozessen.²⁹⁵

Verschiedene Untersuchungen verweisen darauf, dass das Ausmaß an Kollektivismus bzw. Individualismus in einer Kultur organisationale Bindung beeinflusst. Dabei wird von einem positiven Zusammenhang zwischen dem Grad an Kollektivismus in einer Kultur und dem Niveau an normativem Commitment im organisationalen Bereich ausgegangen,²⁹⁶ der sich unter Bezugnahme auf die *Social Identity Theory*²⁹⁷ begründen lässt. Demnach hängt das Ausmaß der Bindung davon ab, inwieweit die Bindungsziele in das Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt bzw. aktiviert werden.²⁹⁸ Während in einem individualistischen Kontext der Einzelne in seiner Entwicklung gestärkt wird, wird in kollektivistischen Kulturen besonderer Wert auf die Loyalität gegenüber der Eigengruppe gelegt. Indem die Wahrung der Traditionen und die Harmonie in der Gruppe im Fokus stehen, sind Entscheidungen eines Individuums stark von den anderen Gruppenmitgliedern beeinflusst.²⁹⁹ Kollektivistische Gesellschaften heben somit die Bedeutung von Normen und Verpflichtungen gegenüber der Gruppe hervor. In erster Linie stehen Beziehungen im Vordergrund und werden gepflegt, selbst wenn diese sich als nachteilig erweisen sollten.³⁰⁰ Aus dieser Sicht wird ein *höheres normatives Commitment von Individuen gegenüber einer Organisation in kollektivistischen Ländern* damit begründet, dass normative Bindung mit einem „feeling of an obligation to stay“³⁰¹ einher geht, das vor allem dann auftritt, wenn Individuen gruppenbezogene Werte wie Loyalität, Verpflichtung, Tradition und Gegenseitigkeit internalisiert haben.³⁰² Gleichwohl kann aber in diesem Sinne durchaus ver-

²⁹⁵ Vgl. Hofstede (2001b), S. 210ff, Kutschker/ Schmid (2011), S. 724, Sharma/ Manikutty (2005), S. 302.

²⁹⁶ Siehe hierzu Randall (1993), S. 93, Felfe/ Yan/ Six (2008), S. 229ff, Gelfand et al. (2004), S. 456.

²⁹⁷ Vgl. Tajfel/ Turner (1986), S. 7ff.

²⁹⁸ Vgl. Felfe (2008), S. 209.

²⁹⁹ Vgl. Rothlauf (2012), S. 44, Triandis (1995), S. 43, Hofstede (2001a), S. 65f, Felfe (2008), S. 209.

³⁰⁰ Vgl. Triandis (1995), S. 44.

³⁰¹ Felfe (2008), S. 15.

³⁰² Vgl. Felfe/ Yan/ Six (2008), S. 215 sowie 225f.

mutet werden, dass in kollektivistischen Kulturen auch die Bedeutung von Mitarbeitern für die Entscheidungsträger in Familienunternehmen, aber auch die Berücksichtigung von Werten der Gemeinschaft oder auch von innerfamiliären Normen und Traditionen ausgeprägter sein könnte als in individualistischen Kulturen, in denen es mehr um die einzelne Person und weniger um ihre Integration in eine Gruppe geht.³⁰³ Folglich kann angenommen werden, dass die normative Bindung von Entscheidungsträgern in Familienunternehmen in einem kollektivistischen kulturellen Kontext stärker ausgeprägt ist als in eher individualistischen Kulturen.

Im Hinblick auf *affektive organisationale Bindung* wird in der einschlägigen Literatur dagegen von *widersprüchlichen Wirkungszusammenhängen* ausgegangen. In der Mehrzahl der Studien wird angenommen, dass auch affektives Commitment in kollektivistischen Kontexten stärker ausgeprägt ist als in individualistischen Gesellschaften.³⁰⁴ Dabei wird argumentiert, dass affektives Commitment einen Zustand der emotionalen Verbundenheit gegenüber einem Bindungsziel (im Falle von organisationaler Bindung eines Angestellten gegenüber einer Organisation) beschreibt, der von gemeinsamen Werten, der Erfüllung von bestimmten Erwartungen und Anforderungen sowie von Identifikation und Stolz geprägt ist. Die Bindung gegenüber einer Organisation beruht auf einem expliziten, persönlichen Wunsch eines Individuums, diese einzugehen. Es ist nach dieser Auffassung anzunehmen, dass auch der persönliche Wunsch, Bindungen und Beziehungen einzugehen und einer bestimmten Gruppe anzugehören, in kollektivistischen Gesellschaften aufgrund der dort höheren Bedeutungen von Beziehungen stärker ausgeprägt ist als in individualistischen Gesellschaften.³⁰⁵ Nach einer anderen Auffassung ist affektives Commitment dagegen in kollektivistischen Kulturen eher geringer ausgeprägt als in individualistischen, da in letztgenannten Kulturen der Grad an Konformität niedriger ausfällt und deshalb eingegangene Bindungen in erster Linie auf individuellen Wünschen basieren und weniger auf gesellschaftlichen Normen oder Werten.³⁰⁶ Sind Menschen in einer

³⁰³ Siehe hierzu auch die Argumentation von Sharma/ Manikutty (2005), S. 302.

³⁰⁴ Vgl. exemplarisch Felfe/ Yan/ Six (2008), S. 215 sowie Mathieu/ Zajac (1990), S. 171. Wasti (2003), S. 303ff und Clugston/ Howell/ Dorfman (2000), S. 5ff weisen einen Zusammenhang zwischen Commitment und Individualismusgrad auf individueller Ebene nach. Siehe dazu auch Gelfand et al. (2004), S. 462ff.

³⁰⁵ Vgl. Felfe/ Yan/ Six (2008), S. 214f.

³⁰⁶ Vgl. Randall (1993), S. 104ff sowie Felfe (2008), S. 207f.

individualistischen Gesellschaft in ihrem Verhalten freier und weniger stark in ein Normenkorsett eingebunden, würden nach dieser Ansicht vor allem dann Bindungen eingegangen, wenn diese auf einem individuellen Bedürfnis oder Bestreben beruhen. Entspricht eine Bindung nicht mehr diesem persönlichen Wünschen und Wollen, steigt wiederum die Wahrscheinlichkeit, dass diese beendet und ggf. durch eine andere Verbindung, die den individuellen Wünschen eher entgegenkommt, ersetzt wird.³⁰⁷ Beide Argumentationen lassen sich auch auf affektive regionale Bindung unternehmerischer Entscheidungsträger gegenüber dem Heimatstandort des Unternehmens und der dortigen regionalen Gemeinschaft sowie auch gegenüber den Mitarbeitern übertragen. Die Ausgangslage hinsichtlich möglicher Zusammenhänge zwischen affektiver regionaler Bindung und kulturellem Individualismusgrad muss folglich als unklar eingestuft werden.

Auch in Bezug auf *kalkulatorische Bindung* ist der Zusammenhang mit kulturellen Faktoren *nicht eindeutig*. Hier kann argumentiert werden, dass kalkulatorisches Commitment gegenüber einer Organisation vor allem dann auftritt, wenn es aufgrund von rationalen Kosten-Nutzen-Überlegungen gute Gründe gibt, in einer Organisation zu bleiben. In kollektivistischen Gesellschaften wird viel Wert auf enge Beziehungen gelegt und mehr Zeit in den Aufbau und in die Pflege von sozialen Bindungen investiert als in individualistischen Gesellschaften, in denen die Menschen eher nach Autonomie streben. Diese Investitionen in den Beziehungsaufbau und die Beziehungspflege, die mit einem hohen sozialen Status und einer sozialen Sicherheit einhergehen können, würden im Falle eines Organisationswechsels verloren gehen, wodurch die kalkulatorische Bindung in diesem Fall höher ausfällt.³⁰⁸ Auf der anderen Seite kann eine mangelnde emotionale und normative Bindung in individualistischeren Gesellschaften aber auch dazu führen, dass Bindung in erster Linie auf kalkulatorischen Aspekten basiert.³⁰⁹ Diese Überlegungen lassen sich auch auf kalkulatorische regionale Bindung von Familienunternehmern anwenden. Wenn auf der einen Seite in kollektivistischen Gesellschaften ein starker Investitionsfokus auf der Pflege von Beziehungen zu Mitarbeitern und dem Aufbau eines tragfähigen regionalen Netzwerkes liegt, kann dies die kalkulatorische regionale Bindung erhöhen und in Entscheidungen zur Verlagerung von Wertschöpfung ins Ausland als Verlagerungsbarriere fungieren. Aber auch eine besondere Konzentration auf kalkulatorische Bindungsaspekte im Falle einer geringeren Bedeutung von affektiver und normativer

³⁰⁷ Vgl. Felfe (2008), S. 208f.

³⁰⁸ Vgl. Felfe/ Yan/ Six (2008), S. 216.

³⁰⁹ Vgl. Randall (1993), S. 93 sowie Felfe/ Yan/ Six (2008), S. 216 und Boyacigiller/ Adler (1991), S. 274.

regionaler Bindung in Familienunternehmen aus individualistischen Gesellschaften ist denkbar. Als Resümee bleibt folglich festzuhalten, dass auch im Hinblick auf kalkulatorische regionale Bindung die unklare Ausgangslage weiteren Forschungsbedarf zur Klärung der Zusammenhänge begründet.

Die Annahmen zur Beziehung von Commitment und kulturellen Einflüssen gehen zunächst von einer kulturellen Auffassung auf gesellschaftlicher Ebene aus. Bindung ist allerdings ein Konstrukt, das auf individueller Ebene gemessen wird.³¹⁰ Unter Bezugnahme auf eine systemtheoretische Betrachtung der Besonderheiten von Familienunternehmen kann vermutet werden, dass aufgrund der Überschneidungssituation von Familie und Unternehmen Entscheidungsträger in Familienunternehmen stärker an familienbasierten Werten orientiert sein könnten sowie dass Normen und Loyalitäten eine größere Rolle spielen könnten als in Unternehmen, die sich in Streubesitz befinden.³¹¹ Somit liegt die Vermutung nahe, dass Familienunternehmer aufgrund des systemischen Familieneinflusses in ihren Unternehmen auch individuell kollektivistischer eingestellt sein könnten als beispielsweise angestellte Manager aus börsennotierten Publikumsgesellschaften. FELFE, YAN ET AL kommen in ihrer Untersuchung über den Einfluss von Kollektivismus auf organisationales Commitment zu dem Schluss, dass kollektivistische Gesellschaften kollektivistische Tendenzen auf individueller Ebene noch einmal verstärken können, „the emotional attachment will increase in the case of similar values at the individual and the contextual level.“³¹² Diese Befunde stärken die Vermutung, dass Familienunternehmer in kollektivistischen landeskulturellen Kontexten zumindest normativ stärker regional gebunden sein könnten als Familienunternehmer in eher individualistischen Gesellschaften.

Zusammenfassend ist somit zunächst festzustellen, dass die Analyse von regionaler Bindung von Familienunternehmern aus einer ländervergleichenden Perspektive heraus, die sowohl individualistische wie auch kollektivistische landeskulturelle Kontexte untersucht, interessante und weiterführende Erkenntnisse über kulturelle Einflüsse auf regionale Bindung verspricht. Die Untersuchung geht dabei von der grundlegenden Vermutung einer Beziehung zwischen dem Grad des gesellschaftlichen Kollektivismus und der regionalen Bindung der Unternehmer aus. In Hinsicht auf normative regionale Bindung kann ein positiver

³¹⁰ Vgl. Felfe/ Yan/ Six (2008), S. 216.

³¹¹ Siehe hierzu die Argumentation in Kapitel 2.1.2.1 der vorliegenden Arbeit.

³¹² Felfe/ Yan/ Six (2008), S. 215.

Zusammenhang angenommen werden, bei den beiden anderen Bindungsdimensionen bleibt die Wirkungsrichtung dieser Beziehung dagegen unklar.

2.3 Arbeitsplatzverlagerung ins Ausland: Begriffsbestimmung und theoretische Einordnung

2.3.1 Bestimmung des Begriffs

In den letzten Jahren erschienen in der deutschen Presse in regelmäßigen Abständen Berichte über geplante oder vollzogene Arbeitsplatzverlagerungen von Unternehmen.³¹³ Doch auch wenn der Begriff der Arbeitsplatzverlagerung im öffentlichen wirtschaftspolitischen Diskurs eine wichtige Rolle spielt,³¹⁴ wird er uneinheitlich und zur Bezeichnung unterschiedlicher Prozesse verwendet. Auch auf wissenschaftlicher Ebene fehlt ein breiter Konsens über die Definition des Terminus.³¹⁵ Zur inhaltlichen Präzisierung der vorliegenden Arbeit ist es vor diesem Hintergrund geboten, den Begriff der Arbeitsplatzverlagerung zu bestimmen und von ähnlichen Termini abzugrenzen.

Unter Arbeitsplatzverlagerung wird in der vorliegenden Arbeit eine *Verlegung des Faktors Arbeit an einen anderen Standort* verstanden. Der Standort ist dabei der geographische Ort, an dem ein Unternehmen Produktionsfaktoren zur Leistungserstellung einsetzt.³¹⁶ Bei Arbeitsplatzverlagerungen ins Ausland befindet sich der Alternativstandort folglich außerhalb des Landes des Ursprungsstandortes. Auch der Begriff der Standortverlagerung³¹⁷ kann unter verschiedenen Perspektiven diskutiert werden. In Verbindung mit einer Verlagerungstätigkeit innerhalb eines Unternehmensverbundes untergliedert HARDOCK in ihrer Arbeit die einschlägigen Versuche, das Phänomen der Standortverlagerung zu bestimm-

³¹³ Siehe exemplarisch Meck (2009) sowie Fasse/ Fröndhoff (2007).

³¹⁴ Vgl. Levi (2005), S. 685.

³¹⁵ Vgl. Hardock (2000), S. 11.

³¹⁶ Vgl. Voigt (2008), S. 236.

³¹⁷ In der deutschsprachigen Diskussion wird zur Bezeichnung von Standortverlagerungen teilweise auch der englische Begriff *Offshoring* verwendet, der sich allerdings in der angelsächsischen Literatur im Sinne eines *offshore outsourcing* auch auf die Auslagerung von Wertschöpfungsaktivitäten an Drittfirmen beziehen kann, siehe Nieto/ Rodríguez (2011), S. 347 sowie Musteen/ Ahsan (2013), S. 421.

men, in eine eher institutionenorientierte sowie eine funktionsorientierte Sichtweise auf Standortverlagerungen.³¹⁸ Während aus institutionenorientiertem Blickwinkel das Verlagerungsobjekt eine organisatorische Einheit darstellt, also ganze Betriebe oder Betriebsstätten ihren Standort wechseln, verweist ein funktionsorientiertes Verständnis von Standortverlagerungen auf die Möglichkeit, auch nur einzelne betriebliche Funktionen zu verlegen. Dies kann die Fertigung des Unternehmens sein, aber auch andere Funktionsbereiche wie etwa der Absatz oder Verwaltungsbereiche.³¹⁹ Dabei kann im Unterschied zur institutionenorientierten Sichtweise, die grundsätzlich von einem Totaltransfer ausgeht, auch nur ein Partialtransfer von Potentialfaktoren erfolgen, der allerdings gelegentlich in einen Totaltransfer mündet.³²⁰ Auch DEUSTER folgt in seiner Definition einem funktionalen Verlagerungsverständnis, indem er eine internationale Standortverlagerung als „die teilweise oder gänzliche Auflösung eines oder mehrerer funktionaler Bestandteile eines Unternehmens an dessen inländischem Standort und deren identische oder ähnliche Übertragung auf einen ausländischen Standort [...], wobei die ausgeübte Funktion des Bestandteils erhalten bleibt“, bezeichnet.³²¹

Konstitutiv für alle Arten der Standortverlagerungen ist darüber hinaus ein substitutiver Charakter des Prozesses, der sich durch einen Transfer von Produktionsfaktoren zwischen verschiedenen Orten auszeichnet.³²² Dieser Transfer kann direkt durch die unmittelbare Übertragung von Produktionsfaktoren wie etwa Anlagen oder Maschinen erfolgen,³²³ er kann aber auch indirekt im Rahmen der internationalen Allokation von Investitionen eines Unternehmens dadurch geschehen, dass im Ausland Produktionsfaktoren angeschafft oder auch neue Arbeitnehmer eingestellt werden, wodurch diese Investitionssummen nicht mehr im Inland zur Verfügung stehen.³²⁴ Aus einer statischen Perspektive heraus

³¹⁸ Vgl. Hardock (2000), S. 11f.

³¹⁹ Vgl. Hardock (2000), S. 12 sowie DIHT (1993), S. 1f.

³²⁰ Selbst im Falle der Verlagerung von Unternehmenssitzen kann zwischen einer Gesamt- sowie einer Partialverlagerung unterschieden werden, siehe hierzu auch Laamanen/ Simula/ Torstila (2012), S. 189.

³²¹ Deuster (1996), S. 5.

³²² Vgl. Hardock (2000), S. 13.

³²³ Vgl. beispielsweise dazu die Auffassung von Höweling (1976), S. 49, für den eine Verlagerung dann erfolgt, wenn am alten Standort Potentialfaktoren stillgelegt und auf einen neuen Standort transferiert werden, wo sie wieder eingesetzt werden können.

³²⁴ Vgl. dazu und zum folgenden Hardock (2000), S. 13f.

zeichnet sich eine Standortverlagerung im engeren Sinne im Rahmen einer Zeitpunkt Betrachtung durch die Unmittelbarkeit des Substitutionsprozesses aus, eine dynamische, zeitraumbezogene Perspektive schließt dagegen im weiteren Sinne auch solche Prozesse mit ein, bei denen der Ressourcenaufbau im Ausland nicht unmittelbar mit einem inländischen Ressourcenabbau korrespondiert, sondern nur mittel- bis langfristig damit verbunden ist.

Da in der Praxis Standortverlagerungen ins Ausland selten mit Schließungen von ganzen Betriebsstätten im Inland verbunden sind, sondern die meisten Verlagerungen im Rahmen eines inkrementellen Prozesses stattfinden, bei dem sukzessive Unternehmensteile ins Ausland verlegt werden,³²⁵ folgt die vorliegende Arbeit der realistischeren funktionsorientierten Sichtweise, nach der auch Partialverlagerungen von Teilbereichen als Standortverlagerungen angesehen werden. Dabei muss im Sinne einer dynamischen Perspektive der Ressourcetransfer nicht zeitlich unmittelbar erfolgen, aber ein substitutiver Zusammenhang zwischen einem ausländischen Standortaufbau und einem inländischen Abbau muss gegeben und erkennbar sein, um von einer Verlagerung sprechen zu können. Da im Zentrum der Untersuchung Arbeitsplatzverlagerungen ins Ausland stehen, liegt in der vorliegenden Arbeit das Augenmerk auf der Verlagerung des Faktors Arbeit an einen ausländischen Standort des Unternehmens, die Verlagerung von anderen Potentialfaktoren wird dabei nicht berücksichtigt.

Unter einer *Arbeitsplatzverlagerung ins Ausland* wird somit ein *Abbau von Arbeitsplätzen am Heimatstandort des Unternehmens* verstanden, der als *Folge einer internationalen Standortverlagerung mit einer damit in substitutivem Zusammenhang stehenden Expansion von Arbeitsplätzen an einem ausländischen Standort desselben Unternehmens bzw. Konzernverbundes* einhergeht. Eine Abgabe der Leistungserstellung an ausländische Fremdfirmen, zum Beispiel im Rahmen von Outsourcing-Prozessen oder ausländischen Kooperationen,³²⁶ wird hier nicht unter den Begriff der Arbeitsplatzverlagerung subsumiert und folglich auch nicht in die Untersuchung mit einbezogen. Arbeitsplatzverlagerungen können analog zur

³²⁵ Vgl. DIHT (1993), S. 1f.

³²⁶ Vgl. Ziegler (2008), S. 4, Nieto/ Rodríguez (2011), S. 346f.

Theorie zu internationalen Direktinvestitionen aus verschiedenen Motiven heraus erfolgen, dazu zählen nach DUNNING³²⁷ sowohl beschaffungsorientierte Verlagerungen, unter die auch kostengetriebene Arbeitsplatzverlagerungen fallen, wie auch absatzorientierte Verlagerungen, die in erster Linie der Markterschließung dienen, sowie effizienzorientierte und strategische Verlagerungen.³²⁸ Arbeitsplatzverlagerungsentscheidungen sind darüber hinaus als unternehmenspolitische Entscheidungen anzusehen, da sie sich als zentrale Koordinationsentscheidungen mit den vom Unternehmen verfolgten Zielen und Strategien befassen.³²⁹

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung soll schließlich *nicht* beleuchtet werden, *welche* konkreten Auslandsstandorte von den Unternehmen präferiert werden, vielmehr steht im Mittelpunkt der Arbeit die der Wahl eines spezifischen Auslandsstandortes *vorgelagerte Entscheidung für oder gegen einen Ressourcentransfer* ins Ausland.

2.3.2 Rationalität in der Verlagerungsentscheidung

Die in der Betriebswirtschaftslehre seit den 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts zahlreich entstandenen Entscheidungstheorien befassen sich unter anderem grundsätzlich mit der Frage, ob von Individuen oder Gruppen getroffene Entscheidungen als rational anzusehen sind, und wenn ja, welche Form der Rationalität ihnen zugrunde liegt.³³⁰ Die klassische Modellwelt der Mikroökonomie unterstellt dabei den vollkommen rational entscheidenden Nutzenmaximanden,

³²⁷ Vgl. Dunning (1994), S. 30f sowie auch Laamanen/ Simula/ Torstila (2012), S. 189. Einen ausführlichen Überblick geben auch Kutschker/ Schmid (2011), S. 89ff; zu anderen Systematisierungsmöglichkeiten siehe beispielsweise Guth (1986) oder Sethi/ Guisinger/ Ford (2002).

³²⁸ Nach einer Erhebung von Kinkel/ Maloca/ Dachs (2010), S. 14f zu Verlagerung und Rückverlagerung deutscher Industrieunternehmen dominierte unter 1484 befragten Unternehmen der verarbeitenden Gewerbes das Motiv der Reduktion der Personalkosten mit knapp 3/4 der Nennungen weit vor den nachfolgenden Verlagerungsmotiven der Nähe zu Schlüsselkunden und der Markterschließung, die von je knapp 1/3 der befragten Unternehmen als Motiv genannt wurden.

³²⁹ Vgl. Kirsch (1997), S. 35 sowie Becker (1998), S. 31.

³³⁰ Ein guter Überblick über die in der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre aufgestellten Entscheidungstheorien liefert Staehle (1999), S. 518ff. Eine ausführliche Diskussion der einzelnen Theorien würde in der vorliegenden Arbeit zu weit führen, aus forschungspragmatischen Gründen werden deshalb nur die hierfür relevanten Ansätze beschrieben.

der konstante und stabile Präferenzen aufweist, alle künftigen möglichen Ereignisse vorhersehen und in seine Nutzenkalkulation einbeziehen kann und aufgrund des Vorhandenseins aller für eine Entscheidung relevanten Informationen optimal ohne die Entstehung weiterer Kosten entscheidet.³³¹ Rationales Verhalten setzt dabei einen logischen und in verschiedene systematisch aufeinander bezogene Phasen untergliederten Prozess der Problemerkennntnis, Zielsetzung, Alternativensuche, -bewertung und -auswahl sowie Entscheidungsimplementation voraus, den der *homo oeconomicus* zur Entscheidungsfindung anwenden muss. Dabei wird angenommen, dass er seine Wahl als Einzelperson unabhängig von persönlichen Werten oder Normen trifft und dass er keinerlei kognitiven Beschränkungen bezüglich der Alternativenbewertung unterliegt.³³²

Diese hinsichtlich der kognitiven Fähigkeiten eines vollständig rational handelnden Individuums doch eher unrealistisch erscheinenden Annahmen³³³ wurden im Rahmen einer Annäherung an empirisch vorfindbares Entscheidungsverhalten durch die *Theorie der begrenzt-rationalen Wahl* ersetzt, die die Existenz von kognitiven Beschränkungen von Individuen in ihren Analyserahmen mit einbezieht.³³⁴ Grundlegend dafür ist die Annahme einer von Unsicherheiten und komplexen Entscheidungssituationen geprägten Umwelt,³³⁵ in der keine vollständige Informiertheit von Individuen mehr vorliegt, da es entweder zu kostspielig oder schlicht nicht möglich ist, alle möglichen Zukunftsszenarien und ihre Konsequenzen vorherzusehen.³³⁶ Der einzelne Akteur ist dadurch nicht in der Lage, alle für seine Entscheidungen relevanten Informationen zu erlangen und zu verarbeiten. Stattdessen erfolgt seine Wahrnehmung der Umwelt aktiv und selektiv, indem er sein jeweiliges Vorwissen und seine individuelle Motivation in den

³³¹ Vgl. Voigt (2009), S. 22f.

³³² Vgl. Staehle (1999), S. 519.

³³³ Vgl. Schulte (2002), S. 41.

³³⁴ Das Konzept des beschränkt rational handelnden Individuums wurde ursprünglich von Simon (1955), Simon (1957) und March/ Simon (1958) entwickelt und in Deutschland von Kirsch (1970) aufgegriffen. Zur aktuellen Diskussion über die unterschiedlichen Paradigmen des *homo oeconomicus* und der *bounded rationality* im strategischen Management siehe Levinthal (2011), S. 1517ff sowie auch in aktuellen Studien zu Entscheidungsprozessen Holland/ Shepherd (2013), S. 335.

³³⁵ Siehe zur Begründung der heutigen Komplexität von Entscheidungssituationen Schimank (2010), S. 62ff.

³³⁶ Vgl. Richter/ Furubotn (2003), S. 4.

Wahrnehmungsprozess einbringt.³³⁷ Die kognitive Begrenzung der Informationsaufnahme und -verarbeitung bewirkt, dass in vielen Entscheidungen von Individuen nicht verallgemeinerbare psychische und soziale Faktoren wie Erfahrungs- und Lernprozesse oder auch die jeweilige Risikobereitschaft eines Akteurs eine Rolle spielen.³³⁸ Dennoch entscheiden auch unter der Berücksichtigung ihrer kognitiven Beschränkungen Individuen nicht willkürlich, sondern versuchen zumindest, in ihren Entscheidungen ein selbst gestecktes Anspruchsniveau zu erreichen. Ein Individuum, das Entscheidungen nutzenorientiert abwägt, benötigt dafür allerdings eine klare Vorstellung von seinen persönlichen Zielen.³³⁹ Im Sinne einer *Wertrationalität* ist das Handeln eines Individuums dann als (begrenzt) rational anzusehen, wenn es sich an einem bestimmten „Maßstab des Wollens“³⁴⁰ orientiert, also an eigenen Werten und Einstellungen, Zielen oder auch gesellschaftlichen Regeln. Auch eine Entscheidung unter Informationsrestriktionen, die unter Einbezug von subjektiven Aspekten und Erfahrungen mit dem Ziel getroffen wird, eine zwar unter Umständen nicht optimale, aber zumindest *zufriedenstellende Lösung* zu erreichen, wird aus dieser Perspektive heraus als rational betrachtet.³⁴¹

Während die Theorie der begrenzten Rationalität vorwiegend kognitive Restriktionen der Entscheider in den Mittelpunkt rückt, verweisen andere Untersuchungen auch auf die in der unternehmerischen Realität vorkommenden affektiven Aspekte einer Entscheidung, darunter Emotionen wie Ärger oder Stress. Diese können zu einer Reduktion der Entscheidungsrationaleität und damit zu suboptimalen Ergebnissen führen. Auch können etwa Maßnahmen zur Reduktion einer kognitiven Dissonanz³⁴² im Nachgang an eine Entscheidung, wenn beispielsweise Informationen auftauchen, die einer bereits getroffenen Entscheidung widersprechen, zu einer selektiv einseitigen Informationsaufnahme und -verarbeitung führen, die weitere Entscheidungsprozesse beeinflussen kann. Dieses Phänomen bezeichnet STAW als ein “self-justification process in which individuals seek to rationalize their previous behavior or psychologically defend themselves against adverse consequences.”³⁴³ Aufgrund eines solchen *escalating commitment* fühlen sich Individuen einmal getroffenen Entscheidungen unabhängig

³³⁷ Vgl. Erlei (1998), S. 9, Verbeke/ Kano (2012), S. 1186.

³³⁸ Vgl. Leipold (2006), S. 48 sowie Kieser/ Segler (1981a), S. 135.

³³⁹ Vgl. Schimank (2010), S. 85.

³⁴⁰ Schimank (2010), S. 84.

³⁴¹ Vgl. Staehle (1999), S. 521.

³⁴² Siehe dazu das Originalwerk von Festinger (1957), S. 42ff, sowie bezogen auf kognitive Dissonanz in Entscheidungssituationen Bräunlich (2007), S. 72f.

³⁴³ Staw (1979), S. 27.

von ihrem Ergebnis verpflichtet und stützen dadurch auch bei weiteren, damit in Zusammenhang stehenden Entscheidungen ihre ursprüngliche Wahl, selbst wenn dies in eine Negativspirale mündet. Dieser Effekt ist besonders dann augenscheinlich, wenn Individuen für die negativen Ergebnisse einer von ihnen gefällten Entscheidung persönlich verantwortlich gemacht werden können und so im Sinne einer Selbst-Rechtfertigung für diese Handlungsalternative weitere Ressourcen aufwenden, selbst wenn dies die damit in Zusammenhang stehenden Verluste noch erhöht.³⁴⁴

Ein in der Literatur zu industriellen Beziehungen immer wieder anzutreffendes Verständnis von Arbeitsplatzverlagerungsentscheidungen postuliert, dass solchen Entscheidungen rationale Kalkulationen wirtschaftlicher Interessen zugrundeliegen, die eine vollständig rationale Beurteilung der Gewinnchancen im In- und Ausland ermöglichen.³⁴⁵ Dennoch verweist die hohe Rate von Rückverlagerungen aufgrund nicht vorhergesehener Schwierigkeiten am ausländischen Standort³⁴⁶ darauf, dass es sich hier um eine komplexe Entscheidungssituation unter zukünftiger Unsicherheit handelt, die eine vollständig rationale Kalkulation wirtschaftlicher Eigeninteressen im Vorfeld der Entscheidung kaum möglich macht.³⁴⁷ Diese „Rationalitätslücke“³⁴⁸ in Verlagerungsentscheidungen öffnet einen Entscheidungsspielraum, der im Sinne der begrenzten Rationalität auch Raum für einen Einfluss des individuellen Wahrnehmungshorizont des Entscheiders mit seinen persönlichen Werten und Zielen sowie kollektiver Normen auf die Entscheidung lassen kann. Somit wird in der vorliegenden Arbeit von der grundsätzlichen Prämisse der begrenzten Rationalität der Entscheidungsträger in Verlagerungsentscheidungen ausgegangen. Gleichwohl wird ebenfalls angenommen, dass die Rationalität in der Entscheidung auch durch affektive Entscheidungskomponenten bzw. Prozesse, die durch *escalating commitment* geprägt sind, reduziert werden kann. In Familienunternehmen kann die Unternehmerfamilie durch ihren Anteil am Eigenkapital des Unternehmens sowie gegebenenfalls eine Präsenz in der Geschäftsführung für die Konsequenzen von unternehmerischen Entscheidungen persönlich verantwortlich gemacht werden. Dieser

³⁴⁴ Vgl. Staw (1979), S. 29f sowie 39ff, Müller/ Kornmeier (2002), S. 346f.

³⁴⁵ Vgl. Schröder (2011), S. 19f.

³⁴⁶ Es wird davon ausgegangen, dass im deutschen verarbeitenden Gewerbe etwa jede sechste Verlagerung scheitert und infolgedessen rückgängig gemacht wird. Vgl. hierzu auch Kinkel/ Maloca (2009), S. 26.

³⁴⁷ Vgl. Schröder (2010), S 265f. Siehe analog hierzu auch die Begründung der Tendenz begrenzt rationalen Entscheidungsverhaltens bei Standortentscheidungen von Wolf (2013), S. 241f.

³⁴⁸ Schröder (2011), S. 20.

öffentliche Rechtfertigungsdruck kann dazu führen, dass Entscheidungen getroffen werden, in deren Folge auch für verlustbringende Handlungsalternativen weiterhin Ressourcen aufgewendet werden, um einen bereits eingeschlagenen Pfad nicht korrigieren zu müssen.

2.4 Konzeptioneller Bezugsrahmen der Arbeit

2.4.1 Grundlegende Überlegungen

Arbeitsplatzverlagerungsentscheidungen sind Allokationsentscheidungen, die dazu dienen, ein Unternehmen bezüglich seiner internationalen Wertschöpfungskette zu konfigurieren und zu koordinieren. Somit können diese Entscheidungen als zentrale Koordinationsentscheidungen des Unternehmens aufgefasst werden, die sich auf dessen strategische Positionierung beziehen, aber auch auf die Budgetverteilung auswirken und deshalb auch als unternehmenspolitische Entscheidungen eingestuft werden können.³⁴⁹ Darüber hinaus sind politische Entscheidungen dadurch gekennzeichnet, dass hier Interaktionen zwischen Individuen oder Gruppen eine Rolle spielen und der Ergebnisverlauf einer solchen Entscheidung nicht a priori determiniert ist, sondern sich aufgrund einer spezifischen Dynamik zwischen den Beteiligten im Verlauf des Entscheidungsprozesses herausbildet.³⁵⁰ Arbeitsplatzverlagerungsentscheidungen wirken sich vorrangig auf die Stakeholdergruppe des Personals bzw. der Arbeitnehmer im Unternehmen aus, wobei davon ausgegangen werden kann, dass aufgrund der rechtlichen Mitbestimmungsregelungen eine Interaktion zwischen Geschäftsführung und Arbeitnehmervertretung im Rahmen dieser Entscheidungen stattfindet.³⁵¹

Aufgrund dieser Einordnung von Arbeitsplatzverlagerungsentscheidungen als unternehmenspolitische Entscheidungen wird zur Analyse des Prozesses mit seinen Einflussfaktoren in der vorliegenden Arbeit ein Modell verwendet, das den Prozess politischer Entscheidungen in drei aufeinanderfolgende Stufen einteilt,

³⁴⁹ Vgl. zur Einordnung von politischen Entscheidungen in Unternehmen Kirsch (1997), S. 35, Becker (1998), S. 31.

³⁵⁰ Vgl. Schreyögg (2008), S. 348f, Engelhard (1984), S. 58, Fuhse (2005), S. 30.

³⁵¹ Siehe zu einer ausführlichen Begründung dieser Annahme die Ausführungen in Kapitel 2.4.4 der vorliegenden Arbeit.

die mit den Überschriften Eingang (*Input*), Verarbeitung (*Throughput*) und Ergebnis (*Output*) versehen werden.³⁵² Dabei wird von einer Organisation als offenem politischen System ausgegangen, in das eine Vielzahl von Forderungen und Unterstützungsleistungen als *Inputs* aus der inner- und außerorganisatorischen Umwelt einfließen, welche wiederum im Rahmen eines politischen Entscheidungsprozesses in Entscheidungen und Maßnahmen als Outputleistungen transformiert werden. Hier sind grundsätzlich auch solche Entscheidungsergebnisse als Outputleistung zu sehen, die bewusst nicht zustande gekommen sind, um aus der Vermeidung solcher Entscheidungen strategische Vorteile zu schöpfen oder Spielräume zu sichern.³⁵³ Die *Outputs* können sich darüber hinaus im Rahmen einer Rückkopplungsschleife wiederum auf die geäußerten *Inputs* auswirken.³⁵⁴ Auch die Werte und Einstellungen der Entscheidungsträger als Mitglieder des Kernorgans bzw. „Inhaber von Herrschaftspositionen im Unternehmen“³⁵⁵ finden als *Inputs* unmittelbar in den Entscheidungsprozess Eingang. Folglich kann davon ausgegangen werden, dass in die getroffenen politischen Entscheidungen ein hohes Maß an individuellen Interessen, Wirklichkeitsvorstellungen und Machtpotentialen einfließt.³⁵⁶ Den politischen Transformationsprozess bilden dabei Interaktionen der Einflusssuchenden mit den autorisierten Mitgliedern des politischen Systems (Entscheidungsträgern).³⁵⁷

In der vorliegenden Arbeit wird das skizzierte *Input-Throughput-Output-Modell* mit seinen Grundgedanken als begriffliches Grundraster bzw. Analyserahmen zur Erfassung von Wirkungsbeziehungen im unternehmenspolitischen Entscheidungsprozess verwendet. Auf organisatorische Personalpolitik in Form von Arbeitsplatzverlagerungsentscheidungen ins Ausland übertragen bezieht sich das politische Entscheidungssystem auf diejenigen Personen, die aufgrund ihrer

³⁵² Dieses Untersuchungskonzept stammt ursprünglich aus der Politikwissenschaft (siehe Easton (1957) sowie Easton (1965)), erlaubt aber aufgrund der Offenheit seiner Erkenntnisorientierung und fehlenden Ontologisierung die Analyse politischer Handlungseinheiten unabhängig vom jeweiligen Kontext und kann dadurch auch auf unternehmenspolitische Entscheidungsprozesse übertragen werden, siehe hierzu Kirsch (1997), S. 36 sowie Engelhard (1984), S. 42, Fuhse (2005), S. 55.

³⁵³ Vgl. Engelhard (1984), S. 65f.

³⁵⁴ Vgl. Fuhse (2005), S. 35ff.

³⁵⁵ Engelhard (1984), S. 64.

³⁵⁶ Vgl. Kirsch (1997), S. 37, Engelhard (1984), S. 37 und 64.

³⁵⁷ Vgl. Kirsch (1997), S. 37 sowie Engelhard (1984), S. 20.

Position dazu legitimiert sind, über die Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten im Unternehmen zu unterscheiden. Da es sich hier um für ein Unternehmen strategisch relevante Entscheidungen handelt, ist anzunehmen, dass diese Entscheidungen bei der Geschäftsführung des Unternehmens angesiedelt sind.³⁵⁸ Diese bewertet im Rahmen des Entscheidungsprozesses verschiedene unternehmensexterne und -interne *Inputs* und interagiert im Rahmen des Transformationsprozesses mit den von der Thematik betroffenen Interessengruppen, die einen Einfluss auf die Entscheidungsfindung suchen. Hier sind in erster Linie Arbeitnehmervertreter als Vertreter des direkt von der Verlagerungsentscheidung betroffenen Personals zu nennen.³⁵⁹ Auch die Wahrnehmung und Einschätzung von strategischen Alternativen zur Verlagerung beeinflusst den Transformationsprozess. Als Ergebnis der Interaktion steht die Entscheidung zur Verlagerung bzw. der expliziten Nicht-Verlagerung als Entscheidungsprozess-*Output*. Die getroffenen Entscheidungen können sich im Rahmen der Rückkopplung der System-Umwelt-Beziehungen auf die Unterstützungsleistungen an das politische System durch die betroffenen Gruppen sowie deren geäußerte Forderungen auswirken, wobei die Analyse dieser Rückkopplungen nicht Teil der vorliegenden Arbeit ist.

Diese Bezugsrahmenkonzeption wird zur inhaltlichen Konkretisierung in der vorliegenden Arbeit mit Einflussgrößen angereichert, die zur Analyse des Entscheidungsprozesses im Hinblick auf Arbeitsplatzverlagerungsentscheidungen ins Ausland verwendet werden können. Dabei wird grundsätzlich einer kontingenztheoretischen Sichtweise gefolgt, wonach das Verhalten von Unternehmen durch bestimmte Kontextfaktoren beeinflusst wird, die von den Entscheidungsträgern in der Organisation wahrgenommen, interpretiert und im Entscheidungsprozess verarbeitet werden. Zudem wird davon ausgegangen, dass auch individuelle Merkmale der Entscheidungsträger in den Verarbeitungsprozess einfließen können.³⁶⁰ Für die Identifikation relevanter Einflussgrößen werden

³⁵⁸ Siehe zu den Aufgaben der ersten Führungsebene in Unternehmen auch Dauth (2012), S. 8f.

³⁵⁹ In der vorliegenden Arbeit wird auf der Prozessebene die Interaktion der unternehmerischen Entscheidungsträger mit Arbeitnehmervertretern untersucht. Grundsätzlich ist es aber auch denkbar, dass auch weitere Anspruchsgruppen wie etwa die Vertreter lokaler oder öffentlicher Institutionen, die ein Interesse daran haben, ein Unternehmen am Standort zu halten, sowie Marktpartner, Wettbewerber oder Eigentümergruppen (Banken, Investoren etc.) eine Rolle spielen können.

³⁶⁰ Siehe zum situativen Ansatz die Werke von Lawrence/ Lorsch (1967) sowie Pugh/ Hickson (1975); überblicksartige Darstellungen liefern auch exemplarisch Kieser/ Segler (1981b), S.

verschiedene theoretische Strömungen aufgegriffen, neben verschiedenen Internationalisierungstheorien auch theoretische Ansätze aus dem Bereich der Organisationspsychologie sowie einschlägige Untersuchungen zu Determinanten von Produktionsverlagerungen und die Forschung zu organisatorischem Commitment. Da zahlreiche Faktoren in die unternehmerische Entscheidung über die Aufnahme und den Prozess der Internationalisierung hineinspielen können,³⁶¹ soll der Katalog der Einflussmerkmale dabei keine abschließende Auflistung aller theoretisch relevanten Faktoren darstellen, sondern er umfasst diejenigen Merkmale, denen aufgrund der vorhandenen Erkenntnisse die höchste Relevanz in Bezug auf die Forschungsfrage eingeräumt wird. Schließlich ist anzumerken, dass das Analysemodell durch eine Subjektivität der Einflussmerkmale gekennzeichnet ist, da davon ausgegangen wird, dass die aus der unternehmensexternen Umwelt stammenden „objektiven“ Einflüsse von den jeweiligen Entscheidungsträgern perzipiert und verarbeitet werden und dadurch im Rahmen einer *subjektiven Vermittlung* in den Entscheidungsprozess eingehen.³⁶² Zudem wird im Sinne der Ausrichtung der vorliegenden Arbeit auf eine landeskulturell vergleichende Studie grundsätzlich davon ausgegangen, dass auch kulturelle Umweltmerkmale die Entscheidungsfindung beeinflussen können. Der die Arbeit leitende konzeptionelle Bezugsrahmen sowie die Verortung von regionaler Bindung der Familienunternehmer in diesem Kontext sind in Abb. 4 dargestellt.

173f, oder Bühner (2004), S. 107ff. Aufgrund der vielfachen Kritik am traditionellen Kontingenzansatz, der im Rahmen seiner deterministischen Ausrichtung keine Entscheidungsspielräume und Wahlmöglichkeiten vorsieht, wird inzwischen von vielen Autoren ein personalistisches situatives Modell favorisiert, das die objektiven Kontextbedingungen der klassischen Kontingenztheorie um individuelle Merkmale der Entscheider erweitert, siehe Schreyögg (1995), S. 176ff, Staehle (1981), S. 224. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Kontextwahrnehmung durch den Organisationsgestalter entsprechend seiner Vorprägung und individuellen Merkmale variiert und somit Entscheidungsergebnisse bei objektiv gleichem Kontext von Organisation zu Organisation unterschiedlich ausfallen können, siehe Holland/ Shepherd (2013), S. 335, Macharzina/ Wolf (2015), S. 75, Segler (1981), S. 229f.

³⁶¹ Vgl. Müller/ Kornmeier (2002), S. 356.

³⁶² Vgl. Engelhard (1984), S. 88 sowie Holland/ Shepherd (2013), S. 335.

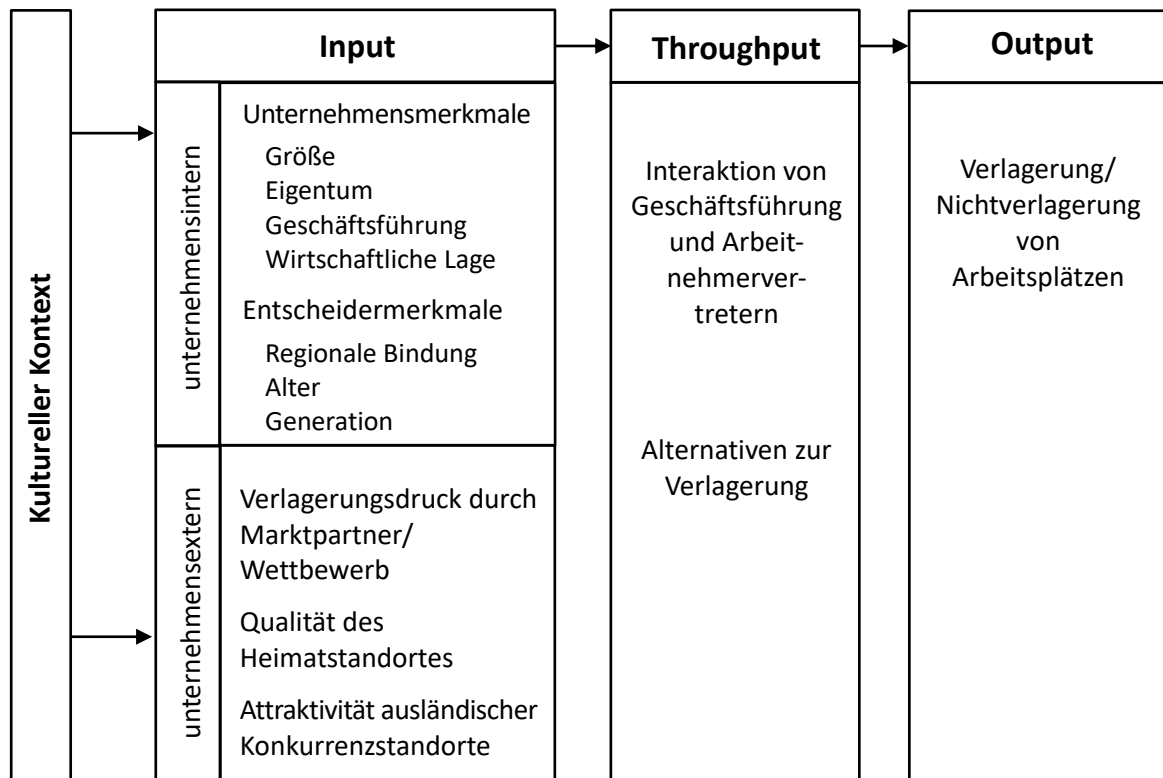


Abbildung 4: Konzeptioneller Bezugsrahmen zur Untersuchung von regionaler Bindung der Familienunternehmer im Kontext der Entscheidung zur Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland

Quelle: Eigene Darstellung.

Die problemspezifische Ausgestaltung eines konzeptionellen Bezugsrahmens erfolgt grundsätzlich über die Darstellung von Beziehungen zwischen den einzelnen Merkmalen, die jedoch häufig „nur tendenzielle Zusammenhänge andeuten“³⁶³ und sowohl durch die deduktive Ableitung aus bereits existierenden Theorien wie auch durch die Aggregation verschiedener Einzelhinweise über das Erkenntnisobjekt aus anderen Studien erfolgen kann.³⁶⁴ In der Arbeit werden die im Zusammenhang mit den verschiedenen Variablen des konzeptionellen Bezugsrahmens formulierten Vorannahmen bezüglich der Rolle regionaler Bindung im Zusammenspiel mit den weiteren untersuchten Einflussfaktoren im Entscheidungsprozess sowohl mittels deduktiver Ableitung aus den bereits etablierten einschlägigen Theorien des Internationalen Managements sowie weiterer in die Untersuchung einbezogener Theorien wie auch durch die Auswertung von

³⁶³ Scholzen (2001), S. 110.

³⁶⁴ Vgl. Scholzen (2001), S. 111.

Hinweisen aus empirischen Untersuchungen ermittelt. Aufgrund des explorativen Charakters der Untersuchung nehmen die angenommenen Variablenbeziehungen nicht den Rang von zu testenden Hypothesen ein, sondern stellen vielmehr erste Vermutungen bzw. Propositionen³⁶⁵ über mögliche Zusammenhänge dar, die im Rahmen der empirischen Untersuchung konkretisiert werden. Im Folgenden werden die einzelnen Merkmale des Bezugsrahmens der Arbeit eingeführt und operationalisiert sowie und im Vorfeld vermutete Wirkungszusammenhänge erläutert.

2.4.2 Unternehmensinterne Einflussfaktoren

Personalistische kontingenztheoretische Ansätze der Organisationstheorie basieren auf der Überlegung, dass sich situative Kontextfaktoren eines Unternehmens sowie individuelle Merkmale der Entscheidungsträger und deren Überzeugungen auf Strukturen und Verhaltensweisen von Organisationen auswirken. Vor diesem Hintergrund ist anzunehmen, dass sich neben den Merkmalen des Unternehmensumfeldes auch bestimmte Merkmale des Unternehmens selber sowie der Entscheidungsträger im Unternehmen auf die Entscheidung zur Ressourcenverlagerung auswirken.³⁶⁶ In der vorliegenden Arbeit kann aus forschungspragmatischen Gründen nicht der Anspruch bestehen, eine abschließende Aufzählung und Analyse aller relevanten Merkmalen zu liefern, sondern es werden diejenigen Merkmale untersucht, denen aufgrund bereits vorhandener Erkenntnisse eine hohe Relevanz im Hinblick auf die regionale Bindung von Familienunternehmern zugesprochen werden kann.

2.4.2.1 Unternehmensmerkmale

Unternehmensgröße

Die Unternehmensgröße spielt zunächst grundsätzlich bei der Aufnahme von ausländischen Direktinvestitionen eine Rolle. Solche Investitionen sind für größere Unternehmen leichter zu bewerkstelligen als für kleinere Unternehmen, da

³⁶⁵ Siehe zur Verwendung von Propositionen in qualitativen Untersuchungen, die die Datensammlung und die Interpretation der Ergebnisse strukturieren, Baxter/ Jack (2008), S. 551f.

³⁶⁶ Vgl. Hardock (2000), S. 102f sowie S. 136.

die Setup-Kosten, die zu Beginn der Auslandsaktivität anfallen, von größeren Unternehmen leichter zu tragen sind.³⁶⁷ Zudem stellen ausländische Direktinvestitionen ein Risiko für Unternehmen dar, dem sich größere Unternehmen in geringerem Maße ausgesetzt sehen, da sie in der Regel über bessere Instrumente zur Risikoabsicherung verfügen.³⁶⁸ Auch fehlen vielen kleineren und mittleren Unternehmen sowohl finanzielle und personelle Ressourcen wie auch das notwendige Wissen, um eine multinationale Unternehmenspolitik erfolgreich zu betreiben.³⁶⁹

Diese Überlegungen lassen zunächst im Hinblick auf die kalkulatorische regionale Bindung der Familienunternehmer vermuten, dass sich Entscheidungsträger in kleinen Unternehmen stärker kalkulatorisch an den Heimatstandort gebunden zeigen als Unternehmer aus größeren Unternehmen, da sie aus den oben genannten Gründen weniger leicht an ausländischen Alternativstandorten investieren können. Je weniger Alternativen zu einer Aktivität in der Einschätzung von Individuen existieren, desto größer ist deren kalkulatorische Bindung. Dennoch stellten DACHS ET AL in einer Studie fest, dass auch der Anteil der kleinen Unternehmen, die ihre Produktion ins Ausland verlagern, zunehmend ansteigt.³⁷⁰ Bei Investitionen von kleinen oder mittleren Unternehmen spielt häufig das Motiv der Kostensenkung eine wichtige Rolle, gerade wenn es sich um Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes handelt, die starkem Wettbewerb ausgesetzt sind. Für größere Unternehmen steht dagegen oft die Erschließung neuer Märkte als Investitionsmotiv stärker im Vordergrund.³⁷¹

Hinsichtlich der Unternehmensgröße und affektiver regionaler Bindung der Familienunternehmer ist es denkbar, dass manche als familienunternehmenstypisch angesehenen Charakteristika mit zunehmender Unternehmensgröße abnehmen. So kann vermutet werden, dass die für diese Unternehmen typische Personenorientierung, die sich in einer emotionalen Bindung der Familienunternehmer gegenüber den Mitarbeitern auswirken kann, in großen Unternehmen

³⁶⁷ Vgl. Hecker (2009), S. 643, Kinkel/ Lay/ Maloca (2004), S. 55 sowie Deitmers (1982), S. 155f und 180.

³⁶⁸ Vgl. Dietz/ Prozenko/ Vincentz (2001), S. 18 sowie Deitmers (1982), S. 180.

³⁶⁹ Vgl. Deitmers (1982), S. 214.

³⁷⁰ Dachs et al. (2006), S. 2, auch Hecker (2009), S. 629 bestätigt diese Auffassung für den deutschen Mittelstand.

³⁷¹ Vgl. Dietz/ Prozenko/ Vincentz (2001), S. 16 sowie Böckem/ Tuschke (2010), S. 261.

geringer ausgeprägt ist, da es in diesen Unternehmen für Unternehmer schwieriger ist, eine Bindung zu den einzelnen Mitarbeitern aufzubauen als in kleineren Unternehmen mit quasi-familiären Strukturen, in denen ein persönlicherer Kontakt zu den einzelnen Mitarbeitern bestehen kann.³⁷²

Im Bereich der normativen regionalen Bindung ist ein Zusammenhang mit der Größe des Unternehmens dagegen schwieriger zu begründen. Theoretisch wäre es denkbar, dass Traditionen und Normvorstellungen des unternehmerischen Umfeldes bei zunehmender Unternehmensgröße aufgrund stärker formalisierter Strukturen weniger Bedeutung zugesprochen wird als in kleinen, eher informell organisierten Unternehmen. Dennoch erscheint es möglich, dass auch in großen Unternehmen die Familienunternehmer traditionellen Werten der Eigentümerfamilie sowie externen Normvorstellungen des gesellschaftlichen Umfeldes eine hohe Bedeutung zuschreiben.

Da sich die Argumentation der Zusammenhänge zwischen affektiver und kalkulatorischer regionaler Bindung und Unternehmensgröße in erster Linie an der Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen orientiert, erfolgt in der Arbeit die Operationalisierung der Variable der Größe der Familienunternehmen anhand der Beschäftigtenzahl.³⁷³

Eigentumsverhältnisse

Das Eigentum der Unternehmerfamilie am Eigenkapital des Familienunternehmens ist eines der Merkmale, die zur Bestimmung des Einflusses einer Familie auf ein Unternehmen herangezogen werden können. Dieser Familieneinfluss wird als entscheidendes Kriterium gesehen, das Familienunternehmen von Publikumsgesellschaften abgrenzt.³⁷⁴ Damit ein Unternehmen als Familienunternehmen bezeichnet werden kann, muss der Eigentumsanteil der Unternehmerfamilie eine maßgebliche Höhe erreichen, wobei in der vorliegenden Arbeit damit ein Anteil von mindestens 50% verstanden wird.³⁷⁵ Die Erfassung dieses Anteils dient folglich zur Darstellung von Machtstrukturen in Familienunternehmen

³⁷² Vgl. Schröder (2011), S. 28.

³⁷³ Siehe zur Messung der Betriebsgröße anhand der Beschäftigtenzahl auch Wöhe/ Döring (2013), S. 32.

³⁷⁴ Vgl. Chrisman/ Chua/ Zahra (2003), S. 359.

³⁷⁵ Siehe auch Kapitel 2.1.1 der Arbeit.

und ermöglicht zusammen mit dem Anteil der Eigentümerfamilie an der Geschäftsführung eine Einordnung und einen Vergleich der untersuchten Unternehmen anhand des Ausmaßes des in ihnen vorfindbaren Familieneinflusses. Dabei wird angenommen, dass die Machtbasis der Unternehmerfamilie und damit auch der Einfluss, den diese auf die Unternehmensführung ausüben kann, mit steigendem Eigentumsanteil wachsen.³⁷⁶

Unter den Eigentumsverhältnissen wird in der vorliegenden Arbeit beziehungsweise auf die einschlägige Forschung zu Familienunternehmen³⁷⁷ der Anteil der Unternehmerfamilie am Eigenkapital des Unternehmens in Abgrenzung zur weiteren, unter Umständen breit gestreuten Eigentümerschaft verstanden. Ein hoher Eigentumsanteil der Unternehmerfamilie kann aufgrund der damit verbundenen Machtverhältnisse dazu führen, dass nicht-finanzielle, mit Mitgliedern der Unternehmerfamilie verbundene Ziele³⁷⁸ leichter in Entscheidungssituationen durchgesetzt werden können als in Unternehmen, in denen die Geschäftsführung einer heterogeneren Eigentümerschaft Rechnung tragen muss. Unter solche nicht-finanziellen Ziele kann auch eine regionale Bindung von Mitgliedern der Unternehmerfamilie in Hinsicht auf eine empfundene Verpflichtung gegenüber der geographischen Region, in der das Unternehmen verwurzelt ist, oder auch gegenüber den Mitarbeitern des Unternehmens fallen.

Geschäftsführungsverhältnisse

Auch der Indikator des Anteils der Unternehmerfamilie an der Geschäftsführung des Unternehmens kann zur Bestimmung der Machtposition einer Unternehmerfamilie im Familienunternehmen beitragen. Das Ausmaß der Bündelung von Eigentum und Verfügungsgewalt wirkt sich auf den Grad des Interessendualismus in Familienunternehmen aus und beeinflusst damit auch die Entscheidungsfindung. Während in Unternehmen mit einer multipersonalen Geschäftsführung strategische Entscheidungen in aller Regel in einem Gremium getroffen werden und die persönlichen Merkmale eines einzelnen Entscheidungsträgers dadurch weniger zum Tragen kommen, findet sich in eigentümergeführten Fir-

³⁷⁶ Vgl. Zellweger et al. (2013), S. 237f.

³⁷⁷ Vgl. exemplarisch Klein/ Astrachan/ Smyrnios (2005), S. 324f, Donckels (2002), S. 112, Hilse/ Wimmer (2001), S. 20.

³⁷⁸ Vgl. Zellweger et al. (2013), S. 231.

men oft noch eine stärker monistisch auf den alleinverantwortlichen Geschäftsführer und Familieneigentümer ausgerichtete Entscheidungskultur, wodurch eher Personenmerkmale des Entscheidungsträgers in den Prozess mit einfließen können.³⁷⁹ Gleichzeitig müssen in Unternehmen mit hohem Familieneinfluss auf Geschäftsführungsebene die Entscheidungsträger aus dem Familienunternehmen aufgrund kürzerer Entscheidungswege geringere Kosten zur Durchsetzung ihrer Vorstellungen aufwenden als angestellte Manager und können aus diesem Grund auch nicht-finanzielle Ziele leichter durchsetzen.³⁸⁰ In diesem Sinne kann analog zum Einfluss der Unternehmerfamilie durch die Eigentumsstruktur vermutet werden, dass ein höherer Einfluss der Unternehmerfamilie auf der Geschäftsführungsebene und dadurch auch eine stärkere Überschneidung der zwei Systeme Familie und Unternehmen dazu führen könnte, dass eine von den Entscheidern empfundene regionale Bindung stärker in den Entscheidungsprozess über eine Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland einfließt. Der Einfluss der Unternehmerfamilie in der Geschäftsführung wird dabei anhand des Prozentsatzes der Beteiligung von Mitgliedern der Unternehmerfamilie am obersten Managementgremium des Unternehmens bzw. der Unternehmensgruppe operationalisiert. Familienmitglieder, die auf einer nachgeordneten Hierarchieebene tätig sind, werden bei dieser Operationalisierung nicht erfasst, da davon auszugehen ist, dass der von ihnen ausgeübte Einfluss auf die Unternehmenspolitik deutlich geringer ist.³⁸¹

Wirtschaftliche Lage

In der Literatur wird weitgehend anerkannt, dass die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens als Unternehmensmerkmal die Neigung zur Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten ins Ausland beeinflussen kann,³⁸² allerdings besteht keine Einigkeit bezüglich der Wirkungsrichtung dieses Einflusses. Während manche Autoren davon ausgehen, dass Verlagerungen von Arbeitsplätzen in erster Linie dann durchgeführt werden, wenn das Unternehmen droht, durch zu hohe Kosten in eine wirtschaftliche Schieflage zu geraten und folglich durch eine

³⁷⁹ Vgl. Hardock (2000), S. 144f, Oesterle (2007), S. 41, Röhl (2008), S. 16.

³⁸⁰ Vgl. Quinn (1997), S. 120ff, Spence/ Rutherford (2002) S. 18, Schein (1983), S. 25f, Röhl (2008), S. 100f sowie Lambrecht/ Uhlaner (2005), S. 5.

³⁸¹ Vgl. Klein (2010), S. 130.

³⁸² Vgl. Hardock (2000), S. 136.

Ressourcenverschiebung Kosten einsparen kann,³⁸³ kann auf der anderen Seite eine Verlagerungstätigkeit wiederum mit beträchtlichen Investitionen verbunden sein, die das Vorhandensein von freien finanziellen Mitteln voraussetzen. So geht BADE davon aus, dass „Unternehmen, die in der Vergangenheit über eine gute Ertragslage verfügten, insgesamt risikofreudiger und (bei gegebenen Standort-schwierigkeiten und Verlagerungsrisiken) eher zu einem Standortwechsel bereit sind.“³⁸⁴ Auch ist darauf hinzuweisen, dass Verlagerungen aus einer Reihe von Motiven heraus getätigt werden, wobei nicht nur beschaffungsorientierte Motive, sondern auch absatzorientierte, effizienzorientierte und strategische Gründe ausschlaggebend sein können.³⁸⁵

Grundsätzlich kann vermutet werden, dass nicht-finanzielle Aspekte wie regionale Bindung von Familienunternehmern leichter in wirtschaftlich gesunden Unternehmen zum Tragen kommen können, während in Unternehmen, die sich in einer wirtschaftlich schlechten Verfassung befinden, diesem Aspekt eher eine untergeordnete Bedeutung eingeräumt wird, da hier die Sanierung des Unternehmens im Vordergrund steht und weiche Faktoren in unternehmerischen Entscheidungen in den Hintergrund treten. Folglich soll in der vorliegenden Arbeit diesbezüglich untersucht werden, inwiefern die regionale Bindung von Entscheidungsträgern in Unternehmen durch die wirtschaftliche Situation, in der sich das Unternehmen befindet, beeinflusst wird.

Aus forschungspragmatischen Gründen wird in der Arbeit auf die Erfassung von konkreten Unternehmensdaten zur wirtschaftlichen Situation wie Jahresüberschuss etc. verzichtet, da aus anderen Untersuchungen bekannt ist, dass Familienunternehmen restriktiv mit diesen Informationen umgehen³⁸⁶ und der Autorin im Vorfeld auch von mehreren Kontaktpersonen, die als Türöffner zur Kontaktabahnung zu den interviewten Unternehmen fungierten, abgeraten wurde, nach solchen Informationen zu fragen, um die gute Interviewatmosphäre nicht zu gefährden. Um trotz des Verzichts der Erfassung von wirtschaftlichen Daten zu den Unternehmen dennoch eine Einschätzung zur Lage des Unternehmens zu bekommen, wird eine Erfassung der wirtschaftlichen Situation aus dem Interviewkontext heraus vorgenommen, wobei eine qualitative dichotome Kodierung in eine positive bzw. negative wirtschaftliche Situation des Unternehmens

³⁸³ Vgl. Bade (1980), S. 90 sowie Schwartz (1982), S. 139.

³⁸⁴ Bade (1980), S. 90.

³⁸⁵ Vgl. Kutschker/ Schmid (2011), S. 89ff sowie Kinkel/ Lay (2004) S. 7ff.

³⁸⁶ Vgl. beispielsweise Mustakallio/ Autio/ Zahra (2002), S. 219.

erfolgt. Diese Vorgehensweise entspricht auch der in der vorliegenden Arbeit aufgestellten Annahme, dass unternehmensexterne und -interne Merkmale keine objektiven Gegebenheiten darstellen, sondern in den Entscheidungsprozess durch die jeweilig subjektive Perzeption durch den Entscheidungsträger einfließen.

2.4.2.2 Merkmale der Entscheidungsträger

Die der vorliegenden Arbeit zugrundeliegende personalistische situative Ausrichtung geht grundsätzlich von der Annahme aus, dass der Prozess der Wahrnehmung, Interpretation und Verarbeitung der exogen gegebenen Umwelt durch die Entscheidungsträger einer Organisation auch von individuellen Merkmalen des jeweiligen Entscheiders beeinflusst wird. Aus diesem Grund kann bei einem objektiv identischen Kontext ein Entscheidungsergebnis von Organisation zu Organisation unterschiedlich ausfallen.³⁸⁷ Auch die organisationspsychologischen Theorien zu organisationaler Bindung gehen davon aus, dass Bindungsaspekte von demographischen Merkmalen der Individuen abhängen.³⁸⁸ Aus diesen Gründen werden in der vorliegenden Arbeit neben dem zentralen zu untersuchenden Konstrukt der regionalen Bindung der Entscheidungsträger auch die demographischen Merkmale Alter und Generation der Entscheidungsträger in Zusammenhang mit ihrer geäußerten regionalen Bindung analysiert.

Regionale Bindung

Bei den personellen Faktoren, die die Kontextwahrnehmung der Entscheidungsträger in strategischen Entscheidungen beeinflussen, spielen sowohl Werte wie auch Einstellungen eine wichtige Rolle.³⁸⁹ Werte werden in der einschlägigen Literatur als erstrebenswerte Eigenschaften, Standards oder Zustände beschrieben, die im Sinne eines angestrebten Leitbildes die Handlungen eines Individuums oder einer Gruppe beeinflussen.³⁹⁰ Sie bewegen sich als Konstrukte auf einem

³⁸⁷ Vgl. Macharzina/ Wolf (2015), S. 75, Segler (1981), S. 229f, Holland/ Shepherd (2013), S. 335.

³⁸⁸ Vgl. Felfe (2008), S. 145.

³⁸⁹ Vgl. Sharma/ Manikutty (2005), S. 300.

³⁹⁰ Vgl. Rothenberger (1992), S. 31, Bamberger (1983), S. 25, Kluckhohn (1952), S. 395, Holland/ Shepherd (2013), S. 332.

hohen objektunspezifischen und situationsübergreifenden Abstraktionsniveau³⁹¹ und können hinsichtlich ihrer Erwünschtheit sowohl Maßstabs- wie auch Zielcharakter annehmen. Sie dienen also auf der einen Seite als Kriterium oder normativer Standard zur Beurteilung von Objekten, sie selektieren aber auch die menschliche Wahrnehmung und beeinflussen das menschliche Verhalten.³⁹² In der Literatur besteht Einigkeit darüber, dass Werte nicht angeboren sind, sondern durch Sozialisationsprozesse erworben werden, die durch das Elternhaus, aber auch das gesellschaftliche, kulturelle, historische, soziale und politische Umfeld geprägt werden.³⁹³

Einstellungen unterscheiden sich von Werten dagegen in erster Linie in ihrem Abstrahierungsgrad. Während Werte als abstrakte Ideale als objekt- und situationsunspezifisch eingestuft werden können, werden die Einstellungen eines Individuums zwar von seinen Werten als normativem Standard abgeleitet, beziehen sich aber stets auf konkrete Situationen und Objekte.³⁹⁴ Werte kommen somit in Einstellungen zu bestimmten Themen zum Ausdruck, die folglich weniger allgemein und dauerhaft als Werte ausgerichtet sind und im Gegensatz zu diesen in unbegrenzter Anzahl vorkommen können.³⁹⁵

Ein für die vorliegende Untersuchung entscheidendes Merkmal von Einstellungen ist ihre Handlungsrelevanz,³⁹⁶ die diese als Einflussfaktoren für die Analyse betrieblicher Entscheidungsprozesse interessant macht. So können Einstellungen bereits im Vorfeld einer Entscheidung die Informationssuche und -verarbeitung von Individuen beeinflussen sowie auch die Alternativenauswahl und

³⁹¹ Vgl. Klein (1991), S. 25.

³⁹² Vgl. Klein (1991), S. 22ff sowie Rothenberger (1992), S. 20.

³⁹³ Vgl. Rothenberger (1992), S. 26, Klein (1991), S. 35, Bamberger (1983), S. 26.

³⁹⁴ Vgl. Klein (1991), S. 32.

³⁹⁵ Vgl. Bamberger/ Pleitner (1988), S. 9ff.

³⁹⁶ An der Verbindung von Werten und Einstellungen mit dem Verhalten von Individuen wurde immer wieder auch Kritik geübt, da eingewendet wurde, dass es denkbar wäre, dass sich manche Werte nicht unmittelbar auf das Verhalten oder die Entscheidungen von Individuen auswirken, beziehungsweise dass sich die Verbalisierung von Werten und das tatsächliche Verhalten unterscheiden können, siehe Rothenberger (1992), S. 19. Auch sollte nicht der Fehler unterlaufen, dass das Verhalten von Individuen bzw. deren Entscheidungen monokausal durch deren Wertstruktur erklärt werden und andere Einflussfaktoren außer Acht gelassen werden. Empirisch konnte allerdings ein Zusammenhang zwischen Werten und dem individuellen Verhalten gezeigt werden, vgl. Rothenberger (1992), S. 31f, Holland/ Shepherd (2013), S. 338.

dadurch die Entscheidung selbst prägen³⁹⁷ und wirken sich dadurch sowohl explizit wie auch implizit auf das Verhalten von Individuen in sozialen Systemen aus. Auch in Entscheidungsprozessen in Unternehmen kann angenommen werden, dass Werte und Einstellungen „direkt oder indirekt die Wahl von Unternehmenszielen, -politik und -strategien“³⁹⁸ mitbestimmen. Für eigentümergeführte Unternehmen kann aufgrund des Zusammenfalls von Top-Managementposition und Eigentum am Unternehmen und der daraus resultierenden Machtkonzentration darüber hinaus angenommen werden, dass die von Familienunternehmern vertretenen Einstellungen unmittelbarer in den Entscheidungsprozess eingebracht werden können und Wirkung zeigen als im Falle von Teamentscheidungen angestellter Manager in Publikumsgesellschaften.³⁹⁹

In der Untersuchung wird die Rolle von regionaler Bindung in unternehmerischen Entscheidungsprozessen, am konkreten Beispiel von Arbeitsplatzverlagerungsprozessen, analysiert. Die im Rahmen des Drei-Komponenten-Modells⁴⁰⁰ operationalisierte regionale Bindung wird dabei als Ausdruck einer *Einstellung*⁴⁰¹ gegenüber dem Heimatstandort des Unternehmens verstanden, da sie sich spezifisch auf das konkrete Bindungsziel des Heimatstandortes und seiner Region bezieht. Dabei bezeichnet *regionale Bindung die Verpflichtung oder auch Verbundenheit der Entscheidungsträger gegenüber dem Heimatstandort, den dort tätigen Mitarbeitern und der lokalen Gemeinschaft*.⁴⁰² In ihrer normativen Dimension entsteht regionale Bindung durch die Internalisierung von gesellschaftlichen oder innerfamiliären Normen oder Traditionen, die aufgrund dieses sozialen Kontextes Druck auf einen Entscheidungsträger ausüben. Affektive regionale Bindung beruht dagegen auf dem expliziten Wunsch (möglicherweise aufgrund persönlicher Erfahrungen) des Entscheiders, am Heimatstandort zu bleiben, auf einer Identifikation mit dem Heimatstandort und einem Engagement für den Heimatstandort. Kalkulatorische regionale Bindung basiert schließlich auf einer Kosten-Nutzen-Abwägung, die sich auf die am Heimatstandort getätigten Investitionen

³⁹⁷ Vgl. Bamberger/ Pleitner (1988), S. 9f, Klein (1991), S. 15, Bamberger (1983), S. 25f.

³⁹⁸ Bamberger/ Pleitner (1988), S. 9f.

³⁹⁹ Vgl. Hardock (2000), S. 144, Klein (1991), S. 17, Bamberger (1983), S. 26, Bamberger/ Pleitner (1988), S. 10, Quinn (1997), S. 120.

⁴⁰⁰ Siehe Kapitel 2.2.2 der vorliegenden Untersuchung.

⁴⁰¹ Siehe zur Einstellungsorientierung des Drei-Komponenten-Modells von organisationalem Commitment Felfe (2008), S. 37.

⁴⁰² Siehe dazu Kapitel 2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

bezieht sowie auf dort etablierte relationale Strukturen oder auch die Qualifikationen der Mitarbeiter, die eine Ressource für das Unternehmen darstellen und bei einer Verlagerung möglicherweise verloren gingen.⁴⁰³ Eine weitere Ausdifferenzierung der inhaltlichen Komponenten der einzelnen Dimensionen regionaler Bindung erfolgt in der vorliegenden Arbeit induktiv im Rahmen der qualitativen Analyse der in den Interviews dazu als einschlägig kodierten Äußerungen.

Verschiedene Konzepte der internationalen Unternehmenstätigkeit weisen darauf hin, dass Einstellungen wie auch Werte der Entscheidungsträger in Unternehmen die Art der Internationalität eines Unternehmens beeinflussen können.⁴⁰⁴ Auch gibt es erste Hinweise in der einschlägigen Literatur zur Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten, dass sowohl normative regionale Bindung durch die Bestrebung, Traditionen am Heimatstandort aufrecht zu erhalten, als auch affektive regionale Bindung im Sinne einer „emotionelle Verflechtung“⁴⁰⁵ als psycho-soziale Transferbarrieren die Verlagerungsneigung von Unternehmen negativ beeinflussen können.⁴⁰⁶ Gleichzeitig kann vermutet werden, dass der Familieneinfluss in Familienunternehmen und damit auch die Stärke der Machtbasis der Unternehmerfamilie diese Wirkungsbeziehung verstärken kann, da die Literatur davon ausgeht, dass in diesen Unternehmen Entscheidungen sowohl von finanziellen wie auch von emotionalen Faktoren und Familientraditionen beeinflusst werden.⁴⁰⁷ Die Operationalisierung der drei Dimensionen regionaler Bindung im Rahmen des Fragebogens zur Messung der Bindungsintensität wird in Kapitel 3.4.2 erläutert.

⁴⁰³ Siehe ausführlich zu den einzelnen Dimensionen und ihren Definitionen Kap. 2.2.2 der vorliegenden Arbeit.

⁴⁰⁴ Vgl. beispielsweise Perlmutter (1969), S. 9ff sowie in einem ausführlichen Überblick Kutschker/ Schmid (2011), S. 287ff.

⁴⁰⁵ Hardock (2000), S. 134.

⁴⁰⁶ Vgl. Hardock (2000), S. 133ff, Deuster (1996), S. 72. Auch Verbeke/ Kano (2012), S. 1187 argumentieren, dass *family-based assets* zu einer verstärkten Bindung gegenüber einer lokalen Gemeinschaft führen können. Sharma/ Manikutty (2005), S. 294ff beziehen diese Bindungen auf Schwierigkeiten in Familienunternehmen, strategische Desinvestitionsentscheidungen zu treffen, die mit einem Verkauf von Unternehmensteilen in Zusammenhang stehen.

⁴⁰⁷ Vgl. Sharma/ Manikutty (2005), S. 294.

Alter der Familienunternehmer

In den einschlägigen Untersuchungen zu organisationalem Commitment wird immer wieder den Einfluss des Alters von Individuen auf deren Bindungsverhalten (gegenüber Organisationen als Bindungsziel) untersucht. Dabei konnten mehrere Untersuchungen zeigen, dass organisationales Commitment mit zunehmendem Alter und zunehmender Betriebszugehörigkeit steigt.⁴⁰⁸ Erklärt wird dieser Anstieg über Sozialisations- und Selektionsprozesse:⁴⁰⁹

„Older workers could be more likely to be committed to remaining in a particular geographical location, for example because of family, children, or financial issues.“⁴¹⁰

Aufgrund des Zusammenhangs von organisationaler Bindung und Alter von Individuen erscheint es sinnvoll, auch in die vorliegende Arbeit das Alter der Familienunternehmer als personelles Merkmal mit in die Untersuchung einzubeziehen. Hier sind ähnliche Wirkungsmechanismen auch im Hinblick auf regionale Bindung denkbar.

Zunächst kann vermutet werden, dass die normative regionale Bindung der Entscheidungsträger mit deren zunehmendem Alter steigt. Eine Reihe von Untersuchungen zur Altersabhängigkeit von konservativen Werten, zu denen auch traditionelle Werte und Normen als sozio-kulturelle Dimension von Konservatismus zählen,⁴¹¹ bestätigen einen positiven Zusammenhang zwischen dem Alter von Individuen und konservativen Elementen in ihren Einstellungen, die sowohl über physiologische und psychologische Veränderungen wie auch soziale Erfahrungen und Rollenveränderungen im Laufe eines Lebens begründet werden, die wiederum individuelle Sozialisationsprozesse beeinflussen.⁴¹² Somit liegt die Überlegung nahe, dass auch normative regionale Bindung, die sich unter anderem auf traditionelle Werte bezieht, mit zunehmendem Alter der Familienunternehmer ansteigt.

⁴⁰⁸ Vgl. in einer Metaanalyse zu organisationalem Commitment Meyer et al. (2002), S. 28ff sowie Felfe (2008), S. 236.

⁴⁰⁹ Siehe Felfe (2008), S. 145.

⁴¹⁰ Woods/ Poole/ Zibarras (2012), S. 202.

⁴¹¹ Vgl. Holland/ Shepherd (2013), S. 340.

⁴¹² Ein Überblick zu verschiedenen Studien über den Zusammenhang von Konservatismus bzw. traditionellen Werten und Alter von Individuen geben Cornelis et al. (2009), S. 51f; siehe außerdem Grant et al. (2001), S. 750.

In Hinsicht auf die kalkulatorische regionale Bindung der Familienunternehmer ist ein möglicher Zusammenhang schwieriger herzuleiten. Zunächst sind kalkulatorische Aspekte eng mit der Investitionsstruktur eines Unternehmens verbunden und leiten sich aus einem „Abwägen bisheriger Investitionen und den zu erwartenden Kosten bzw. dem zu erwartenden Nutzen“⁴¹³ ab. Aus diesem Grund ist davon auszugehen, dass diese Dimension regionaler Bindung weniger stark von individuellen Merkmalen beeinflusst ist als affektive und normative regionale Bindung. Dennoch geht das Bindungskonzept von MEYER UND ALLEN auch bei kalkulatorischer Bindung davon aus, dass diese als Ausdruck einer Einstellung aufgefasst werden kann, indem Individuen unterschiedliche Schwerpunkte setzen können und die Einschätzung, inwiefern Investitionen zu einer verstärkten Bindung führen müssen, einer subjektiven Bewertung unterliegt.⁴¹⁴ Grundsätzlich wäre bezüglich regionaler Bindung und der Altersstruktur von Individuen denkbar, dass in Folge einer sinkenden Flexibilität von Individuen im Alter das subjektive Gefühl zunimmt, keine Alternativen zu einer Produktion am Heimatstandort zu haben und dadurch auch mit zunehmendem Alter kalkulatorische Bindungsaspekte in den Vordergrund rücken.

Ein Zusammenhang von Alter der Familienunternehmer und affektiver regionaler Bindung scheint dagegen weniger deutlich. Die emotionale Bindung eines Individuums an ein Bindungsziel kann generell sowohl von dessen Erfahrungen wie auch von strukturellen Merkmalen des Bindungszieles und dem Grad der affektiven Bedürfnisbefriedigung durch diese Merkmale beeinflusst werden. Beide Aspekte sind nicht zwangsläufig altersabhängig. Lebt ein Familienunternehmer mit zunehmendem Alter auch längere Zeit am Heimatstandort, so kann zwar vermutet werden, dass dadurch die emotionale Verbundenheit über eine stärkere Identifikation mit dieser Region und dem Wunsch, dort zu bleiben, ähnlich wie bei organisationaler Bindung, zunehmen kann. Allerdings sind die Erfahrungen der Entscheidungsträger am Heimatstandort wiederum unabhängig von deren Alter, und auch das Ausmaß der affektiven Bedürfnisbefriedigung am Heimatstandort orientiert sich stärker an den jeweiligen individuellen Bedürfnissen sowie den Charakteristika des Standortes als am Alter der Individuen. Aus diesem Grund wird im Hinblick auf affektive regionale Bindung, anders als bei normativer und kalkulatorischer regionaler Bindung, nicht von einem Zusammenhang mit dem Alter der Familienunternehmer ausgegangen.

⁴¹³ Felfe (2008), S. 33.

⁴¹⁴ Vgl. Felfe (2008), S. 37.

Das Alter der befragten Familienunternehmer wird in der Untersuchung anhand von vier Altersklassen der Unternehmer (30-40 Jahre, 41-50 Jahre, 51-60 Jahre sowie über 60 Jahre) erfasst.

Generation der Familienunternehmer

Im Zusammenhang mit der Untersuchung von Familienunternehmen wird in vielen Fällen nicht in erster Linie auf das Alter des Unternehmens, sondern auf die Generation verwiesen, in der sich das Unternehmen in Familienhand befindet. Die Auswirkung der Generationenunterschiede auf das Internationalisierungsverhalten von Familienunternehmen ist allerdings bislang unzureichend erforscht,⁴¹⁵ die wenigen Studien, die sich damit befassen, kommen zudem zu uneinheitlichen Ergebnissen. Während OKOROAFU UND KAYE in ihrer empirischen Studie zum Internationalisierungsverhalten von Familienunternehmen in den USA in der Region um Ohio feststellen, dass Internationalisierung in Familienunternehmen immer unwahrscheinlicher wird, wenn nicht bereits die ersten beiden Generationen den Internationalisierungsprozess in Gang gesetzt haben,⁴¹⁶ gehen andere Autoren von der Annahme aus, dass in vielen Familienunternehmen erst in späteren Generationen internationalisiert wird, da anfänglich oft eine lokale Orientierung überwiegt und erst mit einem Generationenwechsel Internationalisierung als fruchtbare Option angesehen wird.⁴¹⁷ Dies kann damit begründet werden, dass die Risikobereitschaft der Gründergeneration mit der Zeit sinkt, da der Fokus darauf liegt, das Eigentum der Familie zu sichern. Die nachfolgenden Generationen sind dagegen häufig risikobereiter und treiben dadurch Veränderungen wie die Internationalisierung des Unternehmens stärker voran.⁴¹⁸

Häufiger finden sich in der einschlägigen Literatur Annahmen zum Einfluss der Generation auf die Unternehmenskultur in Familienunternehmen, wobei hier vor allem darauf verwiesen wird, dass in vielen Unternehmen mit zunehmenden Generationswechseln die Komplexität der Familienstrukturen mit der Familien-

⁴¹⁵ Vgl. Okoroafo/ Kaye (1999), S. 149.

⁴¹⁶ Vgl. Okoroafo/ Kaye (1999), S. 154.

⁴¹⁷ Vgl. Gallo/ Sveen (1991), S. 188f, Claver/ Rienda/ Quer (2007), S.11 sowie Claver Cortés/ Rienda García/ Quer Ramón (2006), S. 15.

⁴¹⁸ Vgl. Kraiczky (2013), S. 82f.

größe wächst und es in diesem Zusammenhang zu einer Entkoppelung der beiden Systeme Familie und Unternehmen kommen kann, wodurch der Familieneinfluss auf das Unternehmen sinkt.⁴¹⁹ So ist nach WIMMER ET AL. die „Tendenz unverkennbar, dass sich die familienunternehmensspezifischen Merkmale dann zusehends verlieren, wenn sich über mehrere Generationenwechsel hinweg die Eigentumsanteile auf eine größere Anzahl von Familienstämmen verzweigen“⁴²⁰, wobei dieser Effekt noch verstärkt wird, wenn die Geschäftsleitung von externen Managern übernommen wird. Auch MUSTAKALLIO ET AL. weisen darauf hin, dass die Familie als sozial erlebbare Einheit mit zunehmender Generation abnimmt.⁴²¹ HOOPES UND MILLER charakterisieren die in späteren Generationen veränderte Familienunternehmenskultur durch eine schwächer ausgeprägte Stewardship-Haltung der Entscheidungsträger gegenüber dem Unternehmen, was auch damit zusammenhängt, dass aufgrund der verzweigten Familienstruktur potentielle Familienkonflikte zunehmend die Agenda bestimmen.⁴²²

Dagegen gehen KLEIN ET AL davon aus, dass der Familieneinfluss mit jeder weiteren Generation tendenziell steigt, da die Erfahrung in der Familie durch „the information knowledge, judgement, and intuition that comes through successive generations“⁴²³ zunimmt, wobei es sich nach ihrer Argumentation um eine degressive Wachstumskurve handelt, da der Erfahrungszuwachs von der ersten auf die zweite Generation am stärksten ausfällt und dann proportional mit jeder weiteren Generation sinkt.⁴²⁴

In Anbetracht der in der einschlägigen Literatur sich widersprechenden Annahmen zu den Auswirkungen der Generation auf Internationalisierungstätigkeit und Familienkultur wird in der vorliegenden Arbeit zwar von einem Einfluss der Generation auf die regionale Bindung der Familienunternehmer ausgegangen und die Generation deshalb unter den Entscheidermerkmalen mit untersucht, allerdings auf Vermutungen bezüglich der Wirkungsrichtung im Vorfeld verzichtet. Die Generation wird dabei aufgrund des an den Individuen der Entscheidungsträger ausgerichteten Bezugsrahmens anhand der Generation des befragten Familienunternehmers innerhalb der Unternehmerfamilie erfasst.

⁴¹⁹ Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 332ff.

⁴²⁰ Wimmer et al. (2005), S. 17.

⁴²¹ Vgl. Mustakallio/ Autio/ Zahra (2002), S. 208ff.

⁴²² Vgl. Hoopes/ Miller (2006), S. 96.

⁴²³ Rutherford/ Kuratko/ Holt (2008), S. 1099.

⁴²⁴ Vgl. Klein/ Astrachan/ Smyrnios (2005), S. 325.

2.4.3 Unternehmensexterne Einflussfaktoren

Situative Ansätze gehen grundsätzlich von der Annahme aus, dass sich Kontextmerkmale der Unternehmensumwelt auf die Strukturgestaltung in Organisationen auswirken. Aus der Vielzahl der möglichen Faktoren wurden dabei für die vorliegende Untersuchung drei Kontextmerkmale ausgewählt, die sowohl explizit wie auch implizit Anhaltspunkte im Hinblick auf den externen Verlagerungsdruck geben, dem ein Unternehmen unterliegt. Hierfür wird auf der einen Seite der externe Verlagerungsdruck erhoben, dem ein Unternehmen durch seine Einbindung in regionale oder überregionale Wertschöpfungsketten bzw. durch strategische Entscheidungen der relevanten Wettbewerber unterliegt, auf der anderen Seite die perzipierte Qualität des Heimatstandortes sowie möglicher Alternativstandorte. Die Erfassung der Variablen des unternehmensexternen Umfeldes erfolgt dabei induktiv im Rahmen der Kodierung der geführten qualitativen Interviews.⁴²⁵

2.4.3.1 Externer Verlagerungsdruck durch Marktpartner oder Wettbewerber

Verschiedene theoretische Ansätze berücksichtigen die Bedeutung der Einbindung eines Unternehmens in regionale oder überregionale Wertschöpfungsketten und die daraus resultierenden Auswirkungen auf Investitionsentscheidungen. So beeinflusst im Rahmen des Diamant-Ansatzes von PORTER das Zusammenspiel eines Unternehmens mit unterstützenden Branchen deren Wettbewerbsfähigkeit, wobei hier Upstream-Branchen, die dem Unternehmen vorgelagert sind und sich auf Zulieferbranchen beziehen, von nachgelagerten Downstream-Branchen, beispielsweise Handelspartnern, unterschieden werden.⁴²⁶ In Branchen, in denen die Just-In-Time-Produktion große Bedeutung besitzt, kann das Zusammenspiel mit diesen verwandten Branchen erfolgskritisch für ein Unternehmen sein.⁴²⁷ Somit ist es durchaus möglich, dass eine Standortverlagerung eines für ein Unternehmen als erfolgskritisch angesehenen Kooperationspartners dazu führt, dass das Unternehmen selber die Verlagerung in Betracht zieht, um seine Netzwerkeinbettung nicht zu verlieren. Beispiele für solche

⁴²⁵ Eine ausführliche Darstellung der Vorgehensweise erfolgt in Kap. 4.6 im jeweiligen Unterkapitel.

⁴²⁶ Siehe Porter (1990), S. 77ff.

⁴²⁷ Vgl. Kutschker/ Schmid (2011), S. 450 sowie Porter (1998), S. 78.

induzierten Verlagerungen finden sich in der Textilindustrie oder auch im Automobilbereich.⁴²⁸ Auch die Uppsala-Schule stellt mit der Rolle der externen Netzwerkeinbettung im Internationalisierungsprozess die Bedeutung des Zusammenspiels eines Unternehmens mit externen Partnern als einen Faktor für Internationalisierung heraus.⁴²⁹ Das Auslandsengagement von vor- oder nachgelagerten Marktpartnern kann die Internationalisierung eines Unternehmens im Sinne von Kielwasserinvestitionen⁴³⁰ vorantreiben.

Ein auf ein Unternehmen ausgeübter Druck, Wertschöpfungsaktivitäten ins Ausland zu verlagern, kann aber nicht nur durch das Verhalten von Marktpartnern, sondern auch von Wettbewerbern entstehen. Nach der *Follow-The-Leader-These* sowie auch der *Cross-Investment-These* erfolgen Direktinvestitionen aus defensiven Motiven heraus zur Sicherung der eigenen Marktstellung bzw. Austarierung des Marktgleichgewichts als Reaktion auf Erstinvestitionen eines Konkurrenten in einem oligopolistischen Markt.⁴³¹ In polypolistischen Märkten verliert dieses Phänomen zwar an Bedeutung,⁴³² grundsätzlich ist aber auch hier wettbewerbsinduziertes Parallelverhalten aufgrund von Demonstrations- oder Mitläufereffekten bei internationalen Direktinvestitionen durchaus denkbar.⁴³³ Auch nach AHARONI stellen ausländische Direktinvestitionen von Hauptkonkurrenten eines Unternehmens auf einem neuen Markt einen nicht zu vernachlässigenden Initialfaktor für ein Auslandsengagement eines Unternehmens dar.⁴³⁴ Aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive kann die einer Investition im Ausland innewohnende Unsicherheit über künftige Renditen zur Neigung der Unternehmensleitung führen, denselben Weg wie vergleichbare Unternehmen einzuschlagen und dadurch nicht persönlich die Verantwortung für Misserfolge übernehmen zu müssen. Auf diese Weise können Entscheidungsträger in Unternehmen im Misserfallsfall unter Verweis auf das Verhalten der Konkurrenz unglückliche Umstände geltend machen, ohne selber für das Unternehmensergebnis einstehen zu müssen.⁴³⁵ Der externe Druck, Wertschöpfungsaktivitäten ins

⁴²⁸ Vgl. Hardock (2000), S. 117f, Böckem/ Tuschke (2010), S. 261.

⁴²⁹ Vgl. Johanson/ Mattson (1985), S. 185ff, Johanson/ Mattson (1988), S. 287ff.

⁴³⁰ Vgl. Steinmann (1989), S. 1511.

⁴³¹ Vgl. Kutschker/ Schmid (2011), S. 419ff sowie Böckem/ Tuschke (2010), S. 260f; zur empirischen Überprüfung der Effekte siehe Knickerbocker (1973) sowie Graham (1978).

⁴³² Vgl. Kutschker/ Schmid (2011), S. 422.

⁴³³ Vgl. Hardock (2000), S. 118.

⁴³⁴ Vgl. Aharoni (1966), S. 66.

⁴³⁵ Vgl. Müller/ Kornmeier (2002), S. 265.

Ausland zu verlagern, kann für ein Unternehmen somit auch durch das Verhalten der Wettbewerber steigen.

Interessant für die vorliegende Arbeit ist hinsichtlich des durch Marktpartner oder Wettbewerber ausgelösten externen Verlagerungsdrucks die Frage, ob Familienunternehmer eher dann regionale Bindung in Zusammenhang mit Verlagerungsentscheidungen äußern, wenn der externe Druck zur Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten ins Ausland als eher gering angesehen wird, weil in diesem Fall den Unternehmern unter Umständen höhere Entscheidungsspielräume auch für die Berücksichtigung von nicht-finanziellen Faktoren im Entscheidungsprozess bleiben.

2.4.3.2 Die Qualität des Heimatstandortes und die Attraktivität ausländischer Konkurrenzstandorte

Eine Reihe von Standortansätzen und damit verbundene Untersuchungen beschäftigen sich mit Standortbedingungen im In- und Ausland und deren Auswirkungen auf Internationalisierungsstrategien. So führt beispielsweise TESCH die räumliche Verteilung von ausländischen Direktinvestitionen maßgeblich auf standortbedingte Wettbewerbsvor- und -nachteile zurück.⁴³⁶ PORTER bezieht sich in seinem Diamant-Ansatz mit der Darstellung der Wettbewerbsfähigkeit von Branchen innerhalb einzelner Länder auf die Qualität von Standortfaktoren.⁴³⁷ DUNNING verweist im Rahmen des OLI-Paradigmas auf die Standorttheorie, indem er als eine Vorteilskategorie die Standortvorteile eines Unternehmens sowohl in seinem Stammland wie auch an ausländischen Standorten darlegt.⁴³⁸ Auch FAYERWEATHER⁴³⁹ bezieht sich in seinem Ansatz analog dazu auf die wirtschaftlichen Unterschiede zwischen Ländern und länderspezifische Wettbewerbsvorteile. Doch nicht nur im wissenschaftlichen Diskurs wird die geographische Dimension der Internationalisierung angesprochen, auch aus der öffentlichen Diskussion über die Verlagerung von Produktionsstandorten ins Ausland

⁴³⁶ Vgl. Tesch (1980), S. 346.

⁴³⁷ Vgl. Porter (1990), S. 73ff.

⁴³⁸ Siehe Dunning (1998), S. 45ff sowie Dunning (1988), S. 4f, sowie ausführlicher zu Standortvorteilen des Stammlandes Dunning (1994), S. 35f.

⁴³⁹ Vgl. Fayerweather (1989), S. 934ff.

ist das Schlagwort der nationalen Wettbewerbsfähigkeit kaum mehr wegzudenken.⁴⁴⁰

Neben der Qualität des inländischen Heimatstandortes kann sich auch die im Vergleich dazu wahrgenommene qualitative Attraktivität von ausländischen Konkurrenzstandorten auf das Internationalisierungsverhalten von Unternehmen auswirken. Das eklektische Paradigma bezieht sich bei seinen *location advantages* sowohl auf Vorteile des Stammlandes wie auch ausländischer Standorte.⁴⁴¹ Auch nach MÜLLER UND KORNMEIER wird die Markteintrittsentscheidung sowohl von den Bedingungen auf dem Inlandsmarkt wie auch von der Attraktivität potentieller Auslandsmärkte beeinflusst.⁴⁴² Internationale Aktivitäten von Unternehmen verursachen spezifische Kosten, die durch die Fremdheit im Ausland gegenüber den etablierten nationalen Unternehmen entstehen („liability of foreignness“⁴⁴³) und zu Markteintrittsbarrieren werden können. In vielen Unternehmen wird deshalb erst dann ein Internationalisierungsprojekt realisiert, wenn der zukünftige Auslandsstandort attraktiv genug ist, um diese Kosten zumindest teilweise zu kompensieren.⁴⁴⁴ Die wahrgenommene Attraktivität von Auslandsstandorten hängt dabei auch von den mit der Internationalisierung verbundenen Zielsetzungen ab, die sowohl absatz-, kosten- wie auch beschaffungsorientiert ausgerichtet sein können.⁴⁴⁵ Zudem fließen in das Konstrukt der Attraktivität ausländischer Alternativstandorte nicht nur im Vergleich zum inländischen Standort positive Elemente ein, sondern es können auch nachteilige Gegebenheiten ausländischer Standorte, wie etwa eine unzureichende Infrastruktur oder eine schlechtere Qualifikation der Mitarbeiter, darin zum Tragen kommen, die die Attraktivität wiederum mindern.⁴⁴⁶

Im Hinblick auf regionale Bindung der Entscheidungsträger können folgende Zusammenhänge mit der perzipierten Qualität von Heimatstandort und Alternativstandorten vermutet werden: Affektive Bindung hängt unter anderem davon

⁴⁴⁰ Vgl. Perlitz (2013), S. 483.

⁴⁴¹ Vgl. Kutschker/ Schmid (2011), S. 462.

⁴⁴² Vgl. Müller/ Kornmeier (2002), S. 356f.

⁴⁴³ Zaheer (1995), S. 341, siehe ferner auch Engelhard/ Specker (2004), S. 9f.

⁴⁴⁴ Vgl. Laursen/ Masciarelli/ Prencipe (2012), S. 785.

⁴⁴⁵ Zu einer Auflistung von möglichen Gründen der Internationalisierung sowie zur Abgrenzung der Termini Grund, Ziel und Motiv der Internationalisierung siehe Müller/ Kornmeier (2002), S. 368ff.

⁴⁴⁶ Vgl. Hardock (2000), S. 115.

ab, inwieweit die Bedürfnisse eines Individuums durch die Merkmale des Bindungszieles befriedigt werden.⁴⁴⁷ Die Charakteristika des Bindungszieles beeinflussen damit die Identifikation mit dem Bindungsziel und auch das diesbezügliche „emotionale Erleben.“⁴⁴⁸ Aus dieser Überlegung heraus ist anzunehmen, dass affektive regionale Bindung von Familienunternehmern gegenüber dem Heimatstandort des Unternehmens auch von strukturellen Standortmerkmalen, deren Bewertung sich in der von den Entscheidungsträgern perzipierten Qualität des Heimatstandortes zeigt, beeinflusst werden kann. Bei der Bewertung der Attraktivität von ausländischen Alternativstandorten und affektiver regionaler Bindung sind mögliche Zusammenhänge dagegen weniger eindeutig. Auch im Falle von attraktiven Alternativen kann emotionale Bindung an ein Bindungsziel dazu führen, dass Nachteile in Kauf genommen werden und Alternativen ausgeschlagen werden.⁴⁴⁹ Gleichzeitig erfolgt eine Bewertung von Alternativstandorten stets im Verhältnis zum Heimatstandort; insofern wäre es zumindest denkbar, dass eine starke emotionale Bindung an den Heimatstandort und eine hohe Identifikation damit im Sinne der Vermeidung kognitiver Dissonanzen dazu führen könnten, dass Alternativstandorte grundsätzlich negativer bewertet werden, als dies objektiv notwendig wäre.

Auch kalkulatorische regionale Bindung kann mit der Bewertung der Qualität von Heimatstandort und ausländischen Alternativstandorten zusammenhängen, da diese auf „rationalen Kosten-Nutzen-Abwägungen“⁴⁵⁰ basiert. Wenn die Qualität des Heimatstandortes als hoch eingeschätzt wird, ist anzunehmen, dass auch der Nutzen des Heimatstandortes hoch bewertet wird und dadurch die kalkulatorische regionale Bindung an den Heimatstandort höher ausfällt als im Falle einer Unzufriedenheit der Entscheidungsträger mit strukturellen Merkmalen des Heimatstandortes. Gleichzeitig ist kalkulatorische Bindung „umso stärker, je geringer die Chance, eine bessere Alternative zu finden, beurteilt wird.“⁴⁵¹ Auch in Bezug auf die Attraktivität von Alternativstandorten kann somit ein Zusammenhang mit kalkulatorischer regionaler Bindung angenommen werden, da auch hier die Bindung an den Heimatstandort bei einer negativen Bewertung potentieller Alternativstandorte möglicherweise höher ausfällt als im Fall von Alternativstandorten

⁴⁴⁷ Vgl. Allen/ Meyer (1990), S. 4.

⁴⁴⁸ Felfe (2008), S. 35.

⁴⁴⁹ Vgl. Felfe (2008), S. 29.

⁴⁵⁰ Felfe (2008), S. 29, siehe dazu auch die Ausführungen in Kapitel 2.2.2 der vorliegenden Arbeit.

⁴⁵¹ Felfe (2008), S. 32.

im Ausland, die von ihren Merkmalen her als ähnlich attraktiv oder sogar attraktiver als der Heimatstandort eingeschätzt werden.

Hinsichtlich normativer regionaler Bindung kann dagegen kaum von einem Zusammenhang mit Qualitätsmerkmalen von Heimatstandort oder Alternativstandorten ausgegangen werden. Diese Art der Bindung wird nicht durch die Charakteristika des Heimatstandortes und deren rationale bzw. emotionale Bewertung geprägt, sondern davon unabhängig durch die Weitergabe und Internalisierung von bestimmten Wertvorstellungen und Normen⁴⁵² und sollte deshalb weitgehend unabhängig von der angenommenen Qualität des Heimatstandortes bzw. von Alternativstandorten sein.

2.4.4 Einflussfaktoren auf der Entscheidungsprozessebene

2.4.4.1 Interaktion zwischen Geschäftsführung und Arbeitnehmervertretern

Auf der Ebene des *Throughputs* muss zunächst geklärt werden, ob Entscheidungen über die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland alleine durch die Geschäftsführung des Unternehmens getroffen werden oder ob explizit oder zumindest implizit auch weitere Interessengruppen daran beteiligt sind.⁴⁵³ Da durch die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland im Unternehmen direkt die Stabilität der Arbeitsplätze der von der Verlagerung betroffenen Arbeitnehmer gefährdet ist, kann zunächst angenommen werden, dass deren organisierter Interessenvertretung daran gelegen ist, direkt oder indirekt an solchen Entscheidungsprozessen mitzuwirken.⁴⁵⁴ Aus der Vielzahl möglicher Verhandlungsparteien wurden deshalb in der vorliegenden Arbeit aufgrund ihrer unmittelbaren Betroffenheit die Vertreter der Arbeitnehmerinteressen ausgewählt; den übrigen

⁴⁵² Vgl. Felfe (2008), S. 35.

⁴⁵³ In der Arbeit werden keine Aushandlungsprozesse innerhalb von Geschäftsführungsteams behandelt. Zu Studien zur Dynamik innerhalb von Top Management Teams in Familienunternehmen siehe Ensley/ Pearson (2005), Ling/ Kellermanns (2010) sowie für einen Überblick des *state of the art* Kraiczy (2013), S. 80f.

⁴⁵⁴ Henneberger (2008), S. 43 stellt fest, dass sich die Interessenlage von Arbeitnehmern sowohl in Spanien wie in Deutschland in erster Linie auf finanzielle Aspekte sowie die Stabilität und Qualität ihres Arbeitsplatzes richtet.

Vertretern von Interessengruppen wird im Vergleich dazu eine sekundäre Bedeutung beigemessen.⁴⁵⁵ Falls Arbeitnehmer bzw. ihre Vertreter keine Partizipationsmöglichkeiten am Prozess erhalten, spricht man von einem reinen Organisationsprozess, bei dem keine faktischen Interaktionen zwischen den personalpolitischen Entscheidern und den Arbeitnehmervertretern zustande kommen, sondern eine reine Deutung betroffener Interessen im Rahmen „fiktiver Interaktionen“ stattfindet. Solche Organisationsprozesse treten in erster Linie dann auf, wenn weder auf gesetzlicher noch auf vertraglicher Basis eine Beteiligung der Arbeitnehmervertreter an bestimmten Unternehmensentscheidungen vorgesehen ist noch diese Entscheidungen mit den Interessen der Arbeitnehmer kollidieren.⁴⁵⁶ Somit ist zunächst zu untersuchen, auf welche gesetzlichen Einflussmöglichkeiten sich die Vertreter der Arbeitnehmerinteressen im Zusammenhang mit der Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland berufen können.

In beiden in die Untersuchung einbezogenen Ländern sind die Arbeitsbeziehungen gesetzlich geregelt und es findet zumindest in Betrieben ab einer bestimmten Größe eine Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene statt. In Deutschland kann ein Betriebsrat in Betrieben ab fünf Arbeitnehmern gewählt werden, in Spanien sind in Betrieben ab 11 Beschäftigten Personaldelegierte (*delegados de personal*), ab 50 Arbeitnehmern ein dem deutschen Betriebsrat vergleichbares Betriebskomitee (*comité de empresa*) von den Arbeitnehmern wählbar.⁴⁵⁷ Im Rahmen von Arbeitsplatzverlagerungsentscheidungen haben diese Institutionen

⁴⁵⁵ Vgl. Engelhard (1984), S. 133. Grundsätzlich wäre es denkbar, dass noch weitere Interessengruppen in unternehmenspolitische Prozesse wie die Entscheidung über die Verlagerung von Arbeitsplätzen einbezogen sind, beispielsweise verschiedene *stakeholder* wie die Gruppe der Kapitaleigner, Kunden und Lieferanten oder auch Kreditgeber, der Staat oder Verbände. Allerdings ist fraglich, ob diese Gruppen ihre Interessen wirklich unmittelbar im Entscheidungsprozess geltend machen können. In Hinsicht auf die Vertreter der Anteilseigner konnten empirische Untersuchungen eine Beteiligung am Entscheidungsprozess feststellen (vgl. Engelhard (1984), S. 116ff). Da in den untersuchten Familienunternehmen aufgrund des Zusammenfalls von Eigentums- und Verfügungsrechten in Hand der Unternehmerfamilie größtenteils eine personelle Übereinstimmung zwischen Anteilseignern und Geschäftsführung vorliegt, wurde in der vorliegenden Untersuchung auf die separate Erfassung des Einflusses der Anteilseigner verzichtet.

⁴⁵⁶ Vgl. Engelhard (1984), S. 125f.

⁴⁵⁷ Vgl. Becker (1995), S. 51 und 80f sowie Henneberger (2008), S. 123 und 141. Genau genommen sieht in Spanien die gesetzliche Lage ein duales System vor, das neben den oben genannten Vertretungen der Belegschaft auch eine Vertretung der gewerkschaftszugehörigen Arbeitnehmer beinhaltet, vgl. Henneberger (2008), S. 120f.

in beiden Ländern Mitwirkungsrechte.⁴⁵⁸ Dem deutschen Betriebsrat steht in Unternehmen von mehr als 20 Mitarbeitern im Falle von Betriebsänderungen, wovon auch die Verlegung, Stilllegung und der Zusammenschluss von Betrieben oder Betriebsteilen fallen, ein Beratungsrecht zu. Das bedeutet, dass die Unternehmensleitung verpflichtet ist, „den Betriebsrat über geplante Betriebsänderungen, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können, rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und die geplanten Betriebsänderungen mit dem Betriebsrat zu beraten.“⁴⁵⁹ In Spanien hat das *comité de empresa* ein im Arbeitnehmerstatut festgelegtes Anhörungsrecht bei Änderungen in der Personalstruktur bzw. Entlassungen sowie bei der Verlegung von Betrieben oder Betriebsteilen.⁴⁶⁰ Durch diese gesetzlich vorgeschriebene Einschaltung der Betriebsräte bzw. des Betriebskomitees in den Entscheidungsprozess können diese durch eigene Bewertungen der Situation und der anvisierten Umstrukturierungspläne zunächst indirekt Einfluss auf die Entscheidung der Geschäftsführung nehmen.⁴⁶¹ Aber auch wenn in diesen Fällen keine über die Mitwirkung hinausreichende Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretung gesetzlich vorgesehen ist, kann davon ausgegangen werden, dass diese auch jenseits der formalen Entscheidungsfindungen versuchen kann, durch verschiedene Strategien Druck auf die Geschäftsführung auszuüben und auf die betrieblichen Entscheidungen Einfluss zu nehmen. So ergab eine Betriebsrätebefragung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung, dass deutsche Betriebsräte in der Mehrzahl der Fälle von diskutierten Standortverlagerungen intervenierten, indem beispielsweise die Gewerkschaften eingeschaltet wurden, Zugeständnisse gemacht oder Protestaktionen koordiniert wurden. In dieser Erhebung wurden in zwei Dritteln der angekündigten Standortverlagerungsfälle nach der Intervention des Betriebsrates die Umstrukturierungspläne der Geschäftsführung geändert.⁴⁶² Eine Besonderheit der industriellen Beziehungen in Spanien liegt zudem darin, dass neben den Gewerkschaften auch die Betriebsräte zum Streik aufrufen können und Streikaktivitäten in Spanien nicht als *ultima ratio*, sondern als gängige konfliktbegleitende

⁴⁵⁸ Zur Unterscheidung von Mitwirkung und Mitbestimmung vgl. Niedenhoff (2005), S. 3.

⁴⁵⁹ §111 BetrVG.

⁴⁶⁰ Vgl. Becker (1995), S. 108f.

⁴⁶¹ Vgl. Ziegler (2008), S. 17.

⁴⁶² Vgl. Ziegler (2008), S. 16f.

Demonstration eigener Stärke gesehen werden und auch in Umstrukturierungsprozessen und Massenentlassungen eine große Rolle spielen.⁴⁶³ Aus diesem Grund kann die Möglichkeit der Einflussnahme der Arbeitnehmervertreter auf Arbeitsplatzverlagerungsentscheidungen in beiden Ländern nicht außer Acht gelassen werden und es muss grundsätzlich von einem interessenpluralistischen Prozess ausgegangen werden. Sofern in deutschen Unternehmen neben der betrieblichen sogar die unternehmerische Mitbestimmung greift,⁴⁶⁴ ist theoretisch von einem noch stärkeren Einfluss der Arbeitnehmervertretung auszugehen. Allerdings konnten verschiedene Studien zeigen, dass Familienunternehmen häufig keinen Aufsichtsrat bilden und auf diesem Weg die unternehmerische Mitbestimmung umgehen, selbst wenn es sich um GmbHs mit mehr als 500 Arbeitnehmern handelt und die Bildung eines Aufsichtsrates gesetzlich vorgesehen ist. Präferiert wird vielfach stattdessen ein Beirat, dessen Gestaltung weitaus freier erfolgen kann.⁴⁶⁵ In diesem Fall ist zu vermuten, dass de facto die unternehmerische Mitbestimmung schwächer ausgeprägt ist.

Gleichwohl kann nicht angenommen werden, dass eine Einflussnahme der Arbeitnehmervertreter auf den Entscheidungsprozess nur auf Basis der gesetzlichen Grundlagen zur Mitbestimmung erfolgen kann, sondern auch jenseits der formalen Entscheidungsfindung beispielsweise durch direkte Interaktionen zwischen Geschäftsführung und Arbeitnehmervertretern oder durch von der Arbeitnehmervertretung ausgeübte Aktivitäten, die dazu dienen, den Druck auf die Geschäftsführung zu erhöhen. Insgesamt lässt sich deshalb feststellen, dass sich die jeweiligen konkreten betrieblichen Wirklichkeiten bezüglich der Einflussnahme von Arbeitnehmervertretungen in Arbeitsplatzverlagerungsprozessen erheblich unterscheiden können, da die nationalen Vorschriften in den einzelnen Betrieben

⁴⁶³ Vgl. Rose (2010) S. 3f; zur Streikfähigkeit des Betriebskomitees in Spanien siehe auch Henneberger (2008), S. 153f.

⁴⁶⁴ Siehe zur deutschen Unternehmensmitbestimmung Henneberger (2008), S. 98ff. Auf unternehmerischer Ebene findet sich in Spanien im Gegensatz zu Deutschland grundsätzlich in privaten Unternehmen keine Mitbestimmung, vgl. Rose (2010), S. 5 sowie Henneberger (2008), S. 38.

⁴⁶⁵ Vgl. Boneberg (2009), S. 11 sowie auch Hennerkes (2004), S. 267ff und Klein (2010), S. 138.

unterschiedlich umgesetzt werden und auch die konkreten Aktivitäten des Betriebsrates zur Intervention gegen Umstrukturierungsmaßnahmen in jedem Unternehmen unterschiedlich ausfallen können.⁴⁶⁶

Da im Falle von Arbeitsplatzverlagerungsentscheidungen zudem eine Kollision mit den Interessen der Arbeitnehmerschaft am Heimatstandort zu erwarten ist, ist die Wahrscheinlichkeit reiner Organisationsprozesse im Rahmen solcher Entscheidungen gering und es ist vielmehr von Interaktionsbeziehungen zwischen Geschäftsführung und Arbeitnehmervertretung auszugehen. Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit von einem interessenpluralistischen Prozess ausgegangen und auch die Mitwirkung der Arbeitnehmervertreter auf Arbeitsplatzverlagerungsentscheidungen untersucht sowie den Einfluss von regionaler Bindung der Familienunternehmer auf deren Interaktion mit den Arbeitnehmervertretern im Entscheidungsprozess.

Hinweise auf zu untersuchende Merkmale bei der Interaktion zwischen Geschäftsführung und Arbeitnehmervertretern gibt die sozialpsychologische Verhandlungsforschung, in deren Rahmen umfangreiche Listen von möglichen Einflussfaktoren auf Verhandlungssituation herausgearbeitet wurden.⁴⁶⁷ Damit wird häufig das Ziel verfolgt, Empfehlungen für erfolgreiche Verhandlungen abzugeben.⁴⁶⁸ Intention der vorliegenden Arbeit ist es gleichwohl nicht, die Verhandlungsverläufe und -ergebnisse im Rahmen von Arbeitsplatzverlagerungsentscheidungen präskriptiv möglichst umfassend darzustellen, sondern im Vordergrund steht vielmehr eine erste, explorative Annäherung an die Frage der Auswirkung von regionaler Bindung auf die Interaktion der Entscheidungsträger mit der Arbeitnehmervertretung. Deshalb liegt der Fokus der vorliegenden Arbeit auf

⁴⁶⁶ Vgl. Becker (1995), S. 84. Aus diesem Grund wurde in der vorliegenden Arbeit auch auf die Erfassung der Rechtsform als eigenständige Variable der Untersuchung auf Ebene der Unternehmensmerkmale verzichtet, da diese zwar Hinweise auf die rechtlich geregelte Mitbestimmungssituation in den jeweiligen Unternehmen geben kann, die faktische Interaktion zwischen Geschäftsführung und Arbeitnehmervertretung aber in der Regel dadurch nur unzureichend beschrieben wird.

⁴⁶⁷ Siehe exemplarisch Engelhard (1984), S. 130ff oder auch Macharzina/ Wolf (2015), S. 614. Obwohl die wenigsten Unternehmensführungsentscheidungen interessenmonistisch ausgerichtet sind, sondern meistens im Rahmen eines interessenpluralistischen Prozesses auch andere Interessen berücksichtigen, ist der Verhandlungsführung in der Betriebswirtschaftslehre bislang noch wenig Aufmerksamkeit geschenkt worden, siehe dazu auch Macharzina/ Wolf (2015), S. 608f.

⁴⁶⁸ Vgl. Macharzina/ Wolf (2015), S. 615.

einer Analyse von besonderen Vorkommnissen im Verlauf der Interaktion, sofern eine solche Interaktion zwischen Geschäftsführung und Arbeitnehmervertretung stattfand, sowie damit verbunden einer Bewertung der Interaktion zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmervertretung.

2.4.4.2 Alternativen zur Verlagerung

Eine Entscheidung ist grundsätzlich als Auswahl zwischen verschiedenen Alternativen bzw. Varianten zu sehen. Der Prozess der Entscheidungsfindung hängt folglich bereits im Vorfeld der Entscheidung von der Identifikation, Beurteilung und Entwicklung von solchen Handlungsalternativen ab, die den Entscheidungsträgern im Hinblick auf die Gesamtzielsetzung des Unternehmens als vielversprechend erscheinen.⁴⁶⁹ Die traditionelle Unternehmensführungslehre geht dabei von einer weitgehend rationalen Alternativauswahl und -bewertung durch einen umfassend informierten *homo oeconomicus* aus, während bei Annahme von begrenzter Rationalität der Entscheidungsträger bereits ein bewusst abwägender Entscheidungsprozess als rational gilt.⁴⁷⁰ Grundsätzlich geschieht die Auswahl und Bewertung der Handlungsalternativen aus der subjektiven Perzeption der Entscheidungsträger heraus, die die komplexen Informationen des Handlungskontextes interpretieren und einordnen müssen.⁴⁷¹ In die Entwicklung von Alternativstrategien zur Verlagerung kann neben der Geschäftsleitung auch die Arbeitnehmervertretung involviert sein, indem der Betriebsrat in Unternehmen, in denen die Geschäftsleitung eine Strategie der aktiven Einbindung des Betriebsrates verfolgt,⁴⁷² gezielt zur Erarbeitung und Durchsetzung von Maßnahmen involviert wird.⁴⁷³

Als Alternativen zur kostengetriebenen Verlagerung von Arbeitsplätzen sind verschiedene Strategien denkbar, die zur Steigerung der Rentabilität der Produktion im Inland und damit auch der inländischen Wettbewerbsfähigkeit beitragen kön-

⁴⁶⁹ Vgl. Macharzina/ Wolf (2015), S. 94, Wöhe/ Döring (2013), S. 47 und 88, Holland/ Shepherd (2013), S. 332 und 336.

⁴⁷⁰ Vgl. Macharzina/ Wolf (2015), S. 94. Zu einer Begründung von begrenzt rationalem Entscheidungsverhalten bei der Standortwahl siehe auch Wolf (2013), S. 241f.

⁴⁷¹ Vgl. Macharzina/ Wolf (2015), S. 103ff.

⁴⁷² Vgl. zur Einbindung der Interessenvertretung im Rahmen unternehmerischer Informationspolitik auch Laßmann/ Rupp (2014), S. 356.

⁴⁷³ Vgl. Schröder (2011), S. 37.

nen. So könnten Unternehmen statt einer Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten ins Ausland zunächst interne Optimierungspotentiale am Heimatstandort nutzen, indem etwa mit technischen Maßnahmen wie einer Erhöhung des Automatisierungsgrades die Wettbewerbsfähigkeit des inländischen Standortes gesteigert wird.⁴⁷⁴ KINKEL UND LAY konnten in einer Studie des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung zeigen, dass inhabergeführte Familienunternehmen mehr in die Modernität ihrer Produktionsprozesse (gemessen am Anteil der jährlichen Abschreibung für Maschinen und Anlagen am Umsatz des Unternehmens) investieren als Nichtfamilienunternehmen, um dadurch die Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit am Heimatstandort voranzutreiben.⁴⁷⁵ Auch eine ausgeprägtere Fokussierung auf die Erlangung von Konkurrenzvorteilen primär über eine Qualitätsführerschaft statt über die Preisführerschaft kann den Verlagerungsdruck, dem ein Unternehmen ausgesetzt ist, reduzieren und dadurch die Notwendigkeit zu Verlagerungen senken.⁴⁷⁶

Es ist zu vermuten, dass die Bewertung solcher strategischer Alternativen zur Verlagerung auch von der jeweiligen regionalen Bindung der Familienunternehmer abhängt. Während SCHRÖDER eine unterschiedliche Bewertung von Alternativen zur Verlagerung auf eine unterschiedliche soziale Einbindung der Geschäftsleitung am Heimatstandort zurückführt,⁴⁷⁷ wäre an dieser Stelle auch denkbar, dass neben kalkulatorischer regionaler Bindung, die direkt mit der Bewertung von Alternativen zusammenhängt, auch affektive und normative Komponenten regionaler Bindung die Alternativenbewertung beeinflussen, indem stark regional gebundene Familienunternehmer sich strategischen Alternativen gegenüber offener zeigen und diese aktiver suchen und umsetzen als weniger gebundene Familienunternehmer.

⁴⁷⁴ Vgl. Hirsch-Kreinsen/ Schulte (2002), S. 13 sowie exemplarisch die Fallstudie zur Verlagerungsthematik von Schröder (2010), der zeigen konnte, dass von zwei wirtschaftlich ähnlich aufgestellten Unternehmen nur eines Verlagerungen ins Ausland durchführte, während die Geschäftsführung des anderen Unternehmens stattdessen auf eine Optimierung und einen Ausbau der Potentiale am Heimatstandort setzte, S. 277ff.

⁴⁷⁵ Vgl. Kinkel/ Lay (2012), S. 4.

⁴⁷⁶ Vgl. Kinkel/ Lay (2012), S. 9.

⁴⁷⁷ Vgl. Schröder (2010), S. 275.

2.4.5 Entscheidungsprozessergebnis

In Entscheidungsprozessen über Internationalisierungsstrategien generell werden als Ergebnisvariablen die Formen bzw. Muster der ausländischen Markteintritts- und der Marktbearbeitung genannt, wobei sowohl erfolgreiche wie auch missglückte Internationalisierungsversuche darin einfließen.⁴⁷⁸ Im Hinblick auf die Untersuchung der Arbeitsplatzverlagerungsentscheidung ins Ausland in Familienunternehmen bezieht sich die untersuchte Form der Marktbearbeitung als Ergebnis der Allokationsentscheidung auf tatsächlich im Unternehmen erfolgte Verlagerungen von Arbeitsplätzen ins Ausland oder auch im Gegensatz dazu auf eine bewusste Entscheidung zur Nicht-Verlagerung, in deren Folge die in Frage kommenden Wertschöpfungsaktivitäten am Heimatstandort belassen werden. Unter der Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland wird wie bereits unter Punkt 2.3.1 dargelegt ein Abbau von Arbeitsplätzen am Heimatstandort eines Unternehmens verstanden, der als Folge einer internationalen Standortverlagerung mit einer damit in substitutivem Zusammenhang stehenden Expansion von Arbeitsplätzen an einem ausländischen Standort desselben Unternehmens bzw. Konzernverbundes einhergeht. Auch die Entscheidung, von Verlagerungen abzu- sehen, wird im Sinne einer Entscheidung für die Aufrechterhaltung einer bestimmten strategischen Ausrichtung des Unternehmens, analog zur Forschung über *entrepreneurial persistence*⁴⁷⁹, als Ergebnis eines komplexen Entscheidungsprozesses gewertet, das sowohl von Umweltfaktoren wie auch individuellen Merkmalen der Entscheidungsträger beeinflusst wird.⁴⁸⁰

⁴⁷⁸ Vgl. Macharzina/ Engelhard (1984), S. 22 und 25 oder auch in Verbindung mit der Uppsala-Schule die Establishment-Chain, die die verschiedenen inkrementellen Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen im Entscheidungsprozess als Prozessergebnisse beschreibt, eine Zusammenfassung findet sich unter Kutschker/ Schmid (2011), S. 466ff.

⁴⁷⁹ Vgl. Holland/ Shepherd (2013), S. 333.

⁴⁸⁰ Siehe zur Untersuchung von unternehmerischen Entscheidungen zur Aufrechterhaltung von bestimmten Strategien unabhängig von gegenteiligen Einflüssen oder interessanten Alternativen sowie der Abhängigkeit dieser Entscheidungen von Werthaltungen der jeweiligen Entscheidungsträger die Studie zur *entrepreneurial persistence* von Holland/ Shepherd (2013).

3 Konzeption einer ländervergleichenden empirischen Untersuchung

Als erstes theoretisch-konzeptionelles Zwischenergebnis der vorliegenden Arbeit wurde im vorhergehenden Kapitel ein konzeptioneller Bezugsrahmen für die Analyse des Einflusses von regionaler Bindung von Familienunternehmern in unternehmerischen Entscheidungen zur Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland erarbeitet, der das zentrale zu untersuchende Konstrukt der regionalen Bindung in Zusammenspiel mit weiteren Einflussfaktoren auf verschiedenen Ebenen untersucht. Aufbauend auf diesem Analyserahmen wurde zur Beantwortung der Forschungsfrage eine empirische Untersuchung durchgeführt, die den Einfluss von regionaler Bindung in einem solchen Entscheidungsprozess im Zusammenhang mit weiteren Einflussfaktoren empirisch herausarbeitet. Im Folgenden werden die einzelnen Entscheidungsschritte für das Vorgehen bei der Konzeption der empirischen Studie systematisch dargelegt.

3.1 Methodologische Überlegungen

In der empirischen Sozialforschung bestimmen die Ausrichtung der durchzuführenden Untersuchung sowie die Natur der Forschungsfrage und der dazu bereits vorliegende theoretische Kenntnisstand die anzuwendende Forschungsstrategie.⁴⁸¹ Die Überprüfung der Forschungsfragen kann anhand von qualitativ- oder auch quantitativ-empirischen Daten erfolgen. Die Notwendigkeit der Anwendung eines qualitativen Basisdesigns in der vorliegenden Arbeit lässt sich zunächst aus Sicht des theoretischen Kenntnisstandes über das gewählte Forschungsfeld begründen. Während bei umfassend entwickelten Theorien, die einen Gegenstandsbereich bereits vor einer empirischen Untersuchung ausreichend erklären können, die deduktive Ableitung und statistische Überprüfung von Hypothesen sinnvoll ist, erweisen sich für die Erkundung von sozialen Phänomenen, die noch nicht umfassend theoretisch bearbeitet wurden, hypothesengenerierende qualitative Methoden als die geeigneteren Verfahren.⁴⁸² Bei der Ausrichtung des Untersuchungsgegenstandes bietet sich der qualitative Forschungsansatz für die Rekonstruktion von sozialen Prozessen und ihren zugrunde liegenden Deutungs- und Handlungsmustern sowie Wissensbeständen

⁴⁸¹ Vgl. Flick (2011), S. 53.

⁴⁸² Vgl. Brüsemeister (2008), S. 48f, Creswell (2013), S. 47f.

an,⁴⁸³ da dieser den Anspruch vertritt, Lebenswelten aus der Sicht der handelnden Menschen heraus zu beschreiben und auf diese Weise die soziale Wirklichkeit besser verständlich zu machen.⁴⁸⁴

Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführte empirische Untersuchung zum Einfluss von regionaler Bindung der Familienunternehmer in unternehmerischen Entscheidungsprozessen bezieht sich auf bislang weitgehend unaufgedeckte oder noch nicht ausreichend erklärte Funktionsweisen und Zusammenhänge, da über die Rolle von regionaler Bindung in Familienunternehmen bislang nur vage Vermutungen vorliegen, die in erster Linie auf Alltagswissen beziehungsweise auf von den Familienunternehmen selbst oder auch durch die Medien verbreiteten Mythen basieren. Zudem wurden einzelne Elemente regionaler Bindung bislang zwar im Rahmen von anderen Konzepten der Familienunternehmensforschung erwähnt und als bedeutend herausgestellt,⁴⁸⁵ aber nicht im Zusammenhang mit weiteren Komponenten des Bindungskonzeptes wissenschaftlich validiert. Gleichzeitig wird mit der Erfassung und Analyse von regionaler Bindung der Entscheidungsträger ein subjektiver Zugang zum Untersuchungsfeld hergestellt, der auch im Hinblick auf die durch die Perzeption der Entscheidungsträger ermittelten unternehmensexternen Merkmale sowie *Throughput*-Merkmale des konzeptionellen Bezugsrahmens aufrechterhalten wird. Aus diesem Grund bietet sich als Forschungsmethode eine *qualitative, erkundende Untersuchung mit explorativer Ausrichtung* an, die diesen Besonderheiten des subjektiven Zugangs und geringen theoretischen Vorwissens Rechnung trägt und deren Ergebnisse zur *Generierung von Hypothesen* dienen.⁴⁸⁶

Auch aus inhaltlicher Sicht lässt sich die Eignung einer qualitativen Forschungsmethodik für die vorliegende Arbeit begründen. Qualitative Untersuchungen eignen sich für die Erforschung der Besonderheiten von Familienunternehmen, da

⁴⁸³ Vgl. Brüsemeister (2008), S. 49.

⁴⁸⁴ Vgl. Flick/ Kardorff/ Steinke (2012), S. 14 und 18f.

⁴⁸⁵ Siehe bspw. in Bezug auf das aktuell vieldiskutierte Konzept des *socioemotional wealth* in Familienunternehmen exemplarisch Berrone/ Cruz/ Gomez-Mejia (2012), Berrone et al. (2010), Cennamo et al. (2012), Kellermanns/ Eddleston/ Zellweger (2012) und Pazzaglia/ Mengoli/ Sapienza (2013).

⁴⁸⁶ Siehe zur ausführlichen Gegenüberstellung hypothesenprüfender und hypothesenerkundender Untersuchungen Hussy/ Schreier/ Echterhoff (2013), S. 34 sowie Bortz/ Döring (2006), S. 30f und 50f.

der qualitative Zugang zu dichteren Beschreibungen der spezifischen Mechanismen in diesen Organisationsformen und dadurch zu einem tieferen Verständnis der komplexen Zusammenhänge⁴⁸⁷ führt als quantitative Methoden, weshalb in einschlägigen Publikationen eine stärker qualitative Erforschung von Familienunternehmen gefordert wurde.⁴⁸⁸ Der qualitative Ansatz, dessen Strategien der Datenerhebung einen „kommunikativen, dialogischen Charakter“⁴⁸⁹ aufweisen und durch das Prinzip der Offenheit gekennzeichnet sind, ist auch aufgrund der traditionell restriktiven Datenpolitik in diesen Unternehmen vorteilhaft, die eine standardisierte Befragung erschweren kann.⁴⁹⁰

Auch wenn qualitative Methoden zu einem besseren Verständnis von Zusammenhängen und Strukturen von Phänomenen beitragen und durch die Fokussierung auf die subjektive Sichtweise für die explorative Ausrichtung der vorliegenden Arbeit geeignet sind, stößt die Fokussierung auf verbales Datenmaterial bei der Einordnung der regionalen Bindung von Familienunternehmern in Bezug auf deren Intensität an ihre Grenzen. Hier kann eine standardisierte Vorgehensweise in der Datenerhebung und -auswertung Vorteile bringen, deren Kombination mit den Ergebnissen der Interpretation des verbalen Materials im Rahmen einer *Methodentriangulation* weiterführende Erkenntnisse erlaubt. Die kontrovers diskutierten Schwächen qualitativer und quantitativer Untersuchungsdesigns⁴⁹¹ lassen sich durch eine Integration von qualitativen und quantitativen Forschungsansätzen relativieren, indem zunächst durch die Triangulation die Messgenauigkeit und damit die Validität der Ergebnisse erhöht wird.⁴⁹² Die Kombination von quantitativen und qualitativen Forschungsdesigns erlaubt darüber hinaus aber auch eine Erweiterung der Erkenntnisse, da ein vollständigeres Bild eines zu untersuchenden Phänomens vermittelt wird.⁴⁹³

Die im Zentrum der vorliegenden Arbeit stehende qualitative Basisstudie wird aus diesem Grund durch eine kurze quantitative Fragebogenuntersuchung ergänzt, indem am Ende der qualitativen Interviews mit einem standardisierten

⁴⁸⁷ Vgl. Flick/ Kardorff/ Steinke (2012), S. 21 und 23.

⁴⁸⁸ Siehe Litz (1997), S. 65.

⁴⁸⁹ Flick/ Kardorff/ Steinke (2012), S. 21.

⁴⁹⁰ Siehe McKenny et al. (2012), S. 298.

⁴⁹¹ Siehe exemplarisch Bortz/ Döring (2006), S. 296ff.

⁴⁹² Vgl. Molina-Azorín (2011), S. 9, Fleischmann (2014), S. 223, Miller / Gatta (2006), S. 597.

⁴⁹³ Vgl. Molina-Azorín (2011), S. 9, Hoetker (2005), S. 84.

Fragebogen nicht nur demographische Angaben der Unternehmen sowie der befragten Entscheidungsträger erfasst, sondern von den Befragten auch verschiedene Aussagen zu regionaler Bindung zur Einstufung ihrer Bindungsintensität anhand einer Skala bewertet wurden.⁴⁹⁴ Im vorliegenden Fall handelt es sich damit um ein “partially mixed concurrent dominant status design“⁴⁹⁵, eine Studie mit sowohl qualitativen wie auch quantitativen Facetten, die beide zeitgleich durchgeführt werden, wobei die qualitative Untersuchung die dominierende Untersuchung darstellt und durch die quantitative Erhebung ergänzt wird. Beide Teile der Studie werden analysiert, miteinander verglichen und interpretiert.⁴⁹⁶ Diese Vorgehensweise ermöglicht auf der einen Seite eine dichte Beschreibung der Ausprägungen regionaler Bindung sowie ein besseres Verständnis der Rolle regionaler Bindung von Familienunternehmern im Prozess der Verlagerungsentscheidung, auf der anderen Seite erleichtert sie aber auch einen länderübergreifenden Vergleich regionaler Bindung sowie die Untersuchung von regionaler Bindung in Zusammenhang mit weiteren Merkmalen und trägt durch die Triangulation der Ergebnisse zu deren Validierung bei.

Als Basisdesign innerhalb des qualitativen Paradigmas wurde für die vorliegende Studie eine *Vergleichsstudie* gewählt, bei der mehrere Fälle anhand von bestimmten Aspekten verglichen werden.⁴⁹⁷ Dabei handelt es sich um eine Erweiterung eines Fallstudiendesigns,⁴⁹⁸ die sich dazu eignet, Themen oder Erfahrungsweisen fokussiert komparativ anhand verschiedener Dimensionen zu bearbeiten.⁴⁹⁹ Da die vorliegende Untersuchung ländervergleichend angelegt ist und es für die Untersuchung der Rolle von regionaler Bindung in Entscheidungsprozessen auch innerhalb der einzelnen Länder notwendig ist, mehrere unterschiedliche Fälle zu untersuchen, bietet sich für diese komparative Ausrichtung ein fokussierter qualitativer Zugang im Rahmen einer Vergleichsstudie an.⁵⁰⁰ Für die Datenerhebung schlägt FLICK dabei strukturierte Interviews vor, für die Auswertung kodierende

⁴⁹⁴ Siehe hierzu auch Kapitel 3.4.2.

⁴⁹⁵ Leech/ Onwuegbuzie (2009), S. 268.

⁴⁹⁶ Vgl. Leech/ Onwuegbuzie (2009), S. 268.

⁴⁹⁷ Vgl. Flick (2011), S. 179f.

⁴⁹⁸ Vgl. Yin (2014), S. 56.

⁴⁹⁹ Vgl. Flick (2011), S. 179.

⁵⁰⁰ Vgl. Flick (2011), S. 187.

Verfahren. Die Analyse von größeren Datenmengen kann durch die Verwendung von professioneller Software zur Analyse qualitativer Daten erleichtert werden.⁵⁰¹

Die Vergleichsstudie birgt allerdings die Gefahr, dass aufgrund der Konzentration auf die zu vergleichenden Dimensionen andere Aspekte in den Hintergrund treten und deshalb der Kontext der einzelnen Fälle vernachlässigt wird.⁵⁰² Aus diesem Grund ist es wichtig, bei der Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial diesen Kontext nicht aus dem Blick zu verlieren. Grundsätzlich ist zu beachten, dass die qualitative Vergleichsstudie wie andere qualitative Untersuchungsdesigns auch keine Aussagen über statistische Signifikanz der erfassten Mechanismen oder der aufgedeckten Zusammenhänge treffen kann, da in erster Linie Aussagen über das ‚Wie‘ der Rolle von regionaler Bindung im unternehmerischen Entscheidungsprozess im Vergleich der in den zwei Ländern untersuchten Unternehmen getroffen werden können.⁵⁰³ Um eine Validierung der qualitativ erfassten Unterschiede zu erreichen und zugleich eine Einordnung der Intensität der regionalen Bindung der Familienunternehmer zu ermöglichen, wurde deshalb, wie bereits erwähnt, eine Datentriangulation über die zusätzliche Auswertung und den Abgleich mit verschiedenen quantitativ ermittelten Daten zur regionalen Bindung vorgenommen. Auch gilt bei der qualitativen Vergleichsstudie trotz der etwas höheren Fallzahl im Vergleich zur Fallanalyse immer noch die grundsätzliche Schwierigkeit, Ergebnisse von qualitativer Forschung zu verallgemeinern,⁵⁰⁴ da qualitative Forschungsansätze komplex sind und aufgrund forschungsökonomischer Restriktionen die Anzahl der analysierten Fälle beschränkt ist. Da aber die Ziele der vorliegenden Arbeit primär explorativ ausgerichtet sind, wurde ein komplexer Ansatz mit inhaltlich reichhaltigen, spezifischen Ergebnissen zulasten einer repräsentativen Erhebung vorgezogen.

Im Rahmen der länderübergreifenden Vergleichsstudie wurden für den empirischen Teil der vorliegenden Untersuchung zunächst in den beiden Ländern Deutschland und Spanien mehrere Fallanalysen durchgeführt und dann ländervergleichend gegenübergestellt. Die vergleichende Analyse wurde durch die im Rahmen der zusätzlich per Fragebogen erhobenen Daten ergänzt. Die einzelnen Fälle stellen dabei die in den untersuchten Familienunternehmen durchgeführten bzw. bewusst verworfenen Entscheidungen über Arbeitsplatzverlagerungen ins Ausland sowie die dazugehörigen Entscheidungsprozesse dar. Der Vergleich

⁵⁰¹ Vgl. Flick (2011), S. 180.

⁵⁰² Vgl. Flick (2011), S. 180 sowie 187.

⁵⁰³ Vgl. Creswell (2013), S. 48.

⁵⁰⁴ Vgl. Flick (2011), S. 187.

der Fälle erfolgt anhand einer Reihe von Merkmalen, die im Rahmen des konzeptionellen Analyserahmens in Kapitel 2.4 der vorliegenden Arbeit vorgestellt wurden.

3.2 Forschungsfragen der Studie

Die im zweiten Kapitel durchgeführte theoretische Analyse der organisatorischen Besonderheiten von Familienunternehmen unter Berücksichtigung der systemtheoretischen Perspektive sowie der Ansätze der neuen Institutionenökonomik hat gezeigt, dass davon ausgegangen werden kann, dass

- in Familienunternehmen eine spezifische lokale Einbindung am Heimatstandort mit einer Betonung von Tradition und Kontinuität aufgrund einer historisch gewachsenen Verbindung der Unternehmerfamilie zum Unternehmen, zur Region, in der das Unternehmen beheimatet ist und zu den dortigen Mitarbeitern besteht, die in eine Haltung der sozialen Verpflichtung münden kann.
- Familienunternehmer in Folge der Konzentration der Eigentumsrechte eine ausgeprägte Machtstellung einnehmen, die es ihnen leichter erlauben kann, solche Haltungen auch in unternehmerische Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen bzw. die dazu führt, dass weniger Kosten zur Durchsetzung von nicht-finanziellen Zielen aufgewendet werden müssen als im Falle von angestellten Managern in börsennotierten Publikumsgesellschaften.
- auch aufgrund der gesamtgesellschaftlichen leichteren Identifizierbarkeit von Familienunternehmern und der hohen Bedeutung eines guten Rufes für diese Unternehmen ein externer, normativer Druck auf Familienunternehmen besteht, sozialverantwortlich im Sinne der Gesellschaft zu handeln.

Diese theoretischen Vermutungen einer hohen Standortverbundenheit in Familienunternehmen sind allerdings bislang nicht hinreichend empirisch belegt worden und bewegen sich in vielen Fällen, wie bereits in Kapitel 1.2 der vorliegenden Arbeit skizziert wurde, auf der Ebene von organisationalen Mythen, die wissenschaftlich noch nicht ausreichend erklärt wurden. Auch sind konkrete Auswirkungen von regionaler Bindung in Familienunternehmen auf unternehmerische Entscheidungsprozesse nicht untersucht worden. Zur Überwindung dieser auf-

gezeigten Defizite soll im Rahmen einer empirischen Untersuchung in der vorliegenden Arbeit die Rolle von regionaler Bindung der Entscheidungsträger in Familienunternehmen bei unternehmerischen Entscheidungsprozessen untersucht werden, wobei hierfür der konkrete Fall von Entscheidungen über die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland behandelt wird. Aus dieser grundlegenden Zielsetzung der Arbeit werden in Bezugnahme auf die in Kapitel 2.4 erarbeiteten Kriterien des konzeptionellen Bezugsrahmens eine Reihe von spezifischeren Untersuchungsfragen abgeleitet, die mit Hilfe der empirischen Studie beantwortet werden sollen:

1. Welche Dimensionen von regionaler Bindung werden von den befragten Entscheidungsträgern generell und in Zusammenhang mit internationalen Arbeitsplatzverlagerungsentscheidungen geäußert?
2. In welcher Weise wirkt sich die geäußerte regionale Bindung der Entscheidungsträger auf das Entscheidungsergebnis aus?
3. Welche Unterschiede lassen sich bezüglich regionaler Bindung zwischen den befragten Entscheidungsträgern in Deutschland und Spanien finden? Wodurch lassen sich diese erklären?
4. Inwieweit können Unterschiede in der Intensität der geäußerten regionalen Bindung in Zusammenhang mit weiteren unternehmensinternen Einflussfaktoren wie Unternehmensgröße, Eigentums- und Geschäftsführungsverhältnisse und wirtschaftliche Lage sowie Alter und Generation der Entscheidungsträger festgestellt werden?
5. Welche Zusammenhänge lassen sich zwischen der geäußerten regionalen Bindung der Entscheidungsträger und deren Perzeption unternehmensexterner Merkmale des Entscheidungsprozesses wie dem externen Verlagerungsdruck durch Marktpartner und Wettbewerber sowie der Qualität des Heimatstandortes bzw. der Attraktivität ausländischer Konkurrenzstandorte feststellen?
6. Wie gestaltet sich die Interaktion mit den Arbeitnehmervertretern im Entscheidungsprozess? Lässt sich ein Zusammenhang zwischen der geäußerten regionalen Bindung der Entscheidungsträger und ihrer Interaktion mit den Arbeitnehmervertretern feststellen? Welche Alternativstrategien zur Verlagerung werden im Entscheidungsprozess berücksichtigt? Lassen sich hier Anhaltspunkte für Zusammenhänge mit der regionalen Bindung der Entscheidungsträger finden?

Ziel der Arbeit ist es, im Sinne einer *explorativen hypothesengenerierenden Untersuchung* Muster innerhalb des Entscheidungsprozesses und bezüglich des Einflusses

ses von regionaler Bindung in Familienunternehmen aufzudecken, Auffälligkeiten zu ermitteln, Unterschiede zwischen den befragten deutschen und spanischen Unternehmen herauszuarbeiten und zu interpretieren und aufgrund dieser empirischen Ergebnisse Hypothesen zu formulieren. Die Untersuchungsfragen stellen deshalb tendenziell generative Fragen dar, die explorativ auf neue und tiefergehende Erkenntnisse ausgerichtet sind und somit zu einem besseren Verständnis von regionaler Bindung in Familienunternehmen beitragen sollen. Eine darüber hinausgehende quantitative Überprüfung dieser als *Resultat* der vorliegenden Arbeit aufgestellten Hypothesen ist *nicht* Gegenstand der vorliegenden Untersuchung.

3.3 Fallauswahl

3.3.1 Primärauswahl: Länderselektion

Um zu einer Auswahl von in die Untersuchung mit einzubeziehenden Unternehmen zu gelangen, muss in einem ersten Schritt die Frage, welchen Gruppen die untersuchten Unternehmen entstammen sollen, beantwortet werden. Die Samplingstruktur lässt sich dabei sowohl vorab im Sinne einer A-priori-Determinierung festlegen wie auch im Rahmen eines theoretischen Samplings schrittweise im Laufe des Forschungsprozesses erarbeiten.⁵⁰⁵ Ausschlaggebend für die Wahl der jeweiligen Samplingmethode ist deren Angemessenheit für die Beantwortung der Forschungsfrage.⁵⁰⁶

Da aufgrund der explorativen Ziele der vorliegenden Studie eine möglichst facettenreiche Untersuchung angestrebt wird und in der einschlägigen Literatur davon ausgegangen wird, dass Bindung auch von kulturellen Merkmalen, insbesondere vom Ausmaß des Grades an Kollektivismus in einer Gesellschaft, beeinflusst wird,⁵⁰⁷ wurde für die Studie eine ländervergleichende Untersuchung gewählt, die Erkenntnisse über die Rolle von regionaler Bindung in Familienunternehmen im Zusammenhang mit landeskulturellen Besonderheiten verspricht. Dafür wurde zunächst eine primäre Auswahl von zwei Ländern getroffen, in denen Unternehmen befragt und kontrastiert werden sollen.

⁵⁰⁵ Vgl. Flick (2011), S. 154ff.

⁵⁰⁶ Siehe zu einer ausführlichen Beschäftigung mit dem Begriff der Gegenstandsangemessenheit in der qualitativen Forschung Brüsemeister (2008), S. 28f, daneben auch Flick (2011), S. 169.

⁵⁰⁷ Siehe Kapitel 2.2.4 der vorliegenden Arbeit.

Für einen Ländervergleich boten sich für die vorliegende Untersuchung die beiden europäischen Länder Deutschland und Spanien an. Beide Länder lassen sich anhand von verschiedenen länderübergreifenden Studien hinsichtlich der Kulturdimension Kollektivismus/ Individualismus unterschiedlich verorten. Bereits die in den sechziger und siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts durchgeführte Untersuchung von HOFSTEDE ordnet Deutschland mit einem Punktwert von 67 auf der Individualismusskala als überdurchschnittlich individualistisches Land ein (der durchschnittliche Punktwert aller untersuchten Ländern wurde hier mit 53 angegeben), während Spanien mit 51 Punkten als deutlich kollektivistischer eingestuft wird.⁵⁰⁸ Auch die Befunde der aktuelleren GLOBE-Studie bestätigen die Verortung der beiden Länder. Hier wird zusätzlich zwischen den beiden Dimensionen des institutionellen Kollektivismus auf gesellschaftlicher Ebene, der sich auf eine Unterstützung und Belohnung kollektiver Handlungen durch das gesamtgesellschaftliche System bezieht, sowie zwischen Kollektivismus auf der Ebene der Eigengruppe (*in-group*), der das Ausmaß an innerfamiliärer Verbundenheit und Loyalität beschreibt, unterschieden.⁵⁰⁹ Dabei wurden bei beiden Dimensionen sowohl gängige Praktiken (*as it is*) wie auch Werte (*as it should be*) erfasst.⁵¹⁰ Die Ebene der kollektivistischen Praktiken im Hinblick auf die Eigengruppe korreliert am stärksten mit dem von HOFSTEDE erfassten Individualismusindex.⁵¹¹ Westdeutschland wird auch nach dieser Studie bei der Verbundenheit gegenüber der *in-group* sowohl hinsichtlich Praktiken wie auch Werten jeweils in die Gruppe der Länder mit den niedrigsten Kollektivismus-Werten eingeordnet. Spanien befindet sich im Fall der Praktiken in der kollektivistischsten Gruppe, im Fall der Werte in der mittleren Gruppe.⁵¹² Damit gehört Spanien in dieser Studie zu den Ländern der EU mit dem höchsten Grad an gemessenem Kollektivismus, nur Polen, Portugal und Slowenien befinden sich als EU-Länder bei den untersuchten Praktiken ebenfalls in der kollektivistischsten Gruppe. Bei den Werten wurden in der EU nur Schweden und Portugal als kollektivistischer eingestuft. Auch hinsichtlich der zweiten Dimension des institutionellen Kollektivismus zeigt sich der Trend, dass Spanien als kollektivistischer als Deutschland eingestuft wird, allerdings sind hier die Unterschiede etwas geringer ausgeprägt.⁵¹³

⁵⁰⁸ Vgl. Hofstede (2001b), S. 215.

⁵⁰⁹ Vgl. Gelfand et al. (2004), S. 463.

⁵¹⁰ Siehe Felfe (2008), S. 212.

⁵¹¹ Vgl. Gelfand et al. (2004), S. 474.

⁵¹² Vgl. Gelfand et al. (2004), S. 469 und 471.

⁵¹³ Siehe Gelfand et al. (2004), S. 468 und 470.

Vor dem Hintergrund dieser kulturvergleichenden Studien bieten sich die Länder Deutschland und Spanien für einen Ländervergleich an, da sich in der Vergangenheit, aber auch in aktuelleren Studien deutliche Unterschiede zwischen dem Grad an Kollektivismus bzw. Individualismus in beiden Gesellschaften finden ließen und Spanien zu den Ländern der EU mit dem höchsten Grad an gemessenem Kollektivismus gehört. Deshalb wurde Spanien in der vorliegenden Untersuchung als Vergleichsland für den landeskulturellen Vergleich ausgewählt. Somit wurde analog zu einer Sampling-Strategie der *maximum variation*⁵¹⁴ zwar nicht die maximal mögliche Variation, aber zumindest eine innerhalb Europas deutliche ausgeprägte Variation im Hinblick auf die Kollektivismus-Dimension der einzelnen Länder erreicht.

3.3.2 Sekundärauswahl: Auswahl der Unternehmen

Da in der vorliegenden Untersuchung eine komparative Studie anhand einer Reihe von Fällen in zwei Ländern durchgeführt werden soll, erscheint eine Vorabfestlegung der Fallgruppenstruktur innerhalb der Ländersamples sinnvoll, die eine „weitere Analyse, Ausdifferenzierung und gegebenenfalls Überprüfung bereits vermuteter Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen bestimmten Gruppen“⁵¹⁵ ermöglicht. Aus diesem Grund wurden für eine Berücksichtigung für die vorliegende Studie in den beiden Ländern Deutschland und Spanien die Kriterien *Familienunternehmen* aus dem *verarbeitenden Gewerbe* herangezogen, wobei die Fokussierung auf das verarbeitende Gewerbe⁵¹⁶ aufgrund der dort hohen Bedeutung der Faktorkosten in der Produktion erfolgte,⁵¹⁷ die deshalb maßgeblich mit in die Entscheidung für oder gegen Arbeitsplatzverlagerungen einfließen. Die Identifikation als Familienunternehmen wurde in einem ersten Schritt mittels Selbstzuschreibung der Unternehmen⁵¹⁸ auf ihrer Internetseite

⁵¹⁴ Siehe Creswell (2013), S. 156f.

⁵¹⁵ Flick (2011), S. 158.

⁵¹⁶ In der statistischen Systematik der Wirtschaftszweige der Europäischen Gemeinschaft (NACE Rev.2) sind die befragten Unternehmen im Abschnitt C in den Abteilungen 10-32 angesiedelt.

⁵¹⁷ Siehe zur hohen Bedeutung der Faktorkosten in Standortverlagerungsprojekten des verarbeitenden Gewerbes Kinkel/ Lay (2004), S. 7; demnach waren nach einer Befragung des Fraunhofer Instituts in den Jahren 2001 bis 2003 85 % der Verlagerungen im verarbeitenden Gewerbe zumindest mit ursächlich durch die Faktorkosten bestimmt.

⁵¹⁸ Siehe zur definitorischen Bestimmung von Familienunternehmen auch Kapitel 2.1.1 der vorliegenden Arbeit.

oder aber über eine Mitgliedschaft in einer Vereinigung für Familienunternehmen vorgenommen und in einem zweiten Schritt anhand der Eigentums- und Geschäftsführungsverhältnisse im jeweiligen Unternehmen überprüft. In allen in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen lag der Anteil der Unternehmerfamilie am Eigenkapital des Unternehmens bei mehr als 50%. Auf diese Weise konnte sichergestellt werden, dass es sich bei den untersuchten Unternehmen tatsächlich um Familienunternehmen im Sinne von *family-controlled* handelt.⁵¹⁹

Weiterhin wurde für die Fallauswahl als notwendig erachtet, dass in den einbezogenen Familienunternehmen das Thema einer internationalen Arbeitsplatzverlagerung bereits einmal zumindest angedacht oder sogar umgesetzt wurde. Nicht internationalisierte Familienunternehmen, bei denen sich bei der ersten Kontaktaufnahme herausstellte, dass für sie eine internationale Standortverlagerung vor allem aus strukturellen Gründen (in erster Linie Unternehmensgröße oder markttypische Besonderheiten) nicht in Frage kam, wurden nicht in die Analyse miteinbezogen. Die einzelnen Fälle verteilen sich innerhalb des verarbeitenden Gewerbes auf verschiedene Branchen. Für die Untersuchung erwies sich eine zu starke Konzentration auf einzelne Branchen als nicht zielführend, da sonst keine ausreichende Zahl an Interviewteilnehmern zur Verfügung gestanden hätte.

Innerhalb dieser vorab festgelegten Gruppenstruktur erfolgte eine schrittweise Auswahl der Fälle im Rahmen eines *convenience sampling*⁵²⁰, indem diejenigen Familienunternehmen zur Analyse herangezogen wurden, die sich zugänglich zeigten und deren Entscheidungsträger sich zu einem Interview bereit erklärten. Diese Herangehensweise war insofern notwendig, da sich die Frage des Zugangs zu den traditionell eher reservierten Familienunternehmern⁵²¹ als eine entscheidende Hürde im Forschungsprozess erwies, die sich nur über persönliche Kontakte überwinden ließ. Diese Kontakte entstanden im Laufe des Forschungsprozesses in Spanien über die Vermittlung durch den Vorstand einer Vereinigung mittelständischer Familienunternehmen, der als *gatekeeper* zu den in dieser Vereinigung organisierten Familienunternehmen fungierte und die Verbindung zu

⁵¹⁹ Vgl. Holt (2012), S. 1146 sowie Arregle et al. (2012), S. 1116.

⁵²⁰ Vgl. Flick (2011), S. 166 sowie Creswell (2013), S. 158.

⁵²¹ Vgl. Mustakallio/ Autio/ Zahra (2002), S. 219 sowie McKenny et al. (2012), S. 298.

den interviewten Personen herstellte.⁵²² In Deutschland lief die Auswahl der Untersuchungsteilnehmer über verschiedene persönliche Kontakte der Verfasserin direkt zu Familienunternehmern oder über Dritte, die ihrerseits solche Verbindungen herstellen konnten, sowie auch über von den Interviewpartnern vermittelte Ansprechpersonen. Innerhalb der durch persönliche Kontakte zugänglichen Gruppe der Familienunternehmer erfolgte die Auswahl der Fälle⁵²³ nicht nach Kriterien statistischer Repräsentativität, sondern *nach thematischer Relevanz* für das Forschungsziel. Dabei wurde das Kriterium der *inneren Repräsentation* zugrundegelegt, weshalb zwar nach typischen, aber auch möglichst unterschiedlichen Fällen gesucht wurde, um „über die gewollte Heterogenität vorschnelle Verallgemeinerungen“⁵²⁴ zu vermeiden und dennoch insgesamt die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen. In diesem Sinne wurde bei der Auswahl darauf geachtet, sowohl Fälle aufzunehmen, bei denen eine oder mehrere Verlagerungen durchgeführt wurden, wie auch Fälle, bei denen Verlagerungen bewusst verworfen wurden. Auch wurde im Sinne einer höheren inneren Repräsentation angestrebt, hinsichtlich ihrer Größe und Branchenzugehörigkeit differierende Familienunternehmen zu untersuchen. Gleichzeitig beabsichtigt die vorliegende Studie von der strukturellen Zusammensetzung her zumindest eine Ähnlichkeit der in beiden Ländern untersuchten Fälle, um eine bessere länderübergreifende Vergleichbarkeit zu erreichen. Aus diesem Grund wurde in beiden Ländern die gleiche Anzahl von Unternehmen befragt, es wurden jeweils zwei Fälle, in denen in der Vergangenheit mehrfach verlagert wurde, in die Analyse einbezogen, und es wurde darauf geachtet, dass in beiden Ländern eine ausgewogene und ähnliche Branchenzusammensetzung erreicht wurde.

Insgesamt ergab sich auf diese Weise eine Samplestruktur von 24 Interviews mit Entscheidungsträgern in Familienunternehmen, 12 davon aus deutschen Unternehmen und 12 aus spanischen Unternehmen. Die Interviews in Deutschland wurden landesweit geführt, in Spanien dagegen aufgrund der spezifischen Zugangsbedingungen nur in der Region Katalonien. In beiden Ländern wurden jeweils 11 Interviews mit Geschäftsführungsmitgliedern aus der Unternehmerfamilie geführt sowie jeweils ein Interview aufgrund der zeitlichen Nicht-Verfügbarkeit von Geschäftsführern aus der Unternehmerfamilie mit angestellten Geschäftsführern im Familienunternehmen, die Auskunft über die Rolle der regionalen Bindung der Familienunternehmer im Entscheidungsprozess geben

⁵²² Zur Bedeutung von „Türwächtern“ in Fallstudien siehe auch Creswell (2013), S. 94 und 151 sowie Helfferich (2011), S. 175.

⁵²³ Siehe zum Thema der Fallauswahl in qualitativen Studien auch Niedenhoff (2005), S. 83f.

⁵²⁴ Helfferich (2011), S. 173.

konnten. In die Auswertung der Fragebögen hingegen wurden nur die von den Familienunternehmern selbst beantworteten Bögen einbezogen (22 ausgefüllte Fragebögen). Tabelle 4 stellt die gewählte Strategie der Primär- sowie Sekundärselektion der vorliegenden Arbeit zusammenfassend dar.

	Länderselektion	Unternehmensselektion
<i>Kriterien</i>	<i>Maximum variation</i> innerhalb Europas bezüglich der Dimension Individualismus/Kollektivismus	<ul style="list-style-type: none"> - Familienunternehmen (<i>family-controlled</i>) - Verarbeitendes Gewerbe - Angedachte oder umgesetzte Arbeitsplatzverlagerung - <i>Convenience sampling</i>, innere Repräsentation
<i>Ergebnis</i>	Deutschland und Spanien	<ul style="list-style-type: none"> - Je 12 Interviews in beiden Ländern (N=24 Unternehmen) mit Entscheidungsträgern in Familienunternehmen (Geschäftsführungsmitgliedern oder Vorsitzenden der Geschäftsführung) - Je 11 von Familienunternehmern beantwortete Fragebögen in beiden Ländern (N=22 Unternehmen)

Tabelle 4: Auswahl der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung.

3.4 Instrumente der Datenerhebung

3.4.1 Leitfadeninterviews

Die qualitative Sozialforschung sieht verschiedene Vorgehensweisen der Datenerhebung vor, die sich durchgängig durch ein tief liegendes Interesse an einer ausführlichen Analyse von Sinnzusammenhängen im Handlungskontext von Individuen auszeichnen. Darunter fallen neben der teilnehmenden Beobachtung, die in unstrukturierter oder wenig strukturierter Form über verschiedene Zeiträume hinweg erfolgen kann, sowie der Dokumentenanalyse auch qualitative Interviews.⁵²⁵ Grundsätzlich ist die Erhebung von qualitativen Daten mittels Interview bei denjenigen Fragestellungen besonders geeignet, die auf eine Erkundung der Handlungslogiken von sozialen Systemen ausgerichtet sind⁵²⁶ und dadurch auf ein weitgehendes Verständnis sowohl der Entscheidungsprozesse, denen In-

⁵²⁵ Vgl. Mayring (2015), S. 33.

⁵²⁶ Vgl. Froschauer/ Lueger (2003), S. 7.

dividuen unterworfen sind, wie auch der Einbettung der getroffenen Entscheidungen in den jeweiligen sozialen Kontext abzielen. Gerade wenn neben den direkt beobachtbaren Ereignissen auch unbewusste Prozesse, Annahmen oder Werthaltungen der Entscheider ermittelt werden sollen, ermöglicht die Interviewmethode, die Komplexität der Erfahrungen des Befragten einzufangen.⁵²⁷

So wurde auch in der vorliegenden empirischen Untersuchung das auszuwertende Datenmaterial im ersten Teil der Studie mittels leitfadengestützter Interviews mit Entscheidungsträgern in Familienunternehmen erhoben, die über die in ihrem Unternehmen durchgeführten oder nur angedachten Verlagerungsprozesse, ihre persönlichen Sichtweisen und Deutungen diesbezüglich sowie über ihre Einstellungen im Hinblick auf die regionale Bindung befragt wurden. Der Vorteil der qualitativen Interviewtechnik im Vergleich zu einer Befragung mittels Fragebogen liegt ferner auch darin, dass sich die für die Untersuchung benötigten hochrangigen Entscheidungsträger in den befragten Unternehmen eher zu einem persönlichen Interview als zu einer Fragebogenbeantwortung bereit erklären⁵²⁸ und dass auf diese Weise sichergestellt werden kann, dass die relevanten Entscheidungsträger in Familienunternehmen *selbst* ihre Sichtweisen darlegen und dass Verständnisfragen sofort beantwortet und Ungereimtheiten geklärt werden können.

Als Interviewform bietet sich das Leitfadeninterview an, da dieses einen hohen Grad an Offenheit zur Rekonstruktion von subjektiven Sichtweisen mit der Möglichkeit des Interviewenden verbindet, Themen einzuführen und in den offenen Erzählraum wiederum strukturierend einzugreifen.⁵²⁹ Durch die gestalterische Offenheit kann leichter ein Gespräch zustande kommen, wodurch die Sichtweisen der Befragten gut zur Geltung kommen können.⁵³⁰ Aufgrund des kommunikativen Spielraums, den ein leitfadengestütztes Interview bietet, können aus dem Interview heraus neue Aspekte in das Gespräch einbezogen werden und so auch

⁵²⁷ Vgl. Liedtka (1992), S. 162 ff, Hopf (2012), S. 350.

⁵²⁸ Dies wurde der Verfasserin gegenüber mehrfach im Vorfeld der Gespräche sowohl von den *gatekeepern* wie auch von den Befragten selber betont. Siehe zu einer Diskussion der Vor- und Nachteile von schriftlichen gegenüber mündlichen Befragungen auch Bortz/ Döring (2006), S. 237 und 308.

⁵²⁹ Vgl. Helfferich (2011), S. 179, Flick (2011), S. 222f.

⁵³⁰ Vgl. Flick (2011), S. 194.

im Vorfeld bei der Konzeption des Leitfadens nicht berücksichtigte Themen angesprochen werden.⁵³¹ Daneben dient der Leitfaden aber auch als „Gerüst für Datenerhebung und Datenanalyse“,⁵³² das den Interviewenden dazu anhält, die wesentlichen Aspekte der Untersuchungsfrage im Gespräch zu berücksichtigen, und dadurch die strukturelle Vergleichbarkeit der Interviews erhöht. Gerade bei qualitativen Untersuchungen mit größeren Stichproben kann durch den Leitfaden die inhaltliche Struktur des Gesprächs standardisiert und somit die Auswertung erleichtert werden.⁵³³

Der Leitfaden für die vorliegende empirische Untersuchung wurde in Anlehnung an den im theoretischen Teil der Arbeit entwickelten Bezugsrahmen mit Hilfe des *SPSS-Systems zur Leitfadenentwicklung* nach HELFFERICH⁵³⁴ entwickelt. Diese praxisorientierte Anleitung zur Entwicklung eines qualitativen Leitfadens gliedert sich in die vier Schritte „Sammeln von Fragen“ (S), „Prüfen“ der Fragen unter den Aspekten des Vorwissens und der Offenheit (P), „Sortieren“ der verbleibenden Fragen nach inhaltlichen oder anderen Aspekten (S) sowie „Subsumieren“ eines Bündels von Fragen unter eine einzige, möglichst einfache Erzählaufforderung (S). Durch diese Vorgehensweise soll sichergestellt werden, dass im Leitfaden das Grundprinzip der Offenheit gewahrt und kein oberflächliches Abhaken der Fragen im Sinne einer „Leitfadenbürokratie“⁵³⁵ gefördert wird, gleichzeitig aber auch die für die zu untersuchende Forschungsfrage nötige Strukturierung sichergestellt wird. Darüber hinaus hilft dieses System der Leitfadenerstellung aufgrund seines schematisierten Aufbaus bei „der Vergegenwärtigung und dem Explizieren des eigenen theoretischen Vorwissens und der impliziten Erwartungen an die von den Interviewten zu produzierenden Erzählungen.“⁵³⁶

Auf diese Weise wurde ein vierteiliger Leitfaden entwickelt, bei dem sich der erste Teil mit den bislang im Unternehmen erfolgten Erfahrungen mit dem Thema Arbeitsplatzverlagerung beschäftigt und in erster Linie auf die Rekonstruktion der Verlagerungsprozesse und die Merkmale der externen Unternehmensumwelt eingeht. Der zweite Teil hebt die Aspekte der internen Unternehmensum-

⁵³¹ Vgl. Bortz/ Döring (2006), S. 314.

⁵³² Bortz/ Döring (2006), S. 314.

⁵³³ Vgl. Helfferich (2011), S. 179f.

⁵³⁴ Vgl. Helfferich (2011), S. 182ff.

⁵³⁵ Hopf (2012), S. 358.

⁵³⁶ Helfferich (2011), S. 182.

welt und die Rolle der regionalen Bindung im Prozess heraus, der dritte Teil eruiert die Einbeziehung der Arbeitnehmervertreter in die Entscheidung, und der kurze vierte Teil bezieht sich auf mögliche Ergänzungsfragen. Jeder Teil des Leitfadens gliedert sich in eine offene Erzählaufforderung, eine Memo-Spalte mit Stichworten für mögliche Nachfragen und eine Spalte mit konkreten Fragen, die an passender Stelle in ähnlicher Formulierung gestellt werden. Daneben wurden zur Steuerung der Gesprächssituation in einer vierten Spalte Vorschläge für Aufrechterhaltungsfragen oder weitere Steuerungsfragen in den Leitfaden aufgenommen.⁵³⁷ Der Leitfaden wurde zunächst auf Deutsch erstellt und dann von der Verfasserin in die spanische Sprache übersetzt. Die Übersetzung wurde zur Validierung von zwei Personen, die Spanisch als Muttersprache beherrschen, korrigiert. Beide Fassungen des Leitfadens finden sich im Anhang.

Die Leitfadeninterviews stellen die zentrale Informationsquelle des qualitativen Teils der Untersuchung dar. Die auf diese Weise erhaltenen qualitativen Daten wurden darüber hinaus zur Erhöhung der Validität durch Daten-Triangulation⁵³⁸ um interne Dokumente ergänzt, die der Forschenden von den jeweiligen Unternehmen zugänglich gemacht wurden, sowie um extern verfügbare Dokumente wie die Darstellung der Unternehmen auf ihrer eigenen Internetseite und einschlägige Artikel aus Tageszeitungen und Fachzeitschriften über die in den Unternehmen durchgeführten Verlagerungsprozesse oder die Situation der befragten Unternehmen generell.

3.4.2 Fragebogen

Am Ende jedes qualitativen Interviews wurde gemeinsam mit den interviewten Personen ein Kurzfragebogen ausgefüllt, der sowohl Angaben zu sozial-statistischen Merkmalen des Befragten und zu Unternehmensmerkmalen sowie auch einige Items zur regionalen Bindung der Befragten enthält. Auf diese Weise sollte eine Messung des Konstruktes der regionalen Bindung zur Einordnung der Bindungsstärke der Befragten möglich gemacht werden.

Das Konstrukt der regionalen Bindung ist als latente Variable nicht eindeutig zu erfassen, sondern muss zur Operationalisierung in inhaltlich messbare Items überführt werden. Sowohl aus forschungsökonomischen wie auch aus Validitäts-

⁵³⁷ Vgl. Helfferich (2011), S. 185ff.

⁵³⁸ Vgl. Flick (2012), S. 310, Yin (2014), S. 119f.

und Reliabilitätsgründen ist es sinnvoll, für die Operationalisierung bereits erfolgreich empirisch erprobte Skalen einzusetzen.⁵³⁹ Aufgrund der Konzeption des Konstrukts der regionalen Bindung anhand von drei Dimensionen, entsprechend des Konzeptes der Mitarbeiterbindung der Organisationspsychologie, wurde in der Arbeit zur Operationalisierung von regionaler Bindung auf die in der Forschung zu organisationalem Commitment etablierten Instrumente zur Messung der Mitarbeiterbindung zurückgegriffen. Obwohl hier auch alternative Konzeptionalisierungen und Messinstrumente zur Verfügung stehen, dominiert die Skala zur Erfassung des organisationalen Commitments von MEYER UND ALLEN,⁵⁴⁰ für die bereits validierte deutsche Versionen zur Messung der Bindungskomponente vorliegen.⁵⁴¹ Die Arbeit orientiert sich am *Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB)*⁵⁴², der sich an der Skala von MEYER UND ALLEN anlehnt und in einer Stichprobe mit 580 Teilnehmern validiert wurde.⁵⁴³ Der 14 Items umfassende und ursprünglich auf die Organisation als Bindungsziel ausgerichtete Fragebogen wurde dabei explizit als Instrument, das auf verschiedene Bindungsfoci erweiterbar ist, konzipiert und auch an verschiedenen Foci (Führungskraft, Arbeitsgruppen, Beschäftigungsform etc.) getestet.⁵⁴⁴ Aufgrund dieser offenen Konzeption wurde der Fragebogen von der Verfasserin umformuliert, indem statt der Organisation als Bindungsziel der Heimatstandort des Unternehmens eingesetzt wurde und die Formulierungen sinngemäß angepasst wurden (siehe verschiedene Beispiele der Umformulierung in Tab. 5). Die Anzahl der Items wurde dabei von 14 auf 10 reduziert. Damit ergab sich eine Aufteilung von vier Items zur Erfassung der affektiven regionalen Bindung sowie jeweils drei Items zur Erfassung der normativen und kalkulatorischen regionalen Bindung der Befragten.

In einem weiteren Schritt wurde der Fragebogen aus dem Deutschen in die spanische Sprache übersetzt, um auch eine Beantwortung durch die spanischen Interviewteilnehmer zu ermöglichen. Die Übersetzung wurde zunächst durch die

⁵³⁹ Vgl. Fleischmann (2014), S. 239.

⁵⁴⁰ Vgl. Meyer/ Allen (1990).

⁵⁴¹ Vgl. Felfe (2008), S. 81f.

⁵⁴² Siehe Felfe et al. (2014).

⁵⁴³ Vgl. Felfe (2008), S. 81. Die Reliabilitäten bewegten sich dabei mit $\alpha = .96$ für affektives Commitment, $\alpha = .75$ für kalkulatorisches und $\alpha = .77$ für normatives Commitment im guten bis zufrieden stellenden Bereich, siehe ebd., S. 82.

⁵⁴⁴ Vgl. Felfe (2008), S. 83ff, Felfe et al. (2014), S. 2ff.

Verfasserin der Arbeit vorgenommen, wobei das Ziel der Übersetzung in der Herstellung einer semantischen Übereinstimmung als auch einer Konstruktäquivalenz bestand.⁵⁴⁵ Zur Gewährleistung der Bedeutungsgleichheit vor allem der Items zur Messung der regionalen Bindung wurde im Anschluss an die Übersetzung die Methode der Rückübersetzung angewendet,⁵⁴⁶ bei der der deutsche Fragebogen nach der Übersetzung ins Spanische durch einen anderen Übersetzer, in diesem Fall eine bilinguale Person, deren Muttersprache Spanisch ist, wieder ins Deutsche zurückübersetzt wurde. Der Vergleich beider Versionen ließ Rückschlüsse auf die semantische Äquivalenz zu und führte dazu, dass einige Formulierungen angepasst wurden.

Zur Messung der Variablenausprägungen wurde eine Ratingskala mit den Abstufungen von 0 (trifft nicht zu) bis 10 (trifft vollständig zu) eingesetzt. Die vergleichsweise ausdifferenzierte elfstufige Skala wurde gewählt, um den Antwortenden genügend Differenzierungsmöglichkeiten zu geben.⁵⁴⁷

Vor seiner Anwendung wurde der Fragebogen einem *Pretest* unterzogen, der in erster Linie der Überprüfung der Verständlichkeit des Fragebogens diente. Bei der Auswahl der *Pretest*-Teilnehmer wurde darauf geachtet, dass diese aus einem ähnlichen beruflichen Umfeld wie die zu befragenden Personen stammen, indem mehrere Führungskräfte in Unternehmen befragt und um Feedback gebeten wurden. Die Rückmeldungen deuteten auf eine generell positive Bewertung des Erhebungsinstruments hin. Auch die Ausdifferenzierung der Ratingskala in elf Stufen erwies sich als handhabbar und sinnvoll, da die Differenzierungsmöglichkeiten von den Probanden genutzt wurden. Der vollständige Fragebogen in deutscher und spanischer Version findet sich im Anhang.

⁵⁴⁵ Vgl. Welch/ Piekkari (2006), S. 421f, Fleischmann (2014), S. 261, Schaffer/ Riordan (2003), S. 188.

⁵⁴⁶ Vgl. die Ausführungen zur Rückübersetzung als Best Practice in der Gestaltung von Fragebögen in interkulturellen Studien Schaffer/ Riordan (2003), S. 189f.

⁵⁴⁷ Siehe zu einer Diskussion der Anzahl der eingesetzten Skalenstufen Bortz/ Döring (2006), S. 180f. Auch wenn 5-stufige Skalen am häufigsten präferiert werden, um das Urteilsvermögen der Urteiler nicht zu überfordern, lassen sich bei höheren Skalenniveaus mehr Informationen aus den Daten extrahieren.

Bindungsdimension	Ursprüngliche Item-Formulierung im COBB	Item-Formulierung im Fragebogen
<i>affektiv</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören. (Item Nr. 4) • Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden. (Item Nr. 3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ich bin stolz darauf, in unserer Heimatregion Wertschöpfung zu betreiben. • Ich fühle mich emotional mit unserem Heimatstandort verbunden. (geänderte Aussage-richtung)
<i>normativ</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, diese Organisation zu verlassen. (Item Nr. 9) 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbst wenn es für unser Unternehmen vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, unseren Heimatstandort zu verlassen.
<i>kalkulatorisch</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel der Organisation ernsthaft in Erwägung zu ziehen. (Item Nr. 6) • Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in diese Organisation gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken. (Item Nr. 7) 	<ul style="list-style-type: none"> • Unser Unternehmen hält am Heimatstandort fest, weil es keine adäquaten Alternativen dazu gibt. • Unser Unternehmen hat zu viel am Heimatstandort investiert, um an eine Standortverlagerung zu denken.

Tabelle 5: Beispiele für die Umformulierung der Items des COBB für den Fragebogen

Quelle: Felfe et al. (2014), S. 2f sowie eigene Darstellung.

3.5 Durchführung der Datenerhebung

Da der Ort der Interviews von den Interviewten selbst bestimmt wurde, fand die Mehrzahl der Interviews in den Räumlichkeiten der befragten Unternehmen statt. Alle Interviews wurden von der Verfasserin der Arbeit durchgeführt. Die Interviews in Deutschland wurden auf Deutsch, die Interviews in Spanien in spanischer Sprache geführt. Dadurch konnte auch in den spanischen Interviews eine höhere Präzision sowie Authentizität der Antworten erreicht werden, als wenn diese in der Fremdsprache Englisch geführt worden wären.⁵⁴⁸ Zu Beginn jedes Interviews wurde den Befragten sowohl mündlich wie auch schriftlich Anonymität zugesichert. Danach wurde um Erlaubnis gebeten, die Interviews mittels eines

⁵⁴⁸ Siehe zum Effekt von in der Muttersprache der Interviewten geführten Interviews auf Präzision und Authentizität der erhobenen Daten Welch/ Piekari (2006), S. 428f.

digitalen Aufnahmegerätes aufzuzeichnen. Dies wurde in allen deutschen Interviews erlaubt, wenn auch teilweise nach anfänglichem Zögern. In den spanischen Interviews wurde dagegen nur in drei Fällen die Erlaubnis zur Aufzeichnung gegeben, in einem Fall wurde aufgrund der umgebenden Geräuschkulisse von der Interviewenden auf eine Aufnahme verzichtet. In den Fällen, in denen eine Aufnahme nicht erlaubt wurde oder nicht möglich war, erfolgte eine handschriftliche Aufzeichnung der Antworten während des Interviews und eine unmittelbar an das Interview anschließende maschinelle Reinschrift der Ergebnisse.⁵⁴⁹

Nach der Vorstellung der Interviewerin und der groben Ziele der Studie wurde, sofern der Interviewte nicht seinerseits direkt in die Thematik einstieg, mit einer offenen Frage zur generellen Erfahrung des Unternehmens mit Arbeitsplatzverlagerungen ins Ausland das Interview eröffnet. Im Hinblick auf die weitere Interviewführung wurde der Fragenkatalog des Leitfadens flexibel eingesetzt und die Reihenfolge der Fragen an die jeweilige Gesprächssituation angepasst. Auch wurden nicht in jedem Fall detaillierte Nachfragen gestellt, vor allem dann nicht, wenn die jeweiligen Themen bereits an anderen Stellen des Interviews weitgehend beantwortet wurden. Die dadurch zustande kommende entspannte, aufgabenorientierte Gesprächsatmosphäre⁵⁵⁰ erleichterte den Zugang zu den Befragten und verbesserte die Interviewqualität. Die situative Entscheidung, welche Frage an welcher Stelle gestellt wird, war zudem auch wichtig, um den Interviewverlauf zu steuern.

Im Rahmen der Interviews wurde sowohl momentbezogen wie auch in Teilen retrospektiv gearbeitet, sofern in der Vergangenheit liegende Verlagerungsentscheidungen im Rahmen einer Prozessperspektive rekonstruiert wurden.⁵⁵¹ Die mit retrospektiven Studien verbundenen Schwierigkeiten, nicht realisierte Handlungsalternativen wie in diesem Fall nicht durchgeführte Verlagerungen miteinzubeziehen,⁵⁵² waren der Autorin bewusst. Dennoch zeigte die Durchführung der Interviews, dass in den meisten Fällen tatsächlich eine ausführliche Beschäftigung mit dem Thema auch im Falle einer Nicht-Realisierung stattfand und dadurch auch die Hintergründe dafür umfassend erläutert werden konnten.

⁵⁴⁹ Vgl. Bortz/ Döring (2006), S. 248.

⁵⁵⁰ Vgl. hierzu auch Bortz/ Döring (2006), S. 252.

⁵⁵¹ Vgl. dazu Flick (2011), S. 180f.

⁵⁵² Siehe zu dieser Problematik Flick (2011), S. 181 sowie Liedtka (1992), S. 167.

Im Anschluss an die Interviews beantworteten die Befragten im Beisein der Verfasserin den Kurzfragebogen, sodass sichergestellt werden konnte, dass auch in diesem Teil der Untersuchung (insbesondere bei der Einschätzung der Items zur Messung der regionalen Bindung) die Familienunternehmer selbst antworteten.

3.6 Analyse- und Auswertungsverfahren

Als Vorarbeit zur qualitativen Analyse wurde eine vollständige Transkription der auf Band aufgezeichneten Interviews vorgenommen bzw. in den Fällen, in denen die Aufzeichnung verweigert wurde oder nicht möglich war, die maschinelle Reinschrift der während des Interviews angefertigten Notizen. Bei der Transkription wurde den Transkriptionsregeln für die computergestützte Auswertung nach KUCKARTS gefolgt.⁵⁵³ Daraufhin wurden alle Interviews durch weiterführende zugängliche Informationen von der Internetseite der jeweiligen Unternehmen bzw. aus der Tagespresse und Fachzeitschriften ergänzt. Zusätzlich zum Transkript wurde jeweils direkt nach den Interviews ein Protokoll zum Gesprächsablauf und zur Interviewsituation verfasst, das Stichworte zur Interviewatmosphäre enthält und für eine Gesamtbeurteilung der Authentizität des Interviews hilfreich war.⁵⁵⁴

Dieses so erhaltene Textkorpus wurde in einem ersten Schritt global ausgewertet, um zunächst aufgrund des umfangreichen Datenmaterials einen Überblick über das thematische Spektrum der zu interpretierenden Texte zu gewinnen.⁵⁵⁵ Dabei wurde eine erste Lektüre des gesamten Textkorpus vorgenommen, bei der bereits eine Gliederung der einzelnen Passagen erfolgte, ein Inhaltsverzeichnis für jedes Interview erstellt wurde und als Ergebnis jedes Interview zusammengefasst und in Hinblick auf seine Eignung zur Einbeziehung in die eigentliche Hauptanalyse und Interpretation bewertet wurde.⁵⁵⁶

In einem zweiten Schritt wurde das Textkorpus mit inhaltsanalytischen Methoden ausgewertet. Die Technik der qualitativen Inhaltsanalyse ermöglicht es dem Forschenden, im Rahmen eines systematischen, regelgeleiteten Vorgehens und

⁵⁵³ Vgl. Kuckartz (2012), S. 136, dabei handelt es sich um eine Ergänzung und Erweiterung der Vorschläge von Dresing/ Pehl (2011), S. 15ff.

⁵⁵⁴ Vgl. zu dieser Vorgehensweise Kuckartz (2012), S. 85, Helfferich (2011), S. 193 sowie Flick (2011), S. 378.

⁵⁵⁵ Vgl. Flick (2011), S. 417.

⁵⁵⁶ Vgl. Flick (2011), S. 417f.

der Einbettung des Analysematerials in den gesamten Kommunikationszusammenhang die Analyse von qualitativen Daten zu systematisieren und dadurch auch intersubjektiv überprüfbar zu machen.⁵⁵⁷ Im Gegensatz zur *Grounded Theory* geht sie nicht von einem *ex ante* theoriefreien Raum aus, der während des induktiven Analyseprozesses erst mit theoretischen Argumenten gefüllt wird, sondern geschieht theoriegeleitet, indem der „Stand der Forschung zum Gegenstand und vergleichbaren Gegenstandsbereichen systematisch bei allen Verfahrensentscheidungen herangezogen wird.“⁵⁵⁸ Zur Untermauerung der Bedeutung von einzelnen Kategorien oder auch zur Verallgemeinerung von Ergebnissen ermöglicht die qualitative Inhaltsanalyse ausdrücklich die Einbeziehung von quantitativen Analyseschritten, wodurch eine Annäherung von qualitativer und quantitativer Methodik mittels Triangulation unterstützt wird.⁵⁵⁹

Für diesen zweiten Schritt der eigentlichen Datenanalyse wurde aufgrund des Umfangs des Datensatzes die professionelle QDA-Software MAXQDA eingesetzt, die die Organisation und Analyse des Datenmaterials gerade bei großen Datenmengen erheblich erleichtert.⁵⁶⁰

Begonnen wurde mit einer thematischen Kodierung der Texte⁵⁶¹ anhand der im theoretischen Teil der Arbeit im konzeptionellen Bezugsrahmen erarbeiteten Grobkategorien, die daraufhin teilweise in einem induktiven Prozess aus dem Material heraus in feinere Unterkategorien ausdifferenziert wurden. Bei den Dimensionen der regionalen Bindung der Befragten, die als Kernkategorien der Arbeit fungieren, wurde dabei auch die Technik der zusammenfassenden Inhaltsanalyse mittels Paraphrasierung eingesetzt,⁵⁶² wodurch sich die methodische Kontrolle bei der Kategorienbildung erhöht.⁵⁶³ Diese Art der Entwicklung von Auswertungskategorien bietet den Vorteil der Verbindung von Offenheit bei gleichzeitiger Orientierung an theoretischem Vorwissen.⁵⁶⁴

⁵⁵⁷ Vgl. Mayring (2015), S. 50f.

⁵⁵⁸ Mayring (2015), S. 53.

⁵⁵⁹ Vgl. Mayring (2015), S. 53.

⁵⁶⁰ Vgl. Kelle (2012), S. 489f.

⁵⁶¹ Vgl. Kuckartz (2010), S. 84ff.

⁵⁶² Vgl. Mayring (2015), S. 67f.

⁵⁶³ Vgl. Kuckartz (2010), S. 96.

⁵⁶⁴ Vgl. Kuckartz (2010), S. 86.

Nach der Kodierung wurde im Rahmen des Auswertungsprozesses in einem nächsten Schritt das gesamte Datenmaterial hinsichtlich der einzelnen Kategorien und Subkategorien gesichtet. Dabei wurde zunächst ein qualitativer Überblick gewonnen, indem zentrale Ankerbeispiele für die einzelnen Kategorien identifiziert und inhaltliche Tendenzen im Vergleich der deutschen und spanischen Unternehmen herausgearbeitet wurden. Darüber hinaus gibt die Analyse an manchen Stellen auch einen (deskriptiven) quantifizierenden Überblick, indem zu den Kategorien tabellarische Übersichten mit Häufigkeitsauszählungen der einzelnen Fälle hinsichtlich einzelner Merkmale erstellt wurden.⁵⁶⁵

Der Vorteil einer solchen *calibrated interpretation*,⁵⁶⁶ die die qualitative Datensammlung mit der Darstellung von Häufigkeitswerten einzelner Merkmale verbindet, besteht darin, dass sie dem Forschenden einen besseren Ein- und Überblick in die eigene Arbeit ermöglicht, die Transparenz und intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Untersuchung erhöht und gleichzeitig verhindert, dass aufgrund der selektiven Wahrnehmung der Forscher falsche Rückschlüsse auf auftretende Zusammenhänge gezogen werden. Auch hilft die Darstellung von Merkmalskonstellationen anhand von Häufigkeitstabellen im Rahmen der Datenexploration dabei, neue und noch nicht überdachte Zusammenhänge zu erkennen und Ausnahmen zu identifizieren. Gleichzeitig kann aber zu jedem Zeitpunkt auf die Originaltexte zurückgegriffen werden, wodurch die quantitativ ermittelten Zusammenhänge auch qualitativ nachvollzogen und analysiert werden können.⁵⁶⁷

Die Ergebnisse des Kurzfragebogens wurden mittels deskriptiven und schließenden statistischen Methoden analysiert, um eine Einordnung der Bindungsstärken sowie die Untersuchung von Gruppenunterschieden und Korrelationen zu ermöglichen.

3.7 Gütekriterien und Repräsentativität

Die quantitativ hypothesenprüfende Forschungstradition bezieht sich mit ihren zentralen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität auf die Grundlagen

⁵⁶⁵ Vgl. Kuckartz (2010), S. 88f, Schmidt (2012), S. 454.

⁵⁶⁶ Vgl. Liedtka (1992), S. 174.

⁵⁶⁷ Vgl. Kuckartz (2010), S. 88f.

der klassischen Testtheorie. Auch in der qualitativen Forschung ist die Formulierung von Kriterien unabdingbar, um die Güte der Aussagen und damit die Qualität der Untersuchung bewerten zu können. Dabei hat es sich aber als wenig zielführend erwiesen, die Kriterien des quantitativen Paradigmas unverändert auf qualitative Forschung zu übertragen, da diese auf anderen methodologischen und erkenntnistheoretischen Grundannahmen basiert.⁵⁶⁸ Vielmehr werden die Kriterien für die qualitativen Methoden so modifiziert, „dass sie ihrer Entdeckungslogik und ihren Zielsetzungen angemessener sind“⁵⁶⁹ und sich dadurch besser eignen, die für die qualitative Forschung charakteristischen wenig standardisierten und durch Rückkopplungen geprägten Forschungsprozesse zu beurteilen.

Statt der in der quantitativen Forschungstradition mit dem Kriterium der Objektivität⁵⁷⁰ geforderten Unabhängigkeit der Forschenden, die durch eine strenge Standardisierung der Untersuchungsbedingungen und der Kommunikationssituation zwischen Forschern und Erforschten *vor* der Durchführung der Untersuchung erreicht wird und die dem in der qualitativen Forschung geforderten Prinzip der Offenheit und der vom Untersuchenden abhängigen Kommunikation entgegensteht, wird deshalb das Kriterium der *intersubjektiven Nachvollziehbarkeit* angewendet. Durch eine ausführliche Dokumentation des Forschungsprozesses einschließlich des theoretischen Vorverständnisses des Wissenschaftlers und der Erläuterung der angewendeten Erhebungs- und Auswertungsmethoden soll die Vorgehensweise der Untersuchung für ein externes Publikum transparent und nachvollziehbar gestaltet werden.⁵⁷¹ In Richtung der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit weist auch die von FLICK geforderte „prozedurale Verlässlichkeit“⁵⁷², die eine genaue Dokumentation der einzelnen Forschungsphasen beinhaltet, um auf diesem Weg mittels der Herstellung von „Verfahrensrationalität“ den Forschungsprozess offenzulegen und von außen beurteilen lassen zu können,⁵⁷³ so-

⁵⁶⁸ Vgl. Steinke (2012), S. 322.

⁵⁶⁹ Brüsemeister (2008), S. 32.

⁵⁷⁰ Vgl. Bortz/ Döring (2006), S. 326.

⁵⁷¹ Vgl. Steinke (2012), S. 324f.

⁵⁷² Flick (2011), S. 501.

⁵⁷³ Vgl. Flick (2011), S. 501f sowie Brüsemeister (2008), S. 32f.

wie auch das von MAYRING verlangte systematische, regelgeleitete und dokumentierte Vorgehen bei der qualitativen Inhaltsanalyse, das „so beschrieben sein [sollte], dass ein zweiter Auswerter die Analyse ähnlich durchführen kann.“⁵⁷⁴

Die Anwendung des zweiten Gütekriteriums der Reliabilität⁵⁷⁵ auf die qualitative Forschung ist dagegen umstritten, da eine Replizierbarkeit von Ergebnissen unter identischen Ausgangsbedingungen in der qualitativen Forschung in vielen Fällen, so auch beispielsweise im Hinblick auf eine identische Wiederholung von Interviews, kaum möglich erscheint.⁵⁷⁶ Allerdings kann die Reliabilität in qualitativen Studien durch eine sorgfältige und reflexive Dokumentation des Forschungsprozesses vor allem in Bezug auf die Datenerhebung erhöht werden, um eine Wiederholung durch Externe zumindest theoretisch zu ermöglichen.⁵⁷⁷ Diese Form der qualitativen Annäherung an Reliabilität über eine ausführliche Dokumentation des Forschungsprozesses wendet sich allerdings vom quantitativen Verständnis der Wiederholbarkeit von Erhebungen ab und betont vielmehr die Notwendigkeit, als qualitativ Forschender Daten und Vorgehensweisen permanent kritisch zu hinterfragen.⁵⁷⁸

Die Validität einer Untersuchung⁵⁷⁹ lässt sich im qualitativen Ansatz in erster Linie über verschiedene Formen der Triangulation erhöhen. Dabei wird ein Forschungsgegenstand von mindestens zwei Perspektiven aus beleuchtet. Während im Sinne einer Daten-Triangulation gezielt Daten aus verschiedenen Quellen zu einer Validierung der Ergebnisse verknüpft werden, tauschen sich bei der Investigator-Triangulation verschiedene Beobachter oder Interviewer aus, um subjektive Einflüsse auf den Forschungsgegenstand zu reduzieren. Darunter fällt auch die mitunter geforderte Intercoderreliabilität im Rahmen der Datenanalyse.⁵⁸⁰ Die Theorien-Triangulation fordert eine Annäherung an den Forschungsgegenstand

⁵⁷⁴ Mayring (2015), S. 50f.

⁵⁷⁵ Siehe zum Kriterium der Reliabilität in der quantitativen Forschung exemplarisch Schnell/Hill/ Esser (2011), S. 143.

⁵⁷⁶ Vgl. Bortz/ Döring (2006), S. 327.

⁵⁷⁷ Vgl. Flick (2011), S. 490ff, Yin (2014), S. 49, Bohnsack (2005), S. 68.

⁵⁷⁸ Vgl. Bortz/ Döring (2006), S. 492.

⁵⁷⁹ Vgl. zum Kriterium der Validität in der quantitativen Forschung exemplarisch Schnell/ Hill/ Esser (2011), S. 146ff.

⁵⁸⁰ Vgl. Mayring (2015), S. 53f.

von verschiedenen theoretischen Perspektiven aus, und die methodische Triangulation kombiniert dafür verschiedene Methoden.⁵⁸¹ Daneben wird zum Zwecke der Erhöhung der internen Validität einer qualitativen Studie eine permanente kritische Hinterfragung und Überprüfung der eigenen Schlüsse während des Analyseprozesses gefordert.⁵⁸²

Die externe Validität schließlich bezieht sich auf die Generalisierbarkeit von Untersuchungsergebnissen.⁵⁸³ Die Frage der Verallgemeinerbarkeit von Ergebnissen stellt ein grundsätzliches Problem der qualitativen Forschung dar, das sich nur lösen lässt, wenn man sich vom Kriterium der statistischen Generalisierung löst, das auf Verteilungsaussagen basiert, und stattdessen in qualitativen Designs eine analytische Verallgemeinerung anstrebt, bei der ein theoretisches Konzept als Referenzpunkt für die empirischen Ergebnisse eingesetzt wird.⁵⁸⁴ Verallgemeinerungen von Interpretationen qualitativer Interviews sind dann möglich, wenn diese typische Muster rekonstruieren und bestimmte Facetten und innere Logiken von Zusammenhängen kenntlich machen.⁵⁸⁵ Damit eine qualitative Stichprobe für sich beanspruchen kann, solche Logiken abzubilden, wird ein Sampling nach dem Kriterium der inneren Repräsentation gefordert, das den Kern eines Feldes adäquat abbildet und auch abweichende Vertreter berücksichtigt.⁵⁸⁶ Diesem Kriterium wird bei der Auswahl der in die Untersuchung einbezogenen Fälle gefolgt.

Die vorliegende Studie trifft Aussagen über Strukturen hinsichtlich der Dimensionen von regionaler Bindung von Familienunternehmern und ihren Einfluss in unternehmerischen Entscheidungssituationen. Sie bezieht sich auf Familienunternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe in Deutschland und Spanien. Aufgrund des geringen Stichprobenumfangs von N=24 bzw. 22 (in der quantitativen Untersuchung) kann die Untersuchung keine Allgemeingültigkeit besitzen. Dennoch ermöglicht sie einen explorativen, kontextbezogenen Einblick in einen relativ neuen Forschungsbereich.

Zur Validität und Reliabilität der vorliegenden Untersuchung trägt die unter Wahrung der Anonymitätsbedingungen möglichst genaue Beschreibung der Datenbasis und der methodischen Vorgehensweise bei, die die Nachprüfbarkeit des

⁵⁸¹ Vgl. Flick (2012), S. 310ff.

⁵⁸² Vgl. Yin (2014), S. 47.

⁵⁸³ Vgl. Yin (2014), S. 48.

⁵⁸⁴ Vgl. Yin (2014), S. 48, Helfferich (2011), S. 172.

⁵⁸⁵ Vgl. Brüsemeister (2008), S. 29ff, Bohnsack (2005), S. 76f, Helfferich (2011), S. 173.

⁵⁸⁶ Vgl. Helfferich (2011), S. 173.

Forschungsprozesses und der Ergebnisse möglich macht. Bei der Erhebung der Daten erfolgt, sofern verfügbar, eine Triangulation von Interviews und Daten aus externen Quellen, die die Validierung der nachprüfbaren Interviewinhalte möglich macht. Auch die Methodentriangulation über die Integration des quantitativen Kurzfragebogens in die qualitative Basisstudie, der eine Einordnung der Ausprägung der regionalen Bindung der Befragten ermöglicht, trägt zur Validierung der Ergebnisse bei. Schließlich erhöht auch die Offenlegung der Annahmen zur Generalisierbarkeit der Ergebnisse die Güte der qualitativen Forschung.

Die Durchführungsobjektivität⁵⁸⁷ der quantitativen Fragebogenstudie wurde dadurch sichergestellt, dass alle Familienunternehmer unter vergleichbaren Untersuchungsbedingungen den Fragebogen beantworteten (in Anwesenheit der Autorin im Nachgang an das qualitative Interview). Die verwendete Skala zur Messung der regionalen Bindung basiert auf einem bereits bestehenden und auf interne Konsistenz getesteten Instrument.⁵⁸⁸ Die interne Konsistenz der auf regionale Bindung abgewandelten Skala kann mit Werten von $\alpha = .705$ (kalkulatorische regionale Bindung), $\alpha = .635$ (normative regionale Bindung) und $\alpha = .625$ (affektive regionale Bindung) im Hinblick auf die geringe Stichprobengröße sowie die inhaltliche Heterogenität der Items⁵⁸⁹ als noch zufriedenstellend gewertet werden.

⁵⁸⁷ Siehe hierzu Rammstedt (2004), S. 3.

⁵⁸⁸ Die hier ermittelten Reliabilitätswerte befanden sich zwischen $\alpha = .75$ und $\alpha = .96$, siehe Felfe (2008), S. 82.

⁵⁸⁹ Vgl. Rammstedt (2004), S. 15.

4 Darstellung und Analyse der Untersuchungsergebnisse

4.1 Allgemeine Charakteristika der Unternehmen und Interviewpartner

Um einen ersten Überblick über die Samplezusammensetzung und die befragten Entscheidungsträger zu ermöglichen, wird zunächst anhand von verschiedenen sozioökonomischen Daten eine Beschreibung der untersuchten Unternehmen sowie der in diesen Unternehmen interviewten Personen vorgenommen. Die Charakterisierung des Samples kann aufgrund der den Interviewten im Vorfeld der Gespräche zugesicherten Anonymität, die in fast allen Fällen eine grundlegende Voraussetzung für deren Einwilligung in das Gespräch war, an dieser Stelle nur in aggregierter Form erfolgen. Auf diese Weise soll vermieden werden, dass in der in den nächsten Unterkapiteln folgenden Analyse Rückschlüsse auf die Aussagen der einzelnen Befragten möglich sind.

Die mittlere Anzahl der Beschäftigten in allen in die qualitative Studie einbezogenen Unternehmen beläuft sich auf 2.815 Beschäftigte, der Median auf 503 Beschäftigte, wobei hier der Median der aussagekräftigere Wert ist, da die Verteilung sehr extreme Werte zwischen 39 und 45.000 Beschäftigten aufweist. Die interviewten spanischen Familienunternehmen sind dabei deutlich kleiner als die deutschen Unternehmen. Der mittlere Prozentsatz der Auslandsbeschäftigung (Anzahl der Beschäftigten im Ausland im Verhältnis zur Anzahl der Gesamtbeschäftigten) als ein quantitativer Hinweis auf die Höhe der Internationalität der befragten Unternehmen⁵⁹⁰ liegt insgesamt bei 28,5%. Im Hinblick auf die Branchenzugehörigkeit sind im untersuchten Sample am häufigsten Unternehmen aus dem Bereich Kraftfahrzeuge und Automobilzulieferer sowie Elektrotechnik vertreten, daneben wurden Familienunternehmen aus den Bereichen Nahrungsmittel, Maschinenbau, medizinische Hilfsmittel, metallverarbeitende Industrie,

⁵⁹⁰ Hier wurde aufgrund der Konzentration auf Arbeitsplatzverlagerungsprozesse in der vorliegenden Arbeit das Kriterium der Zahl der Beschäftigten im Ausland zur quantitativen Charakterisierung des Internationalisierungsgrades der befragten Unternehmen gewählt. Andere Möglichkeiten, die Internationalität eines Unternehmens durch quantitative Betrachtungen auszudrücken, sind u. a. die Anzahl der Länder mit Betriebsstätten bzw. Tochtergesellschaften, die Anzahl der Länder, in die exportiert wird, das im Ausland existierende Kapital, die Zahl der ausländischen Gesellschafter oder Aktionäre sowie die Zahl ausländischer Mitglieder des Top-Managements, vgl. Kutschker/ Schmid (2011), S. 259f.

Möbel und Sanitär, Papierwaren, pharmazeutische Produkte und aus der Verpackungsbranche befragt (siehe hierzu und zum Folgenden Tabelle 6).

		Gesamt N=24 (22)	Deutschland n=12 (11)	Spanien n=12 (11)
Branche	Kraftfahrzeuge und Automobilzulieferer	6 (5)	3 (2)	3 (3)
	Elektrotechnik	4 (4)	3 (3)	1 (1)
	Maschinenbau	3 (3)	2 (2)	1 (1)
	Medizinische Hilfsmittel	2 (1)	1 (1)	1 (0)
	Metallverarbeitende Industrie	2 (2)	0 (0)	2 (2)
	Möbel/ Sanitär	2 (2)	0 (0)	2 (2)
	Nahrungsmittel	2 (2)	2 (2)	0 (0)
	Papierwaren	1 (1)	0 (0)	1 (1)
	Pharmazeutische Produkte	1 (1)	0 (0)	1 (1)
	Verpackung	1 (1)	1 (1)	0 (0)
Beschäftigte	Median	503 (351)	1460 (1300)	321 (300)
	Mittelwert	2815 (957)	5195 (1576)	436 (338)
Auslandsbeschäftigung (% an der Gesamtbeschäftigung)		28,5 (25,9)	30,7 (25,5)	26,4 (26,3)
Verlagerungserfahrung		4 (2)	2 (1)	2 (1)
Eigentumsanteil der Unternehmerfamilie (%)		94,9 (96,6)	98,8 (98,6)	91,0 (94,5)
Unternehmerfamilie in der Geschäftsführung (%)		61,5 (65,6)	64,0 (66,8)	59,1 (64,5)
Alleiniger Eigentümer-Unternehmer ⁵⁹¹		4 (4)	2 (2)	2 (2)
Zwei oder mehr Eigentümer-Unternehmer ohne angestellte Manager		5 (5)	3 (3)	2 (2)
Geschäftsführungsgremium aus Eigentümer-Unternehmern und angestellten Managern		14 (13)	7 (6)	7 (7)
Nur angestellte Manager		1 (0)	-	1 (0)

Tabelle 6: Demographische Merkmale der untersuchten Unternehmen⁵⁹²

Quelle: Eigene Daten.

Alle Unternehmen des Samples stuften sich im Vorfeld selber als Familienunternehmen ein. Der Familieneinfluss ist in den deutschen Unternehmen bezogen auf den Eigentumsanteil der Unternehmerfamilie sowie den Anteil der Unternehmerfamilie an der Geschäftsführung etwas höher als in den spanischen Familienunternehmen. Von den 24 in die qualitative Studie einbezogenen Unternehmen verfügen in beiden Ländern jeweils zwei Unternehmen bereits über

⁵⁹¹ Als Eigentümer-Unternehmer wird eine Person bezeichnet, die als Eigentümer die Leitungsbefugnis persönlich wahrnimmt und auf diese Weise Eigentum, Kontrolle und Führung des Unternehmens in einer Hand bündelt, siehe auch Klein (2010), S. 129 sowie Lanninger (2009), S. 43.

⁵⁹² Die Angaben in Klammern beziehen sich auf die in die quantitative Fragenbogenuntersuchung einbezogenen Unternehmen.

Verlagerungserfahrung; dort wurden in der Vergangenheit Projekte zur Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland durchgeführt. In der Mehrzahl der Fälle in beiden Ländern wurden Verlagerungen zwar überlegt und debattiert, aber bislang noch nicht durchgeführt.

Alle interviewten Personen können eindeutig als Entscheidungsträger in ihren Familienunternehmen identifiziert werden, da entweder die Vorsitzenden der Geschäftsführung oder Geschäftsführungsmitglieder befragt wurden. In beiden Ländern sind die befragten Entscheidungsträger mehrheitlich über 50 Jahre alt; in den spanischen Unternehmen gehören sie überwiegend der zweiten Generation an, während die meisten deutschen Befragten zur dritten Generation gehören. Bis auf eine Frau wurden nur männliche Gesprächspartner befragt. Auch wenn im Folgenden stets auch eine weibliche Interviewpartnerin in den Analysen vorkommt, wird zugunsten einer leichteren Lesbarkeit in der Arbeit durchgehend der männliche Terminus verwendet. Die demographischen Informationen zu den Interviewpartnern sind in Tabelle 7 dargestellt.

Darstellung und Analyse der Untersuchungsergebnisse

		Gesamt N=24 (22)	Deutschland n=12 (11)	Spanien n=12 (11)
Geschlecht	Männlich	23 (21)	11 (10)	12 (11)
	Weiblich	1 (1)	1 (1)	- (-)
Alter	30-40 Jahre	4 (4)	3 (3)	1 (1)
	41-50 Jahre	4 (4)	1 (1)	3 (3)
	51-60 Jahre	6 (6)	3 (3)	3 (3)
	Über 60 Jahre	10 (8)	5 (4)	5 (4)
Generation	1. Generation	3 (3)	1 (1)	2 (2)
	2. Generation	11 (11)	3 (3)	8 (8)
	3. Generation	7 (7)	6 (6)	1 (1)
	4. Generation	1 (1)	1 (1)	- (-)
	Keine Generation	2 (-)	1 (-)	1 (-)
Position ⁵⁹³	Vorsitz der Geschäftsführung	19 (18)	9 (9)	10 (9)
	- als alleiniger Eigentümer-Unternehmer	4 (4)	2 (2)	2 (2)
	- von zwei oder mehr Eigentümer-Unternehmern ohne angestellte Manager	4 (4)	2 (2)	2 (2)
	- im Geschäftsführungsgremium aus Eigentümer-Unternehmern und angestellten Managern	10 (10)	5 (5)	5 (5)
	- als angestellter Manager	1 (-)	-	1 (-)
	Geschäftsführungsmitglied ohne Vorsitz	5 (4)	3 (2)	2 (2)
	- von zwei oder mehr Eigentümer-Unternehmern ohne angestellte Manager	1 (1)	1 (1)	-
	- im Geschäftsführungsgremium aus Eigentümer-Unternehmern und angestellten Managern	4 (3)	2 (1)	2 (2)

Tabelle 7: Demographische Merkmale der Interviewpartner⁵⁹⁴

Quelle: Eigene Daten.

⁵⁹³ Bei den spanischen Unternehmen wurden unter die Kategorie des Geschäftsführungsvorsitzes sowohl die Fälle des *director general* sowie die Fälle, in denen der Präsident des Verwaltungsrates (*presidente del consejo de administración*) sowie einer von zwei Verwaltern (*administradores*) interviewt wurde, subsumiert. Dem spanischen Verwaltungsrat (*consejo de administración*) obliegt die Bestätigung der Gesellschaft von außen bzw. die Geschäftsführung vom Innenverhältnis her gesehen. Im Fall von nur zwei Verwaltern verfügen diese über Gesamtgeschäftsführungs- und Gesamtvertretungsbefugnis, siehe auch Henneberger (2008), S. 12ff. Daneben kann in der Satzung auch bestimmt sein, dass sich der *consejo de administración* die Leitung mit einem Generalbevollmächtigten (*director general*) teilt, siehe Henneberger (2008), S. 20. Als Geschäftsführungsmitglieder ohne Vorsitzfunktion wurden für die spanischen Unternehmen die Fälle angesehen, in denen die Interviewten angaben, an der Geschäftsleitung beteiligt (*directivos*) und Teil des Verwaltungsrates zu sein (*consejeros de administración*), allerdings jeweils ohne Vorsitzfunktion.

⁵⁹⁴ Die Angaben in Klammern beziehen sich auf die in die quantitative Fragenbogenuntersuchung einbezogenen Familienunternehmer (hier wurden die zwei angestellten Geschäftsführer nicht berücksichtigt).

4.2 Regionale Bindung der Familienunternehmer

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der in den qualitativen Interviews von den Befragten geäußerten regionalen Bindung sowie der induktiv im Rahmen der Analyse ermittelten Subkategorien der einzelnen Dimensionen. Danach wird eine Einstufung der Bindungsintensität der Familienunternehmen anhand der Ergebnisse der quantitativen Studie vorgenommen, und die Ergebnisse aus qualitativer und quantitativer Studie werden im Hinblick auf die regionale Bindung der Familienunternehmer interpretiert.

Aufgrund der Datenmenge werden bei den folgenden Darstellungen nicht alle für die Analyse einschlägigen Zitate, sondern stets die aussagekräftigsten oder interessantesten als Ankerbeispiele genannt. Die spanischen Zitate werden im Original zitiert sowie in Klammern mit einer deutschen Übersetzung versehen, die von der Autorin stammt.⁵⁹⁵ Auf Hervorhebungen in Großbuchstaben, die auf eine besondere Betonung hinweisen und deshalb bei der Transkription vorgenommen wurden, sowie auch auf Platzhalter, die Angaben zur Länge von Sprechpausen machen, wurde bei den Zitaten größtenteils zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet.

4.2.1 Subkategorien affektiver regionaler Bindung

Affektive regionale Bindung wurde in der vorliegenden Arbeit unter Bezugnahme auf das Drei-Komponenten-Modell der Theorie des organisationalen Commitments definiert als emotionale Bindung eines Entscheidungsträgers im Familienunternehmen an den Heimatstandort, die auf dessen ausdrücklichem Wunsch besteht, eine solche Bindung und die damit oft auch verbundene Verpflichtung einzugehen.⁵⁹⁶ Die theoretischen Erkenntnisse über Bindung im organisationalen Kontext lassen auch für regionale Bindung gegenüber dem Heimatstandort einer Unternehmen vermuten, dass diese sowohl von den persönlichen Erfahrungen der Entscheidungsträger mit dem Heimatstandort wie

⁵⁹⁵ Die Interviews werden in den kommenden Kapiteln stets mit der im Rahmen der Studie verwendeten Interviewnummer zitiert (D für Deutschland, E für Spanien, Interviewjahr sowie fortlaufende Interviewnummer) sowie mit der jeweiligen Absatznummer des Zitates versehen.

⁵⁹⁶ Siehe Kapitel 2.2.2 der vorliegenden Arbeit.

auch von der Frage, inwieweit der Heimatstandort den Anforderungen des Unternehmens entspricht bzw. entgegenkommt und welche strukturellen Charakteristika ein Standort aufweist, beeinflusst werden kann.

Subkategorien affektiver regionaler Bindung	n	n
	Spanien	Deutschland
<i>Generelle Aussagen</i>	2	3
Verwurzelung auch an anderen Standorten	-	2
Soziale Verantwortung ist nur im gesunden Unternehmen möglich	2	1
Affektive regionale Bindung anderer Personen	1	3
	2	2
<i>Aussagen über den Heimatstandort</i>		
Akzeptanz/ Identifikation mit dem Heimatstandort	4	11
Bereitschaft, sich einzusetzen	5	6
Wunsch, dort zu bleiben	3	4
Keine Komplettverlagerung	4	5
Privater Wohnsitz am Heimatstandort	2	6
Patriotismus	4	1
<i>Emotionale Bindung gegenüber den Mitarbeitern und soziale Verantwortung</i>		
Verbundenheit gegenüber Mitarbeitern	1	4
Verantwortung gegenüber Mitarbeitern	4	4
Mitarbeiter am Heimatstandort sind wichtiger als ausländische Mitarbeiter	1	1
Mitarbeiter so gut wie möglich behandeln	2	1
Lange Firmenzugehörigkeit wichtig	-	2
Mitarbeitern bei Kündigungen helfen	1	1
Mitarbeiter und ihre Familien sind persönlich bekannt	1	6
Schwierigkeiten, Mitarbeitern zu kündigen	2	5
N	12	12
<i>Durchschnittliche Anzahl an geäußerten Subkategorien pro Interviewpartner</i>	<i>2,8</i>	<i>4,8</i>

Tabelle 8: Äußerungen zu affektiver regionaler Bindung nach Subkategorien und Fällen

Quelle: Eigene Daten.

Für die Analyse der affektiven regionalen Bindung wurde anhand der von den Entscheidungsträgern in den Interviews vorgenommenen Äußerungen eine Untergliederung in die Subkategorien „Generelle Aussagen“, „Aussagen über den Heimatstandort“ und „Emotionale Bindung gegenüber den Mitarbeitern und soziale Verantwortung“ vorgenommen. Daneben wurden in einer eigenen Subkategorie Aussagen zusammengefasst, die affektive regionale Bindung explizit zurückwiesen. Ein Überblick über die den einzelnen Subkategorien zugeordneten Aussagen mit einem Vergleich der Häufigkeit ihrer Nennungen nach Fällen in Deutschland und Spanien findet sich in den Tabellen 8 und 9.

4.2.1.1 Generelle Aussagen

Verschiedene einzelne Äußerungen der Interviewteilnehmer hängen zwar mit affektiver regionaler Bindung zusammen, lassen sich aber weder konkret dem Heimatstandort noch den Mitarbeitern zuschreiben, sondern sind eher übergreifender Natur und wurden deshalb unter die Kategorie „generelle Aussagen“ zusammengefasst. Diese Aussagen mit generellem Charakter sind jeweils nur einigen wenigen Fällen zuzuschreiben.

Verwurzelung auch an anderen Standorten des Unternehmens

Unter diese Subkategorie wurden alle Äußerungen darüber kodiert, dass der Befragte sich nicht nur dem Heimatstandort, sondern auch anderen Standorten des Unternehmens verbunden fühlt. Zwei deutsche Familienunternehmer beschreiben eine solche Verbundenheit gegenüber mehreren Firmenstandorten. Neben einem Gefühl der Verwurzelung am Heimatstandort wird dabei darauf hingewiesen, dass sich die Verbundenheit auch auf andere Standorte erstrecke, „an denen wir zu Hause sind, an denen wir uns verwurzelt fühlen“⁵⁹⁷, wobei als Konsequenz dann auch an diesen Standorten versucht würde, wie am Heimatstandort ganzheitlich aufzutreten.⁵⁹⁸ Auch in einem zweiten deutschen Fall wird die Verbundenheit gegenüber allen Unternehmensstandorten herausgestrichen, die als zur Firmenfamilie gehörig betrachtet werden und zwischen denen versucht würde, keine großen Unterschiede zu machen:

„...wir sind ja gewöhnt, die alle als Familie zu betrachten, wo sie herkommen, aus Japan, oder China, oder woher.“⁵⁹⁹

Die Übernahme von sozialer Verantwortung ist nur im gesunden Unternehmen möglich

Zwei spanische und ein deutscher Befragter heben hervor, dass für sie die Übernahme von sozialer Verantwortung in einem Unternehmen nur dann möglich sei, wenn dieses finanziell gut aufgestellt sei und nicht um das Überleben kämpfe:

„...ein Unternehmen, das Sorgen hat, wie überlebe ich den heutigen Tag und morgen, die gesamte Unternehmenskultur hat nur ein Ziel. Die sind fokussiert, die sagen, ok, wo

⁵⁹⁷ Interview D20127: 38.

⁵⁹⁸ Vgl. Interview D20127: 38.

⁵⁹⁹ Interview D201213: 89.

kriege ich einen Umsatz her, wo kann ich Kosten sparen, je nachdem, da haben andere Themen im Grunde nach eigentlich nicht den Stellenwert.“⁶⁰⁰

Die spanischen Unternehmer, die sich zu diesem Punkt äußern, beziehen sich auf die Wirtschaftskrise in Spanien, die dazu führe, dass sich alle Anstrengungen nur noch auf das Überleben des Unternehmens richteten und deshalb weniger über Verbundenheit mit den Mitarbeitern nachgedacht werden könne,⁶⁰¹ bzw. betonen, dass ein Unternehmen in erster Linie funktionieren müsse und erst in zweiter Linie Aspekte wie regionale Verbundenheit eine Rolle spielen dürften.⁶⁰² Insgesamt wird diese Argumentation in beiden Ländern nur in wenigen Fällen geäußert. Gerade im Hinblick auf die spanischen Fälle, die sich größtenteils im Umfeld der Wirtschaftskrise bewegten, wäre eine stärkere Betonung dieses Aspektes zu erwarten gewesen.

Affektive regionale Bindung anderer Personen

Mehrere Interviewpartner weisen im Gespräch auf eine vorhandene affektive Bindung anderer Personen im Unternehmen hin, die höher sei als die eigene. In zwei deutschen Fällen handelt es sich dabei um Unternehmer, die auf eine noch höher gewesene affektive Bindung der eigenen Eltern, also der vorhergehenden Generation, die auch die Gründergeneration ist, hindeuten.

„Mein Vater hätte/Das ist eine gute Frage, das habe ich ihn nie gefragt, ob er jemals auf die Idee gekommen wäre, oder gedacht hatte, dass es Zeit ist, woanders den Standort zu machen. Glaube ich aber nicht. Der hat eine hohe Verbundenheit. Der hat, der hat das mit den Leuten dort vor Ort aufgebaut, der hat die Führungskräfte dort gehabt, seine zweite Ebene waren zum großen Teil [Leute aus dem Heimatstandort]. Also da stand man schon zum Standort.“⁶⁰³

Dies kann als ein Hinweis darauf gewertet werden, dass affektive regionale Bindung in der Gründergeneration tendenziell stärker ausgeprägt als sein könnte den nachfolgenden Generationen.⁶⁰⁴

In zwei weiteren Fällen bringen die beiden befragten angestellten Geschäftsführer zum Ausdruck, dass die Eigentümer des Unternehmens stärker affektiv regi-

⁶⁰⁰ Interview D20127: 38.

⁶⁰¹ Vgl. Interview E20125: 14.

⁶⁰² Vgl. Interview E20095: 26.

⁶⁰³ Interview D20121: 42.

⁶⁰⁴ Siehe hierzu auch Kapitel 4.5.5.2.

onal gebunden seien als sie selbst. Dabei wird beschrieben, dass bei den Eigentümern des Unternehmens Kopf und Herz unterschiedlich tickten und deshalb im Unternehmen in der Vergangenheit wichtige Entscheidungen, unter anderem die Entscheidungen, Wertschöpfung zu verlagern, später getroffen wurden als bei der Konkurrenz,⁶⁰⁵ bzw. dass es sich bei der Einstellung der Eigentümerfamilie als „Unternehmertum in einer ganz anderen Denke“ handelte, bei der die Mitarbeiter als Familienmitglieder angesehen werden, denen man sehr verbunden sei, und sich diese Haltung von der des Befragten unterscheidet.⁶⁰⁶ Obwohl in diesen beiden Fällen die befragten angestellten Geschäftsführer schon Jahrzehnte im Unternehmen in dieser Funktion tätig sind und sich in einem Fall der Befragte schon fast als der Unternehmerfamilie zugehörig fühlt,⁶⁰⁷ wird hier von beiden Interviewpartnern die Einstellung der Unternehmerfamilie als divergent zur eigenen Einstellung herausgestellt. Diese beiden Fälle deuten darauf hin, dass sich Familienunternehmer als Entscheider in Familienunternehmen von externen angestellten Managern unterscheiden. Eine über diese qualitative Untersuchung hinausgehende qualitative oder quantitative Untersuchung, die gezielt Familienunternehmer und angestellte Manager in börsennotierten Publikumsgesellschaften vergleicht, könnte somit interessante Erkenntnisse bringen.

4.2.1.2 Aussagen über den Heimatstandort

Von der Mehrzahl der Interviewpartner wird im Gespräch eine affektive Bindung gegenüber dem Heimatstandort hervorgehoben, die unterschiedliche Facetten einbezieht und deshalb in der Analyse mit mehreren Subkategorien kodiert wurde.

Akzeptanz und Identifikation mit dem Heimatstandort

Fast alle deutschen, aber nur ein Drittel der spanischen Befragten geben an, sich mit dem Heimatstandort ihrer Unternehmen zu identifizieren bzw. sich dort verwurzelt oder verbunden zu fühlen. Unter die Identifikation mit dem Heimatstandort fallen Aussagen wie „ja, es ist schön, und ich bin auch gerne hier“⁶⁰⁸

⁶⁰⁵ Vgl. Interview E20093: 12.

⁶⁰⁶ Vgl. Interview D20128: 110.

⁶⁰⁷ Vgl. Interview D20128: 112 und 114.

⁶⁰⁸ Interview D201214:67.

oder „me siento de aquí (ich fühle mich hier zugehörig)“⁶⁰⁹. Auf die Verwurzelung am Heimatstandort verweisen Aussagen wie „wir fühlen uns natürlich einer Region verbunden hier“⁶¹⁰, „ich bin also gerne mit der Heimat verbunden, ortsverbunden“⁶¹¹ oder „no obstante, me siento muy vinculado con nuestra región (Ich fühle mich dennoch dieser Region sehr verbunden)“.⁶¹² Dabei fällt auf, dass diese Kategorie häufiger von deutschen als von spanischen Entscheidungsträgern zur Sprache gebracht wird. Inhaltlich sind die Aussagen dagegen sehr ähnlich.

Bereitschaft, sich für den Heimatstandort einzusetzen

In beiden Ländern spielt es für die Interviewpartner eine wichtige Rolle, sich für den Heimatstandort sozial zu engagieren; jeweils gut die Hälfte der Befragten erwähnt diesen Aspekt (siehe Tab. 8). Dieses Engagement reicht von der finanziellen Unterstützung lokaler Infrastruktur wie Schulen, Universitäten oder der Feuerwehr über die Unterstützung von Vereinen, Kultur- und Sportsponsoring bis zur Organisation eines *social day*, bei dem sich die Mitarbeiter einbringen und zusammen mit dem Unternehmen für verschiedene soziale Projekte engagieren. Auch wenn die Anzahl der Befragten, für die dieser Punkt eine Rolle spielt, in beiden Ländern ähnlich hoch ist, fällt doch auf, dass sich die deutschen Befragten deutlich umfangreicher zu dieser Thematik äußern und bis ins Detail beschreiben, welche lokalen Einrichtungen oder Projekte sie unterstützen, „um auch ein bisschen was für das Wohlergehen der Region zu leisten“.⁶¹³ Die spanischen Interviewpartner betonen im Gespräch zwar die Bedeutung von lokalem Engagement („nosotros queremos crear valor economico y social para el territorio (wir wollen sowohl ökonomische wie auch soziale Werte für die Region schaffen)“⁶¹⁴, „somos muy metidos en el tema de responsabilidad social (Soziale Verantwortung ist für uns ein wichtiges Thema)“⁶¹⁵), bleiben aber oft auf der Ebene der Beteuerung der Bedeutung und gehen weniger ins Detail.

⁶⁰⁹ Interview E20121:200.

⁶¹⁰ Interview D201213: 53.

⁶¹¹ Interview D201211: 70.

⁶¹² Interview E20096: 29.

⁶¹³ Interview D20122: 50.

⁶¹⁴ Interview E20122: 26.

⁶¹⁵ Interview E20097: 11.

Wunsch, weiterhin am Heimatstandort zu bleiben

Insgesamt sieben Befragte äußern den ausdrücklichen Wunsch, weiterhin mit ihrem Unternehmen am Heimatstandort Wertschöpfung betreiben zu können. Unter diese Subkategorie wurden auch Aussagen kodiert, die sich auf die Freude beziehen, am Heimatstandort zu produzieren. So betont ein Befragter, die „Familie und der Gesellschafterkreis hat hier schon Freude daran, immer wieder zu beweisen, dass das hier geht.“⁶¹⁶ Ein anderer Interviewpartner spricht von einem „Herzenswunsch, dass unser Unternehmen auch langfristig hier verwurzelt bleiben kann.“⁶¹⁷ Ein spanischer Gesprächspartner bejaht zwar den Wunsch, mehr am Heimatstandort zu produzieren, relativiert diesen aber sogleich damit, dass dies nun einmal nicht möglich sei.⁶¹⁸

Unter die Kategorie des Wunsches, am Heimatstandort Wertschöpfung zu betreiben, wurden auch Feststellungen darüber kodiert, dass eine Kompletterverlagerung des Unternehmens vom Heimatstandort an einen anderen, ausländischen Standort grundsätzlich keine Option sei. Dieser Punkt wurde von fünf deutschen Befragten teilweise mit großem Nachdruck geäußert:

„Also, eine komplette Verlagerung würde nie im Leben in Frage kommen. Wenn, wie gesagt, nur Auslagerung von einzelnen Abteilungen oder wie auch immer. Oder ein Aufbau zusätzlicher Kapazitäten in einem bestimmten Bereich. Aber der Standort selber des Unternehmens, der ist zementiert“.⁶¹⁹

„... es gibt bestimmte Dinge, die stehen hier nicht in Frage, die werden nicht diskutiert, die sind fest einzementiert“.⁶²⁰

In einem der deutschen Unternehmen wurde in den Leitlinien festgeschrieben, dass der Standort grundsätzlich nicht zur Disposition stehe.⁶²¹

Auch vier spanische Befragte beteuern, dass zumindest der Hauptsitz des Unternehmens in jedem Fall am Heimatstandort bleibe, selbst wenn es zu einer Verlagerung der Produktion käme, und dadurch der Heimatstandort nie ganz aufgegeben würde. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird diesem Punkt von manchen Unternehmen eine hohe Bedeutung beigemessen.⁶²²

⁶¹⁶ Interview D20129: 23.

⁶¹⁷ Interview D20127: 57.

⁶¹⁸ Vgl. Interview E20091: 19.

⁶¹⁹ Interview D20123: 22.

⁶²⁰ Interview D201213: 83.

⁶²¹ Vgl. Interview D201213: 53.

⁶²² Vgl. Interviews E10096: 29, E20093:20, E20125: 25.

Privater Wohnsitz am Heimatstandort

Mehrere Interviewpartner verweisen im Gespräch darauf, wie wichtig es ihnen sei, den Heimatstandort des Unternehmens beizubehalten, da sie ihren privaten Wohnsitz am Heimatstandort auf keinen Fall aufgeben wollten. Eine Verlagerung würde für diese Befragten unter Umständen bedeuten, dass sie umziehen und ihr soziales Umfeld verlassen müssten.

„Aber wir haben uns nicht einmal entscheiden können, nach Österreich umzuziehen. Also da könnten wir ja in unseren Biergarten nicht mehr gehen. So ist man halt. Ja. Da bleiben wir lieber hier und kämpfen“.⁶²³

Dieser Aspekt ist als ein soziales Verlagerungshemmnis einzustufen, das manche Unternehmer in Familienunternehmen von einer Komplettverlagerung des Standorts, möglicherweise aber auch einer Teilverlagerung, die mit einem starken Einsatz der Geschäftsführung im Ausland zusammenhängen kann, abhält, da sie diese mit einem Umzug für sich selber in Verbindung bringen und deshalb davor zurückschrecken.

„...bloß, ich mag nicht in Singapur sein, und der Herr (Firmeninhaber) auch nicht. Haben wir es verschmissen, ja.“⁶²⁴

„Ich hätte, ich habe keinen Drang, jetzt auch wo anders leben zu wollen. Das kommt vielleicht auch dazu.“⁶²⁵

Gleichzeitig trägt der oft seit Jahrzehnten, in vielen Fällen sogar von Geburt an bestehende private Wohnsitz in der Region zur affektiven regionalen Bindung der Gesprächspartner bei:

„Also ich bin hier nicht nur geboren, sondern ich lebe auch hier, und ich glaube, dass das auch ein Gesichtspunkt ist.“⁶²⁶

„Yo personalmente me siento enraizado porque tengo mi familia aquí. (Ich persönlich fühle mich mit dem Heimatstandort verbunden, weil hier meine Familie wohnt).“⁶²⁷

⁶²³ Interview D20128: 94.

⁶²⁴ Interview D20129: 94.

⁶²⁵ Interview D20123: 45.

⁶²⁶ Interview D20127:40.

⁶²⁷ Interview E20125: 25.

Patriotismus

In einem Drittel der spanischen Fälle und in einem deutschen Fall werden als Aspekt der affektiven regionalen Bindung auch patriotische Gründe angesprochen, die zu einer Verwurzelung am Heimatstandort beitragen. Patriotismus oder Vaterlandsliebe wird in der vorliegenden Arbeit als „Verehrung, Hingabe und gefühlsmäßige Bindung an Traditionen und Gemeinschaft des eigenen Volkes bzw. der Nation“⁶²⁸ verstanden. Das historische Erbe Kataloniens fördert die dort starke Ausprägung von patriotischen Bewegungen. Katalonien zählt zu einer der drei historischen Nationalitäten⁶²⁹ (*nacionalidades históricas*) in Spanien. Die Region hatte bereits zur Zeit der Zweiten Republik in den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts eine politische Sonderstellung mit einer eigenen autonomen Regierung inne und war deshalb während der auf den spanischen Bürgerkrieg (1936-1939) folgenden Diktatur unter Francisco Franco vielfältigen Repressionsmaßnahmen ausgesetzt. Diese richteten sich nicht nur auf die Abschaffung des politischen Sonderstatus, sondern auch auf die Auslöschung der sprachlich-kulturellen Identität Kataloniens.⁶³⁰ Als Reaktion auf diese jahrzehntelange Unterdrückung ist Patriotismus in Katalonien heute stark ausgeprägt und gewann in den letzten Jahren aufgrund der Wirtschaftskrise und der in Katalonien im Vergleich zu anderen Regionen als zu hoch empfundenen finanziellen Belastung noch einmal an Stärke.⁶³¹ Die mehrfach vorkommenden patriotischen Äußerungen in den katalanischen Gesprächen lassen sich mit dieser Historie erklären. So betont ein Gesprächspartner, „entonces, yo creo que esto hace de que todos los catalanes en general, y los que ya tenemos una cierta edad, pues claro, estemos arraigados un poco en Cataluña. (Ich glaube, das betrifft generell alle Katalanen ab einem bestimmten Alter. Wir fühlen uns in Katalonien verwurzelt.)“⁶³²

Auch in einem deutschen Fall werden patriotische Aspekte angeführt. Hier handelt es sich um ein Unternehmen, bei dem nach der deutschen Wiedervereinigung eine Rückverlagerung von Westdeutschland an den ursprünglichen ostdeutschen Standort durchgeführt wurde. Abgesehen von diesem Fall wurde der

⁶²⁸ o.V. (2005), S. 210.

⁶²⁹ Zu den anderen beiden historischen Nationalitäten zählen das Baskenland und Galizien. Bei allen dreien waren während der Zweiten Republik Autonomiestatute per Volksentscheid angenommen worden, vgl. Hildenbrand (1998), S. 103.

⁶³⁰ Vgl. Hildenbrand (1998), S. 103ff.

⁶³¹ Siehe hierzu Urban (2012).

⁶³² Interview E20124: 88.

Aspekt des Patriotismus in den deutschen Interviews nicht angesprochen. Dies ist insofern verständlich, da dieser Begriff nach dem zweiten Weltkrieg und dem damit zusammenhängenden Missbrauch durch die Nationalsozialisten in Deutschland vor allem von älteren Menschen kaum noch unbefangen verwendet wird.⁶³³

4.2.1.3 Emotionale Verbundenheit und Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern

Der Heimatstandort eines Unternehmens besteht nicht nur aus den geographischen und strukturellen Gegebenheiten, sondern auch aus den Menschen, die dort beschäftigt sind. In verschiedenen Aussagen wird in den geführten Gesprächen das Thema einer emotionalen Bindung nicht nur gegenüber dem regionalen Standort, sondern auch gegenüber den Mitarbeitern an diesem Standort angesprochen, die mit einer besonderen Treue und Loyalität verbunden sein kann. Im Folgenden wird dieser Punkt in verschiedene Teilaspekte untergliedert, die induktiv ermittelt wurden. Manche Aspekte werden dabei nur von einzelnen Interviewpartnern betont. Aus Gründen der Vollständigkeit werden hier dennoch alle Teilaspekte dieser Subkategorie aufgeführt.

Verbundenheit gegenüber den Mitarbeitern

Unter diese Kategorie wurden in der Analyse Aussagen eingeordnet, die sich auf ein generelles Gefühl der Verbundenheit gegenüber den Mitarbeitern am Heimatstandort, auf einen besonderen Zusammenhalt, eine Verbindung oder auch eine Identifikation mit den Mitarbeitern beziehen. Insgesamt fünf Befragte, davon vier deutsche Fälle, beschreiben eine gefühlte Verbundenheit gegenüber den Mitarbeitern am Heimatstandort, die teilweise als „sehr stark“⁶³⁴ bzw. „großes Thema“⁶³⁵ eingeschätzt wird und in einem Fall auch aufgrund der räumlichen Nähe als ausdrücklich stärker empfunden wird als die Bindung gegenüber an ausländischen Standorten beschäftigten Mitarbeitern:

⁶³³ Vgl. dazu Buhl (1993), S. 655ff.

⁶³⁴ Interview D201211:74.

⁶³⁵ Interview D201210: 50.

„...aber natürlich, mit denen, mit denen Sie jeden Tag zusammen sind, sind Sie halt einfach, logischerweise, es ist wie in der Ehe. Wenn sie dauernd auseinander sind, weit entfernt sind, ist es ein anderes als wenn, ne.“⁶³⁶

Einer der Befragten stellt zudem heraus, dass er sich nicht mit der Region, sondern nur mit den Arbeitnehmern am Heimatstandort identifizieren würde.⁶³⁷

Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern

Eine weitere Kategorie, die über die reine Verbundenheit hinausreicht, bezieht sich auf eine empfundene Verantwortung oder Verpflichtung gegenüber den Mitarbeitern, die im Sinne des rechts- und sozialphilosophischen Grundsatzes der Sozialpflichtigkeit des Eigentums auch zu einem besonderen Engagement für die Mitarbeiter führen kann. In beiden Ländern beschrieben jeweils vier der befragten Entscheidungsträger eine empfundene Verantwortung gegenüber dem Personal am Heimatstandort:

„El objetivo final no es siempre dinero, lo bonito es crear y dar trabajo a la gente. Me gusta dar trabajo a la gente. Me siento responsable de las personas. (Das Ziel ist nicht immer das Geld, sondern es ist auch schön, Arbeit zu schaffen und den Leuten Arbeit zu geben. Mir gefällt es, den Menschen Arbeit geben zu können. Ich fühle mich den Mitarbeitern gegenüber verantwortlich.)“⁶³⁸

„Also, das ist auch unsere soziale Verantwortung, die wir nicht nur den Mitarbeitern hier gegenüber haben, sondern auch ein bisschen der Region gegenüber, als Arbeitgeber von über 1000 Leuten hier an dem Standort alleine, ist es einfach aus meiner Sicht, hat man eine gewisse Verantwortung wahrzunehmen, um auch ein bisschen was für das Wohlergehen der Region zu leisten.“⁶³⁹

Diese soziale Verantwortung der Unternehmer führte in einem Fall dazu, dass vom Unternehmen ein Sozialfonds eingerichtet wurde,⁶⁴⁰ um bedürftigen Mitarbeitern zu helfen, in einem anderen Fall erfolgte der Verkauf eines Unternehmensteiles nur unter der Bedingung, dass der Käufer seinerseits weitere Arbeitsplätze schaffe und Kündigungen vermieden werden.⁶⁴¹

⁶³⁶ Interview D201213: 89.

⁶³⁷ Vgl. Interview E20094: 33.

⁶³⁸ Interview E20094: 17.

⁶³⁹ Interview D20122: 50.

⁶⁴⁰ Vgl. Interview E20122: 30.

⁶⁴¹ Siehe Interview E20121: 208.

Mitarbeiter am Heimatstandort sind wichtiger als ausländische Mitarbeiter

Ein deutscher und ein spanischer Befragter äußern sich im Gespräch darüber, dass ihnen die inländischen Mitarbeiter am Heimatstandort wichtiger seien als ausländische Mitarbeiter an Auslandsstandorten. So stellt ein Interviewpartner fest, „prefiero que trabajen españoles que un chino en mi empresa. (Ich bevorzuge es, dass in meinem Unternehmen Spanier arbeiten, als dass dort Chinesen arbeiten.)“⁶⁴² Ein weiterer Entscheidungsträger gibt an, tendenziell eher zu versuchen, im Falle einer wirtschaftlichen Schieflage des Unternehmens ausländischen Arbeitnehmern zu kündigen als deutschen Arbeitnehmern am Heimatstandort.⁶⁴³

Mitarbeiter sollen so gut wie möglich behandelt werden

Für insgesamt drei Befragte ist es wichtig, die Mitarbeiter „möglichst gut“ zu behandeln („intentamos tratar lo mejor posible a las personas (Wir versuchen, die Mitarbeiter möglichst gut zu behandeln)“⁶⁴⁴), um auf diese Weise ein „auskömmliches Miteinander“⁶⁴⁵ zu erreichen. Die Bedeutung dieses Aspektes wird auch mit der noch überschaubaren Größe des Familienunternehmens begründet, die eine stärkere Personenorientierung möglich und notwendig mache.⁶⁴⁶

Lange Unternehmenszugehörigkeit der Mitarbeiter ist wichtig

Für zwei deutsche Interviewpartner wird die lange Unternehmenszugehörigkeit von Mitarbeitern, deren Familien teilweise bereits über mehrere Generationen im Unternehmen beschäftigt sind,⁶⁴⁷ als wichtige Ressource für das Unternehmen gesehen. Hier wird im Gespräch ein persönlicher Stolz der Befragten deutlich, dass diese Mitarbeiter gerne über lange Zeiträume im Unternehmen arbeiteten.⁶⁴⁸

⁶⁴² Interview E20098:9.

⁶⁴³ Vgl. Interview D20124: 55.

⁶⁴⁴ Interview E20124: 37.

⁶⁴⁵ Interview D201213: 51.

⁶⁴⁶ Vgl. Interview D201213: 51, Interview E20122: 5.

⁶⁴⁷ Vgl. Interview D20129: 79.

⁶⁴⁸ Vgl. Interview D201211: 11.

Mitarbeitern bei Kündigungen helfen

Zwei der Befragten weisen darauf hin, dass die besondere Verbundenheit gegenüber den Mitarbeitern für sie auch darin bestehe, diesen im Fall von notwendigen Entlassungen möglichst auch als Unternehmen beizustehen, Hilfe anzubieten und Kündigungsprozesse so sozial wie möglich zu gestalten. Als es in einem der befragten spanischen Unternehmen im Zuge der Wirtschaftskrise zu Entlassungen kam, wurden beispielsweise den Entlassenen Kredite gewährt, um ihnen in dieser Situation behilflich zu sein.⁶⁴⁹ Von einem der deutschen Interviewpartner wird ebenfalls betont, dass in seinem Unternehmen die Mitarbeiter im Fall von Kündigungen bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz aktiv unterstützt würden. Damit die Entlassenen darüber hinaus „im Rahmen der Möglichkeiten sanft fallen“, wurden gekündigte Mitarbeiter in der Vergangenheit in manchen Fällen nach Angaben des Familienunternehmers länger bezahlt, als dies rechtlich notwendig gewesen wäre.⁶⁵⁰

Mitarbeiter und ihre Familien sind persönlich bekannt

Die Hälfte der deutschen befragten Entscheidungsträger (siehe Tab. 8) gibt an, dass ihnen die Mitarbeiter oder zumindest ein Großteil der Mitarbeiter mit ihren Familien persönlich bekannt seien, dass man als Unternehmer wüsste, was bei den Mitarbeitern „so los ist“⁶⁵¹ und deshalb die gefühlte Verbundenheit ihnen gegenüber hoch sei. Dadurch würden Verlagerungen von Arbeitsplätzen ins Ausland tendenziell erschwert.

„Wenn jemand dahinter steht, den man auf der Straße trifft, und den man kennt und so, dann ist es nicht ganz so leicht, das zu verlagern.“⁶⁵²

Grundsätzlich ist es in kleinen und mittleren Unternehmen leichter, die Mitarbeiter persönlich zu kennen. Dennoch fällt auf, dass dieser Aspekt nur von einem spanischen Befragten hervorgehoben wird, obwohl die Unternehmen der spanischen Interviewpartner im Schnitt deutlich kleiner waren als die deutschen Unternehmen. Auch in diesem Fall wird die persönliche Beziehung zu den Mitarbeitern als ein Verlagerungshemmnis angesehen, das bei der Entscheidung über eine mögliche Verlagerung berücksichtigt wurde:

⁶⁴⁹ Vgl. Interview E20122: 30.

⁶⁵⁰ Interview D20122: 68.

⁶⁵¹ Interview D201211: 74.

⁶⁵² Interview D20126: 56.

„Esto sí habría sido un problema, con los stakeholder. Yo conozco a la gente con nombre y apellido, y en el caso de Polonia me pasó esto que me lo pensé. Esto sí contaba. Tenemos una planta productiva, pero detrás hay gente. (Das wäre schon ein Problem gewesen, in Bezug auf die Stakeholder. Ich kenne meine Mitarbeiter mit Vor- und Nachnamen, und im Falle einer [später nicht durchgeführten] Verlagerung nach Polen habe ich darüber nachgedacht. Das war schon wichtig für mich. Wir haben eine Fabrik, aber dahinter stehen Menschen.)“⁶⁵³

Auch wird von befragten Geschäftsführern darüber hinaus im Gespräch Wert darauf gelegt, dass ihnen nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch deren Familien persönlich bekannt seien:

„... wir stehen noch hinter unseren Mitarbeitern, deswegen kenne ich auch noch jeden. Zum Beispiel, ich kenne viele, viele Familien, wie viele Kinder die haben.“⁶⁵⁴

Schwierigkeiten, Mitarbeitern zu kündigen

Fast die Hälfte der deutschen Interviewpartner erläutert im Gespräch ihre persönlichen Schwierigkeiten, die mit einer Arbeitsplatzverlagerung verbundenen Kündigungen auszusprechen, da Kündigungen generell als problematisch angesehen würden, da man diese als Unternehmer auch persönlich kommunizieren müsse:

„Und, da muss man auch immer selber den Kopf hinhalten, das ist nicht so, da kann ich nicht sagen, „ach, das macht mein Manager irgendwo“ (lacht) und ich bin außen vor, also das ist, ja das ist ganz schwierig...“⁶⁵⁵

„Das würde ich hier der Mannschaft nicht gerne erklären.“⁶⁵⁶

Auch in zwei spanischen Gesprächen wird die Problematik der Kündigungen aufgrund der persönlichen Beziehung zu den Mitarbeitern angesprochen,⁶⁵⁷ die dazu führen könne, dass es für die Entscheidungsträger „unheimlich hart“⁶⁵⁸ sei, Personal abzubauen.

4.2.1.4 Geringe bzw. nicht vorhandene affektive regionale Bindung

In den geführten Gesprächen äußern sich die Befragten nicht nur zu Aspekten, die auf das Vorhandensein von affektiver regionaler Bindung hindeuten, sondern

⁶⁵³ Interview E20125: 14.

⁶⁵⁴ Interview D20124: 51.

⁶⁵⁵ Interview D201210:52.

⁶⁵⁶ Interview D20129: 21.

⁶⁵⁷ Siehe etwa Interview E20125: 19.

⁶⁵⁸ Interview D20128: 66.

auch zu Themen, die im Gegensatz dazu auf eine nur gering ausgeprägte affektive regionale Bindung der Interviewpartner schließen lassen. Dabei handelt es sich sowohl um Aussagen, die als „generelle Aussagen“ kodiert wurden, wie auch um Aussagen, die auf eine Abgrenzung der Entscheidungsträger gegenüber den Mitarbeitern hindeuten. Weiterhin wurde unter diese Kategorie auch ein Fall subsumiert, bei dem die Wahl des Wohnsitzes bewusst nicht auf den Heimatstandort fiel, sowie zwei Fälle, in denen konkrete negative Erfahrungen am Heimatstandort thematisiert werden. Tabelle 9 gibt einen Überblick über die Äußerungen in beiden Ländern, die auf eine geringe oder nicht vorhandene affektive regionale Bindung schließen lassen.

Subkategorien zu geringer bzw. nicht vorhandener affektiver regionaler Bindung	n	n
	Spanien	Deutschland
Generelle Aussagen	4	2
Abgrenzung der Befragten von den Mitarbeitern	2	-
Wohnsitzwahl bewusst nicht am Heimatstandort	-	1
Negative Erfahrungen mit dem Heimatstandort	1	1
N	12	12

Tabelle 9: Äußerungen zu geringer bzw. nicht vorhandener affektiver regionaler Bindung nach Subkategorien und Fällen

Quelle: Eigene Daten.

Generelle Aussagen

Mehrere Interviewpartner in Deutschland und Spanien verneinen durch ihre Aussagen affektive regionale Bindung explizit, oder ihre Aussagen weisen implizit darauf hin, dass ihre affektive regionale Bindung nur schwach ausgeprägt ist. Dabei handelt es sich stets um Fälle, in denen gleichzeitig auch keine oder nur wenige positive Äußerungen zu affektiver regionaler Bindung kodiert wurden. In einem Fall wird von einem Familienunternehmer explizit eine eigene affektive Bindung an den Heimatstandort ausgeschlossen:

„Also dafür habe ich komischerweise nicht wirklich eine ernsthafte Bindung an [den Heimatstandort]. Nicht an die Kultur, nicht an die Stadt, nicht an die Menschen.“⁶⁵⁹

Diese generelle Aussage wird im Verlauf des Gesprächs mit negativen Erfahrungen am Heimatstandort in der Kindheit begründet. In anderen Äußerungen wird

⁶⁵⁹ Interview D20121: 38.

die Bedeutung von affektiver Bindung in unternehmerischen Entscheidungen zurückgewiesen⁶⁶⁰ oder es wird auf die Frage nach einer eigenen Verwurzelung in der Region ausweichend geantwortet bzw. diese verneint.⁶⁶¹

Abgrenzung der Befragten gegenüber den Mitarbeitern

Im Gespräch mit zwei spanischen Interviewteilnehmern fällt statt der Betonung der Verbundenheit mit den Mitarbeitern eine ausdrückliche Abgrenzung der Geschäftsführung gegenüber den Mitarbeitern auf. So stellt ein Befragter fest:

„Los empresarios son los enemigos de los trabajadores y los sindicatos.[...] Esto es también una razón por la que se va al extranjero (Die Unternehmer sind die Feinde der Arbeiter und der Gewerkschaften [...]) Das ist auch ein Grund dafür, dass die Unternehmen ins Ausland gehen.“⁶⁶²

Ein anderer Befragter äußert die Auffassung, dass die einfachen Arbeiter im Unternehmen zu viel verdienen würden und sich dadurch zu viel leisten könnten.⁶⁶³ Diese Aussagen weisen auf ein Gefühl des Besser-Gestellt-Seins hin und zeigen eine Abgrenzung, die auf eine geringe Bindung gegenüber den Mitarbeitern schließen lässt und deshalb in dieser Rubrik kodiert wurde.

Wohnsitzwahl bewusst nicht am Heimatstandort

Ein deutscher Eigentümer-Unternehmer schildert seine Entscheidung, seinen Wohnsitz bewusst nicht am Heimatstandort zu wählen, um „nicht in, in dieses Beziehungsnetz und in diese weichen Gründe hineinzugeraten, sondern von sich aus eine gewisse Distanz zum Standort zu haben.“⁶⁶⁴ Diese explizite Entscheidung, im privaten Bereich durch die Abgrenzung der Wohn- von der Arbeitsregion eine räumliche Entfernung zum Heimatstandort des Unternehmens herzustellen, weist auf eine geringe affektive regionale Bindung hin, die in diesem Fall auch durch weitere Aussagen bestätigt wird.

Negative Erfahrungen mit dem Heimatstandort

Von sowohl einem deutschen wie auch einem spanischen Befragten werden im Gespräch negative Erfahrungen thematisiert, die diese mit dem Heimatstandort

⁶⁶⁰ Siehe Interviews E20097: 14, E20091: 15, E20092: 41.

⁶⁶¹ Siehe beispielsweise Interview D201214: 69.

⁶⁶² Interview E20091: 11.

⁶⁶³ Siehe Interview E20121: 118.

⁶⁶⁴ Interview D20211: 44.

verbinden und die als Erklärung für Frustrationen und eine geringe Verbundenheit mit dem Heimatstandort herangezogen werden können. Beim deutschen Interviewpartner werden diese schlechten Erfahrungen in der Kindheit am Heimatstandort verortet:

„Die These ist, dass ich wahrscheinlich zu viele unangenehme Erlebnisse als dort ansässiger Sohn eines Familienunternehmers gehabt habe, wo mir der [Bewohner vom Heimatstandort] entgegengeschlagen ist, dass ich sage/ Da ist nicht sozusagen Wertschätzung entgegengekommen, sondern eher Neid, und, und, ja Neid im Wesentlichen. Und dann bindest du dich auch nicht so stark dran.“⁶⁶⁵

Im zweiten spanischen Fall war das befragte Unternehmen mehr als ein halbes Jahrhundert in der Region des Heimatstandorts tätig und darf nun aufgrund einer Regierungsentscheidung nur noch zwei weitere Jahre dort produzieren, da aus politischen Gründen nur noch bestimmte Industrien in der Region unterstützt würden. Der Befragte äußert im Gespräch seine große Frustration über diese politische Entscheidung und betont, dass er aus diesem Grund eine Verlagerung in eine andere Region innerhalb Spaniens in Betracht ziehe: „Es tiempo de marcharse de esta región. (Es ist Zeit, die Region zu verlassen.)“⁶⁶⁶

Diese Subkategorie deutet darauf hin, dass affektive regionale Bindung eines Individuums durchaus fragil sein und durch persönliche negative Erfahrungen, aber auch politische Entscheidungen reduziert werden kann.

4.2.1.5 Fortführung des Unternehmens als höchste Priorität

Eine letzte Subkategorie befasst sich mit Aussagen, die bekräftigen, dass die Verantwortung der Entscheidungsträger für einen Fortbestand des Unternehmens als Ganzem im Zweifelsfall als höher einzustufen sei als die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern oder der Region des Heimatstandortes, bzw. dass aus diesen Gründen im Notfall eine Verlagerung von Unternehmensteilen oder auch dem ganzen Unternehmen an einen anderen, ausländischen Standort durchaus eine denkbare Option wäre, um den Bestand des Unternehmens zu sichern (siehe Tabelle 10). Diese Äußerungen weisen nicht zwangsläufig auf eine geringe regionale Bindung der Befragten hin, deshalb wurden sie in der vorliegenden Arbeit einer gesonderten Subkategorie zugeordnet. Auch wird dieser Aspekt durchaus auch von Befragten geäußert, die im weiteren Gespräch zahlreiche positive Äußerungen zu affektiver Bindung vorweisen. Da dieser Aspekt allerdings in Zusammenhang mit affektiven Bindungskomponenten geäußert wird, die auf diese

⁶⁶⁵ Interview D20121: 40.

⁶⁶⁶ Interview E20096: 12.

Weise relativiert werden, wurde er in der Analyse unter der Kategorie der affektiven regionalen Bindung kodiert.

So stellt ein befragtes Geschäftsführungsmitglied aus der Unternehmerfamilie fest, „hay que ver lo que es mejor para la empresa. Es un sector muy global, lo que importa es la empresa. (Man muss stets sehen, was das Beste für das Unternehmen ist. Das ist ein sehr globaler Sektor, was wichtig ist, ist das Unternehmen)“⁶⁶⁷. Ein anderer Interviewpartner bekräftigt, dies sei „der Punkt, wo man als verantwortlicher Unternehmer auch für die Familie als Einziger im Unternehmen dann rationaler werden muss.“⁶⁶⁸ Hier wird die Verantwortlichkeit gegenüber der Unternehmerfamilie und dem Fortbestand des Unternehmens über die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern oder der Region gestellt. Auch ein anderer Gesprächspartner beteuert, „wenn es heißt, wie wenn es dann heißt, Unternehmen oder Mitarbeiter, dann muss ich sagen, dann kommt zuerst das Unternehmen.“⁶⁶⁹

Subkategorien zur im Zweifelsfall höheren Verantwortung für den Fortbestand des Unternehmens	n Spanien	n Deutschland
Höhere Verantwortung für den Fortbestand des Unternehmens generell	2	3
Im Notfall wäre die Verlagerung eine Option	-	8
N	12	12

Tabelle 10: Äußerungen zur Kategorie „Im Zweifelsfall höhere Verantwortung für den Fortbestand des Unternehmens“, nach Fällen

Quelle: Eigene Daten.

In einem solchen Fall wäre eine Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland für mehrere befragte Entscheidungsträger durchaus eine gerechtfertigte Option, bei der es zwar auf der einen Seite auch „um das eigene Hemd“⁶⁷⁰ gehe, das gerettet werden müsse, die aber auf der anderen Seite durchaus mit dem Wunsch, zumindest Teile der Wertschöpfungskette des Unternehmens am Heimatstandort halten zu können, begründet werden kann und deshalb auf affektive Bindung hinweist.

⁶⁶⁷ Interview E20092: 44.

⁶⁶⁸ Interview D20129: 86.

⁶⁶⁹ Interview D201210: 125.

⁶⁷⁰ Interview D201211: 90.

„... es gibt natürlich Grenzen, wo du sagst, jetzt geht es einfach nicht mehr anders, wenn ich das noch weitermachen will, dann muss ich es. Oder ich gebe es halt ganz auf, dann ist halt das überhaupt nicht mehr da, das ist auch klar. Manche Sachen gehen einfach nicht.“⁶⁷¹

4.2.2 Subkategorien kalkulatorischer regionaler Bindung

Die kalkulatorische Bindungsdimension rückt ein rationales Abwägen von Investitionen und ihrem erwarteten Nutzwert in den Mittelpunkt. Um Abbruchkosten einer Aktivität im Sinne einer Realisierung von Verlusten zu vermeiden, werden auch solche Aktivitäten aufrechterhalten, die strategisch nur schwer zu begründen sind.⁶⁷² Regionale kalkulatorische Bindung steigt mit dem erwarteten Nutzen des Heimatstandortes gegenüber Alternativstandorten und mit der Höhe von am Heimatstandort getätigten Investitionen bzw. den dort gebundenen Ressourcen, die als *sunk costs* bei einer Verlagerung unter Umständen verloren gingen.

Subkategorien kalkulatorischer regionaler Bindung	n Spanien	n Deutschland
<i>Aussagen über die Mitarbeiter am Heimatstandort</i>		
Langjährige Zugehörigkeit der Mitarbeiter als Vorteil	2	2
Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen	2	6
Qualifikation von Mitarbeitern	2	8
<i>Aussagen über den Heimatstandort</i>		
Standort als Marke	3	4
Am Heimatstandort etablierte Strukturen	1	1
Interne Strukturen	2	3
Externe Strukturen	3	5
Keine Komplettverlagerung aufgrund der etablierten Strukturen	2	1
Am Heimatstandort getätigte Investitionen	-	5
N	12	12
<i>Durchschnittliche Anzahl genannter Subkategorien pro Fall</i>	<i>1,3</i>	<i>2,9</i>

Table 11: Äußerungen zu kalkulatorischer regionaler Bindung nach Subkategorien und Fällen

Quelle: Eigene Daten.

Aus den in Deutschland und Spanien geführten Gesprächen wurden im Rahmen der Analyse induktiv verschiedene Subkategorien kalkulatorischer regionaler Bindung ermittelt, die im Folgenden dargestellt werden. Auch wenn manche der Unterkategorien den Subkategorien affektiver regionaler Bindung ähneln, ist

⁶⁷¹ Interview D201210: 117.

⁶⁷² Vgl. Allen/ Meyer (1990), S. 4, Felfe (2008), S. 30ff, Becker (1960), S. 35ff sowie ausführlich hierzu Kap. 2.2.2 der vorliegenden Arbeit.

hier zu beachten, dass die kalkulatorischen Subkategorien weniger auf die emotionale Komponente, sondern vielmehr auf bestimmte Strukturen zielen, die als unternehmerische Ressourcen eingestuft werden können und im Sinne einer rationalen Kosten-Nutzen-Abwägung beurteilt werden. Einen Überblick über die einzelnen Subkategorien sowie die Verteilung der Aussagen nach den deutschen und spanischen Fällen gibt Tabelle 11.

4.2.2.1 Aussagen über die Mitarbeiter am Heimatstandort

Langjährige Zugehörigkeit der Mitarbeiter als Vorteil

Unter diese Kategorie fallen Aussagen der Interviewteilnehmer, die eine langjährige Unternehmenszugehörigkeit der Mitarbeiter und eine geringe Personalfluktuation als für das Unternehmen vorteilhaft ansehen, weil dies gegenüber Lieferanten oder Kunden vertrauensbildend wirke und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen stärke. Diese Subkategorie hängt deshalb mit der im nächsten Punkt analysierten Kategorie „Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen“ zusammen. In beiden Ländern betonen jeweils zwei Befragte die Bedeutung einer langjährigen Zugehörigkeit der Mitarbeiter für das Unternehmen nach dem Motto „von der Wiege bis zur Bahre“⁶⁷³, da es im Sinne einer vertrauensbildenden Maßnahme dadurch „für unsere Lieferanten und Kunden [...] hochgradig interessant [ist], hier ins Haus zu kommen, oder einer von uns kommt zu denen, und das gleiche Gesicht mehrere Jahre lang hintereinander zu sehen, wenn er gut ist.“⁶⁷⁴ Eine geringe Fluktuation an Mitarbeitern stellt für diese Befragten eine Situation dar, von der beide Seiten profitieren:

„Aquí tenemos gente que lleva 50 años trabajando en la empresa, o 40, y hay muy poca salida de personal. Bueno, pues intentamos cuidarlos bien, y también ellos nos cuidan muy bien a la propiedad, o sea, esto es un win-win (Hier arbeiten Leute bereits seit 50 Jahren im Unternehmen, oder seit 40, und es gibt nur sehr wenig Personalfluktuation. Wir versuchen, die Mitarbeiter gut zu behandeln, und sie behandeln den Unternehmensbesitz gut, das ist also eine Win-Win-Situation).“⁶⁷⁵

Gleichzeitig wird aber auch betont, dass die Gefahr einer langjährigen Firmenzugehörigkeit darin bestehen kann, dass Innovationen damit schwieriger werden, weil „du halt immer im eigenen Saft schmorst.“⁶⁷⁶

⁶⁷³ Interview D201210: 50.

⁶⁷⁴ Interview D201213: 121.

⁶⁷⁵ Interview E20122: 30.

⁶⁷⁶ Interview D201210: 50.

Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen

Während in den spanischen Interviews nur zwei der Befragten auf den Vorteil eingehen, den die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen für das Familienunternehmen bedeutet, stellt diese Subkategorie für sechs der deutschen Interviewpartner eine wichtige Ressource dar, deren Verlust man bei einer Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland riskieren würde und die man deshalb tendenziell nicht gefährden möchte.

„Die meisten Leute haben wir selber ausgebildet, und mit begleitet und bezahlt, zu Ausbildungen, die stehen zu uns. Und das ist unsere Region. Das vergisst man immer, dass das so wichtig ist.“⁶⁷⁷

Die Identifikation wird als Faktor gesehen, der über das höhere Engagement der Mitarbeiter wesentlich zur Produktivität des Heimatstandortes beiträgt und auch aus diesem Grund von der Geschäftsführung gefördert wird:

„Dann sind die stolz, dann machen die den Standort auch so produktiv, dass sich das immer wieder lohnt, da muss man gar nicht viel anders machen.“⁶⁷⁸

„Y se fomenta mucho la participación, pero la participación de las personas, a ver, porque integra de una forma a las personas en la empresa. (Im Unternehmen wird die Partizipation der Mitarbeiter stark gefördert, da dies die Mitarbeiter im Unternehmen integriert).“⁶⁷⁹

Qualifikation von Mitarbeitern am Heimatstandort

Die Mehrzahl der deutschen Interviewpartner betont im Gespräch, dass die Qualifikation der Mitarbeiter am Heimatstandort zu den wichtigen unternehmerischen Ressourcen gehöre, in die viel investiert worden wäre, auf die das Unternehmen angewiesen sei und auf die man nicht verzichten möchte. Deshalb spräche auch diese Kategorie gegen eine Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland, da dann die Investitionen in die Qualifizierung der Mitarbeiter im Sinne von *sunk costs* verloren wären und man zudem befürchten müsste, an einem anderen, ausländischen Standort möglicherweise keine gleich hohe Qualifikation der Mitarbeiter zu erreichen.

⁶⁷⁷ Interview D20128: 73.

⁶⁷⁸ Interview D20122: 46.

⁶⁷⁹ Interview E20124: 37.

„All diese Menschen, die sind uns ja sehr viel wert, weil wir ja auch sehr viel investiert haben, und die will man nicht aus einer Laune heraus nicht mehr weiterbeschäftigen.“⁶⁸⁰

„Ich fühle mich nicht so sehr, ja, verpflichtet auch, aber in erster Linie, ich sage, ich brauche sie, die sind das Rückgrat des Unternehmens. Ob ich mich jetzt verpflichtet fühle oder nicht, ohne diese ausgebildeten, erfahrenen Mitarbeiter könnte ich das ganze Ding nicht machen, weil so einfach unsere Produktstruktur viel zu komplex ist.“⁶⁸¹

Dieses Potential an gut qualifizierten Mitarbeitern am Heimatstandort kann die Entscheidung, dort weiterhin Wertschöpfung zu betreiben, stützen, da ansonsten ein Verlust von spezifischem Wissen zu befürchten wäre, den viele der befragten Unternehmen nicht tragen könnten.⁶⁸²

4.2.2.2 Aussagen über den Heimatstandort

Der Standort als Marke

Für insgesamt sieben Gesprächspartner spielt der Heimatstandort für die Markenbildung des Unternehmens eine wichtige Rolle, indem er als Marketing-Resource im Rahmen des *brand buildings* dem Imagegewinn des Unternehmens und der Kundenbindung dient und nicht durch eine Verlagerung aufs Spiel gesetzt werden sollte:

„Für die Kunden bedeutet es sehr viel, an den Standort der Entstehung des Unternehmens kommen zu können. Und wenn wir sagen, haben wir aus Kostengründen verkauft, ist jetzt landwirtschaftlich, oder ist ein Wohngebiet, würde einiges verlorengehen auch an Identifikation.“⁶⁸³

„Wir haben hier sehr viele Gäste pro Jahr zu Werksbesuchen, das ist schon jedes Mal ein gutes Gefühl, wenn die von der Werksführung zurückkommen. [...] Dann merkt man, dass die Kunden beeindruckt sind. Also, was an Fertigungsanlagen dasteht, und dass sie einfach auch sehen, dass das, dass das authentisch ist.“⁶⁸⁴

Auch die Produktion am Heimatstandort kann einen Wettbewerbsvorteil im Sinne von „*made in*“ bedeuten, da dies sowohl für inländische wie auch ausländische Kunden einen Qualitätsnachweis darstellen kann, so wie etwa „das Thema

⁶⁸⁰ Interview D201213: 119.

⁶⁸¹ Interview D201210: 125.

⁶⁸² Vgl. auch die Interviews E20124: 100, E20096: 23, D20128: 109.

⁶⁸³ Interview D20122: 44.

⁶⁸⁴ Interview D20129: 31.

Produktion in Deutschland in vielen Märkten, in Russland zum Beispiel auch, ein Pfund ist“⁶⁸⁵ oder auch das Siegel *made in Germany* „für deutsche Kunden auch nach wie vor, wenn man Qualität haben möchte, ein gutes, ein gutes Image gibt.“⁶⁸⁶ Dieser Gesichtspunkt wird auch in drei spanischen Interviews zur Sprache gebracht, auch im Sinne einer Etablierung der Region als „marca importante a nivel de diseño (wichtige Designmarke).“⁶⁸⁷ Allerdings wird diese Aussage in einem Fall sogleich wieder relativiert, indem der Gesprächspartner betont, dass dieser Aspekt inzwischen nur noch wenig Aussagekraft hätte und durch die Bedeutung der Marke ersetzt wurde, wodurch auch eine Produktion in China für das Unternehmen kein Problem mehr darstellen würde: „Lo más importante hoy es tener marca, y lo de made in China ya no es importante (Das Wichtigste ist heutzutage die Marke, die Sache mit „made in China“ ist nicht mehr wichtig).“⁶⁸⁸

Am Heimatstandort etablierte interne Strukturen

Sowohl unternehmensintern wie auch -extern können bestimmte, am Heimatstandort geschaffene Strukturen für das Unternehmen eine Ressource darstellen, die bei einer Totalverlagerung verloren ginge und im Ausland erst mühsam wiederaufgebaut werden müsste. Im Hinblick auf interne organisatorische Strukturen wurden in den Interviews in erster Linie etablierte Mitarbeiterstrukturen genannt, die gut eingespielt seien und deren Kontroll- und Überwachungsmechanismen funktionierten, wodurch auch die Effizienz am Heimatstandort steige:

„Ich kann mich auf meine Strukturen hier immer verlassen. Ich kann zwei Wochen wegfahren, und ich weiß, der Laden läuft. Das kann ich in einem anderen Land, nehme ich mal Tschechien jetzt als Beispiel, bei weitem nicht. Nee. So. Das ist schon mal ein unschlagbarer Vorteil.“⁶⁸⁹

„Weil wir es hier am Standort sehr gut miteinander hinkriegen, ja. Dass man das an einem anderen Standort auch so aufbauen könnte, aber/ da sehe ich eher das Ganze. Und das wäre dann wieder eine jahrzehntelange Aufgabe.“⁶⁹⁰

⁶⁸⁵ Interview D20129: 31.

⁶⁸⁶ Interview D20126: 30; siehe zu diesem Thema auch Hardock (2000), S. 131.

⁶⁸⁷ Interview E20125: 25.

⁶⁸⁸ Interview E20091: 15.

⁶⁸⁹ Interview D201214: 69.

⁶⁹⁰ Interview D20129: 3.

„Pero desde el punto de vista de fabricación, aquí tenemos un control y una eficacia que allí no tenemos (Aber in Bezug auf die Produktion haben wir hier eine Kontrolle und eine Effizienz, die wir dort [am ausländischen Standort] nicht erreichen.“⁶⁹¹

Als organisatorische Austrittsbarrieren können solche internen Strukturen dazu führen, dass die Wechselkosten, die bei einer Arbeitsplatzverlagerung auf ein Unternehmen zukämen, als zu hoch eingeschätzt werden, und deshalb von einem Kapazitätstransfer ins Ausland abgesehen wird.⁶⁹²

Am Heimatstandort etablierte externe Strukturen

Noch häufiger als interne Strukturen betonen deutsche und spanische Gesprächspartner die Bedeutung von externen Strukturen im Sinne von Netzwerken, in die das Unternehmen in der Region eingebettet ist und die für das Unternehmen so wertvoll seien, dass sie nicht durch eine Verlagerung riskiert werden sollten. Dabei werden verschiedene Arten von Netzwerkbeziehungen angesprochen, von der Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen wie Universitäten und Fachhochschulen, guten Beziehungen zu politischen Entscheidungsträgern sowie den politischen Institutionen generell bis zu regional verankerten Kundenbeziehungen sowie die Teilnahme an Unternehmernetzwerken.

„...y conocemos muy bien al país y a las instituciones, y tal, y esto nos da una ventaja que nos permite crecer sin demasiados problemas. (...und wir kennen das Land und die dortigen Institutionen gut und das verleiht uns einen Vorteil, wodurch wir ohne große Probleme wachsen können).“⁶⁹³

„...ein Großteil unserer Kunden, also sehr viele Kunden, sind immer noch in Deutschland. Und da macht es auch Sinn in, in Deutschland zu produzieren.“⁶⁹⁴

Eine externe Einbindung des Unternehmens in Netzwerke am Heimatstandort kann Mittel zum Zweck sein, indem durch gute politische Verbindungen Entscheidungswege beschleunigt werden können oder durch die Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen eine adäquate Ausbildung der Mitarbeiter gesichert

⁶⁹¹ Interview E20121: 9.

⁶⁹² Vgl. dazu auch Hardock (2000), S. 128f.

⁶⁹³ Interview E20124: 100.

⁶⁹⁴ Interview D20126: 30.

wird. Aber sie kann auch grundsätzlich angestrebt werden, um die Geschäftsführung „berechenbar“⁶⁹⁵ zu machen oder um die Machtposition der Unternehmerfamilie in der Heimatregion auszubauen:

„...para qué no podamos hacer una fábrica que estamos convencidos de que va a funcionar y tal y cual, bueno pues aquí cerquita. (Weshalb sollten wir nicht dort eine Fabrik aufbauen, wo wir davon überzeugt sind, dass alles funktionieren wird, also hier in der Nähe).“⁶⁹⁶

„Wir sind schon eine Macht hier, unsere Familie. So bezeichne ich das mal. Ne, und das ist auch gut so.“⁶⁹⁷

Keine Kompletterverlagerung aufgrund der etablierten Strukturen

Mehrere der Interviewpartner betonen im Gespräch, dass die zuvor genannte Einbettung des Unternehmens in gewachsene interne oder externe Strukturen als Konsequenz eine Kompletterverlagerung des Unternehmenssitzes vom Heimatstandort ins Ausland verhindern würde. In einem spanischen Fall kam es in der Vergangenheit bereits zu Verlagerungen, aber der Sitz des Unternehmens blieb stets am Heimatstandort bestehen.⁶⁹⁸ Auch ein anderer Gesprächspartner findet grundsätzlich Personalfreisetzen im Rahmen von Verlagerungsprozessen tragbar, könnte sich aber aufgrund der Netzwerkeinbettung keine Totalverlagerung des Produktionsstandortes vorstellen.⁶⁹⁹

Am Heimatstandort getätigte Investitionen

In anderen Interviewabschnitten wird hervorgehoben, dass bereits getätigte Investitionen am Heimatstandort als Hemmnis einer Ressourcenverschiebung⁷⁰⁰ dazu führen würden, dass am Heimatstandort festgehalten würde, da diese Investitionen sonst als *sunk costs* verloren gingen. „Nun ist es so, jetzt geht es auch nicht mehr rückwärts.“⁷⁰¹ Auch dieser Punkt lässt sich als Argument gegen eine

⁶⁹⁵ Interview D201214: 71.

⁶⁹⁶ Interview E20124: 100.

⁶⁹⁷ Interview D20124: 88.

⁶⁹⁸ Siehe Interview E20095:14.

⁶⁹⁹ Vgl. Interview E20094: 19.

⁷⁰⁰ Vgl. hierzu auch Hardock (2000), S. 128f.

⁷⁰¹ Interview D20123: 24.

Totalverlagerung anführen, da sich Produktionsanlagen in diesem Fall möglicherweise nur schwer anderweitig nutzen oder nur unter Realisierung eines Verlustes veräußern ließen:

„... ich meine, wir haben hier das Objekt und so weiter, und wenn man das jetzt komplett hier zerschmeißen würde, das wäre ja eigentlich undenkbar. Das wäre Kapitalvernichtung pur, so billig kann es woanders gar nicht sein, muss man ganz ehrlich sagen.“⁷⁰²

4.2.2.3 Aussagen zur Relativierung der kalkulatorischen regionalen Bindung

Mehrere der Interviewpartner verneinen das Zutreffen von bestimmten Aspekten kalkulatorischer regionaler Bindung oder relativieren diese mit ihren Feststellungen. Diese Aussagen wurden unter der Kategorie „die kalkulatorische Bindung relativierende Aussagen“ kodiert und in verschiedene Subkategorien unterteilt, die im Folgenden erläutert werden (siehe hierzu auch Tabelle 12).

Aussagen, die die kalkulatorische regionale Bindung relativieren	n	
	Spanien	Deutschland
Entscheidungen für ausländische Direktinvestitionen oder Verlagerungen nicht durch bestimmte strukturelle Gegebenheiten am Heimatstandort beeinflusst	5	1
Bessere steuerliche und politische Aussichten im Ausland	-	2
n	12	12

Tabelle 12: Äußerungen, die kalkulatorische regionale Bindung relativieren, nach Subkategorien und Fällen

Quelle: Eigene Daten.

Kein Einfluss bestimmter struktureller Gegebenheiten am Heimatstandort auf die Verlagerungsentscheidung

Mehrere Interviewpartner weisen darauf hin, dass verschiedene strukturelle Aspekte nicht in die Entscheidung, im Ausland zu investieren und ggf. auch Arbeitsplätze dorthin zu verlagern, mit eingeflossen seien oder auch bei künftigen Projekten keine Rolle spielen würden. Die Angaben variieren hier insoweit, als dass für zwei Gesprächspartner strukturelle Aspekte generell keine Rolle im Entscheidungsprozess gespielt haben,⁷⁰³ andere wiederum geben an, dass Kunden- und Zulieferbeziehungen nicht entscheidend für die Entscheidung gewesen seien, oder auch, dass eine Verlagerung eher strukturelle Vorteile bringen würde.⁷⁰⁴

⁷⁰² Interview D201211: 92.

⁷⁰³ Vgl. Interview E20091: 17, Interview E20096: 23.

⁷⁰⁴ Vgl. Interview E20121: 185.

Gleichwohl ist diese Kategorie mit Vorsicht zu interpretieren und wurde vor allem der Vollständigkeit halber aufgeführt, da sich die einzelnen Aussagen stets nur auf einzelne strukturelle Teilaspekte beziehen und damit nicht gesagt wird, dass andere Strukturbedingungen nicht doch eine Rolle spielten. Außerdem beziehen sich die Aussagen nicht nur auf vergangene, sondern auch potentielle künftige Fälle.

Bessere steuerliche und politische Aussichten im Ausland

Aussagekräftiger sind die Angaben von zwei deutschen Befragten darüber, dass in manchen Ländern, etwa im Nachbarland Österreich, bessere steuerliche oder politische Rahmenbedingungen herrschten als im Heimatland, weshalb es zumindest nicht politische oder steuerliche strukturellen Vorteile wären, die das Unternehmen am Heimatstandort hielten:

„Wissen Sie was, wenn ich meine ganze Firma nehmen könnte in [Heimatstandort] und sie 150 km, in die Hand nehmen und sie 150 km weiter nach Tirol zu versetzen, was ja nun auch von der Mentalität kein großes Problem wäre, wissen Sie was, dann wäre ich morgen hier weg.“⁷⁰⁵

Auch hier ist aber bei der Interpretation zu beachten, dass Aussagen darüber wiederum nicht insofern gedeutet werden sollten, dass keine kalkulatorische Bindung vorhanden wäre, da sich kalkulatorische Bindung in verschiedenen Subkategorien manifestiert, die für das Unternehmen nach wie vor auch bei besseren politischen Bedingungen im Ausland gelten können. Bei diesen zwei Fällen kamen trotz der Einschränkung, dass eine Verlagerung ins Ausland verschiedene strukturelle Vorteile böte, verschiedene andere Subkategorien kalkulatorischer regionaler Bindung im Interview zur Sprache.

4.2.3 Subkategorien normativer regionaler Bindung

Normative regionale Bindung kommt auf der einen Seite durch eine Internalisierung von Normvorstellungen des unternehmerischen Umfeldes, die die moralische Verpflichtung eines Familienunternehmens betonen, am Heimatstandort zu bleiben und in erster Linie dort zu investieren, zustande. Auf der anderen Seite

⁷⁰⁵ Interview D201210: 52.

kann normative Bindung eines Familienunternehmers auch durch die Internalisierung von unternehmerischen und familiären Traditionen entstehen, die die eigenen Normvorstellungen der Entscheidungsträger prägen.⁷⁰⁶

Die zwei deduktiven Unterkategorien „Traditionen“ und „Normvorstellungen des unternehmerischen Umfeldes“ wurden in der Analyse der Interviews beibehalten (siehe hierzu und zum Folgenden auch Tabelle 13). Daneben wurden in der Analyse auch Äußerungen der Interviewpartner erfasst, die explizit normative regionale Bindung verneinten.

		n Spanien	n Deutschland
Normative regionale Bindung	Traditionen	2	4
	Normvorstellungen des unternehmerischen Umfeldes	2	2
	GESAMT ⁷⁰⁷	4	4
Keine normative regionale Bindung	Keine Bedeutung von Traditionen	6	1
	Tradition kein Selbstzweck	-	4
	Druck von außen als negativ empfunden	-	2
	GESAMT	6	5 ⁷⁰⁸
N		12	12

Tabelle 13: Äußerungen zu normativer regionaler Bindung nach Fällen

Quelle: Eigene Daten.

⁷⁰⁶ Vgl. hierzu Kap. 2.2.2.

⁷⁰⁷ Diese Zeile bezieht sich auf die Gesamtzahl der Befragten, die sich bezüglich normativer regionaler Bindung positiv äußern, also entweder bezüglich der Traditionen oder bezüglich des unternehmerischen Umfeldes. Einzelne Fälle werden dabei nicht doppelt gezählt. Analoges gilt auch bzgl. des Gesamtwertes bei der Kategorie „keine normative regionale Bindung“.

⁷⁰⁸ Hier ergeben sich in zwei Fällen Überschneidungen zwischen „normative Bindung“ und „keine normative Bindung“. Das liegt im einen Fall daran, dass hier der angestellte Geschäftsführer interviewt wird, und dessen Bezeichnung, dass normative Bindung vorliegt, eher auf den Eigentümer zutrifft, während die Äußerungen zu „keine normative Bindung“ eher auf den Befragten selber zutrifft. Im anderen Fall liegt das an dem Punkt „Tradition kein Selbstzweck“, der Tradition im Unternehmen im Gegensatz zur Kategorie „keine Tradition im Unternehmen“ nicht völlig ausschließt. In diesem Fall wurde explizit normative Bindung geäußert, aber danach auch betont, dass diese kein Selbstzweck sein könne und nicht allein um ihretwegen verfolgt werden solle. Da diese Überschneidungen Sinn ergeben, werden sie hier berücksichtigt.

4.2.3.1 Normative regionale Bindung bejahende Aussagen

Aussagen zur Bedeutung von Tradition im Unternehmen

Unter diese Kategorie wurden Aussagen kodiert, die sich mit der grundsätzlich vorhandenen Bedeutung von Traditionen im Unternehmen und für die Befragten befassen. Tradition wird dabei gesehen als „etwas, was im Hinblick auf Verhaltensweisen, Ideen, Kultur o. Ä. in der Geschichte, von Generation zu Generation [innerhalb einer bestimmten Gruppe] entwickelt und weitergegeben wurde [und weiterhin Bestand hat].“⁷⁰⁹ Insgesamt wurde von sechs Interviewpartnern explizit und implizit hervorgehoben, dass Tradition im Unternehmen generell und auch die Tradition am Heimatstandort für sie wichtig sei, darunter vier Befragte in Deutschland sowie zwei in Spanien. Unter diese Kategorie fallen unter anderem Aussagen wie „da denkt man natürlich in Tradition“ und „sagen wir mal so, es ist natürlich hier würde ich sagen, mehr die Familie, der Name, die Tradition im Vordergrund“⁷¹⁰ sowie Hinweise auf die Bedeutung der geschichtlichen Wurzeln des Unternehmens am Heimatstandort.⁷¹¹

Aussagen zu Normvorstellungen des unternehmerischen Umfeldes

Diese Subkategorie verweist auf Vorstellungen des unternehmerischen Umfeldes, die sich auf eine Verpflichtung des Familienunternehmens beziehen, weiterhin am Heimatstandort zu produzieren und zu investieren. Dabei bezieht sich der Begriff des unternehmerischen Umfeldes sowohl auf die erweiterte Unternehmerfamilie, zum Beispiel andere Anteilseigner der Familie oder auch die von den Nachkommen internalisierten Ansichten des Unternehmensgründers, die als Normvorgaben empfunden werden, sowie auf das gesellschaftliche Umfeld des Unternehmens am Heimatstandort. Insgesamt wird von vier Befragten ein durch das unternehmerische (gesellschaftliche oder familiäre) Umfeld ausgeübter direkter oder indirekter Druck angesprochen, der deren normative regionale Bindung im Sinne einer Internalisierung dieser Vorstellungen erhöht. Die Aussagen der Familienunternehmer, die sich auf das unternehmerische Umfeld beziehen, heben die Bedeutung des (guten) Namens und Rufs der Unternehmerfamilie in der Region sowie die gesellschaftliche Einbindung des Unternehmens

⁷⁰⁹ o.V. (2014b), unter dem Stichwort „Tradition“.

⁷¹⁰ Beide Interview D20128: 66.

⁷¹¹ Vgl. Interview E20121: 38 und 92 sowie Interview D2010: 27.

hervor, die zu einer regionalen Verpflichtung des Unternehmens führen würden.⁷¹² Zwei weitere Unternehmer betonen zudem familieninterne Normen und Werte, die die Befragten zu einer Unternehmensführung im Sinne des Unternehmensgründers verpflichteten:

„Dadurch, dass es ein Familienunternehmen ist und ich Mitglied dieser Familie bin, ist meiner Meinung nach die Verpflichtung automatisch gegeben, im Sinne des Gründers weiterzumachen“.⁷¹³

“Hay una relación patriarcal que viene de los fundadores muy importante que no queremos perder. (Es besteht im Unternehmen eine patriarchalische Tradition der Verbundenheit [gegenüber den Mitarbeitern, Anm. der Übersetzerin], die schon aus Zeiten der Gründer stammt und die wir nicht aufgeben wollen)“.⁷¹⁴

4.2.3.2 Normative regionale Bindung zurückweisende Aussagen

Traditionen sind für das Unternehmen nicht von Bedeutung

Sieben Gesprächspartner weisen im Verlauf des Gesprächs darauf hin, dass Traditionen im eigenen Unternehmen keine oder nur eine sehr geringe Bedeutung hätten. Darunter befindet sich nur ein deutscher Interviewpartner, mit sechs spanischen Gesprächspartnern dagegen aber die Hälfte der spanischen Befragten. Unter diese Kategorie fallen ablehnende Reaktionen auf die Frage nach der Rolle der Tradition im Unternehmen wie „esto es absurdo, el empresario lo es para ganar dinero. Hoy es importante generar riqueza donde sea. Esto no jugaba un papel en absoluto. (Das ist absurd. Ein Unternehmer ist dazu da, um Geld zu verdienen. Heutzutage ist das Wichtigste, Geld zu verdienen, egal wo. Das spielte absolut keine Rolle)“⁷¹⁵. Andere typische Aussagen sind hier „en nuestra empresa no hay tradiciones familiares (in unserem Unternehmen gibt es keine familiären

⁷¹² Vgl. Interview D201210: 120 sowie Interview E20094: 21.

⁷¹³ Interview D201213: 38.

⁷¹⁴ Interview E20122: 30.

⁷¹⁵ Interview E20091: 19.

Traditionen)⁷¹⁶ oder „esto no juega un papel importante (Tradition spielt in unserem Unternehmen keine wichtige Rolle).“⁷¹⁷ Auch ein deutscher Befragter unterstreicht, dass für ihn Traditionen „nicht so wichtig“ seien.⁷¹⁸ In einem spanischen Fall wird darauf hingewiesen, dass Traditionen früher im Unternehmen durchaus wichtig gewesen wären, im Zuge der Wirtschaftskrise diese Bedeutung gleichwohl abgenommen hätte.⁷¹⁹

Tradition sollte im Unternehmen keinen Selbstzweck darstellen

In vier deutschen Interviews wird von den Befragten zwar eingeräumt, dass es eine (familien)unternehmerische Tradition gebe, dass aber gleichzeitig diese Tradition nach dem Motto „wahre die Tradition, aber gehe mit der Zeit“⁷²⁰ nicht um ihrer selbst willen in den Vordergrund gestellt werden sollte, sondern nur dann gelebt werden könne, wenn sie gleichzeitig „wirtschaftlich darstellbar“ sei und damit „Sinnhaftigkeit“⁷²¹ erbe:

„Wir halten nicht aus purer Tradition an dem Standort fest, der Standort muss sich, muss sich immer wieder neu erfinden, und er muss immer wieder beweisen, dass wir zu Recht an ihm festhalten.“⁷²²

Dieser Punkt wurde zwar für die Analyse unter die Aussagen der Kategorie „keine normative regionale Bindung“ subsumiert, er unterscheidet sich aber von den vorangegangenen Aussagen, die der Tradition keinerlei Bedeutung beimessen, da hier Traditionen im Unternehmen grundsätzlich nicht angezweifelt werden. Gleichzeitig wird in den Interviewpassagen aber betont, dass Traditionen nur dann in unternehmerische Entscheidungen einfließen sollten, wenn dies auch Rentabilität verspräche, und in alleinige Entscheidungsgrundlage sein könnten, denn „wenn die Überlegung heißt, nur aus Tradition, dann nicht.“⁷²³

Aussagen über als negativ empfundenen externen normativen Druck

Ein deutscher Familienunternehmer hebt im Gespräch hervor, dass er von außen an ihn herangetragene Normvorstellungen, wie er als Unternehmer fühlen oder handeln solle, als negativ empfinde. Im Fall dieses Unternehmens, das bislang

⁷¹⁶ Interview E20097: 11.

⁷¹⁷ Interview E20096: 18.

⁷¹⁸ Interviews D20121: 36.

⁷¹⁹ Interview E20125: 23.

⁷²⁰ Interview D20127: 73.

⁷²¹ Beide Zitate Interview D20127: 73.

⁷²² Interview D20122: 44.

⁷²³ Interview D20127: 73.

nicht ins Ausland verlagert hat, wird vom Geschäftsführer ein erheblicher Druck von Seiten der Arbeitnehmervertretung verspürt, dass das Familienunternehmen aus traditionellen Gründen auch weiterhin am Heimatstandort investieren sollte:

„Und dann hat es auch etwas damit zu tun, dass ich wahrscheinlich, vorhin haben wir über die Arbeitnehmervertretung gesprochen, und wenn man etwas für so selbstverständlich erachtet, und dazu sagt, das muss doch so sein, man muss doch diese Bindung [an den Heimatstandort] haben, man kann das gar nicht in Frage stellen, [...] und denkt deswegen nicht darüber nach, was man geben muss, damit da so eine Attraktivität auch erhalten bleibt, oder ein Interesse an einem Standort erhalten bleibt, gehe ich dann erst recht auf die andere Seite und sage, ihr gebt mir nicht einen guten Grund, ja. Der Grund, zu sagen, es war schon immer so, und deswegen muss es so sein [...] sage ich, dann erst recht nicht. Dann ist Zeit für einen Erziehungsruf bei euch, dass ihr feststellt, dass eben nicht alles so bleibt, wie es ist [...]“.⁷²⁴

Hier wurden die an den Entscheidungsträger herangetragenen Erwartungen der Arbeitnehmervertretung von diesem nicht im Sinne einer Internalisierung als legitim und selbstverständlich verinnerlicht,⁷²⁵ sondern als unbegründet und fast schon unverschämt empfunden. Dies wird noch dadurch verstärkt, dass vom Befragten keine Bereitschaft der Arbeitnehmervertretung gesehen wird, ihrerseits etwas für die Attraktivität des Standortes zu tun. Aufgrund dieser Instrumentalisierung der Tradition durch die Arbeitnehmervertreter entsteht beim Interviewpartner eine abwehrende Haltung, die seine regionale Bindung gegenüber dem Heimatstandort nicht erhöht, sondern vielmehr eine Gegenreaktion in Gang setzt, um eine Bequemlichkeit der Arbeitnehmer zu vermeiden („Dann ist Zeit für einen Erziehungsruf“⁷²⁶).

In einem weiteren deutschen Fall wird die Produktion in Deutschland vor einer vorgenommenen Verlagerung ins Ausland als „brav“⁷²⁷ bezeichnet, womit vom (gesellschaftlichen) unternehmerischen Umfeld an das Unternehmen herangetragene Normvorstellungen bezüglich eines gewünschten Verhaltens deutlich werden. Die später vorgenommene Standortverlagerung wäre nach dieser Logik im Umkehrschluss als „ungezogen“ einzustufen.⁷²⁸ Der Interviewpartner sieht die späteren Schritte zur Auslandsproduktion (und auch -verlagerung) in einem

⁷²⁴ Interview D20121: 40.

⁷²⁵ Vgl. Schimank (2010), S. 62.

⁷²⁶ Interview D 20121: 40.

⁷²⁷ Interview D20128: 4.

⁷²⁸ Braves Verhalten bezeichnet ein ursprünglich kindliches Verhalten entlang erwachsener Wünsche oder Forderungen bzw. gehorsames Verhalten, siehe o.V. (2014c), Stichwort „brav“.

sehr positiven Licht und schildert diese mit großer Begeisterung. Deshalb wurde die gesellschaftliche Erwartung einer „braven“ Inlandsproduktion ebenfalls tendenziell unter „von außen als negativ empfundener Druck“ kodiert, auch wenn hier der implizite Druck deutlich geringer ausfällt als im ersten, expliziten Beispiel. Auch hier ist aber mit einer darauffolgenden, ausgeprägten Verlagerungstätigkeit eine Gegenbewegung eingetreten.⁷²⁹

Insgesamt ist festzustellen, dass normative regionale Bindung in der Untersuchung als eine Bindungskategorie einzustufen ist, die im Vergleich zu den zwei anderen Dimensionen regionaler Bindung im vorliegenden Sample eine geringere Bedeutung besitzt, da sie länderübergreifend nur von einem Viertel der befragten Unternehmen betont wird, wohingegen fast die Hälfte der Interviewpartner Aussagen darüber treffen, dass Bestandteile von normativer regionaler Bindung in ihrem Unternehmen keine Bedeutung hätten oder nur dann gelebt werden könnten, wenn sie auch wirtschaftlich darstellbar seien. Gerade diejenige Dimension regionaler Bindung, die in der einschlägigen Literatur *in erster Linie in Familienunternehmen* aufgrund der ihnen zugesprochenen Bedeutung von Traditionsbewusstsein und einer starken Verwurzelung in der lokalen Gemeinschaft vermutet wird,⁷³⁰ konnte folglich nur in einer Minderheit der Fälle ermittelt werden. Interessant sind die beiden Fälle in der Kategorie „Druck von außen als negativ empfunden“, die zeigen, dass ein als zu hoch empfundener externer Druck im Hinblick auf die Rollenerwartungen des unternehmerischen Umfeldes an Entscheidungsträger eines Familienunternehmens zur gegenteiligen Wirkung führen kann, indem dieser statt deren normative regionale Bindung die Verlagerungsaffinität erhöhen kann.

4.2.4 Einstufung der regionalen Bindung der Familienunternehmer

Die im Zentrum der Arbeit stehende qualitative Basisstudie wurde zum Zweck der Einstufung der Bindungsintensität der Familienunternehmer durch eine quantitative Fragebogenuntersuchung ergänzt, bei der nicht nur verschiedene demographische Angaben des Unternehmens sowie der Interviewpartner erfasst wurden, sondern die Befragten auch Items zur regionalen Bindung anhand einer

⁷²⁹ Allerdings wurde die Verlagerungstätigkeit in diesem Unternehmen durch ein Bündel an Motiven ausgelöst, in erster Linie durch den hohen Konkurrenzdruck, aber auch durch das Verhalten der Marktpartner, weitere Marktgründe und Expansionsgründe. Dennoch spielten in diesem Fall auch persönliche Gründe des Entscheidungsträgers mit in diese Entscheidung hinein, vgl. Interview D20128.

⁷³⁰ Siehe hierzu Kapitel 2.1.2.1 der vorliegenden Arbeit.

Skala bewerteten. Die quantitative Studie dient dabei sowohl zur Einordnung der Bindungsstärke der Befragten wie auch im Sinne einer Datentriangulation zur Validierung der qualitativ erfassten Unterschiede. Die Items zur Messung der verschiedenen Dimensionen regionaler Bindung orientieren sich am bereits getesteten und validierten Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB) und wurden für die Zielsetzung der Arbeit umformuliert. Dabei ergaben sich 10 Items, davon vier zur Erfassung von affektiver sowie jeweils drei zur Erfassung von normativer und kalkulatorischer regionaler Bindung. Diese Aussagen wurden von den Befragten anhand einer Ratingskala mit den Abstufungen von 0 (trifft nicht zu) bis 10 (trifft vollständig zu) bewertet. Für die Auswertung wurden die Mittelwerte der zu den jeweiligen Dimensionen gehörenden Items gebildet und verglichen.⁷³¹ In die Auswertung wurden nur die von den Familienunternehmern selbst beantworteten Fragebögen mit einbezogen, deshalb reduziert sich die Anzahl der Fälle um die zwei interviewten angestellten Geschäftsführer auf N=22. Die Ergebnisse der Auswertung zeigt Tab. 14.

Bindungsdimension	N	Items	MW	SD
Affektive regionale Bindung	22	4	8,68	1,30
Kalkulatorische regionale Bindung	22	3	4,74	2,45
Normative regionale Bindung	22	3	4,67	2,02

Tabelle 14: Länderübergreifende Einstufung der Bindungsstärke der Familienunternehmer

Quelle: Eigene Berechnung.

Dabei wird deutlich, dass die affektive Bindungsdimension von den Befragten die höchsten Einstufungen erhält, während kalkulatorische und normative Bindung deutlich niedriger bewertet wurden. Auch die Streuung der angegebenen Punktwerte ist bei affektiver regionaler Bindung deutlich niedriger als bei kalkulatorischer und normativer regionaler Bindung (siehe Abb. 5).

⁷³¹ Diese Vorgehensweise entspricht auch der Auswertung des COBB, siehe hierzu auch Felfe et al. (2014), S. 6.

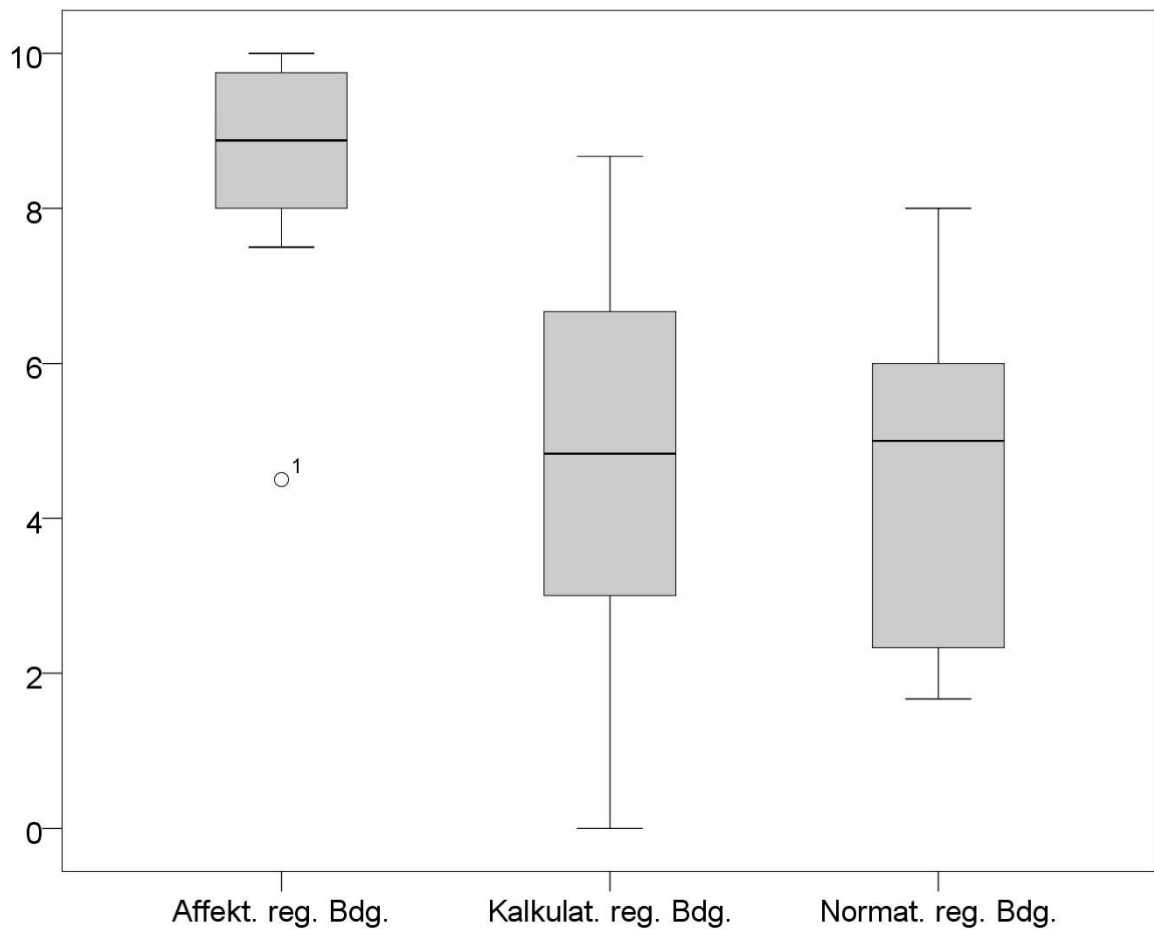


Abbildung 5: Streuungs- und Lagemaße der einzelnen Bindungsdimensionen, länderübergreifend

Quelle: Eigene Darstellung

4.2.5 Interpretation der Ergebnisse

In einem ersten Schritt soll die Frage beantwortet werden, auf welche Art sich Familienunternehmer regional gebunden fühlen. Das dreidimensionale Bindungsmodell erlaubt dabei verschiedene Erkenntnisse über die einzelnen Komponenten regionaler Bindung. Am häufigsten wurden in den geführten Interviews Aspekte affektiver regionaler Bindung thematisiert. Von den 24 Befragten äußern sich 22 mindestens einmal im Gespräch über ihre affektive regionale Verbundenheit, mehr als die Hälfte der Befragten nennen mindestens vier verschiedene Aspekte. Auch die quantitative Studie bekräftigt die affektive Dimension als diejenige Dimension regionaler Bindung, der am meisten Bedeutung beigemessen wird. Hier bestätigten die Ergebnisse der Studie die theoretische Annahme

aus der Literatur,⁷³² dass Familienunternehmer typischerweise eine affektive regionale Verbundenheit zeigen, die sich in einer Personenorientierung, in der die Qualität des Miteinanders und feste, emotional tief verankerte Beziehungen wichtig sind, sowie in einer Einstellung der Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft, in der das Unternehmen verwurzelt ist, äußern kann.⁷³³ Die Befunde erweisen sich ebenfalls als konform mit aktuellen Studien, die davon ausgehen, dass nicht-finanzielle Ziele in Familienunternehmen in erster Linie intrinsisch motiviert sind.⁷³⁴

Die zwei wichtigsten Subkategorien affektiver regionaler Bindung betrafen auf der einen Seite die Verbundenheit gegenüber dem Heimatstandort bzw. der erweiterten Region als geographischem Ort, auf der anderen Seite die Verbundenheit gegenüber den Mitarbeitern des Unternehmens, wobei auch eine empfundene soziale Verantwortung angesprochen wurde. Affektive regionale Bindung kann somit die als wichtigste Dimension regionaler Bindung bezeichnet werden. Die geführten Gespräche zeigten aber auch, dass die affektive regionale Bindung der Befragten durch Enttäuschungen oder negative Erfahrungen persönlicher oder politischer Art sinken und sich dadurch sogar unter Umständen die Verlagerungsaffinität der Entscheidungsträger erhöhen kann.

Kalkulatorische regionale Bindung wurde seltener als affektive regionale Bindung in den Gesprächen thematisiert. Auch der ermittelte quantitative Mittelwert der kalkulatorischen Bindungs-Items liegt deutlich niedriger als der affektive Mittelwert. Die kalkulatorische Bindungsdimension hing in erster Linie, wie bereits im theoretischen Teil der Arbeit vermutet worden war, von den getätigten Investitionen der Unternehmen sowie deren Schwerpunkten bzw. deren Ausrichtung zusammen. Der am häufigsten geäußerte Aspekt betraf hier, wie die vielen Familienunternehmen in der einschlägigen Literatur attestierte Personenorientierung annehmen ließ, unternehmerische Ressourcen im Hinblick auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen sowie die Qualifikation der Mitarbeiter, die beide bei einer Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten ins Ausland in Mitleidenschaft gezogen bzw. möglicherweise nicht mehr in der gleichen Höhe erreicht würden. Auch eine auf vorrangig nutzenorientierten Erwägungen

⁷³² Siehe hierzu Kapitel 2.1.2.1 sowie 2.2.3 der vorliegenden Arbeit.

⁷³³ Siehe exemplarisch Wimmer et al. (2005), S. 121 und 148, Kets de Vries (1993), S. 62f sowie Hilse/ Wimmer (2001), S. 24.

⁷³⁴ Vgl. Berrone/ Cruz/ Gomez-Mejia (2012), S. 259f, Berrone et al. (2010), S. 87.

basierende Verbundenheit gegenüber dem Heimatstandort, die auf den dort getätigten Investitionen sowie den strukturellen Gegebenheiten basiert, wurde im Rahmen dieser Dimension angesprochen.

Dabei zeigte sich, dass sich die Hauptkategorien von affektiver und kalkulatorischer regionaler Bindung mit einem Fokus auf der Heimatregion auf der einen Seite bzw. den Mitarbeitern des Unternehmens auf der anderen Seite von ihrer Ausrichtung her ähneln, allerdings kommt die regionale Bindung dabei jeweils durch unterschiedliche Auslöser zustande. Während bei affektiver regionaler Bindung die emotionale, intrinsische Komponente im Vordergrund steht, basiert kalkulatorische regionale Bindung auf der Einschätzung der Kosten und Nutzen einer bestimmten Situation und ist somit in erster Linie extrinsisch motiviert.

Normative regionale Bindung als dritte Bindungsdimension wird Familienunternehmen ebenfalls in manchen einschlägigen Publikationen als besonders typisch zugeschrieben⁷³⁵, da sie mit einer hohen Bedeutung von Traditionen aufgrund der langfristigen Kontinuität im Unternehmen einhergeht, die bei angestellten Managern schon aufgrund ihrer meist kürzeren Verweildauer im Unternehmen weniger wahrscheinlich erscheint. Die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen dagegen, dass diese Bindungsdimension im Vergleich zur affektiven und kalkulatorischen regionalen Bindung in den Gesprächen deutlich seltener geäußert wurde. Nur ein Viertel der Befragten lässt sich dieser Bindungsdimension zuordnen, während fast die Hälfte der Interviewpartner normative Bindung explizit zurückweist. Auch die Ergebnisse der quantitativen Studie weisen der normativen regionalen Bindung die geringste Bedeutung der drei Bindungsdimensionen zu. Eine mögliche Erklärung für die geringere Ausprägung normativer Bindungskomponenten ist die Anpassung der Unternehmen an wirtschaftliche Gegebenheiten, da mehrere Interviewpartner angeben, dass Traditionen nur dann aufrechterhalten werden könnten, wenn sie auch „wirtschaftlich darstellbar“ seien. Dies könnte sich für viele Familienunternehmen als schwierig erweisen.

Die regionale Bindung der Familienunternehmer beruht damit im Untersuchungssample insgesamt stärker auf persönlichen, emotional geprägten Einstellungen gegenüber dem Heimatstandort und den Mitarbeitern als auf rationalen Kosten-Nutzen-Aspekten und extrinsischen Wertvorstellungen des unternehmerischen Umfelds oder der Unternehmerfamilie, die durch Sozialisationsprozesse

⁷³⁵ Vgl. exemplarisch Schröder (2011), S. 194.

internalisiert und als Traditionen weitergegeben werden. Hier zeigt sich der Vorteil einer Gliederung des Konstrukts regionale Bindung in verschiedene Dimensionen, da dadurch die regionale Verbundenheit von Entscheidungsträgern in Familienunternehmen differenziert analysiert werden kann und Unterschiede in den Bindungsarten deutlich werden.

Als zentrale Schlussfolgerung dieses Untersuchungsabschnittes ist somit festzuhalten, dass die Befunde nahelegen, dass die regionale Bindung von Familienunternehmern stärker durch affektive als durch kalkulatorische oder normative Elemente beeinflusst wird. (Hypothese 1)

4.3 Regionale Bindung in der Verlagerungsentscheidung

4.3.1 Regionale Bindung der Verlagerer und Nicht-Verlagerer im Vergleich

Als Ergebnis des Entscheidungsprozesses über eine Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland wird zunächst auf der einen Seite in der Untersuchung die tatsächlich im Unternehmen erfolgte Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland gesehen, wobei unter einer Verlagerung der Abbau von Arbeitsplätzen am Heimatstandort des Unternehmens verstanden wird, der als Folge einer internationalen Standortverlagerung mit einer damit in substitutivem Zusammenhang stehenden Expansion von Arbeitsplätzen an einem ausländischen Standort desselben Unternehmens einhergeht.⁷³⁶ Das Ergebnis kann aber auf der anderen Seite auch in einer bewussten Entscheidung zur Nicht-Verlagerung bestehen, wodurch die in Frage kommenden Wertschöpfungsaktivitäten am Heimatstandort belassen werden.

Von den befragten 24 Entscheidungsträgern geben im Gespräch in beiden Ländern jeweils zwei Interviewpartner an, in ihrem Unternehmen in der Vergangenheit bereits eine oder mehrere Verlagerungen von Arbeitsplätzen vom Heimatstandort ins Ausland durchgeführt zu haben. In allen vier Fällen handelt es sich dabei um die Verlagerung von Produktionsaktivitäten. Diese Unternehmen kommen aus dem Bereich Kraftfahrzeuge und Automobilzulieferer (zwei Unternehmen) sowie aus der Elektronikbranche und aus dem Bereich medizinische Hilfsmittel. Als Hauptmotivation für diesen Schritt werden in allen Fällen Kosten-

⁷³⁶ Vgl. Kapitel 2.3.1 der Arbeit.

gründe aufgrund hohen Wettbewerbsdrucks in der Branche und damit verbunden das Ziel der Senkung des Arbeitskostenniveaus durch die Produktion an einem von den Arbeitskosten her günstigeren ausländischen Standort genannt.⁷³⁷ Daneben spielen im Einzelfall auch ein höheres Angebot an Personal am ausländischen Standort eine Rolle⁷³⁸ sowie die damit verbundene Nähe zu bestimmten Kunden.⁷³⁹ In zwei Verlagerungsfällen (ein spanisches und ein deutsches Unternehmen) wird das Familienunternehmen von einem angestellten Geschäftsführer geleitet, der in der vorliegenden Studie auch der Interviewpartner war und die Verlagerungsfälle mit veranlasst hatte.

Hier ist zunächst festzustellen, dass sich die Verlagerungsfälle in den beiden Ländern strukturell ähneln, da es sich in allen Fällen um Branchen mit hohem Kosten- und Wettbewerbsdruck handelt. In jedem Land befindet sich jeweils ein Fall aus der Automobilzulieferindustrie unter den Verlagerern. Die Verlagerung ins Ausland erfolgte in allen vier Fällen in erster Linie aus Kostenmotiven zur Senkung des Arbeitskostenniveaus.

Für den Vergleich der regionalen Bindung von Familienunternehmern mit und ohne Verlagerungserfahrung wurden nur die zwei Verlagerungsfälle herangezogen, in denen die Familienunternehmer selber den Kurzfragebogen zur Einstufung der regionalen Bindung ausfüllten. Hier zeigt sich folgende Befundlage: In allen drei Bindungsdimensionen geben die zwei Familienunternehmer, die bereits in der Vergangenheit mit ihrem Unternehmen Arbeitsplätze verlagert haben, im Kurzfragebogen eine etwas höhere mittlere regionale Bindung an. Die Mittelwertunterschiede sind nicht signifikant (siehe Tab. 15). Somit kann anhand dieser Ergebnisse nicht konstatiert werden, dass die Familienunternehmer, die sich für Verlagerungen entscheiden, über eine niedrigere regionale Bindung verfügen als die Unternehmer, die die Option der Nicht-Verlagerung wählen. Die Aussagekraft des Vergleichs wird allerdings durch die geringe Zahl von zwei Verlagerungsfällen eingeschränkt.

⁷³⁷ Vgl. Interviews D20122:18, D20128:7, E20093: 6, E20092: 11.

⁷³⁸ Vgl. Interview D20122:18.

⁷³⁹ Vgl. Interview E20092:11.

	n	Affektive reg. Bindung (MW)	Kalkulatorische reg. Bindung (MW)	Normative reg. Bindung (MW)
Verlagerungserfahrung	2	8,75	5,34	5,50
Keine Verlagerungserfahrung	20	8,68	4,68	4,58
N	22			
	MW-Differenz	0,07	0,66	0,92
	p	0,952	0,779	0,623

Tabella 15: Regionale Bindung der Familienunternehmer mit und ohne Verlagerungserfahrung

Quelle: Eigene Berechnung.

4.3.2 Regionale Bindung als Verlagerungshemmnis

Im Gespräch stellen mehrere Interviewpartner eine Verbindung zwischen verschiedenen Subkategorien der regionalen Bindungsdimensionen und der Bestrebung in ihrem Unternehmen her, Wertschöpfungsaktivitäten am Heimatstandort zu belassen und nicht zu verlagern. Diese Äußerungen veranlassen zu verschiedenen Vermutungen bezüglich des Einflusses von einzelnen Subkategorien regionaler Bindung auf den Entscheidungsprozess zur Verlagerung.

Bei den Subkategorien affektiver regionaler Bindung stellt für mehrere Gesprächspartner zunächst die persönliche Bindung zu den Mitarbeitern ein Faktor dar, der Verlagerungstätigkeiten erschwert. Drei deutsche und zwei spanische Befragte thematisieren ihre Beziehung zu den Mitarbeitern am Heimatstandort als Einflussfaktor in der Entscheidung, der mit dazu geführt hätte, von einer Verlagerung abzusehen. Die emotionale Verbundenheit gegenüber den Mitarbeitern am Heimatstandort zeigt sich in den Gesprächen dort, wo betont wird, dass die Mitarbeiter den Familienunternehmern persönlich bekannt seien, weshalb die befragten Familienunternehmer versuchen würden, Kündigungen möglichst zu vermeiden, da man sich „sehr persönlich miteinander verbunden“⁷⁴⁰ fühle:

„Wenn jemand dahinter steht, den man auf der Straße trifft, und den man kennt und so, dann ist es nicht ganz so leicht, das zu verlagern.“⁷⁴¹

⁷⁴⁰ Interview D20121: 48.

⁷⁴¹ Interview D20126: 56.

„Es hat eine emotionale Komponente. Das würde ich der Mannschaft nicht gerne erklären.“⁷⁴²

„Esto sí habría sido un problema, con los stakeholder. Yo conozco a la gente con nombre y apellido, y en el caso de Polonia me pasó esto que me lo pensé. Esto sí contaba. Tenemos una planta productiva, pero detrás hay gente. (Das mit den Stakeholdern wäre ein Problem geworden. Ich kenne meine Mitarbeiter mit Vor- und Nachnamen, und im Fall von Polen habe ich darüber nachgedacht. Das war wichtig. Wir haben eine Fabrik, aber dahinter stehen Menschen).“⁷⁴³

In einem anderen spanischen Fall wurde der Verkauf einer Unternehmenssparte an einen Investor davon abhängig gemacht, dass dieser Konzepte vorlegte und sich seinerseits dazu verpflichtete, weitere Arbeitsplätze zu schaffen und auf Kündigungen zu verzichten.⁷⁴⁴ Dies ist ein Hinweis darauf, dass dieser Aspekt in diesem Fall zwar nicht in eigene Investitionsentscheidungen, aber auch in unternehmerische Entscheidungen generell hineinspielen kann. In dem spanischen Fall, in dem der angestellte Geschäftsführer eines Familienunternehmens befragt wurde, das in der Vergangenheit mehrere Standortverlagerungen vorgenommen hat, weist dieser darauf hin, dass emotionale Komponenten bei den Eigentümern des Unternehmens als Verlagerungsbarrieren dazu geführt hätten, dass die Entscheidungen zur Verlagerung im Vergleich zu den Wettbewerbern aus seiner Sicht zu spät getroffen wurden.⁷⁴⁵

Diese Befunde zeigen, dass im Hinblick auf die affektive regionale Bindung von Familienunternehmern *in erster Linie der Aspekt der persönlichen Beziehung zu den Mitarbeitern am Heimatstandort als psychosoziales Verlagerungshemmnis⁷⁴⁶ im Entscheidungsprozess berücksichtigt wird* (Hypothese 2). Dabei kann vermutet werden, dass der die Verlagerungsneigung hemmende Einfluss der persönlichen Beziehung des Familienunternehmers zu den Mitarbeitern am Heimatstandort auf den Entscheidungsprozess umso größer ist, je intensiver diese Beziehung empfunden wird.

⁷⁴² Interview D20129: 21.

⁷⁴³ Interview 20125: 14.

⁷⁴⁴ Vgl. Interview E20121: 208.

⁷⁴⁵ Vgl. Interview E20093: 12.

⁷⁴⁶ Vgl. zum Thema psycho-sozialer Verlagerungshemmnisse Hardock (2000), S. 133f. Auch Laursen/ Masciarelli/ Prencipe (2012) diskutieren soziale Bindungsaspekte unter dem Stichwort des Sozialkapitals als Hemmnis für die Internationalisierung von Unternehmen, S. 788.

Auch affektive Aussagen der Befragten gegenüber dem Heimatstandort lassen einen Einfluss auf die Verlagerungsentscheidung vermuten. Ein solcher Zusammenhang wird von einem der deutschen Befragten hinsichtlich des privaten Wohnsitzes am Heimatstandort hergestellt, den der Gesprächspartner auf keinen Fall aufgeben möchte, weshalb für ihn eine Kompletterverlagerung des Heimatstandorts, die auch mit einem privaten Umzug verbunden wäre, grundsätzlich nicht in Frage käme („Da bleiben wir lieber hier und kämpfen“⁷⁴⁷). Hier wirkt die Einbettung des Familienunternehmers in das soziale Umfeld am Heimatstandort als Verlagerungshemmnis. In einem anderen Fall wird die Verwurzelung am Heimatstandort aus patriotischen Gründen als Faktor bezeichnet, der in der Entscheidungssituation zwar nicht die Hauptrolle spielen würde, aber als „Beiwerk“⁷⁴⁸ dennoch einfließe. Ein spanischer Familienunternehmer betont die hohe Bereitschaft im Unternehmen, nicht nur ökonomische, sondern auch soziale Werte für den Heimatstandort und die dortige Region zu schaffen, die dazu führe, dass das Unternehmen am Heimatstandort präsent sein müsse.⁷⁴⁹ Der Einfluss von emotionalen Bindungsaspekten gegenüber dem Heimatstandort wird von den Befragten dennoch im Vergleich zum Einfluss der persönlichen Beziehung zu den Mitarbeitern seltener thematisiert. Die soziale Verwurzelung am Heimatstandort wirkt sich vor allem dann auf die Verlagerungsentscheidung aus, wenn eine Verlagerung von Wertschöpfungsstufen ins Ausland eine Veränderung der privaten Situation für den Familienunternehmer bedeuten würde, die nicht gewünscht ist.⁷⁵⁰ Es kann vermutet werden, dass dies in erster Linie in kleinen Familienunternehmen der Fall ist, da hier insgesamt weniger personelle Ressourcen zur Führung von Auslandsstandorten zur Verfügung stehen⁷⁵¹ und deshalb die Unternehmerfamilie unter Umständen diese Aufgabe übernehmen müsste. Doch zeigen die Interviewergebnisse, dass dieser Aspekt auch in großen Familienunternehmen eine Rolle spielen kann, da er auch vom befragten Entscheidungsträger des größten in die Studie einbezogenen Unternehmens geäußert wurde.⁷⁵² Basierend auf diesen Überlegungen *kann angenommen werden, dass die Einbettung der Familienunternehmer in das soziale Umfeld ihres Unterneh-*

⁷⁴⁷ Interview D20128: 94.

⁷⁴⁸ Interview D20126: 9.

⁷⁴⁹ Vgl. Interview E20122: 26.

⁷⁵⁰ Auch Schröder (2011) vermutet analog dazu eine Abhängigkeit des Einflusses von moralischen Argumenten in wirtschaftlichen Entscheidungen von der sozialen Einbettung der Geschäftsleitung in das Umfeld des Unternehmens, siehe S. 199.

⁷⁵¹ Vgl. Deitmers (1982), S. 214.

⁷⁵² Siehe Interview D20128: 94 und 105.

mens am Heimatstandort dann als Verlagerungsbarriere in der Verlagerungsentscheidung berücksichtigt wird, wenn eine Verlagerung zu einer nicht gewünschten Veränderung des sozialen Umfeldes des Familienunternehmers führen würde. (Hypothese 3)

Insgesamt äußern (in beiden Ländern zusammen) sechs Familienunternehmer im Gespräch einen angenommenen positiven Zusammenhang zwischen der eigenen affektiven regionalen Bindung und ihren unternehmerischen Entscheidungen bezüglich der Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten ins Ausland. In zwei weiteren Fällen wurde von den befragten angestellten Geschäftsführern der Einfluss der emotionalen Verbundenheit der Familienunternehmer auf die Verlagerungsentscheidung thematisiert. Somit wurde von einem Drittel der befragten Entscheidungsträger affektiver regionaler Bindung im Interview durchaus eine Rolle im Entscheidungsprozess zuerkannt, indem diese im Sinne einer psychosozialen Transferbarriere⁷⁵³ als weicher Faktor⁷⁵⁴ die Entscheidung beeinflussen kann. Als direkte Konsequenz aus diesem Einfluss ergibt sich in mehreren Fällen, dass die Entscheidungsträger in erster Linie vor einem kompletten Kapazitätstransfer zurückschrecken, da man auf der einen Seite die damit verbundenen Kündigungen, aber auch damit zusammenhängende private Veränderungen vermeiden will.⁷⁵⁵

Auch im Hinblick auf die Dimension der kalkulatorischen regionalen Bindung wird von mehreren Gesprächspartnern ein ausdrücklicher Zusammenhang zwischen einzelnen Kategorien kalkulatorischer Bindung und den Bestrebungen im Unternehmen, Wertschöpfungsaktivitäten nicht zu verlagern, sondern vielmehr weiterhin am Heimatstandort zu belassen oder dort sogar noch auszubauen, gesehen. Am häufigsten wurde dabei von den Befragten die Qualifikation der Mitarbeiter am Heimatstandort als Desinvestitionsbarriere angegeben, die eine Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland schwierig mache, da man den Verlust

⁷⁵³ Vgl. Hardock (2000), S. 134f.

⁷⁵⁴ Siehe zur Abgrenzung von harten und weichen Faktoren in der Unternehmensführung den Eintrag dazu im Gabler Wirtschaftslexikon, Lies (2014).

⁷⁵⁵ Auch andere Studien sehen die Verlagerung von Unternehmenssitzen als eindrücklichsten Schritt in der Internationalisierung eines Unternehmens an, vgl. Laamanen/ Simula/ Torstila (2012), S. 187.

der getätigten personellen Investitionsmaßnahmen sowie einen nur schwierigen Aufbau von ebenso qualifiziertem Personal im Ausland befürchte.⁷⁵⁶

„Aber das zu verlagern, das kann man sich gar nicht leisten. Und das Ganze, was in den Köpfen drin ist, das geht vielleicht in fünf Jahren. Und dann können sie es noch nicht so...“⁷⁵⁷

Immerhin drei von acht der deutschen Fälle, die sich zu dieser Subkategorie kalkulatorischer Bindung äußern, schreiben ihr auch einen Zusammenhang mit der Wertschöpfungsentscheidung zu, in den spanischen Fällen beläuft sich der Anteil sogar auf 50%.

In den Gesprächen wird darüber hinaus auch eine Einbettung in lokale, externe Netzwerkstrukturen, die dazu führten, dass eine komplette Verlagerung des Heimatstandortes grundsätzlich nicht zur Debatte stünde, als Hemmnis einer Ressourcenverschiebung gesehen.⁷⁵⁸ Der Einfluss eines möglichen Imageverlustes dadurch, dass im Falle einer Verlagerung nicht mehr das Gütesiegel *made in Spain* als Qualitätsausweis verwendet werden könnte, wird zwar in einem Gespräch thematisiert, allerdings durch die Aussage relativiert, dass das Siegel nicht mehr die hohe Bedeutung hätte wie noch in früheren Jahren.⁷⁵⁹

Die Ergebnisse lassen folglich vermuten, dass *im Hinblick auf die kalkulatorische Dimension regionaler Bindung in erster Linie eine hohe Qualifikation der Mitarbeiter am Heimatstandort sowie die Einbettung des Unternehmens in externe Netzwerke als Verlagerungshemmnisse in den Entscheidungsprozess zur Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland einfließen.* (Hypothese 4)

Insgesamt äußern sich in beiden Ländern sechs Interviewpartner dazu, dass kalkulatorische Aspekte die Entscheidung über einen Kapazitätstransfer beeinflusst hätten. Zwei spanische Befragte geben im Gespräch explizit an, dass strukturelle Aspekte dagegen keine Rolle bei der Wertschöpfungsentscheidung gespielt hätten. Damit wurden kalkulatorische Aspekte als Einflussfaktoren in der Verlagerungsentscheidung seltener genannt, als dies aufgrund ihres rationalen und damit leichter zu begründenden Charakters hätte vermutet werden können. Die

⁷⁵⁶ Siehe hierzu die Interviews E20124: 100, D20128: 107ff, D201210: 90 sowie Interview D201213: 119.

⁷⁵⁷ Interview D20128: 109.

⁷⁵⁸ Siehe Interview E20095: 14 sowie E20095: 19.

⁷⁵⁹ Vgl. Interview E20092: 41.

Qualifikation der Mitarbeiter am Heimatstandort wurde als häufigstes kalkulatorisches Verlagerungshemmnis gesehen.

Im Hinblick auf die Normvorstellungen des unternehmerischen Umfeldes im Rahmen der normativen Dimension regionaler Bindung wird im Gespräch von keinem der Befragten ein direkter Zusammenhang mit der Entscheidung für oder gegen Arbeitsplatzverlagerungen genannt. Dagegen stellen vier Familienunternehmer im Gespräch ausdrücklich einen Zusammenhang zwischen den Traditionen im Unternehmen und der Überlegung, möglichst viel Wertschöpfung am Heimatstandort zu belassen, her. So antwortete beispielsweise ein Unternehmer auf die Frage, welche Rolle die Tradition des Unternehmens am Standort dabei gespielt hätte, das „kommt so unter die Soft, Soft-Faktoren, da kann man also den Patriotismus mit abhaken, und die Tradition und diese Dinge (lacht) aber das sind also nur Bei-, Beiwerk, das ist nicht das Entscheidende gewesen, aber es spielt auch eine Rolle.“⁷⁶⁰ Der Aussage eines anderen Gesprächspartners zufolge stünde der Einfluss von Traditionen auf die Überlegungen, möglichst viel Wertschöpfung am Heimatstandort zu betreiben, „außer Frage“.⁷⁶¹ Insgesamt verweist von den vier Interviewpartnern, die sich in beiden Ländern zu normativer regionaler Bindung bekennen, in jedem Land die Hälfte darauf, dass diese normative Bindung sie auch bei ihrer Entscheidung, keine Arbeitsplätze ins Ausland zu verlagern, sondern möglichst viel Produktion am Heimatstandort zu belassen, beeinflusst hätte.

Die Befunde veranlassen zur Vermutung, dass *im Hinblick auf die normative Dimension regionaler Bindung in erster Linie die Tradition des Familienunternehmens am Heimatstandort als Verlagerungshemmnis in die Entscheidung zur Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland einfließt* (Hypothese 5).

Bemerkenswert ist darüber hinaus ein spanischer Fall, bei dem der befragte Familienunternehmer für die Vergangenheit einen positiven Zusammenhang zwischen eigener normativer regionaler Bindung und der Konzentration der Wertschöpfungsaktivitäten am Heimatstandort angibt, diesen Zusammenhang aber aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage des Unternehmens seit der Wirtschaftskrise für die Gegenwart verneint. Die Krise habe bewirkt, dass Tradition im Unternehmen kein besonderer Wert mehr sei und inzwischen auch kein Verlagerungshemmnis mehr darstelle.⁷⁶² Auch dieser Fall stützt die Vermutung,

⁷⁶⁰ Interview D20126: 9.

⁷⁶¹ Interview D20123: 22.

⁷⁶² Vgl. Interview E20125: 23.

dass die Tradition am Heimatstandort als normative Komponente regionaler Bindung der Entscheidungsträger in Familienunternehmen das Potential haben kann, unternehmerische Entscheidungsprozesse als weicher Faktor zu beeinflussen, dass dafür aber auch die wirtschaftlichen Ausgangsbedingungen des Unternehmens stimmen müssen.⁷⁶³

In den deutschen Interviews finden sich keine Passagen ausdrücklich dazu, dass normative regionale Bindung *nicht* im Entscheidungsprozess zu Arbeitsplatzverlagerungen berücksichtigt würde, in Spanien betonen dies dagegen drei Interviewpartner, darunter ein Verlagerungsfall. Dieser Befund passt zur Feststellung, dass in Spanien die Anzahl der Fälle, die die Bedeutung von Tradition im Unternehmen insgesamt verneinten oder als gering einstufen, höher ausfiel als in den deutschen Interviews, wo die einschlägigen Interviewpassagen eher dafür sprechen, dass Traditionen zwar im Unternehmen durchaus gesehen und geschätzt werden, aber nicht um ihrer selbst willen verfolgt werden sollten.⁷⁶⁴

Insgesamt beeinflussten in den untersuchten Familienunternehmen die folgenden Subkategorien regionaler Bindung der Familienunternehmer den Entscheidungsprozess zur Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland nach eigenen Angaben im Sinne von Verlagerungshemmnissen:

- Eine enge persönliche Beziehung der Entscheidungsträger zu den Mitarbeitern am Heimatstandort (affektive Dimension).
- Die soziale Einbindung der Familienunternehmer am Heimatstandort über den privaten Wohnsitz, sofern durch die Verlagerung eine nicht gewollte Veränderung des sozialen Umfelds des Familienunternehmers befürchtet würde (affektive Dimension).
- Eine hohe Qualifikation der Mitarbeiter am Heimatstandort sowie die Einbettung des Unternehmens in externe Netzwerke (kalkulatorische Dimension).
- Eine hohe Bedeutung der Tradition des Familienunternehmens am Heimatstandort (normative Dimension).

⁷⁶³ Siehe eine ähnliche Argumentation im Hinblick auf moralische Argumente bei Schröder (2011), S. 207: Hier wird angenommen, dass moralisches Handeln in Produktionsverlagerungen dadurch eingeschränkt wird, dass sich dieses in wirtschaftlichen Zusammenhängen als nützlich und effizient legitimieren muss.

⁷⁶⁴ Siehe hierzu auch das folgende Kapitel.

Der in den Gesprächen thematisierte Einfluss bezieht sich weniger auf Teilverlagerungen von Wertschöpfungsprozessen als vielmehr auf die unbedingte Aufrechterhaltung des Unternehmenssitzes am Heimatstandort. Am häufigsten wurde von den befragten Entscheidungsträgern der Einfluss affektiver regionaler Bindungselemente auf die Verlagerungsentscheidung genannt. Dieses Ergebnis erweist sich auch hier als konform mit den Forschungen zu organisationalem Commitment, bei denen sich gezeigt hat, dass affektives Commitment die zentrale Komponente des Gesamtkonzeptes darstellt.⁷⁶⁵

4.4 Regionale Bindung von deutschen und spanischen Familienunternehmern im Vergleich

4.4.1 Ergebnisse der qualitativen Studie

4.4.1.1 Affektive regionale Bindung

Bei einer Gegenüberstellung der deutschen und spanischen Aussagen zu affektiver regionaler Bindung wird zunächst deutlich, dass die Anzahl der geäußerten Subkategorien von affektiver regionaler Bindung in den deutschen Interviews deutlich höher ist als in den spanischen Interviews. Während die deutschen Interviewpartner durchschnittlich 4,8 einzelne Subkategorien im Gespräch erwähnen, kommen die spanischen Interviewpartner nur auf 2,8 Subkategorien (siehe hierzu und zum Folgenden Tabelle 8).

Die größten Unterschiede zwischen beiden Ländern zeigt sich in der Kategorie der Aussagen über den Heimatstandort bei den Äußerungen über die eigene Identifikation mit dem Heimatstandort, die in Deutschland von 11 der 12 Befragten betont wird, in Spanien aber nur von vier der 12 Interviewpartner. Daneben gibt die Hälfte der deutschen Befragten an, dass der private Wohnsitz am Heimatstandort zu ihrer Identifikation mit der Region beiträgt. In Spanien wird dieser Punkt dagegen nur von einem Sechstel der Befragten erwähnt. Identifikation mit dem Heimatstandort kommt in den spanischen Fällen in erster Linie über patriotische Gefühle zustande, die dementsprechend dort auch deutlich häufiger geäußert wurden als in den deutschen Fällen. Dieses Ergebnis kann, wie bereits

⁷⁶⁵ Vgl. Felte (2008), S. 130.

gezeigt wurde, auf historische Erfahrungen der Unterdrückung der eigenen Kultur in Katalonien während der Franco-Diktatur zurückgeführt werden, die in den Jahrzehnten darauf und bis heute⁷⁶⁶ zu einem bei vielen Katalanen ausgeprägten Patriotismus geführt haben.

Auch wenn bei den Äußerungen über die affektive Bindung gegenüber dem Heimatstandort die gesamte Anzahl der Fälle, die überhaupt solche Aussagen treffen, in beiden Ländern ähnlich hoch ist, zeigt sich folglich der Unterschied in den einzelnen Subkategorien, die von den deutschen Interviewpartnern häufiger zur Sprache gebracht wurden.

Noch deutlicher manifestieren sich die Unterschiede zwischen den deutschen und spanischen Befragten in der Kategorie „Emotionale Bindung gegenüber den Mitarbeitern und soziale Verantwortung“. Während 11 deutsche Entscheidungsträger hier im Gespräch zumindest eine Unterkategorie nennen, trifft dies auf nur sechs spanische Interviewpartner zu. Hier ergeben sich die größten inhaltlichen Unterschiede zwischen den deutschen und spanischen Interviews bei der Kategorie der Verbundenheit gegenüber den Mitarbeitern, die von nur einem spanischen Gesprächspartner hervorgehoben wird, während dies immerhin vier deutsche Befragte betonen, und der Aussage, dass diese Verbundenheit auch dadurch zustande käme, dass die Mitarbeiter und ihre Familien den Entscheidungsträgern zum größten Teil persönlich bekannt seien. Dies stellen sechs deutsche Interviewpartner fest, aber nur ein spanischer Interviewpartner. Auch geben fünf deutsche Befragte aufgrund der empfundenen Bindung Schwierigkeiten an, Mitarbeitern zu kündigen, während diese Probleme nur von zwei spanischen Interviewpartnern thematisiert werden. Insgesamt lässt sich folglich konstatieren, dass affektive Verbundenheit gegenüber den Mitarbeitern von den deutschen Gesprächspartnern häufiger geäußert wird als von den spanischen Befragten. Sofern man davon ausgeht, dass die Häufigkeit der Nennung einer Kategorie die ihr zugeschriebene Bedeutung untermauern kann,⁷⁶⁷ so gibt dieser Befund einen ersten Hinweis darauf, dass affektive regionale Bindung bei den deutschen Interviewpartnern ausgeprägter vorhanden sein könnte als bei den spanischen Befragten.

⁷⁶⁶ Siehe dazu beispielsweise auch die in den letzten Jahren stets am katalanischen Nationalfeiertag stattfindenden Massendemonstrationen für die Unabhängigkeit Kataloniens, die auch international ein Presseecho fanden, vgl. zum Beispiel Urban (2012).

⁷⁶⁷ Vgl. Mayring (2015), S. 53.

Die Unterschiede zwischen den deutschen und den spanischen Interviews hinsichtlich der geäußerten affektiven regionalen Bindung zeigten sich in der Gesamtbetrachtung aber nicht nur anhand der Häufigkeiten der Nennungen von einzelnen Subkategorien, sondern auch in der *Art der Äußerungen*. Eine Reihe von Aussagen der deutschen Interviewpartner zu ihrer affektiven regionalen Bindung ist deutlich emotional geprägt, während sich die spanischen Interviewpartner insgesamt neutraler und zurückhaltender äußerten. So betonten deutsche Interviewpartner, dass sie sich „NATÜRLICH einer Region verbunden“⁷⁶⁸ fühlen, dass sie „gerne mit der Heimat verbunden“⁷⁶⁹ sind, dass die Produktion und Verwurzelung am Heimatstandort einem „Herzenswunsch“⁷⁷⁰ entspräche, dass „Freude daran [empfunden würde], immer wieder zu beweisen, dass das HIER GEHT.“⁷⁷¹ Eine Komplettverlagerung des Heimatstandortes würde für manche Gesprächspartner „nie im LEBEN in Frage kommen“⁷⁷², da der Heimatstandort „FEST einzementiert“⁷⁷³ sei. Auch wird die Verbundenheit gegenüber den Mitarbeitern am Heimatstandort „wie in einer Ehe“⁷⁷⁴ bzw. als „SEHR STARK“⁷⁷⁵ angesehen, weshalb man sich „unheimlich hart“⁷⁷⁶ tue, Mitarbeiter zu entlassen, was durchaus „eine KATASTROPHE mittleren Ausmaßes“⁷⁷⁷ darstellen könne. Die Äußerungen der spanischen Gesprächspartner zu ihrer affektiven regionalen Bindung wirken im Vergleich dazu deutlich weniger emotional. Zu den noch am ausdrücklichsten formulierten Aussagen zur Beziehung zu den Mitarbeitern gehört hier „lo bonito es crear y dar trabajo a la gente. Me gusta dar trabajo a la gente (Das Schöne ist, Arbeit zu schaffen und den Leuten Arbeit zu geben. Mir gefällt es, den Menschen Arbeit zu geben)“⁷⁷⁸, bzw. im Hinblick auf den Heimatstandort „aquí TAMBIEN estamos muy arraizados (Wir fühlen uns ebenfalls hier sehr verwurzelt)“⁷⁷⁹ bzw. „me siento de aquí (ich fühle

⁷⁶⁸ Vgl. Interview D201213: 53, die Großschreibung der Transkription, die auf eine besondere Betonung eines Wortes im Gespräch verweist, wurde in diesem Zitat und in den kommenden Zitaten dieses Unterkapitels aufgrund der Verdeutlichung der Emotionalität belassen.

⁷⁶⁹ Interview D201211: 70.

⁷⁷⁰ Interview D20127: 57.

⁷⁷¹ Interview D20129: 23.

⁷⁷² Interview D20123: 22.

⁷⁷³ Interview D201213: 83.

⁷⁷⁴ Interview D201213: 89.

⁷⁷⁵ Interview D201211: 74.

⁷⁷⁶ Interview D20128: 66.

⁷⁷⁷ Interview D201210: 52.

⁷⁷⁸ Interview E20094: 17.

⁷⁷⁹ Interview E20122: 3.

mich hier zugehörig)⁷⁸⁰. Als deutlicher ausdrucksstärker können bei den spanischen Interviewpartnern vielmehr einige Aussagen bewertet werden, die wenig affektive regionale Bindung vermuten lassen und unter der Kategorie „keine affektive regionale Bindung“ kodiert wurden, etwa dass Identifikation mit dem Heimatstandort „absolut (en absoluto)⁷⁸¹ keine Rolle spielen würde oder dass die Unternehmer als „Feinde der Arbeiter und der Gewerkschaften (los enemigos de los trabajadores y los sindicatos)⁷⁸² angesehen würden. Auch die emotionaleren Aussagen der deutschen Interviewpartner bezüglich der affektiven Bindung an Heimatstandort und Mitarbeiter weisen auf eine vergleichsweise intensiver empfundene Bindung hin.

Schließlich zeigen sich auch bezüglich der Aussagen darüber, dass die Verantwortung für den Fortbestand des Unternehmens als Ganzem im Zweifelsfall als höher eingeschätzt wird als gegenüber der Region oder den Mitarbeitern, Unterschiede in den spanischen und deutschen Interviews. Während eine ähnliche Anzahl von Befragten beider Länder angibt, generell dem Fortbestand des Unternehmens eine höhere Priorität einzuräumen als der Verantwortung gegenüber der Region oder den Mitarbeitern, äußern nur deutsche Interviewpartner (immerhin acht der 12 Befragten) die Auffassung, dass im Notfall eine Verlagerung durchaus eine Option wäre (siehe Tab. 10). Dieses Ergebnis kann auf verschiedene Weise interpretiert werden. Zunächst könnte die Betonung, dass die Verlagerung im Notfall zur Rettung des Unternehmens durchaus eine Option wäre, darauf hindeuten, dass im Zusammenhang mit der häufigeren Nennung von affektiven Bindungsaspekten bei den deutschen Fällen nichts unversucht gelassen wird, das Unternehmen zu retten und zumindest einen Teil der Arbeitsplätze zu erhalten, auch wenn dies eine Standortverlagerung implizieren würde. Auf der anderen Seite zeigt sich hier auch ein höherer Pragmatismus der deutschen Entscheidungsträger im Vergleich zu den spanischen Befragten. Gepaart mit etwas ausgeprägterer Auslandserfahrung, die sich im (wenn auch nur leicht) höheren Internationalisierungsgrad (gemessen am Anteil der Auslandsbeschäftigung an der Gesamtbeschäftigung) der deutschen Unternehmen manifestiert (siehe Tabelle 6), kann sich dieser Pragmatismus in Anlehnung an behavioristische Annahmen eines lernfähigen Unternehmens, in dem Auslandsinvestitionen mit wachsender Auslandserfahrung immer selbstverständlicher werden,⁷⁸³ in einer

⁷⁸⁰ Interview E20121: 200.

⁷⁸¹ Interview D20091: 15.

⁷⁸² Interview E20091: 11.

⁷⁸³ Siehe hierzu Kutschker/ Schmid (2011), S. 430ff sowie Claver Cortés/ Rienda García/ Quer Ramón (2006). S. 14.

stärkeren Bereitschaft äußern, unter Umständen in einer wirtschaftlichen Schiefelage des Unternehmens eigene Wertvorstellungen zurück zu stellen und eine Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland zu veranlassen.

4.4.1.2 Kalkulatorische regionale Bindung

Bei der Analyse der deutschen und spanischen Interviews fielen auch hinsichtlich der kalkulatorischen Dimension regionaler Bindung Unterschiede zwischen den Aussagen der Interviewpartner auf. Die deutschen Befragten äußern sich zunächst im Schnitt zu mehr als doppelt so vielen Unterkategorien wie die spanischen Interviewpartner (siehe Tabelle 11). Dabei lassen sich die größten Unterschiede im Bereich der Aussagen über die *Mitarbeiter* am Heimatstandort finden: Während sich die Anzahl der deutschen und spanischen Fälle im Hinblick auf den Vorteil einer langjährigen Zugehörigkeit der Mitarbeiter zum Unternehmen noch mit jeweils zwei Fällen entsprechen, betont die Hälfte der deutschen Interviewpartner, dass sie die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen als wichtige Ressource sehen, während dies nur auf zwei spanische Befragte zutrifft. Noch größer zeigt sich der Unterschied bei der Qualifikation von lokalen Mitarbeitern, die von acht deutschen, aber nur zwei spanischen Befragten als entscheidend eingestuft wird.

Die Unterschiede in der Anzahl der Äußerungen im Hinblick auf kalkulatorische Aussagen zum *Heimatstandort* sind im Vergleich zu den Unterschieden bei den Aussagen zu den Mitarbeitern deutlich geringer und finden sich in erster Linie in den Kategorien „Standort als Marke“ sowie „am Heimatstandort getätigte Investitionen“. Während der Aspekt des Heimatstandorts als Markensiegel zunächst von einer ähnlichen Anzahl von Interviewpartnern in beiden Ländern angesprochen wird (drei Fälle in Spanien, vier in Deutschland) relativieren zwei der spanischen Befragten ihre Aussage insofern, als dass dieser Aspekt inzwischen weniger ausschlaggebend sei als früher, da die Bedeutung der Herkunftsbezeichnung inzwischen überwiegend durch das Image der eigenen Marke ersetzt wurde und auch die Angabe der Produktion in Billiglohnländern hier nicht mehr schadete.⁷⁸⁴ Diese Abschwächung wird von den deutschen Interviewpartnern, die die-

⁷⁸⁴ Vgl. Interview E20091: 15 sowie auch Interview E20092: 41.

sen Punkt hervorhoben, nicht vorgenommen. Stattdessen wird das *made in Germany*-Image nach wie vor als „Pfund“⁷⁸⁵ bezeichnet, das ein „gutes Image“⁷⁸⁶ verspreche und zusammen mit der historischen Bedeutung des Heimatstandortes „nicht leichtfertig aufgegeben“⁷⁸⁷ werde. Dieses Image träge sowohl über die damit assoziierte Qualität wie auch im Sinne eines affektiven Effekts dadurch, dass es den Kunden „sehr viel [bedeutet], an den Standort der Entstehung des Unternehmens kommen zu können“⁷⁸⁸ zur Kundenbindung bei. Die Bedeutung eines *Country-of-Origin-Effekts*⁷⁸⁹ hinsichtlich der Kaufentscheidungen der Kunden wird folglich von den deutschen Interviewpartnern, die diesen Punkt ansprechen, als höher eingeschätzt als von den spanischen Interviewpartnern, die hier eher auf den Markennamen als Kundenbindungsinstrument vertrauen.⁷⁹⁰ Auch in den Äußerungen zu den am Heimatstandort getätigten Investitionen finden sich Unterschiede zwischen den deutschen und spanischen Interviews, da dieser Punkt von fast der Hälfte der deutschen Interviewpartner hervorgehoben wird, während er in den spanischen Interviews kein einziges Mal angesprochen wird. Bei den Äußerungen, die kalkulatorische regionale Bindung relativieren, lässt sich ebenfalls die Tendenz aufzeigen, dass die spanischen Befragten insgesamt seltener kalkulatorische Bindung äußern. Deutlich mehr spanische Interviewpartner (fünf spanische Befragte vs. ein deutscher Befragter) weisen die Bedeutung einzelner struktureller Komponenten im Entscheidungsprozess explizit zurück und relativieren dadurch häufiger ihre kalkulatorische Bindung als die deutschen Interviewpartner.

Summa summarum kann festgestellt werden, dass dem Aspekt der kalkulatorischen regionalen Bindung in den deutschen Interviews häufiger eine Bedeutung zugesprochen wurde als in den spanischen Interviews. Dies bedeutet nicht, dass kalkulatorische Aspekte in den spanischen Unternehmen keine Rolle spielen,

⁷⁸⁵ Interview D20129: 31.

⁷⁸⁶ Interview D20126: 30.

⁷⁸⁷ Interview D20124: 44.

⁷⁸⁸ Interview D20122: 44; siehe zur Erläuterung der verschiedenen Effekte des Herkunftszeichens die Untersuchung von Gierl/ Stich (1999), S. 14ff.

⁷⁸⁹ Vgl. zum *Country-of-Origin-Effekt* Bilkey/ Nes (1992), S. 89ff, Han/ Terpstra (1988), S. 236ff oder auch im deutschsprachigen Bereich exemplarisch Scholzen (2001), S. 24ff sowie Hausruckinger/ Helm (1996), S. 267ff.

⁷⁹⁰ Siehe zur Untersuchung der Auswirkungen von *Country-of-Origin-Effekt* und Markenname exemplarisch Han/ Terpstra (1988), S. 236ff.

sondern vielmehr, dass aus der subjektiven Sicht der Befragten heraus diese Dimension regionaler Bindung in den deutschen Unternehmen stärker herausgestellt wurde als in den spanischen Unternehmen. Sofern man auch hier annimmt, dass die Häufigkeit der Nennung einer Kategorie die ihr zugeschriebene Bedeutung untermauern kann,⁷⁹¹ kann auch dieser Befund als Hinweis darauf verstanden werden, dass auch kalkulatorische regionale Bindung bei den deutschen Interviewpartnern ausgeprägter vorhanden ist als bei den spanischen Familienunternehmern.

4.4.1.3 Normative regionale Bindung

Sowohl bei den deutschen wie auch bei den spanischen Interviews zeigt sich die Tendenz, dass die Kategorie der normativen regionalen Bindung für nur einen geringen Anteil der befragten Entscheidungsträger in Familienunternehmen ausdrücklich Bedeutung besitzt. Bezüglich der positiven Gesamtnennungen sind keine Unterschiede der Interviews in beiden Ländern festzustellen. Dennoch lassen sich Unterschiede innerhalb der einzelnen Subkategorien finden. Bei den Äußerungen innerhalb der Kategorie „keine normative regionale Bindung“ fällt auf, dass immerhin die Hälfte der spanischen Befragten angibt, dass Tradition im Unternehmen für sie gar keine Bedeutung besäße, während dies nur von einem deutschen Befragten so gesehen wird (siehe hierzu und zum Folgenden Tab. 13). Teilweise geschehen die spanischen Zurückweisungen der Bedeutung von Traditionen mit drastischen Worten („esto es absurdo. (Das ist absurd)“)⁷⁹² Nur ein deutscher Interviewteilnehmer betont ebenfalls, dass für ihn Tradition nicht wichtig sei. Dagegen äußern sich im Gespräch nur deutsche Befragte in dem Sinn, dass Tradition keinen Selbstzweck darstellen sollte, sondern nur dann eine Rolle spielen dürfte, wenn sie wirtschaftlich darstellbar sei. Während somit von der Hälfte der spanischen Befragten die Bedeutung von Tradition in Unternehmen generell verneint wird, wird diese in Deutschland von einem Drittel der Fälle zwar grundsätzlich anerkannt, aber gleichzeitig wieder dahingehend relativiert, dass man sie nicht um ihrer selbst willen betonen sollte, sondern dass Tradition sich auch rechnen müsse. Auch wenn beide Befundkategorien in der vorliegenden Arbeit unter der Hauptkategorie „keine normative Bindung“ eingeordnet wurden, sprechen diese unterschiedlichen Zuordnungen dafür, dass im direkten Vergleich normativer regionaler Bindung von den deutschen Befragten dadurch,

⁷⁹¹ Vgl. Mayring (2015), S. 53.

⁷⁹² Interview E20091: 19.

dass sie nicht generell zurückgewiesen, sondern nur relativiert wird, mehr Bedeutung zugesprochen wird als von den spanischen Befragten.

4.4.2 Ergebnisse der quantitativen Studie

Die Angaben der Familienunternehmer im quantitativen Kurzfragebogen bestätigen die Ergebnisse des qualitativen Vergleichs, da die mittleren Bindungswerte der deutschen Familienunternehmer in allen drei Bindungsdimensionen höher liegen als die Mittelwerte der spanischen Familienunternehmer (siehe Tab. 16).

Bindungsdimension	Land	N	MW	Standardabweichung	MW-Differenz	p
Affektive reg. Bindung	Deutschland	11	8,773	1,610	0,182	0,300
	Spanien	11	8,591	0,957		
Kalkulatorische reg. Bindung	Deutschland	11	5,606	1,915	1,727*	0,099
	Spanien	11	3,879	2,697		
Normative reg. Bindung	Deutschland	11	5,031	2,302	0,728	0,410
	Spanien	11	4,303	1,716		

*p ≤ 0,1; **p ≤ 0,05; ***p ≤ 0,01

Tabella 16: Unterschiede in der regionalen Bindung von spanischen und deutschen Familienunternehmern

Quelle: Eigene Berechnung.

Die Mittelwerte deuten bei der 11-stufigen Antwortskala darauf hin, dass in beiden Ländern der affektiven regionalen Bindung die größte Bedeutung beigemessen wird, während normative und kalkulatorische regionale Bindung einen geringeren Stellenwert besitzen. Zur Analyse der Signifikanz des Lageunterschieds der Mittelwerte der einzelnen Bindungsdimensionen in beiden Ländern wurde für kalkulatorische und normative regionale Bindung aufgrund der Normalverteilung der Daten der T-Test angewendet. Da bei affektiver regionaler Bindung nicht von einer Normalverteilung ausgegangen werden konnte, wurde hier der Lageunterschied mittels eines nichtparametrischen Tests (Mann-Whitney-U-Test) analysiert. Die p-Werte zeigen bei kalkulatorischer regionaler Bindung einen signifikanten Unterschied auf 10%-Niveau (p= 0,099). Im Hinblick auf die unterschiedlichen Mittelwerte der Ländergruppen bei affektiver und normativer regionaler Bindung konnte hingegen kein signifikanter Unterschied nachgewiesen werden.

Somit validieren die quantitativen Ergebnisse die bereits in der qualitativen Analyse festgestellte Tendenz, dass sich die deutschen Familienunternehmer in allen

drei Dimensionen regionaler Bindung höher gebunden zeigen als die spanischen Familienunternehmer. Einen Überblick über Lage, Variation und Konzentration der Datensätze gibt auch die Abbildung der gruppierten Boxplots in Abb. 6.

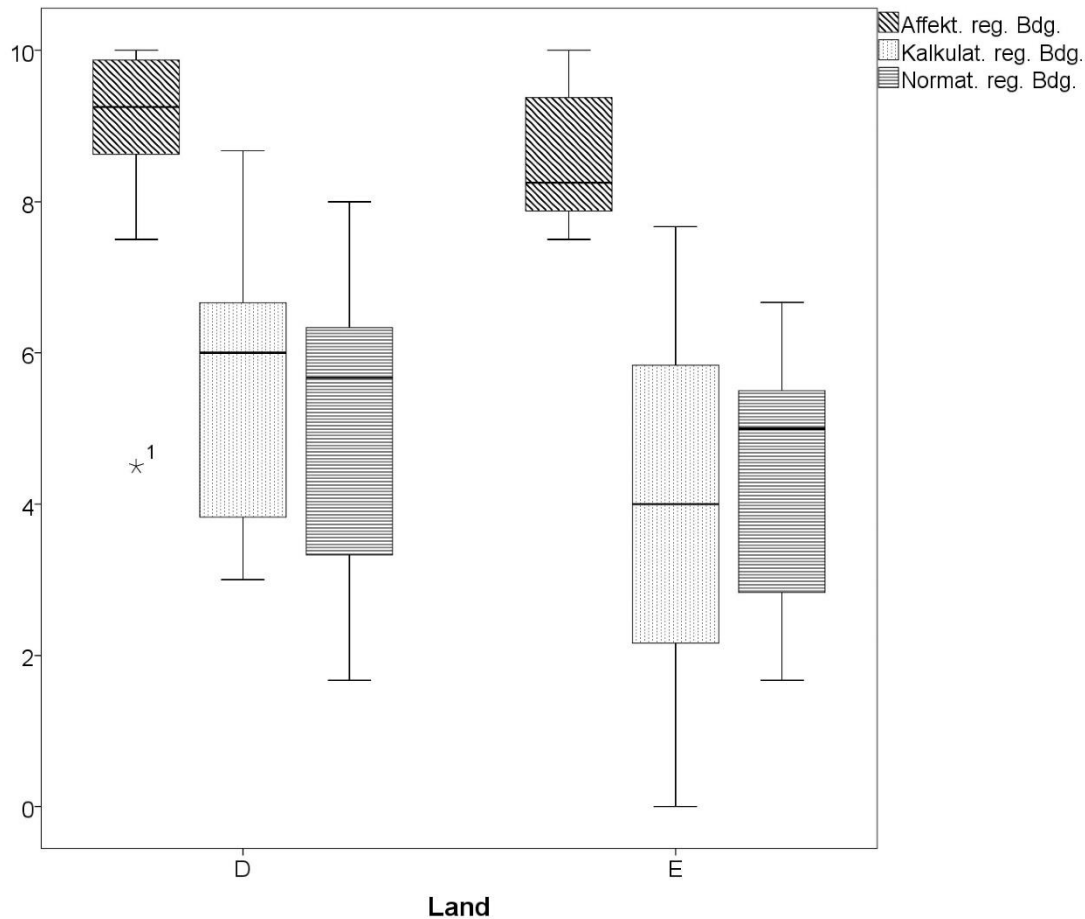


Abbildung 6: Streuungs- und Lagemaße der einzelnen Bindungsdimensionen in Deutschland und Spanien⁷⁹³

Quelle: Eigene Darstellung.

4.4.3 Interpretation der Länderunterschiede

Im theoretischen Teil der Arbeit wurde die Vermutung aufgestellt, mit der höheren (systemischen) Familienprägung in Familienunternehmen aus dem im Vergleich zu Deutschland kollektivistischeren Spanien gehe eine höhere normative Bindung der spanischen Entscheidungsträger einher, da auf der einen Seite in kollektivistischeren Kulturen die Bedeutung von gruppenbezogenen Werten wie Loyalität, Verpflichtung und Tradition als höher angenommen wird und auf der

⁷⁹³ Dabei steht die Abkürzung D für Deutschland, E für Spanien.

anderen Seite kollektive Gesellschaften kollektivistische Tendenzen auf individueller Ebene noch einmal verstärken können. Auch affektive und kalkulatorische regionale Bindung werden in der einschlägigen Forschung mit einer Einordnung in individualistische bzw. kollektivistische Kulturen in Verbindung gebracht, allerdings bestehen hier unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Wirkungsrichtung. Während die gängige Meinung von einem positiven Zusammenhang von affektivem Commitment und kollektivistischer Ausprägung in einer Gesellschaft ausgeht, vertreten andere Autoren die Auffassung, dass vor allem in individualistischen kulturellen Kontexten affektive Bindung eine Rolle spiele, da Bindung hier in erster Linie auf einem persönlichen Wunsch bzw. einer intrinsischen Motivation und nicht auf externen sozialen Normen und Wertvorstellungen basiere. Auch bei kalkulatorischer Bindung sind unterschiedliche Wirkmechanismen denkbar, wonach auf der einen Seite in kollektivistischen Kulturen aufgrund intensiver Investitionen in den Aufbau von Beziehungen ein höheres Niveau an kalkulatorischer Bindung auftreten kann als in individualistischen Gesellschaften, auf der anderen Seite aber im Falle von mangelnder emotionaler und normativer Bindung die kalkulatorische Bindungskomponente in individualistischen Gesellschaften besonders betont werden kann.⁷⁹⁴

Als zentrales Untersuchungsergebnis ist zunächst festzuhalten, dass die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit *nicht geeignet sind, die Annahme eines grundsätzlich positiven Zusammenhangs zwischen regionaler Bindung der Familienunternehmer und gesellschaftlichem Kollektivismusgrad zu unterstützen*. Im Gegenteil kann im Zuge des Vergleichs der Aussagen der spanischen und deutschen Interviewpassagen sowie der Befunde der quantitativen Einordnung durchgängig bei allen drei Bindungsdimensionen eine *geringere geäußerte regionale Bindung auf Seiten der spanischen Familienunternehmer* festgestellt werden. Die Unterschiede fallen dabei qualitativ im Hinblick auf normative Bindungsaspekte am geringsten aus, da sie sich hier vor allem auf eine seltenere Zurückweisung der Bedeutung von Tradition in den deutschen Interviews beliefen. Auch kann im Hinblick auf die normative Bindungsdimension im quantitativen Teil der Studie kein signifikanter Unterschied gezeigt werden.

⁷⁹⁴ Vgl. hierzu die angestellten Überlegungen in Kapitel 2.2.4 der vorliegenden Arbeit sowie die Ausführungen zu den Beziehungen zwischen Kollektivismusgrad und Commitment in Felfe (2008), S. 151ff und S. 209ff, Felfe/ Yan/ Six (2008), S. 214ff, Randall (1993), S. 93, Boyacigiller/ Adler (1991), S. 274, Mathieu/ Zajac (1990), S. 170, Wasti (2003), S. 303ff und Clugston/ Howell/ Dorfman (2000), S. 5ff.

Bei der affektiven regionalen Bindung zeigen sich in der qualitativen Studie die größten Differenzen, die vor allem im Bereich der emotionalen Bindung gegenüber den Mitarbeitern deutlich wurden, da diese von den deutschen Gesprächspartnern auffallend häufiger thematisiert wurde als von den spanischen. Die Aussagen der deutschen Interviewpartner zur affektiven Bindung an Heimatstandort und Mitarbeiter wiesen auch aufgrund ihrer höheren Emotionalität auf eine im Vergleich zu den spanischen Aussagen als intensiver empfundene affektive regionale Bindung hin. Allerdings kann der Unterschied der Mittelwerte im quantitativen Teil der Studie nicht als signifikant nachgewiesen werden.

Auch im Hinblick auf die Subkategorien kalkulatorischer regionaler Bindung äußern sich die deutschen Befragten häufiger und differenzierter, wobei hier zu beachten ist, dass kalkulatorische Bindung auch stark von der Investitionsstruktur in den einzelnen Unternehmen abhängt und deshalb insgesamt schwieriger fallübergreifend verglichen werden kann. Der Unterschied zwischen den Ländern in der quantitativen Studie ist im Hinblick auf kalkulatorische regionale Bindung auf 10%-Niveau signifikant.

Die Befundlage einer höheren regionalen Bindung bei den deutschen Interviewpartnern in allen drei Bindungsdimensionen lässt verschiedene Erklärungsansätze zu, die sich sowohl auf organisationale wie auch auf kulturelle Merkmale beziehen.

Im Hinblick auf die Unterschiede in der *kalkulatorischen Bindung* der Familienunternehmer ist zunächst festzustellen, dass die Branchenverteilung innerhalb des Samples als Erklärungsbeitrag für die ermittelten Divergenzen herangezogen werden kann. Mehrere der deutschen Unternehmen stellen hoch komplexe oder stark qualitätsgetriebene Produkte her, für deren Produktion qualifiziertes Personal von entscheidender Bedeutung ist. Gerade in Bezug auf technologiegeprägte Branchen wie die Automobilindustrie, die Elektrotechnik oder den Maschinenbau, aber auch im Bereich der metallverarbeitenden Industrie, der medizinischen Hilfsmittel oder im Pharmabereich erscheint diese Erklärung plausibel. Die wenigen spanischen Unternehmer, die im Gespräch auf diese Kategorie großen Wert legten, kommen ebenfalls aus Unternehmen in technologieorientierten Branchen, in denen die Qualifikation der Mitarbeiter eine wichtige Unternehmensressource darstellt. Allerdings sind die Branchenunterschiede im deutschen und spanischen Sample zu gering, um eine ausreichende Erklärung für die ermittelten Unterschiede in der kalkulatorischen regionalen Bindung der Famili-

enunternehmer zu liefern, da in beiden Ländern eine ähnliche Anzahl von befragten Unternehmen in technologieintensive Branchen eingeordnet werden konnte.

Die Unterschiede in der Anzahl der Äußerungen im Hinblick auf kalkulatorische Aussagen zum *Heimatstandort* beziehen sich in erster Linie auf den Aspekt des Heimatstandorts als Markensiegel, da die Bedeutung eines *Country-of-Origin-Effekts* hinsichtlich der Kaufentscheidungen der Kunden von den deutschen Interviewpartnern häufiger angesprochen wird als von den spanischen Interviewpartnern. Verschiedene Untersuchungen haben in Deutschland immer wieder belegt, dass *made in Germany* nach wie vor als Gütesiegel für Qualität anerkannt wird.⁷⁹⁵ Da eine Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland für die Konsumenten die Schwierigkeit erhöhen könnte, die Produkte einem Herkunftsland zuzuordnen, kann ein als stark eingeschätztes Herkunftssiegel als ökonomische Wechselbarriere in die Entscheidung über die Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten mit hineinspielen.

Einen weiteren Beitrag für die Erklärung der Unterschiede in der kalkulatorischen Bindung der Familienunternehmer in Deutschland und Spanien kann auch die wirtschaftliche Ausgangslage in beiden Ländern liefern: In Deutschland verweilt die Arbeitslosigkeit auf historisch niedrigem Niveau,⁷⁹⁶ und schon seit Jahren wird von Unternehmen wie auch auf politischer Seite über eine Lösung des zunehmenden Problems des Fachkräftemangels debattiert, weshalb manch deutsches Unternehmen in den vergangenen Jahren auch qualifizierte Arbeitskräfte aus den Krisenländern in Südeuropa zur Behebung dieses Problems angeworben hat.⁷⁹⁷ In Spanien ist es dagegen seit Beginn der Finanzkrise 2008, die zu sehr viel höheren Arbeitslosigkeitsquoten als in Deutschland führte,⁷⁹⁸ für Unternehmen leichter, Fachkräfte zu finden, da auch gut qualifizierte Arbeitnehmer von Arbeitslosigkeit betroffen sind. Dieser Aspekt kann zur Erklärung der häufigeren Wertschätzung der Qualifikation des Personals am Heimatstandort durch

⁷⁹⁵ Siehe dazu Hardock (2000), S. 131, Ahlert et al. (2007), S. 1 und Hausruckinger/ Helm (1996), S. 267ff sowie überblicksartig zur wirtschaftlichen Bedeutung und rechtlichen Schutzmöglichkeiten des Herkunftssiegels *made in Germany* Wulf (1995).

⁷⁹⁶ Im Jahr der Befragung 2012 befand sich Deutschland mit einem leichten Wachstum von 0,7% des BIP und einem durchschnittlichen Wert der Arbeitslosenquote von 7,6% in einer wirtschaftlich relativ stabilen Situation, siehe Statistisches Bundesamt (2013) sowie Institut für Wachstumsstudien (2013).

⁷⁹⁷ Siehe exemplarisch hierzu den Artikel von Astheimer (2012).

⁷⁹⁸ Spanien verzeichnete im Jahr 2012 eine Arbeitslosigkeitsquote von 25% sowie im Jahr 2009, in dem die erste Befragungswelle für die Arbeit gestartet wurde, von 18%, vgl. Liemt (2013), S. 16ff sowie Statista (2014).

die deutschen Befragten beitragen, da qualifizierte Mitarbeiter in Zeiten des Fachkräftemangels in Deutschland schwieriger zu finden sind als in Spanien. Aufgrund dieser Situation ist es nachvollziehbar, dass die deutschen Befragten in den Gesprächen die Bedeutung der Qualifikation des Personals am Heimatstandort als unternehmerische Ressource stärker betonen als die spanischen Interviewpartner. Denkbar wäre hier auch, dass im Zuge einer höheren kalkulatorischen Bindung an die Mitarbeiter aufgrund der Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu finden, auch die affektive regionale Bindung der Entscheidungsträger gegenüber den Mitarbeitern steigt, da eine Ressource, die nur schwer zu bekommen ist, möglicherweise nicht nur in einem kalkulatorischen, sondern auch in einem affektiven Sinne stärker wertgeschätzt wird.

Aus diesen Gründen kann zunächst vermutet werden, dass eine schwierige gesamtwirtschaftliche Lage eines Landes die (vorwiegend kalkulatorische, aber unter Umständen auch affektive) regionale Bindung von Familienunternehmern negativ beeinflusst. (Hypothese 6)

Darüber hinaus wird auch der Verdacht eines Zusammenhangs zwischen einzelwirtschaftlicher Situation der Unternehmen und Bindungsintensität der Familienunternehmer durch die Aussagen mehrerer Interviewteilnehmer untermauert, die darauf hinweisen, dass regionale Bindung nur in wirtschaftlich gesunden Unternehmen zum Tragen kommen könne. In Unternehmen, die sich in einer wirtschaftlichen Schieflage befänden und in denen alle Bestrebungen in erster Linie auf das Überleben des Unternehmens gerichtet seien, hätte die regionale Bindung der Entscheidungsträger demnach einen niedrigeren Stellenwert als in wirtschaftlich gesunden Unternehmen. So stellten mehrere Gesprächspartner fest, dass die Verantwortung der Entscheidungsträger für den Fortbestand des Unternehmens bzw. auch dem Vermögen der Unternehmerfamilie im Zweifelsfall als höher einzustufen sei als die Verantwortung gegenüber Mitarbeitern oder der Region, weshalb in einer Notsituation auch eine Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten ins Ausland eine Option sei.⁷⁹⁹ Auch normative regionale Bindung wurde von Familienunternehmern mit der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens in Verbindung gebracht, da Traditionen auch wirtschaftlich darstellbar sein müssten und in wirtschaftlich schwierigen Zeiten das Unternehmen nicht bremsen dürften.⁸⁰⁰ Die Analyse der wirtschaftlichen Situation der befragten Unternehmen bestätigt die Vermutung eines Zusammenhangs zwischen

⁷⁹⁹ Siehe Kapitel 4.2.1.5.

⁸⁰⁰ Siehe Kapitel 4.2.3.2.

wirtschaftlicher Situation des Unternehmens und regionaler Bindung der Familienunternehmer, da in allen drei Dimensionen die befragten Familienunternehmer, deren Unternehmen sich in einer positiven wirtschaftlichen Situation befand, höhere mittlere Bindungswerte angaben als die Familienunternehmer, deren Unternehmen sich in einer negativen wirtschaftlichen Situation befand (siehe Kap. 4.5.4). Somit kann vermutet werden, dass sich die in den spanischen Interviews seltener thematisierte regionale Bindung auch auf die wirtschaftliche Situation der befragten Unternehmen zurückführen lässt, da alle deutschen Unternehmen, aber nur ein Drittel der spanischen Unternehmen in eine positive wirtschaftliche Lage eingestuft wurden. Dennoch fällt auf, dass das Argument der schwierigen wirtschaftlichen Lage insgesamt in den Interviews nur von einer kleinen Anzahl von Befragten angesprochen wurde. Gerade bei den spanischen Entscheidungsträgern, die sich im Umfeld der Wirtschaftskrise bewegten, wäre eine stärkere Betonung dieses Aspektes zu erwarten gewesen. Der wirtschaftliche Aspekt spielt folglich zwar eine Rolle, kann aber zur Erklärung der länderübergreifenden Unterschiede in den Gesprächen als nicht ausreichend angenommen werden.

Neben den Merkmalen der Organisation wird im theoretischen Teil der Arbeit die Vermutung begründet, die kulturelle Wertorientierung der beiden Länder im Sinne ihrer Einordnung in eine vergleichsweise individualistische (Deutschland) bzw. kollektivistische Kultur (Spanien) könnte die regionale Bindung der unternehmerischen Entscheidungsträger beeinflussen. Dieser Zusammenhang wird am deutlichsten im Hinblick auf *normative Bindung* konstatiert, wo verschiedene Studien eine positive Beziehung zum Grad an Kollektivismus in einer Gesellschaft nahelegen und dies mit der Bedeutung von Gruppen und damit verbundenen Normen, Verpflichtungen und Traditionen in kollektivistischen Gesellschaften begründen. Zunächst widersprechen die qualitativen und quantitativen Befunde dieser Vermutung, da normative regionale Bindung in den deutschen Gesprächen häufiger thematisiert wurde als in den spanischen und auch der Mittelwert der normativen Bindung der spanischen Familienunternehmer in der quantitativen Studie niedriger ist als der der deutschen Familienunternehmer. Gleichwohl ist festzustellen, dass die Unterschiede hinsichtlich normativer regionaler Bindung zwischen den beiden Ländern im Vergleich zu den anderen Bindungsdimensionen in den qualitativen Interviews am niedrigsten ausfallen. Auch kann im Hinblick auf die Mittelwertunterschiede bei normativer regionaler Bindung kein signifikanter Unterschied in der quantitativen Studie gezeigt werden. Dies könnte als Hinweis darauf interpretiert werden, dass der in den ein-

schlägigen Studien attestierte positive Zusammenhang zwischen normativer Bindung und Kollektivismusgrad grundsätzlich zutreffen könnte, allerdings im Sample von den organisationalen Einflüssen überlagert und abgeschwächt wurde. Die Textpassage eines spanischen Interviews, wonach normative Aspekte in der Vergangenheit für das Unternehmen von Bedeutung gewesen seien, die Wirtschaftskrise die Situation aber verändert hätte, steht mit dieser Vermutung in Einklang:

„Hasta ahora esto de la tradición era un tema importante con relación a la deslocalización, ahora ya menos. (Bis jetzt [bis zur Krise] war die Tradition des Familienunternehmens am Heimatstandort ein wichtiges Thema in Bezug auf die Verlagerungsthematik, inzwischen ist es das weniger.)”⁸⁰¹

FELFE, YAN ET AL. weisen darauf hin, dass situative Faktoren wie Erfahrungen oder externe Bedrohungen dazu führen können, dass Kollektivismus als kulturelles Phänomen in bestimmten Situationen weniger abgerufen werden kann und so möglicherweise der Zusammenhang zwischen Kollektivismus und regionaler Bindung niedriger ausfällt.⁸⁰² Die wirtschaftliche Situation einer bereits mehrere Jahre andauernden Rezession in Spanien kann als ein solcher Faktor aufgefasst werden, der den Wirkungsmechanismus beeinflusst.

Ein weiterer Erklärungsbeitrag führt eine ausgeprägtere *normative regionale Bindung* in den befragten deutschen Familienunternehmen auf andere kulturelle Faktoren zurück. KLEIN⁸⁰³ verweist auf die historische Bedeutung der Sozialpflichtigkeit des Eigentums in Deutschland, die als rechts- und sozialphilosophischer Grundsatz bereits in der Weimarer Verfassung von 1918 etabliert und im Grundgesetz fortgeschrieben wurde.⁸⁰⁴ Diese Spannung zwischen Eigentumsrechten auf der einen Seite und damit verbundenen sozialen Verpflichtungen auf der anderen Seite, die sich vorrangig an Unternehmer als gesellschaftliche Verantwortungsträger richtet,⁸⁰⁵ gründet in der Tradition des sozialen Protestantismus. Eine gesetzlich verankerte Möglichkeit der Einforderung besteht hingegen

⁸⁰¹ Interview E20125: 23.

⁸⁰² Siehe Felfe/ Yan/ Six (2008), S. 231, auch Oyserman/ Lee (2007) verweisen auf die situationale Bedingtheit von Kollektivismus als kulturellem Syndrom.

⁸⁰³ Vgl. Klein (2010), S. 124, diese Annahme vertreten auch Wimmer et al. (2005), S. 211.

⁸⁰⁴ Vgl. Jähnichen (1999), S. 240ff; im deutschen Grundgesetz in Artikel 14 Abs. 2 werden sowohl Rechte wie auch Pflichten mit dem Eigentumsbegriff verbunden.

⁸⁰⁵ Vgl. Wesel (2010), S. 52.

nicht.⁸⁰⁶ Dennoch wird in der einschlägigen Literatur eine empfundene Verantwortung für die Mitarbeiter in deutschen Familienunternehmen auch diesem sozialphilosophischen Grundsatz der Sozialverpflichtung des Eigentums zugeordnet, der im Sinne einer normativen regionalen Bindung in Deutschland seit Generationen internalisiert bzw. durch Sozialisierungsprozesse in der Unternehmerfamilie weitergegeben wird.⁸⁰⁷

Die spanische Verfassung von 1978 orientiert sich hinsichtlich der Eigentums Klausel in Art. 33 am deutschen Grundgesetz und nennt ebenfalls eine Sozialbindungsklausel.⁸⁰⁸ Die Sozialverpflichtung des Eigentums kann hier allerdings auf andere geschichtliche Wurzeln zurückgeführt werden. Während in der Verfassung von 1931 der sozialistischen Republik bereits erstmals eine Sozialbindung des Eigentums verankert wurde, die auf sozialistischen Ideen basierte und weitreichende staatliche Enteignungen zuließ, trat in der Zeit der Militärdiktatur unter General Franco die Privatnützigkeit des Eigentums wieder stärker in den Vordergrund.⁸⁰⁹ Die noch relativ junge aktuelle spanische Verfassung geht in der Sozialpflichtigkeit des Eigentums wiederum deutlich weiter als das deutsche Grundgesetz, indem sich die Eigentumsrechte leichter gesetzlich einschränken lassen und der Gerichtsschutz schwächer ausgeprägt ist. Die spanische Geschichte blickt folglich auf eine weniger konstante Ausprägung des Grundsatzes der Sozialpflichtigkeit des Eigentums im vergangenen Jahrhundert zurück als die deutsche Geschichte; erst seit 1978 ist dieser wieder verfassungsrechtlich festgelegt. Eine generationenübergreifende Internalisierung dieses Grundsatzes in spanischen Familienunternehmen scheint deshalb weniger wahrscheinlich. Gleichzeitig greift die aktuelle spanische Verfassung stärker in die privaten Eigentumsrechte ein, indem sie vereinfachte Enteignungen ohne eine damit einhergehende Entschädigungspflicht ermöglicht.⁸¹⁰

Auch wenn die deutsche Sozialpflichtigkeit des Eigentums eine selbstgestellte Verpflichtung für besonderes gesellschaftliches und regionales Engagement bedeutet und nicht in jedem Familienunternehmen in gleicher Weise akzeptiert

⁸⁰⁶ Vgl. Jähnichen (1999), S. 246 sowie Klein (2010), S. 126.

⁸⁰⁷ Siehe hierzu Klein (2010), S. 124ff.

⁸⁰⁸ Art. 33 Abs. 2 Constitución Española.

⁸⁰⁹ Vgl. Ibler (1999), S. 293.

⁸¹⁰ Vgl. Ibler (1999), S. 288ff.

wird,⁸¹¹ so kann der stärkere Fokus auf normative regionale Bindung in den deutschen Gesprächen und Fragebogenantworten möglicherweise auch auf eine höhere Akzeptanz dieses Grundsatzes zurückgeführt werden, die sich sowohl mit seiner längeren geschichtlichen Verankerung in Deutschland wie auch mit seiner in Deutschland stärker auf Freiwilligkeit basierenden gesetzlichen Grundlage erklären lässt. So wie die Befunde der Arbeit zeigen, dass ein zu starker von der Arbeitnehmervertretung ausgeübter Druck auf die Entscheidungsträger, sich regional verbunden zu zeigen, zu einer Reduktion normativer regionaler Bindung auf Seiten der Entscheidungsträger führen kann,⁸¹² ist es denkbar, dass auch im Hinblick auf die Sozialpflichtigkeit des Eigentums die aktuelle spanische Praxis einer stärkeren Auswirkung der Sozialbindungsklausel durch einen schwächeren Grundrechtsschutz des Privateigentums, der sich im Sinne erleichterter und teilweise entschädigungsloser Enteignungen bzw. Eigentumsbegrenzungen auch und gerade auf Familienunternehmer negativ auswirken kann, eine geringere normative regionale Bindung der Unternehmer begründet.

Unabhängig hiervon ist gleichwohl festzustellen, dass die Wahrnehmung der sozialen Verantwortung von Unternehmen vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung sowie eines dadurch steigenden Sozial- und Wettbewerbsdrucks insgesamt weltweit in den letzten Jahren eine höhere Bedeutung erlangt hat⁸¹³ und sich die erwähnten kulturellen Unterschiede in der wahrgenommenen Sozialverpflichtung, die auf historische und rechtliche Besonderheiten zurückzuführen sind, dadurch möglicherweise zunehmend angleichen. Für eine Klärung der Einflüsse in Bezug auf normative regionale Bindung sind folglich weitere Untersuchungen, die landeskulturelle Unterschiede unter weitgehend konstanten organisationalen Bedingungen thematisieren, notwendig.

Wenngleich hinsichtlich *affektiver organisationaler Bindung* in der einschlägigen Literatur von widersprüchlichen Wirkungszusammenhängen mit Kollektivismus bzw. Individualismus ausgegangen wird, nimmt die gängige Auffassung einen positiven Zusammenhang zwischen affektiver Bindung und gesellschaftlichem Kollektivismusgrad an. Die Befunde der Arbeit zur affektiven regionalen Bindung lassen allerdings Skepsis an der Übertragung dieser Annahme auf die regionale Bindung von Familienunternehmern aufkommen: Die Ergebnisse unterstützen hier vielmehr die gegenteilige Auffassung, dass affektive Bindung in

⁸¹¹ Vgl. Klein (2010), S. 126.

⁸¹² Siehe hierzu Kap. 4.2.3.2 der Arbeit.

⁸¹³ Siehe Wesel (2010), S. 61.

individualistischen Kulturen höher ausfällt, da in einem individualistischen Umfeld Bindung in erster Linie auf einem persönlichen Wunsch und weniger stark auf sozialen Normen und Wertvorstellungen basiert. Die höhere Emotionalität in den Äußerungen der befragten deutschen Entscheidungsträger zu affektiver regionaler Bindung zeigen, dass regionale Verbundenheit mit dem Heimatstandort und den dortigen Mitarbeitern für die meisten der befragten deutschen Familienunternehmer ein besonderes Thema ist, das ihnen am Herzen liegt und in erster Linie ihrem persönlichen *Wünschen und Wollen* entspricht. Auch die Befundlage der quantitativen Studie im Hinblick auf affektive regionale Bindung zeigt bei den deutschen Familienunternehmern einen (allerdings nicht signifikant) höheren Mittelwert. Somit legen diese Ergebnisse die Annahme nahe, dass Familienunternehmer aus eher individualistischen Gesellschaften sich vor allem dann regional gebunden zeigen, wenn eine solche Verbundenheit einem individuellen Wunsch entspringt und emotional begründet ist. Dieser persönliche Bindungswunsch lässt sich für Familienunternehmer mit der systemischen Überschneidung von Familie und Unternehmen erklären, die dazu führt, dass die Logik der familiären Spielregeln auch die Unternehmensführung beeinflusst. Aufgrund des für Familienunternehmen charakteristischen dauerhaften Stakeholdermanagements, bei dem Wert auf vertrauensbasierte, eng gewachsene und stabile Beziehungen gelegt wird, kann eine starke Identifikation der Unternehmer mit dem Unternehmen, der Region und den im Unternehmen beschäftigten Mitarbeitern entstehen.⁸¹⁴ Es kann vermutet werden, dass sich diese Personenorientierung als emotionale Komponente stärker in individualistischen kulturellen Kontexten auswirkt, da Bindung hier wie dargelegt in erster Linie auf dem persönlichen Bindungswunsch von Individuen und weniger auf externen Vorstellungen oder Normen basiert.

Die skizzierten Befunde zur normativen und affektiven regionalen Bindung im kulturellen Kontext legen folgende Hypothesen nahe:

Kulturelle Faktoren wirken sich auf die affektive und normative regionale Bindung von Familienunternehmern aus. (Hypothese 7)

Familienunternehmer aus eher individualistischen Gesellschaften sind stärker affektiv gebunden als Familienunternehmer aus eher kollektivistischen Gesellschaften. (Hypothese 7a)

⁸¹⁴ Siehe Kapitel 2.1.2.1 der Arbeit.

Auch bezüglich *kalkulatorischer Bindung im kulturellen Kontext* werden in der Theorie zu organisationalem Commitment unterschiedliche Wirkmechanismen thematisiert, die entweder von einer höheren oder aber einer niedrigeren kalkulatorischen Bindung in individualistischen Gesellschaften ausgehen und deren Übertragbarkeit auf regionale Bindung überprüft werden kann. Zunächst vermag die Befundlage einer höheren kalkulatorischen regionalen Bindung der deutschen Entscheidungsträger eher die Vermutung stützen, dass in individualistischen Kontexten Bindung stärker auf kalkulatorischen Aspekten basiert. Allerdings trifft die einschlägige Begründung für diesen Zusammenhang, nach der dieser dadurch zustande kommt, dass emotionaler und normativer Bindung als Bindungsdimensionen in individualistischen Gesellschaften weniger Bedeutung beigemessen würde, in der vorliegenden Arbeit nicht zu, da affektive regionale Bindung von den deutschen Gesprächspartnern als wichtiger eingestuft wurde als kalkulatorische Bindung. Somit spricht hier die hohe kalkulatorische regionale Bindung eher für die Annahme, dass *aufgrund der höheren Bedeutung affektiver regionaler Bindung* bei den deutschen Befragten ein stärkerer Fokus auf der Pflege der Beziehungen zu den Mitarbeitern bzw. auf dem Aufbau eines regionalen Netzwerkes liegt, wodurch auch kalkulatorische regionale Bindung höher ausfällt. Da allerdings die theoretische Ausgangslage weniger eindeutig ist als im Fall von affektiver und normativer regionaler Bindung und die Ergebnisse der qualitativen Studie zeigen, dass die kalkulatorische Bindung stark von der jeweiligen spezifischen Investitionsstruktur des einzelnen Unternehmens abhängt, wird hier auf die Formulierung einer Hypothese verzichtet.

Summa summarum kann konstatiert werden, dass die gängige Vermutung eines positiven Zusammenhangs zwischen gesellschaftlichem Kollektivismusgrad und organisationaler Bindung hinsichtlich der in der vorliegenden Arbeit untersuchten regionalen Bindung von Familienunternehmern im Hinblick auf die empirischen Ergebnisse *nicht weiter bekräftigt werden kann*. Stattdessen legen die empirischen Befunde nahe, dass sowohl situationale Faktoren die regionale Bindung der Familienunternehmer senken können (wie hier in erster Linie die wirtschaftliche Krise in Spanien sowie damit verbunden die negativere wirtschaftliche Lage der spanischen Familienunternehmen), wie auch weitere kulturelle Faktoren wie z.B. die besondere Bedeutung der Sozialverpflichtung des Eigentums für deutsche Familienunternehmer gepaart mit einer höheren Verhaltensfreiheit in einer individualistischeren Gesellschaft, die dazu führt, dass Bindung vor allem aus affektiven Gründen eingegangen wird, zur Interpretation der Ergebnisse beitragen können.

4.5 Regionale Bindung der Familienunternehmer und unternehmensinterne Merkmale

4.5.1 Unternehmensmerkmale

4.5.1.1 Regionale Bindung und Größe der befragten Familienunternehmen

Für ein besseres Verständnis der Rolle regionaler Bindung von Familienunternehmern in Entscheidungsprozessen zur Verlagerung ins Ausland soll in der Arbeit auch die von den Familienunternehmern im Kurzfragebogen geäußerte regionale Bindung im Zusammenhang mit weiteren unternehmensinternen Merkmalen untersucht werden. Dafür wurde zunächst die Größe der Unternehmen (gemessen an der Anzahl der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter) mit den im Kurzfragebogen ermittelten Bindungswerten korreliert. Da in allen drei Bindungsdimensionen im Hinblick auf die Anzahl der Beschäftigten keine Normalverteilung vorlag, wurde dafür die nicht-parametrische Methode der Spearman-Korrelation (Spearman-Rho)⁸¹⁵ angewendet (siehe hierzu und zum Folgenden Tab. 17).

		Affektive reg. Bindung	Kalkulatorische reg. Bindung	Normative reg. Bindung
Anzahl Beschäftigte	r	0,124	0,034	-0,364*
	p	0,583	0,881	0,096

*p ≤ 0,1; **p ≤ 0,05; ***p ≤ 0,01

Tabelle 17: Regionale Bindung und Unternehmensgröße (nach Anzahl der Beschäftigten)

Quelle: Eigene Berechnung.

Nur bei normativer regionaler Bindung zeigt sich eine auf 10%-Niveau signifikante negative Korrelation zwischen der Unternehmensgröße und der Stärke der regionalen Bindung. Affektive und kalkulatorische regionale Bindung sind dagegen nur geringfügig positiv (nicht signifikant) mit der Unternehmensgröße korreliert. Der im theoretischen Teil der Arbeit vermutete negative Zusammenhang der Unternehmensgröße mit der affektiven und kalkulatorischen regionalen Bindung von Familienunternehmern, der mit einer geringer ausgeprägten Perso-

⁸¹⁵ Siehe zur Anwendung der Rangkorrelation von Spearman bei nicht normalverteilten Merkmalen auch Bortz/ Lienert (2008), S. 277ff.

nenorientierung sowie mehr Möglichkeiten von Investitionen im Ausland als Alternativstandorte zum Heimatstandort in größeren Unternehmen begründet wurde, kann anhand der Befunde somit nicht bestätigt werden.

4.5.1.2 Regionale Bindung und Eigentumsverhältnisse

Da in 17 der 22 Familienunternehmen im Sample die Unternehmerfamilie 100% des Unternehmenseigentums hält und nur in fünf Unternehmen der Eigentumsanteil der Unternehmerfamilie weniger als 100% beträgt, war bezüglich der metrischen Variable „Prozentsatz des Anteils der Unternehmerfamilie am Eigentum des Unternehmens“ keine sinnvolle Korrelation mit der ermittelten regionalen Bindung berechenbar. Aus diesem Grund wurde die Variable für die Analyse in eine dichotome Variable mit den Ausprägungen „Eigentum zu 100% in Familienhand“ und „Eigentum zu weniger als 100% in Familienhand“ umkodiert. Bei einer Dichotomisierung der Variable weisen die Mittelwerte aller drei Bindungsdimensionen höhere Werte auf, wenn sich das Familienunternehmen vollständig im Eigentum der Unternehmerfamilie befindet, als in den Fällen eines reduzierten Eigentumsanteils der Unternehmerfamilie (siehe Tab. 18).

	n	Affektive reg. Bindung (MW)	Kalkulatorische reg. Bindung (MW)	Normative reg. Bindung (MW)
Eigentum zu 100% in Familienhand	17	8,853	5,019	4,961
Eigentum zu weniger als 100% in Familienhand	5	8,100	3,800	3,666
N	22			
	MW-Differenz	0,753	1,219	1,295
	p	0,495	0,340	0,359

Tabelle 18: Regionale Bindung in Zusammenhang mit dem Eigentumsanteil der Unternehmerfamilie

Quelle: Eigene Berechnungen.

Zur Analyse der Gruppenunterschiede wurde für affektive und kalkulatorische regionale Bindung der T-Test herangezogen. Die Gruppenunterschiede im Hinblick auf die normative regionale Bindung wurden, da hier nicht von Normalverteilung ausgegangen werden konnte, mit Hilfe des Mann-Whitney-U-Tests⁸¹⁶ untersucht. Dabei konnte bezüglich keiner der Bindungsdimensionen ein signifikanter Unterschied nachgewiesen werden.

⁸¹⁶ Siehe zur Anwendung des verteilungsfreien Tests für den Vergleich der zentralen Tendenz zweier unabhängiger Stichproben nach Mann und Whitney Bortz/ Lienert (2008), S. 140ff.

Interessant ist die Gegenüberstellung der Eigentumsanteile der Unternehmerfamilie in denjenigen Familienunternehmen, bei denen die Befragten im Interview einen Zusammenhang der regionalen Bindung (entweder ihrer eigenen oder bei den externen Geschäftsführern der Bindung der Familienunternehmer) mit der Entscheidung, Arbeitsplätze ins Ausland zu verlagern, herstellten und in den Unternehmen, in denen diese Verbindung im Interview nicht gezogen wurde. Hier legen die Ergebnisse dar, dass nur bezüglich der normativen Bindungsdimension gezeigt werden kann, dass in den Familienunternehmen, in denen regionale Bindung in der Verlagerungsentscheidung berücksichtigt wurde, der durchschnittliche Eigentumsanteil der Unternehmerfamilie höher ausfällt als in den Unternehmen, in denen die Interviewpartner keinen Einfluss normativer regionaler Bindung auf den Entscheidungsprozess angeben. Für affektive und kalkulatorische regionale Bindung gilt dagegen, dass die Eigentumsanteile der Eigentümerfamilie in den Familienunternehmen, in denen die Interviewpartner regionalen Bindungsaspekten dezidiert eine Auswirkung auf die Verlagerungsentscheidung im Sinne eines Verlagerungshemmnisses einräumen, geringer ist als in den Unternehmen, in denen dieser Aspekt im Gespräch keine Rolle spielt (siehe Tab. 19).

	Eigentumsanteil der Unternehmer- familie (MW)	n
Unternehmen, in denen die Befragten einen Einfluss der affektiven regionalen Bindung auf die Verlagerungsentscheidung thematisieren	0,92	8
Unternehmen, in denen die Befragten einen solchen Einfluss nicht thematisieren	0,97	16
Unternehmen, in denen die Befragten einen Einfluss der kalkulatorischen regionalen Bindung auf die Verlagerungsentscheidung thematisieren	0,91	6
Unternehmen, in denen die Befragten einen solchen Einfluss nicht thematisieren	0,96	18
Unternehmen, in denen die Befragten einen Einfluss der normativen regionalen Bindung auf die Verlagerungsentscheidung thematisieren	1,00	4
Unternehmen, in denen die Befragten einen normativen Einfluss nicht thematisieren	0,93	20
N		24

Tabelle 19: Eigentumsstruktur und Einfluss der regionalen Bindung auf die Verlagerungsentscheidung

Quelle: Eigene Berechnungen.

4.5.1.3 Regionale Bindung und Geschäftsführungsverhältnisse

Der Anteil der Unternehmerfamilie an der Geschäftsführung des Unternehmens ist die zweite Möglichkeit der Bestimmung des Familieneinflusses im Unternehmen und weist im untersuchten Sample die größere Heterogenität als der Familienanteil am Eigentum des Unternehmens auf. Die Familienanteile an der Geschäftsführung variieren hier zwischen 20% und 100% mit einem mittleren Wert von 64%.

Zunächst kann festgestellt werden, dass nur die normative Bindungsdimension geringfügig positiv (nicht signifikant) mit dem Anteil der Unternehmerfamilie an der Geschäftsführung des Unternehmens korreliert (siehe Tab. 20). Im Hinblick auf affektive und kalkulatorische Bindung zeigen die Ergebnisse dagegen negative Korrelationen, im Fall der affektiven Bindung auf signifikantem Niveau. Die Befunde bekräftigen folglich nur im Hinblick auf normative regionale Bindung die Vermutung, dass ein höherer Einfluss der Unternehmerfamilie im Unternehmen gemessen an der Höhe des Geschäftsführungsanteils der Unternehmerfamilie mit einer höheren regionalen Bindung in Verbindung steht; allerdings kann auch hier keine signifikante Korrelation nachgewiesen werden.

		Affektive reg. Bindung	Kalkulatorische reg. Bindung	Normative reg. Bindung
Geschäftsführung in Familienhand	r	-0,474**	-0,145	0,177
	p	0,026	0,519	0,430

* $p \leq 0,1$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,01$

Tabelle 20: Regionale Bindung der Familienunternehmer in Zusammenhang mit der Höhe des Geschäftsführungsanteils der Unternehmerfamilie

Quelle: Eigene Berechnungen.

Wie auch bereits bei der Analyse der Eigentumsverhältnisse zeigt die Geschäftsführungssituation in den Unternehmen, in denen im Interview den Bindungsaspekten ein Einfluss auf die Verlagerungsentscheidung im Sinne eines Verlagerungshemmnisses zugesprochen wird, in Hinsicht auf affektive und kalkulatorische regionale Bindung einen niedrigeren Anteil der Unternehmerfamilie an der Geschäftsführung als in den Unternehmen, bei denen die Befragten im Gespräch diesen Einfluss nicht konstatieren. Bezüglich normativer regionaler Bindung kann dagegen gezeigt werden, dass der Geschäftsführungsanteil der Unternehmerfamilie in den Unternehmen, in denen die Befragten den Einfluss ihrer normativen Bindung auf die Verlagerungsentscheidung als Verlagerungshemmnis thematisieren, etwas höher ist als in den Unternehmen, in denen normativer Bindung im Gespräch kein Einfluss in der Entscheidung attestiert wird (siehe

Tab. 21). Diese Ergebnisse passen zum Befund, dass nur für die normative Bindungsdimension eine positive Korrelation mit dem Geschäftsführungsanteil der Unternehmerfamilie berechnet werden konnte.

	Geschäftsführungsanteil der Unternehmerfamilie (MW)	n
Unternehmen, in denen die Befragten einen Einfluss der affektiven reg. Bindung auf die Verlagerungsentscheidung thematisieren	0,49	8
Unternehmen, in denen die Befragten einen solchen Einfluss nicht thematisieren	0,68	16
Unternehmen, in denen die Befragten einen Einfluss der kalkulatorischen reg. Bindung auf die Verlagerungsentscheidung thematisieren	0,52	6
Unternehmen, in denen die Befragten einen solchen Einfluss nicht thematisieren	0,65	18
Unternehmen, in denen die Befragten einen Einfluss der normativen reg. Bindung auf die Verlagerungsentscheidung thematisieren	0,68	4
Unternehmen, in denen die Befragten einen normativen Einfluss nicht thematisieren	0,60	20
N		24

Tabelle 21: Geschäftsführungsanteil der Unternehmerfamilie und Einfluss der regionalen Bindung auf die Verlagerungsentscheidung

Quelle: Eigene Berechnung.

4.5.1.4 Regionale Bindung und wirtschaftliche Lage der Unternehmen

Die Erfassung der wirtschaftlichen Situation der befragten Familienunternehmen wurde in der Arbeit aus dem Interviewkontext heraus vorgenommen, wobei eine qualitative dichotome Kodierung in eine positive bzw. negative wirtschaftliche Situation des Unternehmens erfolgte. Die Informationen für die Einordnung der einzelnen Unternehmen stammen dabei sowohl aus der Selbsteinordnung der wirtschaftlichen Situation des Familienunternehmens durch die Interviewpartner während des Interviews wie auch aus dem Gesprächskontext und wurden mittels einer Recherche in Sekundärdokumenten wie einschlägigen Zeitungs- und Zeitschriftenartikeln verifiziert.

Im Vergleich der deutschen und spanischen Unternehmen fällt hier zunächst auf, dass die wirtschaftliche Situation in allen befragten deutschen Unternehmen positiv eingeschätzt wird, während sich in zwei Dritteln der spanischen Fälle die Unternehmen in einer negativen wirtschaftlichen Lage befinden. Diese Unterschiede lassen sich unter anderem mit der gesamtwirtschaftlichen Situation in

beiden Ländern begründen. Spanien befand sich bereits zum Zeitpunkt der ersten geführten Interviews 2009 in einer wirtschaftlichen Rezession mit einem Rückgang des BIP um 3,8%, die im Jahr 2012 beim zweiten Durchgang von Interviews mit einem Rückgang des BIP von 1,6% immer noch andauerte. In Deutschland konnte dagegen im Jahr der geführten Interviews 2012 die wirtschaftliche Situation mit einem geringfügigen Aufschwung (Zunahme des BIP von 0,7%) als zumindest stabil eingeschätzt werden.⁸¹⁷ Gleichwohl werten trotz der gesamtwirtschaftlichen Rezession in Spanien zumindest ein Drittel der befragten Entscheidungsträger ihre Lage als insgesamt positiv.

Wird die wirtschaftliche Situation der befragten Unternehmen in Zusammenhang mit der geäußerten regionalen Bindung der Familienunternehmer analysiert, so fällt auf, dass in allen drei Bindungsdimensionen diejenigen Familienunternehmer, die die wirtschaftliche Situation ihres Unternehmens positiv sehen, höhere mittlere Bindungswerte angeben als die Befragten, deren Unternehmen sich in einer negativen wirtschaftlichen Situation befindet. Nur die Mittelwertunterschiede bei kalkulatorischer regionaler Bindung sind als signifikant unterschiedlich auf 5%-Niveau einzustufen (siehe Tab. 22).

	n	Affektive reg. Bindung (MW)	Kalkulatorische reg. Bindung (MW)	Normative reg. Bindung (MW)
Positive wirtschaftliche Situation	15	8,717	5,444	4,934
Negative wirtschaftliche Situation	7	8,607	3,237	4,094
N	22			
	MW-Differenz	0,11	2,207**	0,84
	p	0,490	0,046	0,376

*p ≤ 0,1; **p ≤ 0,05; ***p ≤ 0,01

Tabelle 22: Regionale Bindung in Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Lage der Unternehmen

Quelle: Eigene Berechnungen.

⁸¹⁷ Vgl. Institut für Wachstumsstudien (2013), das Daten zur Wirtschaftskraft der Europäischen Union und ihrer Mitgliedsstaaten aufbereitet und dabei auf die von Eurostat veröffentlichten Statistiken zurückgreift, sowie auch Bister (2009).

4.5.2 Merkmale der Entscheidungsträger

4.5.2.1 Regionale Bindung und Alter der Familienunternehmer

Im theoretischen Teil der Arbeit wurde ausgehend von Forschungsergebnissen zur organisationalen Bindung die Annahme aufgestellt, dass aufgrund von Sozialisations- und Selektionsprozessen im Laufe des Lebens die normative und eventuell auch die kalkulatorische Bindung der Familienunternehmer mit deren zunehmendem Alter steigen. Für affektive regionale Bindung wurde dagegen kein Zusammenhang vermutet. Die Altersstruktur der Befragten wurde in der vorliegenden Studie in vier Stufen erfasst (30-40 Jahre, 41-50 Jahre, 51-60 Jahre sowie über 60 Jahre). Von den Unternehmern waren acht Personen über 60 Jahre alt, sechs Personen zwischen 51 und 60 sowie jeweils vier zwischen 41 und 50 bzw. 30 und 40 Jahren alt (siehe Tab. 23).

		n	Affektive reg. Bindung (MW)	Kalkulatorische reg. Bindung (MW)	Normative reg. Bindung (MW)
Alter Befragter	30-40 Jahre	4	7,938	5,668	5,500
	41-50 Jahre	4	8,750	4,335	4,665
	51-60 Jahre	6	9,250	4,888	3,780
	über 60 Jahre	8	8,594	4,374	4,915
N		22			

Tabelle 23: Regionale Bindung nach Altersstruktur der Familienunternehmer

Quelle: Eigene Berechnungen.

Bei keiner der Dimensionen regionaler Bindung zeigen die Befunde eine eindeutige Tendenz eines Zusammenhangs zwischen regionaler Bindung und zunehmendem Alter der Familienunternehmer (siehe Tab. 23). Am ehesten lässt sich ein positiver Zusammenhang im Gegensatz zu den im theoretischen Teil aufgestellten Propositionen noch im Hinblick auf affektive regionale Bindung vermuten, da hier die mittleren Bindungswerte zumindest in den ersten drei Altersgruppen steigen. Allerdings sinkt der Bindungswert in der höchsten Altersgruppe wieder; zudem kommt der geringere Mittelwert bei den jüngsten Befragten durch eine hohe Streuung der Werte zustande (siehe Abb. 7). Deshalb kann auch im Fall der affektiven regionalen Bindung nicht von einer eindeutigen Tendenz gesprochen werden. Die Verteilung der regionalen Bindung im Hinblick auf die Altersstruktur der Familienunternehmer ist bei kalkulatorischer und normativer regionaler Bindung heterogener als bei der affektiven Bindungsdimension. Hier kann die Vermutung einer höheren regionalen Bindung mit zunehmendem Alter der Familienunternehmer nicht bekräftigt werden.

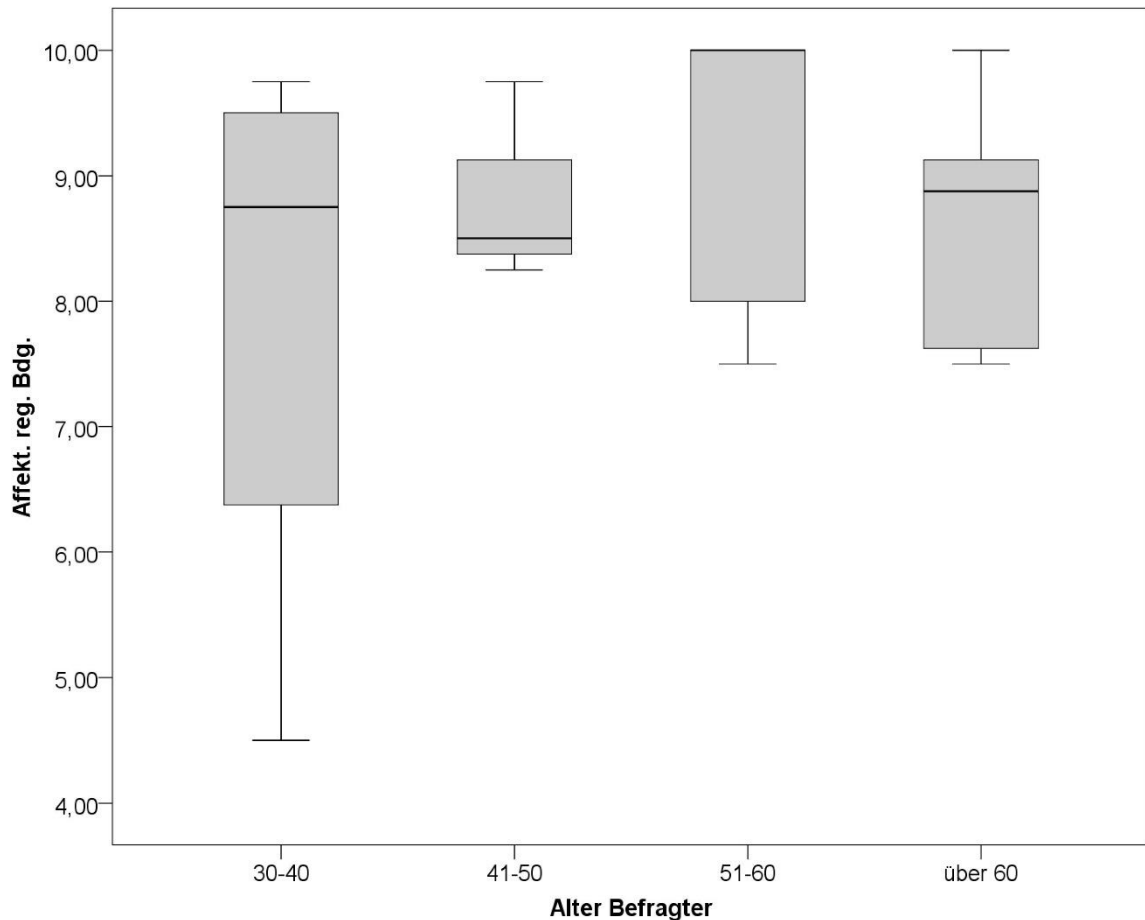


Abbildung 7: Verteilung der affektiven Bindungswerte in Zusammenhang mit der Altersstruktur der Familienunternehmer

Quelle: Eigene Darstellung.

4.5.2.2 Regionale Bindung und Generation der Familienunternehmer

Von den im Untersuchungssample befragten 22 Familienunternehmern gaben drei an, aus der ersten Generation der Unternehmerfamilie (Unternehmensgründer) zu stammen, 11 kamen aus der zweiten Generation, sieben aus der dritten und eine Person aus der vierten Generation. In zwei weiteren Fällen wurden angestellte Geschäftsführer aus inhabergeführten Familienunternehmen interviewt, ihnen wurde deshalb keine Generation zugeordnet. Im Mittelwert nahm die Generation damit den Wert 2,3 an, wobei die deutschen Befragten (Mittelwert 2,6) aus älteren Unternehmen stammten als die spanischen Befragten (Mittelwert 1,9).

Bei einer Gegenüberstellung von Generation und der von den Unternehmern im Kurzfragebogen angegebenen Bindung zeigt sich nur im Hinblick auf die kalku-

latorische Dimension eine steigende regionale Bindung mit zunehmender Generation des Befragten. Die affektive regionale Bindung der Familienunternehmer sinkt dagegen von Generation 1 bis 3. Das Bindungsniveau bei der normativen regionalen Bindung der Familienunternehmer ist dagegen in den ersten zwei Generationen ähnlich hoch und sinkt in der dritten Generation leicht ab. (siehe Tab. 24).

	n	Affektive reg. Bindung (MW)	Kalkulatorische reg. Bindung (MW)	Normative reg. Bindung (MW)	
Generation	1	3	9,083	3,333	4,667
Befragter	2	11	8,568	4,728	4,697
	3	7	8,500	5,046	4,477
	4	1	(10,0)	(7,0)	(6,0)
N	22				

Tab. 24: Regionale Bindung in Zusammenhang mit der Generation der Familienunternehmer

Quelle: Eigene Berechnungen.

4.5.3 Interpretation der Ergebnisse

Im theoretischen Teil der Arbeit war ein Einfluss von Unternehmensgröße, Eigentums- und Geschäftsführungsverhältnissen, wirtschaftlicher Situation der Familienunternehmen sowie Alter und Generation der Familienunternehmer auf deren regionale Bindung vermutet worden. Am aussagekräftigsten erwiesen sich in der empirischen Untersuchung auf Ebene der Unternehmensmerkmale die Befunde zur Variable der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens. Diese zeigen, dass in allen drei Bindungsdimensionen diejenigen Unternehmer, die die wirtschaftliche Situation ihres Unternehmens positiv sehen, höhere mittlere Bindungswerte angeben als die Befragten, deren Unternehmen sich in einer negativen wirtschaftlichen Situation befindet. Im Hinblick auf die kalkulatorische Bindungsdimension sind die ermittelten Unterschiede trotz der geringen Anzahl der ins Sample einbezogenen Unternehmen⁸¹⁸ statistisch signifikant.

Eine mögliche Erklärung für die Abhängigkeit der affektiven wie auch der kalkulatorischen regionalen Bindung der Familienunternehmer von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens besteht darin, dass beide Bindungsdimensionen unter anderem auf strukturellen Charakteristika des Heimatstandorts be-

⁸¹⁸ Siehe zur geringen Chance, ein signifikantes Ergebnis bei kleinem Stichprobenumfang zu erzielen Bortz/ Lienert (2008), S. 49.

ruhen. Da affektive regionale Bindung sowohl davon abhängt, inwieweit der Heimatstandort den Anforderungen des Unternehmens entspricht, wie auch von persönlichen Erfahrungen der Familienunternehmer mit dem Heimatstandort, ist es naheliegend, dass eine schwierige wirtschaftliche Lage des Unternehmens (am Heimatstandort) einen negativen Einfluss auf die regionale Bindung der Entscheidungsträger ausübt. Auch kalkulatorische regionale Bindung bezieht sich auf strukturelle Merkmale des Heimatstandortes, wobei hier weniger die emotionale, sondern vielmehr eine nutzenorientierte Perspektive im Vordergrund steht. Auch hier ist nachvollziehbar, dass eine negative wirtschaftliche Situation am Heimatstandort die kalkulatorische regionale Bindung der Familienunternehmer negativ beeinflusst. Die Unterschiede in Hinsicht auf die kalkulatorische Dimension sind allerdings deutlich ausgeprägter als im Hinblick auf die affektive Bindungsdimension.

Die quantitativen Befunde zur Dimension der normativen regionalen Bindung zeigen ebenfalls höhere Bindungswerte in Unternehmen, die sich in einer positiven wirtschaftlichen Lage befinden. Dies kann damit erklärt werden, dass die Bedeutung normativer Motive in einer wirtschaftlichen Schieflage sinkt, da dann andere Aspekte wie die Sicherung des Unternehmensfortbestands in den Vordergrund rücken. Mehrere Interviewpartner erklären hierzu auch in der qualitativen Studie, dass für sie normativen Bindungsaspekten wie der Tradition am Heimatstandort im Unternehmen nur dann Bedeutung beigemessen werden könne, wenn dies gleichzeitig die Rentabilität des Unternehmens erhöhe.⁸¹⁹ Ein spanischer Familienunternehmer erläutert, dass normative Bindung im Zuge der Wirtschaftskrise, die sich auch auf das Unternehmen auswirke, nicht mehr den gleichen Stellenwert für ihn habe wie vor der Krise.⁸²⁰

Aufgrund der Befunde der qualitativen Analyse im Zusammenhang mit den Ergebnissen der quantitativen Analyse kann deshalb folgende Hypothese formuliert werden:

Die kalkulatorische und normative regionale Bindung von Familienunternehmern steht in einem positiven Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Situation ihres Unternehmens. (Hypothese 8)

⁸¹⁹ Vgl. Interview D20127: 73, Interview D20122: 44.

⁸²⁰ Vgl. Interview E20125: 23.

Ebenfalls interessant sind die Befunde bezüglich der Eigentums- und Geschäftsführungsverhältnisse in den untersuchten Unternehmen. Beide Variablen weisen auf den Grad der Überlappung der beiden Systeme Familie und Unternehmen in Familienunternehmen hin und werden deshalb auch in die gängigen Definitionen des Familienunternehmensbegriffs einbezogen. Mit der systemischen Überschneidung der Subsysteme Eigentum, Management und Unternehmerfamilie werden verschiedene spezifische Charakteristika von Familienunternehmen begründet, zu denen auch Elemente regionaler Bindung gezählt werden können.⁸²¹ Dies lässt zunächst einen positiven Zusammenhang zwischen der Höhe des Eigentumsanteils bzw. Geschäftsführungsanteils der Unternehmerfamilie (als Maßzahlen für den Grad des Einflusses der Unternehmerfamilie im Unternehmen) und der regionalen Bindung der Familienunternehmer vermuten. Die Ergebnisse der Untersuchung stützen diese Annahme im Hinblick auf den Eigentumsanteil der Unternehmerfamilie im Unternehmen, da die Familienunternehmer in Unternehmen, die sich zu 100% in Familienhand befanden, in allen drei Dimensionen höhere Bindungswerte erzielten als die Unternehmer in Familienunternehmen mit einem niedrigen Eigentumsanteil der Unternehmerfamilie. Allerdings schränkt die insgesamt geringe Varianz der Eigentumsstruktur der Unternehmen im Sample die Aussagekraft der Ergebnisse ein.

In Bezug auf den Anteil der Unternehmerfamilie an der obersten Geschäftsführungsebene des Unternehmens konnte dagegen nur eine positive Korrelation mit normativer regionaler Bindung gezeigt werden; die anderen zwei Bindungsdimensionen korrelieren negativ mit dem Geschäftsführungsanteil der Unternehmerfamilie. Eine mögliche Erklärung für dieses Ergebnis könnte darin liegen, dass normative regionale Bindung durch die Weitergabe und Internalisierung von Normen und Familientraditionen im Unternehmen entsteht. Eine solche Überlieferung erscheint wahrscheinlicher, je stärker die Unternehmerfamilie in der Geschäftsführung involviert ist, da die Weitergabe von Familientraditionen nur durch andere Familienmitglieder und nicht durch externe Geschäftsführer erfolgen kann. Affektive regionale Bindung ist dagegen eine intrinsische Form der Bindung, die auf dem persönlichen Wunsch von Individuen basiert und keiner Weitergabe bedarf. Auch kalkulatorische regionale Bindung basiert auf der individuellen kalkulatorischen Einschätzung von strukturellen Gegebenheiten und Alternativoptionen und wird nicht tradiert.

⁸²¹ Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.1.2.1.

Die Befunde können insofern auch so interpretiert werden, dass die Effekte der Überschneidung von Familie und Unternehmen auf die Ausprägung von familienunternehmenstypischen Merkmalen wie regionaler Bindung in Hinsicht auf die Subsysteme Familie und Eigentum größer sind als auf die der Subsysteme Familie und Managementgruppe. Dies entspricht den Argumenten in der einschlägigen Literatur zu Familienunternehmen, nach denen ein substantieller Anteil der Unternehmerfamilie am Eigenkapital des Unternehmens als notwendige Bedingung für die Definition eines Unternehmens als Familienunternehmen gesehen wird.⁸²² Der Einfluss der Unternehmerfamilie auf die Führung des Unternehmens hängt maßgeblich mit deren Höhe des Eigentumsanteils zusammen, da bei einem hohen Anteil die Unternehmerfamilie als dominierende (oder einzige) Anteilseignergruppe auch durch die Auswahl von externen Geschäftsführern sicherstellen kann, dass ihre Interessen in der Geschäftsführung berücksichtigt werden.

Im theoretischen Teil der Arbeit wurde ebenfalls argumentiert, dass mit einer ausgeprägten Machtbasis der Unternehmerfamilie im Unternehmen durch einen hohen Anteil am Eigenkapital sowie an der Geschäftsführung auch nicht-finanzielle Ziele der Unternehmerfamilie im Entscheidungsprozess leichter durchgesetzt werden können. Deshalb wurde vermutet, dass regionale Bindungsaspekte eher in Unternehmen mit hohem Eigentums- und Geschäftsführungsanteil der Unternehmerfamilie in Verlagerungsentscheidungen berücksichtigt werden als in Unternehmen, in denen der Einfluss der Unternehmerfamilie gemessen an diesen Anteilen geringer ausfällt. Die Befunde können diese Annahme nur im Hinblick auf normative regionale Bindung stützen. Bei den anderen beiden Bindungsdimensionen ist in den Unternehmen, in denen die Interviewpartner regionalen Bindungsaspekten einen Einfluss auf die Verlagerungsentscheidung zuschreiben, sowohl der Eigentums- wie auch der Geschäftsführungsanteil der Unternehmerfamilie geringer als in den Unternehmen, in denen die Interviewpartner diesen Einfluss nicht thematisieren.

Die Befunde zum Zusammenhang der Unternehmensgröße mit der regionalen Bindung der Entscheidungsträger zeigen eine negative und auf 10%-Niveau signifikante Korrelation der zwei Variablen im Hinblick auf normative regionale Bindung. Dies spricht für die Vermutung, dass hier der Effekt der stärkeren Formalisierung von Strukturen mit zunehmender Unternehmensgröße eine Weitergabe von traditionellen Werten und Normen der Eigentümerfamilie zumindest

⁸²² Vgl. Hilse/ Wimmer (2001), S. 20, Verbeke/ Kano (2012), S. 1185.

erschwert, weshalb die normative Bindung der Familienunternehmer in kleineren Unternehmen höher ausfällt. Aufgrund dieses Ergebnisses wird folgende Hypothese formuliert:

Je kleiner das Familienunternehmen ist, desto höher ist die normative regionale Bindung der Familienunternehmer. (Hypothese 9)

Die anderen beiden Bindungsdimensionen korrelieren dagegen geringfügig positiv mit der Unternehmensgröße. Die Annahme, dass Familienunternehmer in größeren Familienunternehmen schwächer affektiv regional gebunden sind als in kleinen und mittleren Unternehmen, da es in diesen Unternehmen für Familienunternehmer schwieriger ist, eine Bindung zu den einzelnen Mitarbeitern aufzubauen, kann deshalb in der vorliegenden Arbeit nicht weiter gestützt werden. Auch die Proposition, dass die kalkulatorische Bindung der Familienunternehmer in kleinen Unternehmen höher ausfällt, da für diese Unternehmen aufgrund ihrer geringen Größe Investitionen an ausländischen Alternativstandorten schwieriger sind, kann nicht bekräftigt werden. Dies weist darauf hin, dass die Internationalisierung inzwischen auch für kleinere Unternehmen eine realisierbare Option darstellt, zumal sich alle befragten Familienunternehmen bereits einmal mit dem Thema möglicher Verlagerungen ins Ausland befasst hatten.

Die Befunde im Hinblick auf die Unternehmensmerkmale weisen der *normativen regionalen Bindung der Familienunternehmer eine Sonderstellung* unter den drei Bindungsdimensionen zu: Die Bindungsdimension, die in den Interviews am seltensten angesprochen wird und auch in der quantitativen Studie die niedrigsten Bindungswerte zeigt, kann sich demnach leichter in bestimmten unternehmerischen Settings entwickeln und im Entscheidungsprozess zur Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland berücksichtigt werden. Nach den Ergebnissen kann vermutet werden, dass Traditionen und externe Normvorstellungen in erster Linie von Familienunternehmern in kleineren und wirtschaftlich prosperierenden Familienunternehmen berücksichtigt werden, in denen die Unternehmerfamilie einen hohen Anteil am Eigentum und an der Geschäftsführung des Unternehmens hält. Diese Befunde deuten darauf hin, dass es sich bei normativer regionaler Bindung tatsächlich, wie in manchen Publikationen angenommen,⁸²³ um diejenige Bindungskategorie handelt, die in erster Linie in „typischen“ Familienunternehmen zu finden ist und sich vorrangig in bestimmten Situationen entwickeln kann. Die Wahrung und Weitergabe von unternehmerischen Traditionen und die Berücksichtigung von externen Normvorstellungen ist

⁸²³ Vgl. exemplarisch Schröder (2011), S. 194.

in kleinen Familienunternehmen, in denen die Unternehmerfamilie nicht nur einen hohen Anteil am Unternehmenseigentum hält, sondern auch in der Geschäftsführung deutlich präsent ist, leichter als in größeren Unternehmen mit einer geringeren Präsenz der Unternehmerfamilie im operativen Geschäft des Unternehmens. Dennoch wird normative regionale Bindung von Familienunternehmern vor allem dann berücksichtigt, wenn sich das Familienunternehmen in einer wirtschaftlich positiven Situation befindet, in der sich die Beachtung dieser Motive auch finanziell lohnt. In Krisensituationen dagegen verdrängen andere Aspekte wie die Sicherung des Unternehmensfortbestands diesen Bindungsaspekt.

Die Ergebnisse in Bezug auf den Einfluss der Generation der Familienunternehmer auf deren regionale Bindung weisen der normativen regionalen Bindung dagegen keine Sonderstellung zu. Hier steigen nur die Mittelwerte der kalkulatorischen regionalen Bindung der Familienunternehmer kontinuierlich mit zunehmender Generation. Dieses Ergebnis kann so interpretiert werden, dass die Bedeutung der am Heimatstandort getätigten Investitionen sowie die dort in vielen Jahren etablierten Strukturen und aufgebauten Ressourcen für die Befragten mit jeder weiteren Generation zunimmt, was sich in einer höheren kalkulatorischen regionalen Bindung zeigt. Die affektive regionale Bindung sinkt dagegen von der ersten zur dritten Generation, die normative Bindung ist in den ersten beiden Generationen ähnlich hoch und sinkt in der dritten Generation ebenfalls geringfügig.

Diese Befunde legen nahe, dass im Hinblick auf affektive Bindung davon ausgegangen werden kann, dass sich eine Entkoppelung der Systeme Familie und Unternehmen bei zunehmenden Generationswechseln⁸²⁴ negativ auf die von den Entscheidungsträgern empfundene regionale Bindung auswirkt. Auch der etwas geringere normative Bindungswert in der dritten Generation spricht eher für diese Annahme. Somit kann der Argumentation von KLEIN, ASTRACHAN ET AL.,⁸²⁵ dass mit zunehmender Generation der Familieneinfluss in Familienunternehmen steigt, in der Arbeit nicht gefolgt werden; die Ergebnisse deuten vielmehr darauf hin, dass sich familienunternehmensspezifische Merkmale im Laufe der

⁸²⁴ Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 17.

⁸²⁵ Vgl. Klein/ Astrachan/ Smyrnios (2005), S. 325.

Generationenwechsel verlieren.⁸²⁶ Für diese Vermutung sprechen auch Hinweise aus den qualitativen Interviews, in denen die Familienunternehmer angeben, dass die vorangegangene Unternehmergeneration stärker affektiv regional gebunden gewesen sei als die aktuelle Generation.⁸²⁷ Aufgrund dieser Ergebnisse können folgende Hypothese formuliert werden:

Die kalkulatorische regionale Bindung der Familienunternehmer steigt mit zunehmender Generation. (Hypothese 10)

Die affektive regionale Bindung der Familienunternehmer sinkt mit zunehmender Generation. (Hypothese 11)

Für die normative Dimension regionaler Bindung wird aufgrund der geringen quantitativen Unterschiede sowie der fehlenden qualitativen Hinweise auf die Formulierung einer Hypothese verzichtet.

In Hinsicht auf die Auswirkungen des Alters der Familienunternehmer auf deren regionale Bindung ergeben die Befunde, anders als dies in der Forschung zu organisationalem Commitment der Fall ist,⁸²⁸ keine Anhaltspunkte für die Vermutung einer Altersabhängigkeit von regionaler Bindung der Familienunternehmer. Hier sind weitere Studien zur Klärung möglicher Einflüsse notwendig.

4.6 Regionale Bindung der Familienunternehmer im Zusammenhang mit deren Perzeption der unternehmensexternen Umwelt

4.6.1 Regionale Bindung und externer Verlagerungsdruck durch Marktpartner und Wettbewerber

Für die Analyse der vorliegenden Arbeit wurden unter diesem Punkt alle Aussagen der Interviewpartner über Beziehungen zu Lieferanten und Kunden als vor- und nachgelagerte Marktpartner kodiert sowie auch Angaben über die Wettbewerbssituation, die dazu führen, dass Auslandsengagements und unter Umständen auch Verlagerungsaktivitäten eingegangen werden bzw. dass sich die befragte Person durch die internationalen Aktivitäten der Marktpartner oder Wettbewerber ihrerseits unter Druck gesetzt fühlt, ebenfalls solche Aktivitäten

⁸²⁶ Siehe hier die Argumentation von Wimmer et al. (2005), S. 332ff, Mustakallio/ Autio/ Zahra (2002), S. 208ff sowie Hoopes/ Miller (2006), S. 96.

⁸²⁷ Siehe Interviews D20121: 42, D20123: 22, D20128:110.

⁸²⁸ Vgl. Felfe (2008), S. 145f.

durchzuführen. Hier geht es somit um eine generelle Einschätzung, ob die befragten Unternehmen grundsätzlich in einem Umfeld aktiv sind, in dem die Entscheidungsträger einem externen Druck zur Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten ins Ausland unterliegen. Die Stärke des Drucks wird in der Arbeit nicht erfasst.

Im Rahmen des Verlagerungsdrucks durch die Marktpartner wird in den Gesprächen am häufigsten der Fall der Kielwasserinvestition genannt, bei der das Unternehmen als Zulieferer einem Kunden ins Ausland gefolgt ist oder unter Umständen künftig folgen wird, um einen wichtigen Auftrag nicht zu verlieren. Auch eine hohe Preissensibilität der Kunden erhöht in mehreren befragten Unternehmen den Druck, Arbeitsplätze ins arbeitskostengünstigere Ausland zu verlagern. Mehrere Gesprächspartner geben allerdings an, zwar einen Druck von Seiten der Marktpartner zu spüren, verstärkt im Ausland zu investieren, aber bislang nicht diesem Druck nachgegeben zu haben. Ein empfundener Druck zur Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten von Seiten der Lieferanten wird dagegen nur in zwei Fällen im Interview angesprochen.

Neun Interviewpartner geben an, durch die Wettbewerbssituation unter einem externen Druck zur Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten ins Ausland zu stehen. Dieser Druck wird dabei von spanischen Unternehmern (sechs Fälle) häufiger im Gespräch thematisiert als von deutschen Unternehmern (drei Fälle). Dabei wird in einer Mehrzahl der Fälle angegeben, dass dieser Druck durch europäische oder amerikanische Unternehmen zustande kommt, die im Ausland aktiv sind. Nur wenige Interviewpartner verweisen auch auf die Bedrängnis, die durch ausländische Konkurrenten aus Billiglohnländern entsteht. Die Interviewpartner, die keinen von der Konkurrenz ausgehenden Druck zur Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten im Gespräch angeben, begründen dies damit, dass die Wettbewerber selber nicht oder nur wenig im Ausland aktiv seien (fünf Fälle), dass Wettbewerber im Ausland gescheitert seien oder keine wettbewerbsfähige Position aufbauen konnten (fünf Fälle), dass das befragte Unternehmen bereits überdurchschnittlich international ausgerichtet sei (ein Fall) bzw. dass grundsätzlich der vom Wettbewerb ausgehende Druck als gering empfunden werde (fünf Fälle).

Aufgrund der verschiedenen Schwerpunkte in den einzelnen Interviews, bei denen jeweils unterschiedliche Aspekte angesprochen werden, wurde der externe Druck durch Marktpartner und Wettbewerber in einer Oberkategorie zusammengefasst. Dafür wurde jedes Interview zunächst bezüglich des durch die Markt-

partner bzw. die Wettbewerbssituation ausgelösten Verlagerungsdrucks in die Kategorien „vorhanden“ bzw. „nicht vorhanden“ eingeordnet und daraufhin übergreifend eine Einordnung in „externer Verlagerungsdruck vorhanden/nicht vorhanden“ vorgenommen, wobei ein Unternehmen dann als unter externem Verlagerungsdruck stehend angesehen wurde, wenn entweder Druck durch die Marktpartner oder durch die Wettbewerbssituation entsteht (oder durch beides). In den wenigen Fällen, in denen in einem Interview keine eindeutigen Aussagen bezüglich des externen Verlagerungsdrucks durch Wettbewerb oder Marktpartner gemacht wurden, da sowohl Aspekte angesprochen wurden, die für einen solchen Druck sprechen, wie auch Argumente dagegen, wurde eine Einschätzung der Fälle aufgrund der inhaltlichen Qualität der Aussagen getroffen.

Insgesamt gibt etwas mehr als die Hälfte der befragten Interviewpartner⁸²⁹ an, mit ihrem Unternehmen unter externem Verlagerungsdruck zu stehen. Unter diesen Fällen befinden sich alle Unternehmen, die bereits in der Vergangenheit Arbeitsplätze ins Ausland verlagert haben. Vor allem der durch die Marktpartner ausgeübte Verlagerungsdruck ist für diese Unternehmen ein maßgeblicher Faktor, der die Verlagerungsentscheidung beeinflusst, denn im „Grunde genommen war die Entscheidung ganz einfach, wenn wir es nicht machen, verlieren wir einen Auftrag. Oder wenn wir einen Auftrag behalten, gehen wir pleite.“⁸³⁰

Im theoretischen Teil der Arbeit wurde die Frage gestellt, welche Zusammenhänge sich im Hinblick auf regionale Bindung der Familienunternehmer und externem Verlagerungsdruck zeigen. Dabei wurde die Vermutung aufgestellt, dass eher in Unternehmen mit wenig externem Druck zur Verlagerung „weiche Faktoren“ wie regionale Bindung in Zusammenhang mit unternehmerischen Verlagerungsprozessen geäußert werden, da in diesem Fall höhere Entscheidungsspielräume auch für die Berücksichtigung von nicht-finanziellen Faktoren bestehen.

Zunächst ist bei allen drei Bindungsdimensionen die mittlere Bindung der Familienunternehmer, die unter Verlagerungsdruck stehen, höher als die Bindung der Unternehmer, die einen solchen Druck nicht wahrnehmen. Allerdings kann be-

⁸²⁹ 13 der 24 befragten Entscheidungsträger geben an, unter einem externen Verlagerungsdruck zu stehen. Unter den 22 Familienunternehmern, die den Kurzfragebogen ausfüllten, beträgt der Anteil 11 Fälle.

⁸³⁰ Interview D20128: 39.

zöglich keiner der Mittelwertunterschiede ein signifikanter Unterschied nachgewiesen werden, die Unterschiede bei kalkulatorischer und normativer Bindung fallen sehr gering aus. (siehe Tab. 25).

	n	Affektive reg. Bindung (MW)	Kalkulatorische reg. Bindung (MW)	Normative reg. Bindung (MW)
Verlagerungsdruck	11	9,114	4,758	4,727
Kein Verlagerungsdruck	11	8,250	4,726	4,606
N	22			
	MW-Differenz	0,864	0,032	0,121
	p	0,151	0,977	0,847

Tabelle 25: Externer Verlagerungsdruck durch Marktteilnehmer und/oder Wettbewerber im Zusammenhang mit regionaler Bindung⁸³¹

Quelle: Eigene Berechnungen.

Wird der im Gespräch geäußerte Verlagerungsdruck den Angaben der Gesprächspartner zum Einfluss der einzelnen Bindungsdimensionen auf den Entscheidungsprozess gegenübergestellt, so zeigt die Kreuztabelle (Tab. 26), dass sowohl im Hinblick auf affektive wie auch auf kalkulatorische regionale Bindung die Vermutung, dass regionale Bindung vor allem in denjenigen Unternehmen die Entscheidung zur Verlagerung als Verlagerungshemmnis beeinflusst, in denen die Entscheidungsträger wenig externen Verlagerungsdruck wahrnehmen, nicht weiter aufrecht erhalten werden kann. Bei der affektiven Dimension regionaler Bindung ist die Verteilung der Kreuztabelle ausgewogen: Von den acht Entscheidungsträgern, die im Gespräch den Einfluss affektiver Bindungselemente auf die Verlagerungsentscheidung thematisieren, gibt genau die Hälfte an, unter externem Verlagerungsdruck zu stehen. Bei der kalkulatorischen regionalen Bindung ist die Zahl der Entscheidungsträger, die dieser Dimension einen hemmenden Einfluss auf die Verlagerungsentscheidung zugestehen und gleichzeitig in einem Umfeld des externen Verlagerungsdrucks agieren, sogar etwas höher als die Zahl der Entscheidungsträger, die keinem externen Verlagerungsdruck unterliegen. Nur in Hinsicht auf normative regionale Bindung zeigt die Kreuztabelle eine leichte Tendenz dahingehend, dass normative Bindung eher in Verlagerungsentscheidungen berücksichtigt wird, wenn von den Entscheidungsträgern kein externer Verlagerungsdruck empfunden wird. Dennoch ist die Aussagekraft

⁸³¹ Hier wurden nur die Angaben der Familienunternehmer betrachtet, deshalb gilt N=22.

der Ergebnisse eingeschränkt, da die Zahl der Entscheidungsträger, die normativer Bindung einen Einfluss im Entscheidungsprozess zuschreiben, mit vier Fällen gering ist.

		Verlagerungsdruck		N
		ja	nein	
Einfluss affektiver regionaler Bindung im Gespräch thematisiert	ja	4	4	8
	nein	9	7	16
Einfluss kalkulatorischer regionaler Bindung im Gespräch thematisiert	ja	4	2	6
	nein	9	9	18
Einfluss normativer regionaler Bindung im Gespräch thematisiert	ja	1	3	4
	nein	12	8	20
N		13	11	24

Tabelle 26: Verlagerungsdruck und im Gespräch angegebener Einfluss von regionaler Bindung auf den Entscheidungsprozess, nach Fällen

Quelle: Eigene Daten.

4.6.2 Regionale Bindung und die Perzeption von Heimatstandort und Alternativstandorten

Während sich viele Ansätze, die sich mit der strategischen Bewertung von Standortfaktoren befassen, auf vermeintlich objektive Merkmale beziehen,⁸³² liegt der Arbeit ein subjektives Qualitätsverständnis zugrunde, da angenommen wird, dass standortspezifische Vorteile eines Marktes keine objektiven Gegebenheiten darstellen, sondern nur in Zusammenhang mit den jeweiligen Besonderheiten und Bedürfnissen eines Unternehmens zum Tragen kommen.⁸³³

In den geführten Interviews werden von den Befragten in Hinsicht auf die perzipierte Qualität des Heimatstandortes verschiedene Aussagen getroffen. Auf der Seite der positiven Aspekte nannten die Interviewpartner in beiden Ländern am häufigsten die Personalsituation, wobei in Deutschland vor allem die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal am Heimatstandort hervorgehoben wurde, während die spanischen Befragten in erster Linie das Wissen des Personals betonten. Ebenfalls als positiv wurden in beiden Ländern die am Heimatstandort erzielbare Produktqualität sowie die Infrastruktur dargestellt. Weiterhin nennen einzelne Befragte die politische Situation, die Kostensituation, die Nähe zu den Absatz-

⁸³² Siehe zu einer umfangreichen Auflistung von Standortfaktoren der Makro- und Mikroumwelt Wulf (1995), S. 364ff sowie in aggregierter Form Kutschker/ Schmid (2011), S. 443.

⁸³³ Siehe zu dieser Sichtweise auch Hardock (2000), S. 107f.

märkten und Vorteile im Hinblick auf den Produktionsprozess als positive Merkmale des Heimatstandorts. Auch die schöne Umgebung wird in Deutschland von den befragten Entscheidungsträgern thematisiert (siehe hierzu Tab. 27).

Qualität Heimatstandort, positive Aspekte		n Spanien	n Deutschland	Summe
Personal	<i>Gesamt</i>	4	7	11
	Verfügbarkeit	-	5	5
	Know-how, Effizienz	4	3	7
	Lohnstruktur	-	1	1
	Sprache	-	1	1
Produktqualität		4	3	7
Infrastruktur		2	3	5
Marktnähe		4	1	5
Politik	<i>Gesamt</i>	1	3	4
	Politik allgemein	1	2	3
	Staatliche Förderprogramme	1	1	2
Produktionsprozess		2	2	4
Schöne Umgebung		-	4	4
Kosten	<i>Gesamt</i>	1	2	3
	Allg. Kosten	1	1	2
	Immobilien	1	2	3
„made in“ als Standortvorteil		1	2	3
Qualität Heimatstandort generell positiv		1	2	3

Table 27: Positive Aspekte des Heimatstandortes, nach Fällen

Quelle: Eigene Daten.

Bei den sich auf den Heimatstandort beziehenden negativen Aspekten (siehe auch die Darstellung in Tab. 28) liegt ebenfalls der Fokus auf den Aussagen über das Personal; in erster Linie werden hier in den Interviews die Verfügbarkeit von Personal und die Lohnstruktur negativ angemerkt. Dabei stufen deutlich mehr deutsche als spanische Befragte die Verfügbarkeit des Personals als negativ ein. Dieses Ergebnis lässt sich durch die zunehmenden Schwierigkeiten deutscher Unternehmen erklären, qualifizierte Facharbeiter zu finden, während diese Problematik in Spanien aufgrund der krisenbedingt hohen Arbeitslosigkeit, die auch gut ausgebildetes Personal betrifft, schwächer ausgeprägt ist. Neben den personellen Schwierigkeiten am Heimatstandort wird in den spanischen Interviews vor allem die politische Situation kritisiert, wobei zu hohe Steuern und Abgaben sowie ungünstige Abfindungsregelungen und zu viel Bürokratie genannt werden. Von den befragten spanischen Entscheidungsträgern äußern sich neun Personen in mindestens einem Punkt negativ über die spanische bzw. katalanische politische Situation, während dieser Punkt in den deutschen Interviews nur in zwei Fällen angesprochen wird. Daneben werden in den Gesprächen eine schlechte Infrastruktur, hohe Kosten sowie die Absatzsituation am Heimatmarkt,

Schwierigkeiten im Produktionsprozess und ein niedriges gesellschaftliches Ansehen von Unternehmern als negative Aspekte im Hinblick auf den Heimatstandort genannt.

Qualität Heimatstandort, negative Aspekte		n Spanien	n Deutschland	Summe
Personal	<i>Gesamt</i>	6	8	14
	Verfügbarkeit	2	7	9
	Lohnstruktur	4	1	5
	Flexibilität	-	2	2
	Sprache	1	-	1
Politik	<i>Gesamt</i>	9	2	11
	Politik allgemein	3	2	5
	Ungünstige Abfindungsregelungen	2	-	2
	Bürokratie	2	2	4
	Steuern und Abgaben	5	-	5
	Fehlende staatl. Hilfen/ Förderprogramme	1	-	1
Infrastruktur	2	1	3	
Kosten	<i>Gesamt</i>	2	1	3
	Allg. Kosten	1	-	1
	Immobilien	2	-	2
Heimatmarkt	-	2	2	
Problembehafteter Produktionsprozess	2	-	2	
Niedriges gesellschaftliches Ansehen	-	1	1	
Qualität Heimatstandort generell negativ	3	-	3	

Tabelle 28: Negative Aspekte des Heimatstandortes, nach Fällen

Quelle: Eigene Daten.

Um insgesamt zu einer Einschätzung der Tendenz der einzelnen Fälle zu gelangen, wurden in jedem Fall die Anzahl der geäußerten positiven bzw. negativen Subkategorien in Relation zueinander gestellt. Wurden mehr positive als negative Aspekte genannt, wird dieser Fall als tendenziell den Heimatstandort eher positiv bewertend eingeschätzt bzw. im umgekehrten Fall als tendenziell eher negativ bewertend. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass es sich nur um eine grobe Annäherung handelt, da keine Gewichtung der einzelnen Subkategorien vorgenommen wurde. Im Rahmen dieser Vorgehensweise äußert sich die Hälfte der Familienunternehmer, die auch den Kurzfragebogen beantworteten, zum Heimatstandort eher negativ sowie acht Familienunternehmer eher positiv. Zwei Fälle werden als neutral eingestuft, da sich die positiven und negativen Aspekte die Waage halten, und ein Fall wird als „nicht eingeordnet“ eingestuft, da zum Heimatstandort keine Aussagen vorliegen. Die spanischen Familienunternehmer schätzen ihren Heimatstandort etwas negativer ein als die deutschen, allerdings sind die Unterschiede eher gering ausgeprägt (siehe hierzu und zum Folgenden Tabelle 29).

	Tendenzielle Einschätzung des Heimatstandortes				N
	negativ	positiv	neutral	nicht eing.	
Anzahl Fälle Spanien	6	4	1	-	
Anzahl Fälle Deutschland	5	4	1	1	
n	11	8	2	1	22
Affektive reg. Bindung (MW)	9,046	8,094	8,375	(10,0)	
MW-Differenz zwischen negativer und positiver Einschätzung	0,952 ⁸³⁴				
p	0,206				
Kalkulatorische reg. Bindung (MW)	5,001	4,916	2,830	(4,33)	
MW-Differenz zwischen negativer und positiver Einschätzung	0,085				
p	0,657				
Normative reg. Bindung (MW)	5,425	4,416	3,000	(1,67)	
MW-Differenz zwischen negativer und positiver Einschätzung	1,009				
p	0,206				

Tabelle 29: Tendenzielle Einschätzung des Heimatstandortes in beiden Ländern in Zusammenhang mit der regionalen Bindung der Familienunternehmer

Quelle: Eigene Berechnung.

Im theoretischen Teil der Arbeit wurde die Vermutung geäußert, dass sowohl affektive wie auch kalkulatorische regionale Bindung in einem positiven Zusammenhang mit der Einschätzung des Heimatstandortes stehen. Diese Vermutung kann anhand der Befunde der Arbeit nicht weiter gestützt werden. In allen drei Bindungsdimensionen sind die Mittelwerte regionaler Bindung der Familienunternehmer, die im Gespräch den Heimatstandort eher negativ einschätzen, höher als bei einer tendenziell positiven Einschätzung.

Neben der Einschätzung des Heimatstandortes wird auch die Bewertung von alternativen Standorten im Ausland untersucht. Darunter werden sowohl ausländische Standorte verstanden, die für das befragte Unternehmen eine mögliche Alternative zur Produktion am Heimatstandort darstellen würden, an denen aber noch nicht produziert wird, wie auch solche Standorte im Ausland, an denen das

⁸³⁴ Die Mittelwertdifferenz fällt hier bei den deutschen Familienunternehmern mit 1,61 deutlich höher aus als bei den spanischen Familienunternehmern mit 0,36.

befragte Unternehmen zwar bereits aktiv ist, die aber dennoch durch eine dortige Produktionsausweitung verbunden mit einer Reduktion von Beschäftigung am Heimatstandort als Zielstandorte einer Arbeitsplatzverlagerung fungieren könnten. Die Einschätzung, welche Standorte als solche Alternativstandorte anzusehen sind, wurde von den Gesprächspartnern getroffen.

Als Vorteile möglicher Alternativstandorte im Vergleich zum Heimatstandort nennen die Befragten in erster Linie die Höhe der Arbeitskosten sowie Marktcharakteristika wie Größe und Nähe des Absatzmarktes, aber auch weitere Merkmale des Personals wie Know-how oder Flexibilität, die Kostenstruktur an möglichen Alternativstandorten sowie steuerliche oder politische Vorteile. Nachteilig erscheinen den Gesprächspartnern vor allem politische Hürden wie Zölle und andere Einfuhrabgaben, Schwierigkeiten mit dem Personal an möglichen Alternativstandorten sowie Mentalitäts- und Sprachbarrieren, die Furcht vor verstärkter Produktpiraterie, hohe Kosten sowie eine schlechte Qualität der am Alternativstandort hergestellten Produkte (siehe Tab. 30). In beiden Ländern werden mehr negative als positive Aspekte im Hinblick auf mögliche Alternativstandorte genannt. Dabei wird deutlich, dass eine Verlagerung für die befragten Unternehmen einen großen Schritt darstellt und die Auslandsproduktion mit einer Reihe von Herausforderungen behaftet ist, die gelöst werden müssen.

Auch bei der Einstufung der Bewertung der Alternativstandorte wurde analog zur Einordnung des Heimatstandorts ein Saldo der genannten Subkategorien für jeden einzelnen Fall gebildet. Dadurch wird eine Tendenz für jeden Fall deutlich, die zeigt, ob die möglichen Alternativstandorte überwiegend positiv oder negativ gesehen werden. Allerdings unterbleibt hier wie auch im Falle der Einschätzung des Heimatstandortes eine Gewichtung der einzelnen Kategorien. Bei dieser Vorgehensweise zeigt sich, dass in beiden Ländern eine Mehrheit der Interviewpartner potentielle Alternativstandorte als eher negativ einschätzt, während insgesamt nur vier Befragte diese als überwiegend positiv sehen. Zwei Fälle wurden aufgrund der gleichen Anzahl von positiven wie negativen geäußerten Aspekten als neutral eingestuft, drei Fälle konnten wegen fehlender Aussagen nicht eingeordnet werden (siehe hierzu auch Tab. 31).

Bewertung von ausländischen Alternativstandorten		n Spanien	n Deutschland	Summe
positiv	Arbeitskosten	4	4	8
	Marktgröße und andere Marktcharakteristika	5	2	7
	Marktnähe, geographische Lage	1	3	4
	Personal (Know-how, Flexibilität, andere Charakteristika)	2	1	3
	Steuerliche Vorteile	1	2	3
	Weniger Bürokratie	1	2	3
	Staatliche Förderung	1	1	2
	Kostenstruktur (ohne Arbeitskosten)	-	2	2
	Grundstücke	1	-	1
	Logistik und Transport	-	1	1
negativ	Politische Schwierigkeiten (Zölle etc.)	6	6	12
	Produktpiraterie	6	4	10
	Personal (Verfügbarkeit, Kosten, Fluktuation)	3	7	10
	Mentalität, Sprachbarrieren	3	4	7
	Produktqualität	3	4	7
	Entfernung, Transport, Logistik	3	4	7
	Kosten	1	6	7
	Beschaffung	1	2	3
	Absatzmöglichkeiten	1	2	3
	Reputation		1	1

Tabelle 30: Positive und negative Aspekte von Alternativstandorten, nach Fällen

Quelle: Eigene Daten.

Im theoretischen Teil der Arbeit wurde im Hinblick auf kalkulatorische regionale Bindung ein negativer Zusammenhang mit der Perzeption möglicher Alternativstandorte vermutet, da kalkulatorische Bindung mit der Möglichkeit der Realisierung von Alternativoptionen zusammenhängt. Ein Zusammenhang von affektiver regionaler Bindung und der Perzeption von Alternativstandorten ist dagegen schwieriger nachzuvollziehen, da auch bei attraktiven Optionen eine starke emotionale Bindung der Familienunternehmer gegenüber dem Heimatstandort bestehen kann. Sofern man davon ausgeht, dass die Bewertung von Alternativstandorten relativ im Vergleich zur Qualität des Heimatstandortes erfolgt, wäre es allerdings denkbar, dass eine hohe affektive regionale Bindung zu einer negativen Bewertung von Alternativstandorten aufgrund der Vermeidung von kognitiver Dissonanz führt. Für normative regionale Bindung wurde hingegen kein Zusammenhang mit der Perzeption von Alternativstandorten angenommen, da diese Bindungsdimension nicht von einer rationalen bzw. emotionalen Bewertung von Standortfaktoren abhängt, sondern durch Internalisierungs- und Sozialisierungsprozesse zustande kommt.

	Tendenzielle Einschätzung potentieller Alternativstandorte			N
	negativ	positiv	neutral/nicht eing.	
Anzahl Fälle Spanien	7	0	1	
Anzahl Fälle Deutschland	7	3	4	
n	14	3	5	22
Affektive reg. Bindung (MW)	8,679	9,583	8,150	
MW-Differenz zwischen negativer und positiver Einschätzung		-0,904		
p		0,197		
Kalkulat. reg. Bindung (MW)	4,810	3,333	5,398	
MW-Differenz zwischen negativer und positiver Einschätzung		1,477		
p		0,300		
Normative reg. Bindung (MW)	5,239	3,330	3,866	
MW-Differenz zwischen negativer und positiver Einschätzung		1,909		
p		0,300		

Tabelle 31: Tendenzielle Einschätzung von Alternativstandorten in beiden Ländern in Zusammenhang mit regionaler Bindung der Familienunternehmer

Quelle: Eigene Berechnung.

Die Befunde zeigen bezüglich kalkulatorischer regionaler Bindung eine höhere Bindung derjenigen Familienunternehmer, die mögliche Alternativstandorte eher negativ werten; allerdings kann kein signifikanter Unterschied nachgewiesen werden (siehe Tab. 31). Auch die Unterschiede bei normativer und affektiver regionaler Bindung sind nicht signifikant. Der höhere Mittelwert affektiver regionaler Bindung derjenigen Familienunternehmer, die mögliche Alternativstandorte positiv werten, spricht allerdings gegen die Annahme, dass eine höhere affektive regionale Bindung zu einer negativeren Bewertung von Alternativstandorten führt. Hier kann eher eine Unabhängigkeit der Variablen vermutet werden. Zur Klärung der Effekte ist in allen drei Bindungsdimensionen weitere Forschung notwendig. Unter Umständen könnte auch die Ermittlung der eingeschätzten Qualität von Heimatstandort und Alternativstandorten über eine quantitative Befragung anhand von Items, die von den Befragten gewichtet werden, zur Klärung der Befundlage beitragen.

4.6.3 Interpretation der Ergebnisse

In der Arbeit wurden verschiedene Merkmale untersucht, die eine erste Einschätzung bezüglich des externen Verlagerungsdrucks, dem ein Unternehmen ausgesetzt ist, ermöglichen sollen. Im Bereich der externen Unternehmensmerkmale fällt darunter der Verlagerungsdruck, der durch Wettbewerber und Marktpartner auf ein Unternehmen ausgeübt wird. Auch die Perzeption der Qualität des Heimatstandortes sowie möglicher Alternativstandorte kann indirekt mit dem Druck zu verlagern, dem ein Unternehmen ausgesetzt sein kann, zusammenhängen. So können Schwierigkeiten am Heimatstandort aufgrund bestimmter Standortmerkmale einhergehend mit attraktiven Alternativstandorten im Ausland die Notwendigkeit der Verlagerung erhöhen. Ausgangspunkt der Überlegungen war die Frage, ob regionale Bindung von Familienunternehmern sich leichter in einem Umfeld bilden und aufrechterhalten werden kann, in dem der Druck zur Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten von den Unternehmern als gering empfunden wird bzw. wenn der Heimatstandort als dezidiert positiv wahrgenommen wird und wenig Alternativen zum Heimatstandort existieren.

Die skizzierte Vermutung kann anhand der Befunde in der vorliegenden Arbeit *im Hinblick auf affektive regionale Bindung nicht weiter unterstützt werden*. Weder zeigen die Ergebnisse, dass diese Bindungsdimension in einem Umfeld des wahrgenommenen Verlagerungsdrucks durch vor- oder nachgelagerte Marktpartner bzw. Wettbewerber niedriger ausfällt, noch, dass affektive regionale Bindung vor allem bei niedrigem externen Verlagerungsdruck in Verlagerungsentscheidungen einfließt. Auch lassen sich keine Tendenzen erkennen, dass affektive regionale Bindung der Familienunternehmer mit einer besonders positiven Bewertung des Heimatstandortes bzw. einer eher negativen Bewertung von Alternativstandorten einhergeht. Einen Erklärungsbeitrag zur Interpretation dieses Ergebnisses in Hinsicht auf die Qualität des Heimatstandorts kann die Analyse der einzelnen Aspekte leisten, die im Zusammenhang mit der Qualität des Heimatstandorts in den qualitativen Interviews genannt werden. In den deutschen Interviews beziehen sich die negativen Aussagen zum Heimatstandort vor allem auf eine mangelnde Verfügbarkeit geeigneten Personals. Hier kann vermutet werden, dass eine Ressource, die als besonders schwierig zu beschaffen gilt, in ihrer Attraktivität und somit auch in der affektiven Bewertung der Familienunternehmer steigt. Für diese Erklärung spricht, dass die Unterschiede in der Bindungshöhe der deutschen Unternehmer größer ausfallen als der spanischen Unternehmer (Mittelwertdifferenz von 1,61 vs. 0,36, siehe auch die Hinweise zu Tab. 29) Im Hinblick auf die Merkmale möglicher Alternativstandorte sowie auf den externen Verlagerungsdruck durch Marktpartner und Wettbewerber lassen die

Befunde dagegen eher eine Unabhängigkeit der affektiven regionalen Bindung der Familienunternehmer von diesen externen Merkmalen annehmen, die damit erklärt werden kann, dass affektive regionale Bindung als „persönliche“ Bindungsdimension, die in erster Linie mit einem ausgeprägten Wunschdenken bzw. einer emotionalen Bedürfnisstruktur zusammenhängt und intrinsisch motiviert ist,⁸³⁵ eher unbeeinflusst vom Umfeld des Unternehmens hinsichtlich des dort vorherrschenden Verlagerungsdrucks ist.

Bei der ermittelten kalkulatorischen regionalen Bindung der Entscheidungsträger konnte nur im Hinblick auf die Bewertung von möglichen Alternativstandorten gezeigt werden, dass eine positive Perzeption der Alternativstandorte mit einer niedrigen kalkulatorischen Bindung einhergeht. Der Mittelwertunterschied ist hier allerdings nicht signifikant. Dennoch können die Unterschiede damit erklärt werden, dass kalkulatorische regionale Bindung stets mit vorhandenen Alternativen und deren Bewertung im Sinne einer Kosten-Nutzen-Analyse zusammenhängt.⁸³⁶ Dagegen konnte kein positiver Zusammenhang von kalkulatorischer regionaler Bindung mit der Bewertung des Heimatstandortes gezeigt werden. Auch konnte die Vermutung, dass kalkulatorische regionale Bindung vor allem dann die Verlagerungsentscheidung im Sinne eines Verlagerungshemmnisses beeinflusst, wenn kein externer Verlagerungsdruck empfunden wird, anhand der Ergebnisse nicht weiter gestützt werden.

Nur bei der Bindungskomponente der normativen regionalen Bindung gibt die Befundlage zumindest Anhaltspunkte für die Vermutung, dass in einem Umfeld, das von den Familienunternehmern in Bezug auf die Verlagerungsthematik nicht als druckgeprägt wahrgenommen wird, eher normative regionale Bindung in der Verlagerungsentscheidung berücksichtigt wird als in solchen Fällen, in denen die Familienunternehmer sich aufgrund des Verhaltens von Wettbewerbern oder Marktpartnern unter Druck sehen, ebenfalls Verlagerungsschritte in Erwägung zu ziehen. Dennoch ist zu beachten, dass hier die dargestellten Tendenzen im Untersuchungssample nur gering ausgeprägt sind und deshalb nur als Indizien fungieren können, die mittels weiterer Untersuchungen bestätigt werden müssen. Gleichwohl können die Ergebnisse auch mit Interviewaussagen der Familienunternehmer validiert werden: In mehreren Gesprächen wurde gerade bei der Dimension der normativen regionalen Bindung von den Familienunternehmern

⁸³⁵ Vgl. die Ausführungen zu organisationalem affektiven Commitment in Felfe (2008), S. 36ff sowie S. 51.

⁸³⁶ Vgl. die Ausführungen von zu kalkulatorischem Commitment in Felfe (2008), S. 51 und 78.

betont, dass ein Unternehmen sich diese Bindungsdimension auch leisten können müsse, dass sie wirtschaftlich darstellbar sein müsse und in schwierigen Zeiten nicht zu einer Lähmung führen dürfe:

„Also, so verliebt, dass ich blind bin, und nur aus Tradition das tue, das geht nicht. Das ist kein guter Gesichtspunkt. Also aus Tradition alleine hier zu investieren definitiv nicht. Wenn die Sinnhaftigkeit gegeben ist, ganz klar, und das muss auch letztendlich wirtschaftlich darstellbar sein, dann Investitionen ja. Nur aus Tradition, wenn die Überlegung heißt, nur aus Tradition, dann nicht.“⁸³⁷

„Wenn aber die Rahmenbedingungen völlig anders sind, das heißt, der Markt ist, wird kleiner, schrumpfender, dann darf die Tradition an sich nicht lähmen, nicht ausschlaggebend sein, dann würde man das Ding gegen die Wand fahren. Dann muss man sich neu ausrichten.“⁸³⁸

Diese Interviewpassagen sprechen für die Annahme, dass normative regionale Bindung als vom externen Umfeld abhängige Bindungsdimension eingestuft werden kann und sich eher Familienunternehmer, die in einem Umfeld agieren, das nicht von Verlagerungsdruck geprägt ist, normative regionale Bindung „leisten“ können. In Hinsicht auf die perzipierten Qualitätsmerkmale von Heimatstandort oder Alternativstandorten kann in der vorliegenden Arbeit dagegen kein signifikanter Zusammenhang mit normativer regionaler Bindung gezeigt werden. Dies kann damit erklärt werden, dass normative Bindung nicht durch die Charakteristika des Bindungsziels, sondern durch die Internalisierung von externen Wertvorstellungen und Normen geprägt wird.

Als Resümee bleibt festzuhalten, dass die im Vorfeld angestellte Vermutung, dass sich regionale Bindung der Entscheidungsträger vor allem in einem Umfeld niedrigen Verlagerungsdrucks zeigt, nicht generell durch die Befundlage der vorliegenden Arbeit gestützt werden kann. *Nur im Hinblick auf die normative Dimension regionaler Bindung der Familienunternehmer konnten Indizien gefunden werden, die in ihrer Gesamtheit darauf hindeuten, dass diese Bindungskomponente häufiger in einem Umfeld geäußert wird, in dem nur ein geringer externer Druck zur Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten herrscht.* (Hypothese 12)

Hinsichtlich der weiteren Einflüsse des unternehmensexternen Umfelds auf die regionale Bindung der Familienunternehmer in der Verlagerungsentscheidung ist weitere Forschung notwendig. Hier kann vermutet werden, dass auch die Er-

⁸³⁷ Interview D20127: 73.

⁸³⁸ Interview D20126: 182.

mittlung der eingeschätzten Qualität von Heimatstandort und Alternativstandorten über eine quantitative Befragung anhand von Items, die von den Befragten gewichtet werden, zur Klärung der Befundlage beitragen kann.

4.7 Regionale Bindung und Einflussfaktoren auf Entscheidungsprozessebene

4.7.1 Interaktion zwischen Geschäftsführung und Arbeitnehmervertretern

4.7.1.1 Generelle Interaktion mit den Arbeitnehmervertretern im Entscheidungsprozess

Von den befragten Entscheidungsträgern in beiden Ländern geben insgesamt acht Personen im Gespräch an, dass die Arbeitnehmervertreter, in Deutschland der Betriebsrat, in Spanien das *comité de empresa* bzw. die *delegados de personal*, in den Entscheidungsprozess zur Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland über die reine Information hinaus im Rahmen von Verhandlungen involviert waren. Darunter befinden sich wie erwartet alle vier Verlagerungsfälle, aber auch weitere Fälle, bei denen im Verlauf des Entscheidungsprozesses Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern geführt wurden. Auch in einem deutschen und einem spanischen Fall, in dem Arbeitsplätze im Inland von einem Standort zu einem anderen verlagert wurden, waren die Arbeitnehmervertreter in den Prozess involviert.

Grundsätzlich geht aus den Gesprächen mit den deutschen wie auch den spanischen Befragten in den Unternehmen, in denen Verlagerungsaktivitäten sowohl ins Ausland wie auch im Inland durchgeführt wurden, hervor, dass es sich bezüglich der Frage des „ob“ bei den Verlagerungsentscheidungen um originäre Entscheidungen der Geschäftsleitung handelte und die Arbeitnehmervertretung jeweils nur in die Verhandlungen um die Modalitäten der Kündigungen miteinbezogen wurde. So wird betont, dass es sich um „die unternehmerische Entscheidung“⁸³⁹ handele, die „immer noch einige der wenigen Dinge [sei], die wir noch machen können.“⁸⁴⁰ Auch spanische Unternehmer, die sich mit der Verlagerungsfrage beschäftigten, auch wenn es schließlich nicht zur Verlagerung kam,

⁸³⁹ Interviews D20126: 106 sowie D20128: 79.

⁸⁴⁰ Interview D20126: 106.

geben an, dass in die grundsätzliche Entscheidung die Arbeitnehmervertreter zu keinem Zeitpunkt eingebunden gewesen seien.⁸⁴¹

Die in den Interviews genannten Verhandlungsgegenstände beziehen sich folglich in erster Linie auf die Art und Weise,⁸⁴² wie der Abbau von Arbeitsplätzen im Zuge der Verlagerungstätigkeiten geregelt werden sollte. Verhandelt wurde in beiden Ländern mit der Arbeitnehmervertretung sowohl über die Höhe von Abfindungen wie auch über die Möglichkeit für die Arbeitnehmer, im Falle von Inlandsverlagerungen am neuen Standort zu arbeiten. Dazu kamen bei den deutschen Fällen Verhandlungen über die Errichtung einer Transfergesellschaft als arbeitsmarktpolitisches Instrument zur Vermittlung von durch Arbeitslosigkeit bedrohten Mitarbeitern in neue Beschäftigungsverhältnisse.

In einem deutschen Familienunternehmen reichte die Interaktion der Geschäftsleitung mit der Arbeitnehmervertretung allerdings über die Verhandlung über die Modalitäten des Arbeitsplatzabbaus hinaus. Dort kam es aufgrund des Aufbaus der ersten Auslandsproduktion in Osteuropa bei den Arbeitnehmern zu Befürchtungen, dass es in Folge dieser Internationalisierung auch zu Arbeitsplatzverlagerungen kommen könnte. Um diese Befürchtungen auszuräumen, wurden freiwillige Verhandlungen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat anberaumt, die mit einer Vereinbarung endeten, bei der sich die Geschäftsleitung schriftlich zum Heimatstandort bekannte und versicherte, künftig stets mehr als die Hälfte aller Aufträge am Heimatstandort zu bearbeiten. Durch den gleichzeitig gestiegenen Auftragseingang konnten auf diese Weise Verlagerungen vermieden und die Befürchtungen in der Belegschaft nach Angaben des Familienunternehmens nachhaltig abgewendet werden.⁸⁴³ Auch in einem spanischen Familienunternehmen bewirkte die Verhandlung mit den Arbeitnehmervertretern, dass die Geschäftsführung vom ursprünglichen Ziel der Gesamtverlagerung abkam und nur eine Teilverlagerung durchgeführt wurde, wodurch zumindest ein Teil der Arbeitsplätze am Standort erhalten werden konnte.⁸⁴⁴

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Mehrheit der Interviewpartner, die eine Interaktion mit den Arbeitnehmervertretern beschreiben, angibt, dass die Entscheidung für oder gegen eine Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Aus-

⁸⁴¹ Vgl. Interview E20091: 10 sowie E20125: 26.

⁸⁴² Siehe Interviews D20128, D20122, D20126, E20096, E20095, E20093 und E20092.

⁸⁴³ Siehe auch Interview D201213.

⁸⁴⁴ Siehe Interview E20092.

land ausschließlich von der Geschäftsführung getroffen wurde und die Arbeitnehmervertreter über die Verlagerungspläne lediglich informiert wurden. Die Verhandlungen thematisierten in erster Linie die Modalitäten von Werksschließungen bzw. Personalfreisetzung; als typische Verhandlungsthemen werden Abfindungen, Sozialpläne, die Gründung von Transfergesellschaften sowie auch Weiterbeschäftigungsgarantien genannt. Einbezogen wurden die Vertreter der Arbeitnehmer hier in erster Linie aus gesetzlichen Gründen. Wie oben bereits skizziert ist ein deutscher Fall als Sonderfall einzustufen, da die Geschäftsleitung in diesem Familienunternehmen mit der Arbeitnehmervertretung verhandelte, um nach dem Aufbau einer Tochtergesellschaft in Osteuropa Verlagerungsbefürchtungen der Belegschaft auszuräumen. Dabei handelte es sich nicht um eine gesetzlich vorgeschriebene Einbeziehung, sondern das Ziel war hier vielmehr, den Betriebsrat von den Intentionen der Geschäftsführung zu überzeugen, da davon ausgegangen wurde, dass dieser „der Belegschaft das viel glaubhafter mitteilen und vortragen [kann] als wir. Wenn der das verstanden hat, dann hat der eine viel bessere, ich sage mal, Rhetorik, um den einfachen Mitarbeitern das klarzumachen.“⁸⁴⁵

4.7.1.2 Qualität der Beziehung von Entscheidungsträgern und Arbeitnehmervertretung

Neben der konkreten Interaktion mit den Arbeitnehmervertretern im Rahmen der Arbeitsplatzentscheidungen äußern sich die meisten Familienunternehmer über die generelle Qualität der Interaktion bzw. der Beziehung zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmervertretung. Da dadurch auch in verschiedenen Fällen, in denen es im Rahmen der Verlagerungsentscheidung nicht zu einer direkten Interaktion zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmervertretung kam, eine Einordnung der generellen Beziehungen zum Vertretungsgremium möglich ist, können diese Aussagen dazu beitragen, Zusammenhänge im Hinblick auf die geäußerte regionale Bindung der Entscheidungsträger aufzuzeigen. Dabei muss allerdings beachtet werden, dass in den geführten Interviews nur die Sicht der befragten Entscheidungsträger zum Ausdruck kommen kann und in der vorliegenden Arbeit keine Gegendarstellung der Seite der Arbeitnehmervertreter erfolgt, sodass die Aussagen unter Umständen einseitig sein können. Den-

⁸⁴⁵ Interview D201213: 75.

noch rechtfertigt die der vorliegenden Arbeit zugrundeliegende subjektive Ausrichtung auf die Sichtweise der Entscheidungsträger und deren regionale Bindung die Einbeziehung dieses Aspektes.

In den Interviews äußern sich neun Familienunternehmer (fünf deutsche, vier spanische Interviewpartner) überwiegend positiv über die Beziehung zu den Arbeitnehmervetretern, sowie sieben Familienunternehmer tendenziell eher negativ (zwei deutsche, fünf spanische), wobei hier nur Fälle erfasst wurden, in denen aus dem Gesprächsinhalt eine solche Zuordnung möglich war. In sechs Fällen konnte keine Einordnung erfolgen.

Die Gesprächspartner, die im Gespräch tendenziell negative Anmerkungen zur Qualität der Beziehung zu den Arbeitnehmervetretern machen, fühlen sich beispielsweise von Gewerkschaft und Arbeitnehmervetretern „durch den Kakao gezogen“⁸⁴⁶, reden von „Riesenschwierigkeiten“⁸⁴⁷ oder beschreiben das Verhältnis von Unternehmern zu Arbeitern und Gewerkschaften generell als feindselig („los empresarios son los enemigos de los trabajadores y los sindicatos“⁸⁴⁸). Auf ein positives Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmervetreterung weisen dagegen unter anderem Aussagen hin, die eine „super Atmosphäre in der Zusammenarbeit“⁸⁴⁹ oder auch ein „sehr gutes Verhältnis“⁸⁵⁰ herausstreichen, das besser sei als in vielen anderen Unternehmen („mejor que en la mayor parte de los sitios“⁸⁵¹).

Im theoretischen Teil der Arbeit wurde vermutet, dass sowohl affektive als auch kalkulatorische regionale Bindung der Familienunternehmer in einem positiven Zusammenhang mit der Qualität der Interaktion mit den Arbeitnehmervetretern steht. Der Vergleich der anhand des Kurzfragebogens erhobenen Mittelwerte der regionalen Bindung der Familienunternehmer (siehe Tab. 32) zeigt wie erwartet eine signifikant höhere affektive und kalkulatorische regionale Bindung derjenigen Familienunternehmer, die auch im Gespräch die Beziehung zu den Arbeitnehmervetretern als positiv schildern. Auch bei der normativen Dimension ist die Bindung der Unternehmer mit einer positiven Beziehung zu den Ar-

⁸⁴⁶ Interview D20128: 4.

⁸⁴⁷ Interview D20126: 46, siehe zu Schwierigkeiten auch E20096:14 oder E20095: 14, E20092:35.

⁸⁴⁸ Interview E20091:11.

⁸⁴⁹ Interview D20129:41.

⁸⁵⁰ Interview D20122: 72, siehe ähnlich auch Interviews E20121: 116, D20127: 50, E20124: 120.

⁸⁵¹ Interview E20124: 109.

beitnehmervertretern höher als der Unternehmer mit einer negativen Beziehung. Hier konnten die Mittelwertunterschiede aber nicht als signifikant nachgewiesen werden.

	Beziehung zu den Arbeitnehmervertretern			N
	negativ	positiv	nicht eingeordnet	
Anzahl Fälle Spanien	5	4	2	
Anzahl Fälle Deutschland	2	5	4	
n	7	9	6	22
Affektive reg. Bindung (MW)	8,107	9,333	8,375	
MW-Differenz zwischen positiver und negativer Beziehung		1,226*		
p		0,088		
Kalkulatorische reg. Bindung (MW)	3,237	5,667	5,112	
MW-Differenz zwischen positiver und negativer Beziehung		2,43**		
p		0,026		
Normative reg. Bindung (MW)	3,857	4,704	5,555	
MW-Differenz zwischen positiver und negativer Beziehung		0,847		
p		0,437		

*p ≤ 0,1; **p ≤ 0,05; ***p ≤ 0,01

Tabelle 32: Tendenzielle Einschätzung der Beziehung zu den Arbeitnehmervertretern im Zusammenhang mit regionaler Bindung der Familienunternehmer

Quelle: Eigene Berechnungen.

Auch die qualitative Analyse der Interviews verweist auf mögliche Einflussbeziehungen. Ein deutscher Familienunternehmer, der im Kurzfragebogen in Hinblick auf alle drei Bindungsdimensionen im Vergleich zu den anderen deutschen Familienunternehmern sehr niedrige Werte angibt, führt im Gespräch seine niedrige regionale Bindung unter anderem auch auf das schwierige Verhältnis zur Arbeitnehmervertretung zurück: Ein seit mehreren Jahren bestehender Konflikt zwischen Geschäftsführung und Arbeitnehmervertretung, der vom Befragten als sehr belastend empfunden wird („vor dem Hintergrund, dass jetzt schon wieder Krawall gesucht wird“⁸⁵², „sehr schwierige Arbeitnehmervertretung“⁸⁵³) trägt nach Angaben des Unternehmers dazu bei, dass seine regionale Bindung nur schwach ausgeprägt sei. Er fühle sich von der Arbeitnehmervertretung genötigt, als Familienunternehmer regionale Verbundenheit zu zeigen, wodurch vielmehr eine Abwehrhaltung gegenüber der Region entstünde:

⁸⁵² Interview D20121: 12.

⁸⁵³ Interview D20121: 8.

„Und dann hat es auch etwas damit zu tun, dass ich wahrscheinlich, vorhin haben wir über die Arbeitnehmervertretung gesprochen, und wenn man etwas für so selbstverständlich erachtet, und dazu sagt, das muss doch so sein, man muss doch diese Bindung nach [Heimatstandort] haben, man kann das gar nicht in Frage stellen, und denkt, och, ich hätte jetzt von der anderen/ Und denkt deswegen nicht darüber nach, was man geben muss, damit da so eine Attraktivität auch erhalten bleibt, oder ein Interesse an einem Standort erhalten bleibt, gehe ich dann erst recht auf die andere Seite und sage, ihr gebt mir nicht einen guten Grund, ja. Der Grund, zu sagen, es war schon immer so, und deswegen muss es so sein, also so wie die Frage auch noch gestellt war, sage ich, dann erst recht nicht. Dann ist Zeit für einen Erwachungsruf bei euch, dass ihr feststellt, dass eben nicht alles so bleibt, wie es ist, und dass [...] aufgrund einmaliger Entscheidungen das auch hier nicht da sein muss.“⁸⁵⁴

Der Gesprächspartner gibt an, dass aufgrund dieses Konfliktes immer wieder in der Geschäftsführung über eine Produktionsverlagerung im Inland oder auch ins Ausland nachgedacht werde, um „aus dem Einzugsgebiet dieser Arbeitnehmervertretung raus“⁸⁵⁵ zu kommen. Auch in einem spanischen Interview äußert sich der Familienunternehmer dazu, dass schwierige Beziehungen zu Arbeitnehmervertretung und Gewerkschaft dazu führen könnten, dass die Verlagerungsneigung der Unternehmer steige:

„Los empresarios son los enemigos de los trabajadores y los sindicatos [...]. Esto es también una razón por la que se va al extranjero. (Die Unternehmer sind die Feinde der Arbeiter und der Gewerkschaften. Das ist auch ein Grund dafür, weshalb man ins Ausland geht).“⁸⁵⁶

Diese Interviewpassagen sprechen für die Annahme, dass eine schwierige Beziehung zur Arbeitnehmervertretung im Zusammenhang mit einer niedrigeren regionalen Bindung von Familienunternehmern stehen und dazu führen kann, dass sich deren Verlagerungsneigung erhöht.

4.7.2 Regionale Bindung und strategische Alternativen zur Verlagerung

Kostennachteile am Heimatstandort müssen nicht zwangsläufig zu einer Produktionsverlagerung in Länder mit niedrigeren Faktorkosten führen, sondern können auch durch verschiedene strategische Alternativen zumindest so weit abgemildert werden, dass die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens am Heimatstandort auch hinsichtlich der Kostenstruktur wieder steigt und dadurch der

⁸⁵⁴ Interview D20121: 40.

⁸⁵⁵ Interview D20121: 8.

⁸⁵⁶ Interview E20091: 11.

Heimatstandort und zumindest ein Großteil der dortigen Arbeitsplätze gesichert wird. Eine typische Strategie zur Senkung der Lohn- und Lohnnebenkosten, die allerdings in der vorliegenden Arbeit nicht als strategische Alternative kodiert wurde und deshalb hier nur kurz skizziert wird, ist die Auslagerung von einzelnen Aktivitäten der Leistungserbringung an ausländische Fremdfirmen im Sinne von *Outsourcing-Aktivitäten*.⁸⁵⁷ Bei den deutschen Befragten sprechen immerhin fünf, in Spanien zwei Interviewteilnehmer Outsourcing-Aktivitäten des Unternehmens in Zusammenhang mit einer Reduktion des Kostendrucks an. Allerdings wird Outsourcing in mehreren dieser Fälle nicht aufgrund des Wunsches genannt, am Heimatstandort zu bleiben, sondern vielmehr mit einer generell kostengünstigeren oder auch mit anderen Vorteilen verbundenen Herstellung im Ausland begründet. Auch bewirkt diese Strategie zumindest kurz- bis mittelfristig, dass Arbeitsplätze am Heimatstandort durch die Auslagerung an ausländische Firmen abgebaut werden und nur langfristig dadurch der traditionelle Standort möglicherweise gesichert werden kann. Deshalb wird in der vorliegenden Arbeit diese Strategievариante nicht als Alternative zur Verlagerung von Arbeitsplätzen gesehen.

Dagegen werden von einigen Gesprächspartnern weitere, über Outsourcing-Strategien hinausreichende Aktivitäten angesprochen, die gezielt als Alternativen zur Verlagerung konzipiert wurden, um trotz des von Kunden- oder Wettbewerbsseite ausgeübten Kosten- und dadurch auch Verlagerungsdrucks weiterhin am Heimatstandort Wertschöpfung betreiben zu können und dort wettbewerbsfähig zu sein. Die im Folgenden beschriebenen Strategien (siehe Tab. 33) wurden induktiv im Rahmen der Interviews ermittelt. Theoretisch ist es denkbar, dass in den Unternehmen auch andere Strategien umgesetzt werden, die aber nicht im Zusammenhang mit Verlagerungen gesehen und deshalb im Interview auch nicht zur Sprache gebracht wurden.

⁸⁵⁷ Vgl. Müller/ Kornmeier (2002), S. 360f.

Alternativstrategien zur Verlagerung	n	n	Summe
	Spanien	Deutschland	
Rationalisierung am Heimatstandort	1	3	4
Gezielt entwickelte Qualitätsstrategie	3	1	3
Entwicklung von Substitutionsprodukten am Heimatstandort	-	1	1
Fertigung von Produkten speziell für Auslandsmärkte	-	1	1
Beschäftigung von Arbeitnehmern aus Billiglohnländern am Heimatstandort	-	1	1
Servicestrategie (Outsourcing)	1 (2)	- (5)	1 (7)
Summe	4	5	9

Tabelle 33: Geäußerte Alternativstrategien zur Verlagerung, nach Fällen

Quelle: Eigene Daten.

Von den deutschen Befragten wird mit drei Fällen am häufigsten die Strategie der *Rationalisierung am Heimatstandort* zur Kostenreduktion genannt. Dabei werden Maßnahmen getroffen, um bestehende betriebliche Abläufe zu verbessern und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit am Heimatstandort zu steigern. Kostensenkungen werden in den befragten Unternehmen nicht nur über eine verstärkte Automatisierung, sondern vor allem durch eine Veränderung der Arbeitsabläufe am Heimatstandort erreicht.⁸⁵⁸

„Wir haben bei uns in der Konstruktion, haben wir natürlich auch umdenken müssen und haben gesagt, „Leute, wie können wir denn rationeller unser Produkt fertigen, so dass es auch im Ausland im Grunde zusammengesteckt werden kann.“⁸⁵⁹

Ein anderer Familienunternehmer gibt an, dass die fortwährende Optimierung der Arbeitsprozesse zur Senkung der Faktorkosten im Unternehmen, in die ein großer Teil des Personals eingebunden sei, zu einer besonderen, innovativen Atmosphäre geführt habe, bei der auch die Belegschaft Freude daran empfinde, immer wieder neue Wege zu finden, um auch am Heimatstandort wirtschaftlich produzieren zu können:

⁸⁵⁸ Vgl. o.V. (2013), Stichwort Rationalisierung.

⁸⁵⁹ Interview D20124: 11.

„... einerseits der Überzeugung, wir müssen uns das hier immer wieder beweisen, dass wir das Sortiment hier mit den Vorteilen bei Durchlaufzeiten, Wiederbeschaffung, Verfügbarkeit, dass wir das hier wirtschaftlich hinkriegen, da haben wir auch glaube ich alle zusammen Spaß dran.“⁸⁶⁰

Von den spanischen Interviewteilnehmern wird der Punkt der gezielten Rationalisierung zur Erhaltung des Heimatstandorts nur in einem Fall angesprochen und vor allem auf eine verstärkte Automatisierung bezogen.⁸⁶¹ In den spanischen Fällen wird vielmehr am häufigsten die Abwendung von einer Kostenstrategie hin zu einer gezielt entwickelten *Qualitätsstrategie* angegeben, um über das Ziel der Qualitätsführerschaft den Preis- und damit auch den Verlagerungsdruck zu reduzieren.⁸⁶² Auch ein deutscher Befragter weist darauf hin, dass die gezielte Ausrichtung auf Qualitätsprodukte den Kosten- und damit auch den Verlagerungsdruck senke, wodurch die Produktion am Heimatstandort weiterhin ermöglicht werde:

„Wir haben uns da etwas ausgedacht, das der Sache entgegenwirkt. Wir haben uns auf Qualität konzentriert, und versuchen jetzt auch unseren Abnehmern das begreiflich zu machen.“⁸⁶³

Daneben entwickeln einzelne Unternehmen auch andere, teilweise durchaus kreative Strategien, um weiterhin am Heimatstandort produzieren zu können. Ein deutscher Familienunternehmer gibt beispielsweise an, dass es bereits offensichtlich sei, dass innerhalb der nächsten Jahre ein Teil der Produktion am Heimatstandort aus Kostengründen ins Ausland verlagert werden müsse. Um deshalb nicht in größerem Umfang Personal am Heimatstandort entlassen zu müssen, werde das Thema der geplanten Verlagerung seit längerem offen im Unternehmen kommuniziert und bereits seit einiger Zeit zusammen mit der Arbeitnehmervertretung und der Belegschaft an der *Entwicklung von Substitutionsprodukten* gearbeitet, die das verlagerte Hauptprodukt am Heimatstandort ersetzen und dadurch einen Personalabbau am Heimatstandort vermeiden sollen:

„... und wenn es uns gelingen sollte, hier Substitutionen durchzuführen, und da arbeiten alle dran, weil das ist nicht so, dass das hier eine Black Box ist [...] Und wenn es uns allen

⁸⁶⁰ Interview D20129: 7.

⁸⁶¹ Siehe Interview E20125: 33.

⁸⁶² Vgl. Interviews E20096, E20098 und E20122.

⁸⁶³ Interview D20126: 15.

nicht gelingt, Alternativprodukte auf die Beine zu stellen, dann wird ein Teil dieser Produktion hier stehen bleiben. Das ist, glaube ich, eines der Unterscheidungskriterien, wie ein Unternehmen, ein Familienunternehmen, vorgehen kann.“⁸⁶⁴

In Zusammenhang mit dieser Entwicklung von Alternativprodukten betont der Familienunternehmer hier auch die Notwendigkeit einer proaktiven Informationspolitik gegenüber den Arbeitnehmervertretern und auch der Belegschaft, damit diese in die Entwicklung von Alternativprodukten frühzeitig einbezogen werden können.⁸⁶⁵

„Aber ich sage es aber auch letztendlich den Mitarbeitern, weil ich nicht irgendwo sagen will, „jawohl, es ist eine heile Welt, Sonnenschein, unser Geschäft läuft gut.“ Und dann irgendwann in drei Jahren sage ich, „also es ist jetzt doch die letzten Jahre nicht so gut gelaufen, jetzt haben wir natürlich ein Riesenproblem, jetzt müssen wir diese Produktionsanlage stilllegen, und jetzt müssen 50 Leute leider ihren Arbeitsplatz hier auflösen.“ Von der Vorgehensweise halte ich nichts. [...] Aber wenn Sie insgesamt, das Unternehmen insgesamt fragen, dann ist dem Unternehmen und den Mitarbeitern, wir sprechen vom mündigen Mitarbeiter, den wir wollen, dann ist das denen lieber. Und das verlange ich auch ab. Und deswegen gehen wir jetzt hier auch ganz, ganz stark in die Offensive und kommunizieren das.“⁸⁶⁶

Eine andere Strategie, um dem internationalen Kostendruck zu begegnen, wird von einem deutschen Unternehmen betrieben, das am Heimatstandort *spezielle günstigere Produkte entwickeln und produzieren* lässt, die neben den teureren und qualitativ hochwertigeren eigentlichen Produkten des Unternehmens in asiatischen Märkten vertrieben werden, um dort von den Kosten her wettbewerbsfähiger zu sein und gleichzeitig weiterhin am Heimatstandort produzieren zu können:

„Haben das nicht angenommen, haben dann hier Low-cost-Versionen entwickelt. Das sind, ich sag mal, Maschinen, ja ähnlich so, Billigprodukt, Low cost, wie sie in China so vorzufinden sind, von der Qualität her, und und und. So, und zum halben Preis, und wir haben da schon ein bisschen Gehirnschmalz, haben wir da schon reingebracht.“⁸⁶⁷

⁸⁶⁴ Interview D20127: 24.

⁸⁶⁵ Siehe zur Strategie der Einbindung des Betriebsrates bei der Durchsetzung geplanter Veränderungen Laßmann/ Rupp (2014), S. 361.

⁸⁶⁶ Interview D20127: 26.

⁸⁶⁷ Interview D20124: 41.

Dasselbe Unternehmen versucht zudem, die Gesamtkosten am Heimatstandort zu senken, indem es *osteuropäische Arbeitnehmer zu günstigeren Konditionen* zeitlich befristet zusätzlich zum festangestellten Personal am Heimatstandort beschäftigt.⁸⁶⁸

Um die Wettbewerbsfähigkeit am Heimatstandort zu erhöhen und den Verlagerungsdruck zu senken, hat schließlich ein spanisches Unternehmen die ursprüngliche Kostenstrategie in eine *Servicestrategie* umgeändert, die beispielsweise eine Anpassung der Produkte an spezifische Kundenwünsche beinhaltet.⁸⁶⁹

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass mehrere Familienunternehmer in beiden Ländern angeben, im Unternehmen gezielt Strategien entwickelt zu haben, um die Wettbewerbsfähigkeit am Heimatstandort zu erhöhen und dadurch eine Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten ins Ausland zur Senkung der Faktorkosten überflüssig zu machen. In mehreren Fällen sind die Arbeitnehmervertreter in die Entwicklung dieser Strategien aktiv eingebunden. Im Vergleich der Nennungen der deutschen und spanischen Interviewpartner fällt an dieser Stelle zunächst auf, dass die deutschen Unternehmen insgesamt eine höhere Kreativität bei der Wahl von Alternativstrategien zeigen, da die Spannweite an genannten Strategievarianten hier höher ausfällt. Die Anzahl der Befragten, die angeben, in ihrem Unternehmen gezielt Alternativstrategien zur Vermeidung von Verlagerungen entwickelt zu haben, ist dagegen in beiden Ländern ähnlich hoch bei vier (Spanien) bzw. fünf (Deutschland) der befragten Entscheidungsträger. In beiden Ländern geben die Interviewpartner in den Fällen, die in der Vergangenheit bereits Arbeitsplatzverlagerungen ins Ausland durchgeführt haben, keine besonderen Bestrebungen zur Entwicklung von Alternativstrategien zur Sicherung des Heimatstandortes an. Dieser Befund lässt sich dahingehend interpretieren, dass hier aufgrund der positiven Verlagerungserfahrung in der Vergangenheit möglicherweise weniger Anreize bestehen, sich mit allen Mitteln für den Heimatstandort zu engagieren.

Interessant ist die Frage, inwiefern es Hinweise darauf gibt, dass die Entwicklung von Alternativstrategien, die eine Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten ins Ausland vermeiden sollen, mit einer hohen regionalen Bindung der befragten Entscheidungsträger in Zusammenhang steht. Zur Beantwortung dieser Frage

⁸⁶⁸ Siehe Interview D20124: 4-7.

⁸⁶⁹ Vgl. Interview E20125: 27.

wurde Outsourcing als Strategievariante außer Acht gelassen, da, wie bereits erläutert, Outsourcing in mehreren Fällen einerseits nicht in Verbindung mit dem Wunsch eines Verbleibs am Heimatstandort genannt wird und andererseits auch hier ein Effekt der Auslagerung von Arbeitsplätzen (an eine Fremdfirma) auftritt und somit der Unterschied zur Verlagerung verhältnismäßig gering ist.

Die Befunde in Tabelle 34 zeigen, dass diejenigen Familienunternehmer eine höhere affektive und kalkulatorische regionale Bindung angeben, die auch im Interview die aktive Entwicklung von Alternativstrategien zur Verlagerung betonen. Im Hinblick auf normative regionale Bindung kann dieser Zusammenhang nicht gezeigt werden, hier ist der Mittelwert der regionalen Bindung der Familienunternehmer, die keine Alternativstrategien betonen, höher. Keiner der Mittelwertunterschiede kann allerdings als signifikant nachgewiesen werden.

	n	Affektive reg. Bindung (MW)	Kalkulatorische reg. Bindung (MW)	Normative reg. Bindung (MW)
Alternativstrategien	9	9,083	5,000	4,482
Keine Alternativstrategien	13	8,404	4,564	4,795
N	22			
	MW-Differenz	0,679	0,436	-0,313
	p	0,262	0,726	0,730

Tabelle 34: Regionale Bindung der Familienunternehmer in Zusammenhang mit der Entwicklung von Alternativstrategien zur Verlagerung

Quelle: Eigene Berechnungen.

4.7.3 Interpretation der Ergebnisse

Die Arbeitnehmervertreter waren in den befragten Unternehmen in den Entscheidungsprozessen, in denen es im Endergebnis tatsächlich zur Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten kam, in erster Linie zur Verhandlung der Modalitäten des Arbeitsplatzabbaus am Heimatstandort involviert. Gleichwohl kam es in mehreren Fällen auch darüber hinaus zu Verhandlungen zwischen Geschäftsführung und Arbeitnehmervertretung, in erster Linie, um vorhandene Befürchtungen der Arbeitnehmer vor einer drohenden Verlagerung von Arbeitsplätzen zu reduzieren. Die einschlägigen Interviewpassagen zeigen, dass eine Interaktion mit dem Betriebsrat bereits im Vorfeld von möglichen zukünftigen Verlagerungsaktivitäten dazu dienen kann, auf der einen Seite Befürchtungen der Arbeitnehmer vor einer Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten ins Ausland abzubauen, auf der anderen Seite auch die Arbeitnehmervertreter aktiv in die Entwicklung von Alternativstrategien einzubinden.

Grundsätzlich sind die Arbeitnehmervertreter in Deutschland über den Wirtschaftsausschuss, der nach § 106 Abs. 1 BetrVG ab einer Unternehmensgröße von 100 ständig Beschäftigten in einem Unternehmen zu bilden ist und in dem mindestens ein Betriebsratsmitglied vertreten sein muss, mit weitreichenden Informations- und Beratungsrechten in wirtschaftlichen Angelegenheiten ausgestattet. Diese Informationsrechte betreffen nicht nur die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens, sondern neben weiteren Themen auch die Verlegung von Betriebsteilen.⁸⁷⁰ Hier muss der Unternehmer den Wirtschaftsausschuss rechtzeitig und umfassend informieren (§ 106 Abs. 2 BetrVG), wobei rechtzeitig nach aktueller Rechtsprechung bedeutet, dass der Wirtschaftsausschuss so frühzeitig im Planungsstadium der Verlagerung involviert werden muss, dass der Betriebsrat noch auf diese einwirken kann.⁸⁷¹ Auch in Spanien hat das *comité de empresa* ein Anhörungsrecht bei der Verlegung von Betrieben und Betriebsteilen.⁸⁷² Dennoch zeigt die Praxis, dass de facto weitreichende Unterschiede in der Ausgestaltung dieser Instrumente bestehen können und dadurch ein erheblicher Spielraum in der Ausnutzung der Mitbestimmungsrechte der betrieblichen Interessenvertretung im Wirtschaftsausschuss entsteht.⁸⁷³ Die Umsetzung der tatsächlichen Informationsarbeit der Arbeitnehmervertreter hängt dabei von deren Rolle im Unternehmen ab (als konventionelle Akteure, die sich auf die Wahrnehmung der Kontroll- und Schutzfunktion konzentrieren, oder Co-Manager, die aktiv und eigeninitiativ betriebliche Veränderungen mitgestalten wollen)⁸⁷⁴ wie auch von der grundsätzlichen Strategie der Arbeitgeberseite gegenüber den Arbeitnehmervertretern (Zurückdrängung bzw. Begrenzung des Einflusses des Betriebsrates oder dessen aktive Einbindung).⁸⁷⁵ Die Arbeit zeigt die Vorteile der Einbindungsstrategie in Bezug auf die Zerstreung von Befürchtungen der Arbeitnehmer vor potentiellen Verlagerungen wie auch im Hinblick auf die proaktive Einbindung der Mitarbeiter in die Entwicklung von Alternativstrategien. Auf diese Weise wird Vertrauen zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmervertretern aufgebaut und dadurch das Sozialkapital im Unternehmen erhöht.⁸⁷⁶

⁸⁷⁰ Vgl. Laßmann/ Rupp (2014), S. 26f sowie 34 und 39.

⁸⁷¹ Vgl. Laßmann/ Rupp (2014), S. 26.

⁸⁷² Vgl. Becker (1995), S. 108f.

⁸⁷³ Vgl. Laßmann/ Rupp (2014), S. 20ff.

⁸⁷⁴ Vgl. Laßmann/ Rupp (2014), S. 30f.

⁸⁷⁵ Vgl. Laßmann/ Rupp (2014), S. 356ff.

⁸⁷⁶ Vgl. Schröder (2011), S. 196.

Die Befunde lassen darüber hinaus vermuten, dass eine von den befragten Familienunternehmern als positiv wahrgenommene Interaktion mit der Arbeitnehmersvertretung in positivem Zusammenhang mit deren affektiver und kalkulatorischer regionaler Bindung steht. Dies kann auf der einen Seite damit erklärt werden, dass mit höherer affektiver und kalkulatorischer Bindung der Familienunternehmer (die sich jeweils in einer der Subkategorien auch auf die Verbundenheit mit den Mitarbeitern bezieht) deren Bedürfnis zur Einbindung der Arbeitnehmersvertreter steigt, um sowohl Befürchtungen vor einem Arbeitsplatzverlust entgegenzutreten wie auch für Alternativstrategien zur Verlagerung zu werben. Eine proaktive und als positiv empfundene Interaktion der Geschäftsführung mit der Arbeitnehmersvertretung kann aber ihrerseits auch zu einer stärkeren affektiven und kalkulatorischen Bindung der Familienunternehmer beitragen. Dadurch wird einerseits die emotionale Bindung der Familienunternehmer an die Mitarbeiter gestärkt. Andererseits kann die kalkulatorische Bindung der Familienunternehmer dadurch steigen, dass auch ein Betriebsklima der wechselseitig fruchtbaren und vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat eine Ressource am Heimatstandort darstellt, die in die rationale Kosten-Nutzen-Bewertung mit einfließen kann. Somit kann angenommen werden, dass es sich um einen sich wechselseitig verstärkenden Einfluss handelt.

Gleichwohl zeigen die qualitativen Untersuchungsergebnisse in zwei Fällen, dass eine fehlgeschlagene, von den Befragten als negativ empfundene Interaktion mit den Arbeitnehmersvertretern sich negativ auf deren regionale Bindung (in erster Linie in affektiver, aber auch normativer Hinsicht) auswirken und auf diese Weise die Verlagerungsneigung der Entscheidungsträger erhöhen kann. SCHRÖDER legt in seiner qualitativen Untersuchung zu moralischen Argumenten in Produktionsverlagerungen dar, dass moralische Appelle der Arbeitnehmersvertretung an die Geschäftsleitung immer dann Gehör fanden, wenn diese sozial an ihren Heimatstandort gebunden waren.⁸⁷⁷ Analog hierzu bieten die Ergebnisse Anlass zur Annahme, dass normativer Druck von Seiten der Arbeitnehmersvertretung auf die Geschäftsleitung dann, wenn nur eine gering ausgeprägte regionale Bindung der Familienunternehmer besteht, als negativ gewertet wird und die regionale Bindung der Familienunternehmen weiter reduziert. Allerdings ist vor allem in einem der beiden Fälle nicht eindeutig, ob tatsächlich wie vom Befragten vermutet die niedrige regionale Bindung durch die Schwierigkeiten mit der Arbeitnehmersvertretung mitverursacht wurde, da auch andere, in der Kindheit liegende Ursachen vom Interviewpartner als Auslöser angegeben werden, oder ob umgekehrt

⁸⁷⁷ Vgl. Schröder (2011), S. 193.

die niedrige regionale Verbundenheit des Entscheidungsträgers eine positive Interaktion mit den Arbeitnehmervertretern erschwert. Hier erscheint ebenfalls ein sich wechselseitig verstärkender Mechanismus denkbar. Die Vermutung zur Wirkungsbeziehung zwischen regionaler Bindung der Familienunternehmer und der von ihnen wahrgenommenen Qualität der Interaktion mit den Arbeitnehmervertretern wird in Abb. 8 dargestellt.

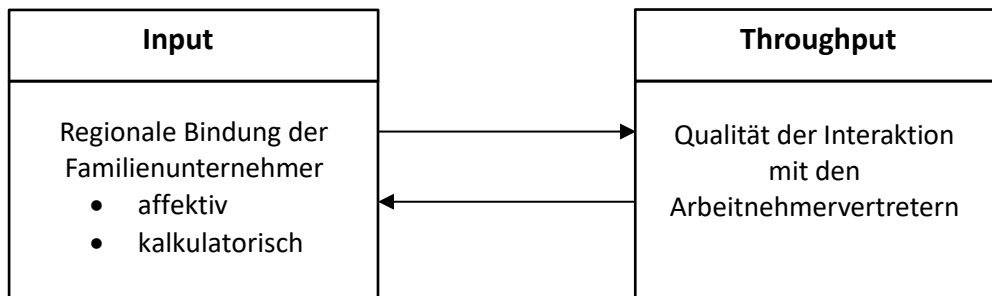


Abbildung 8: Wirkungsbeziehung zwischen regionaler Bindung der Familienunternehmer und der Qualität der Interaktion mit den Arbeitnehmervertretern

Quelle: Eigene Darstellung.

Folglich bleibt als Resümee festzuhalten, dass anhand der Befunde vermutet werden kann, dass die *affektive und kalkulatorische regionale Bindung der Familienunternehmer positiv mit der von ihnen wahrgenommenen Qualität der Interaktion mit den Arbeitnehmervertretern im Entscheidungsprozess zusammenhängt.* (Hypothese 13)

In Hinsicht auf die Entwicklung von Alternativstrategien zeigen die Befunde, dass diejenigen Familienunternehmer, die eine aktive Entwicklung von Alternativstrategien zur Verlagerung angeben, im Schnitt höher affektiv und kalkulatorisch regional gebunden sind als die Unternehmer, die dies nicht im Gespräch thematisieren. In einigen Fällen, in denen aktiv nach Alternativstrategien gesucht wurde, war auch die Arbeitnehmervertretung in die Strategieentwicklung eingebunden. Insofern passen hier die Ergebnisse zu den Befunden in Bezug auf die Qualität der Interaktion mit der Arbeitnehmervertretung. Somit zeigt sich die handlungssteuernde Kraft der einzelnen Bindungsdimensionen auch in der Frage, mit welchem Engagement die Familienunternehmer für eine Beibehaltung der Wertschöpfungsaktivitäten am Heimatstandort eintreten, indem gezielt Alternativstrategien entwickelt werden, die den Heimatstandort auch langfristig als Hauptstandort der Wertschöpfung absichern sollen. Die höheren mittleren affektiven und kalkulatorischen regionalen Bindungswerte können damit erklärt werden, dass individuelle emotionale Aspekte wie die private Einbettung in das

soziale Umfeld am Heimatstandort, der Wunsch, sich weiterhin am Heimatstandort zu engagieren, oder auch eine emotionale Bindung gegenüber den Mitarbeitern am Heimatstandort (affektive Bindung) wie auch das Fehlen von adäquaten Alternativen zum Heimatstandort (kalkulatorische Bindung) ein verstärktes Engagement der Familienunternehmer auslösen können, um den Heimatstandort zu sichern. Dennoch ist die Aussagekraft der Ergebnisse dadurch eingeschränkt, dass die ermittelten Mittelwertunterschiede in der regionalen Bindung der Familienunternehmer nicht als signifikant ermittelt werden konnten.

5 Schlussbetrachtung und Ausblick

5.1 Resümee der Arbeit

Der Ausgangspunkt für die vorliegende Untersuchung stellte die von Familienunternehmen immer wieder betonte, aber auch von den Medien aufgegriffene und in Handbüchern über Familienunternehmen verbreitete Annahme einer tiefen Verbundenheit mit dem heimischen Standort von Familienunternehmen dar, die zwar als gängiger Mythos eingestuft werden kann, aber bislang nicht wissenschaftlich validiert wurde. Ziel der vorliegenden Untersuchung war es, dem Phänomen der regionalen Bindung von Familienunternehmen empirisch-analytisch nachzugehen, indem regionale Bindung sowohl theoretisch wie auch empirisch eingeordnet und hinsichtlich ihres Einflusses auf Entscheidungsprozesse in Familienunternehmen zur Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland im Zusammenspiel mit weiteren Variablen untersucht wurde. Als Ergebnis der Studie wurden diesbezüglich Hypothesen aufgestellt, die als Anregungen für künftige Forschungsbemühungen dienen können und eine erste Verortung des Konstrukts der regionalen Bindung im Kontext von Arbeitsplatzverlagerungsentscheidungen ermöglichen. Einen zusammenfassenden Überblick über die entwickelten Hypothesen liefert Tabelle 35. Die Einbindung der Hypothesen in den Untersuchungsrahmen der Arbeit erfolgt in Abb. 9.

Die Befunde der Arbeit zeigen, dass angenommen werden kann, dass

- regionale Bindung von Familienunternehmen in erster Linie intrinsisch motiviert und durch emotionale Komponenten geprägt ist. Rationale Kosten-Nutzen-Überlegungen und normative Aspekte spielen dagegen für Familienunternehmer im Vergleich zur affektiven regionalen Bindung eine untergeordnete Rolle.
- vor allem die persönliche Beziehung der Familienunternehmer zu den Mitarbeitern am Heimatstandort (affektive regionale Bindung) sowie eine hohe Qualifikation dieser Mitarbeiter (kalkulatorische regionale Bindung) in Entscheidungen zur Verlagerung von Arbeitsplätzen im Sinne eines Verlagerungshemmnisses berücksichtigt werden. Auch die Befürchtung des Verlustes der Einbettung der Familienunternehmer in ihr soziales Umfeld sowie der Netzwerkeinbettung des Unternehmens am Heimatstandort können als Verlagerungsbarrieren fungieren. Für Familienunternehmer, die auch normativ regional gebunden sind, kann die Tradition am

Heimatstandort ebenfalls die Entscheidung, ob Wertschöpfungsaktivitäten verlagert werden, beeinflussen. Allerdings wird aufgrund der Interviewangaben vermutet, dass Tradition am Heimatstandort den Entscheidungsprozess vor allem dann beeinflusst, wenn dies von den Familienunternehmern auch mit ökonomischen Vorteilen in Verbindung gebracht wird bzw. sich das Familienunternehmen in einer positiven wirtschaftlichen Ausgangslage ohne starken externen Verlagerungsdruck befindet und sich die Familienunternehmer die Berücksichtigung dieser Bindungsdimension folglich „leisten können“.

- die gängige Vermutung eines positiven Zusammenhangs zwischen gesellschaftlichem Kollektivismusgrad und Bindungsaspekten im Hinblick auf regionale Bindung nicht weiter bekräftigt werden kann. Stattdessen kann angenommen werden, dass sowohl situationale Faktoren wie der gesamtwirtschaftliche Kontext eines Landes wie auch kulturelle Faktoren, wie z.B. die deutsche Bedeutung der Sozialverpflichtung des Eigentums, zu einer Erklärung der ermittelten Unterschiede in der geäußerten regionalen Bindung in beiden Ländern beitragen können. Außerdem kann vermutet werden, dass aufgrund einer höheren Verhaltensfreiheit regionale Bindung in individuellen Gesellschaften in erster Linie aus affektiven Gründen eingegangen wird.
- die regionale Bindung der Familienunternehmer in allen drei Bindungsdimensionen von der wirtschaftlichen Situation ihres Unternehmens beeinflusst wird. Zudem fanden sich Hinweise darauf, dass normative regionale Bindung der Familienunternehmer vor allem in kleinen Unternehmen, in denen die Unternehmerfamilie sowohl im Hinblick auf den Eigentumsanteil am Unternehmen wie auch die Geschäftsführung stark involviert ist, geäußert und im Entscheidungsprozess berücksichtigt wird. Diese Befunde sprechen für die These, dass es sich bei normativer regionaler Bindung um eine Dimension handelt, die als „typisch“ für Familienunternehmen angesehen werden kann und mit einem bestimmten unternehmerischen Setting zusammenhängt. Weiterhin fanden sich Hinweise darauf, dass kalkulatorische und affektive regionale Bindung mit zunehmender Generation der Familienunternehmer steigen bzw. sinken. Hinsichtlich der unternehmensexternen Merkmale der Qualität von Heimatstandort und Alternativstandorten konnten dagegen keine deutlichen Zusammenhänge mit regionaler Bindung der Familienunternehmer gezeigt werden; hier besteht weiterer Forschungsbedarf zur Klärung möglicher Zusammenhänge.

- eine frühzeitige Einbindung der Arbeitnehmervertreter in den Entscheidungsprozess zur Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten ins Ausland durch die Geschäftsführung dazu dienen kann, Befürchtungen der Arbeitnehmer vor der Verlagerung von Arbeitsplätzen zu reduzieren und diese aktiv in die Entwicklung von Alternativstrategien zur Verlagerung mit einzubinden. Dabei kann vermutet werden, dass die regionale Bindung der Familienunternehmer mit der Qualität ihrer Interaktion mit den Arbeitnehmervertretern zusammenhängt, da ein positiver Austausch die regionale Bindung der Familienunternehmer erhöhen, Schwierigkeiten mit den Arbeitnehmervertretern diese aber auch senken können. Auch zeigen die Befunde, dass die regionale Bindung der Familienunternehmer, die proaktiv nach Alternativstrategien zur Sicherung des Heimatstandortes suchen, höher ausfällt als die Bindung der Unternehmer, die dies im Gespräch nicht thematisieren. Die handlungssteuernde Kraft regionaler Bindung von Familienunternehmern liegt folglich nicht nur im Einfluss auf das Ergebnis der Verlagerungsentscheidung im Sinne eines Verlagerungshemmnisses, sondern auch in der Auswirkung auf die Gestaltung des Austauschs mit den Arbeitnehmervertretern und auf die Entwicklung von Alternativstrategien zur Verlagerung.

Nr.	Hypothese
H1	Die regionale Bindung von Familienunternehmern wird stärker durch affektive als durch kalkulatorische oder normative Elemente beeinflusst.
H2	Im Hinblick auf affektive regionale Bindung von Familienunternehmern wird in erster Linie der Aspekt der persönlichen Beziehung zu den Mitarbeitern am Heimatstandort als Verlagerungshemmnis im Entscheidungsprozess zur Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland berücksichtigt.
H3	Die Einbettung der Familienunternehmer in das soziale Umfeld ihres Unternehmens am Heimatstandort wird dann als Verlagerungsbarriere in der Verlagerungsentscheidung berücksichtigt, wenn eine Verlagerung zu einer nicht gewünschten Veränderung des sozialen Umfelds des Familienunternehmers führen würde.
H4	Im Hinblick auf kalkulatorische regionale Bindung werden in erster Linie eine hohe Qualifikation der Mitarbeiter am Heimatstandort sowie die Einbettung des Familienunternehmens in externe Netzwerke als Verlagerungshemmnisse im Entscheidungsprozess zur Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland berücksichtigt.
H5	Im Hinblick auf die normative Dimension regionaler Bindung fließt in erster Linie die Tradition des Familienunternehmens am Heimatstandort als Verlagerungshemmnis in die Entscheidung zur Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland ein.
H6	Eine schwierige gesamtwirtschaftliche Lage eines Landes beeinflusst die kalkulatorische und affektive regionale Bindung von Familienunternehmern negativ.
H7	Kulturelle Faktoren wirken sich auf die affektive und normative regionale Bindung von Familienunternehmern aus.
H7a	Familienunternehmer aus eher individualistischen Gesellschaften sind stärker affektiv regional gebunden als Familienunternehmer aus eher kollektivistischen Gesellschaften.
H8	Die kalkulatorische und normative regionale Bindung von Familienunternehmern steht in einem positiven Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Situation ihres Unternehmens.
H9	Die normative regionale Bindung von Familienunternehmern sinkt mit zunehmender Unternehmensgröße.
H10	Die kalkulatorische regionale Bindung von Familienunternehmer steigt mit zunehmender Generation.
H11	Die affektive regionale Bindung der Familienunternehmer sinkt mit zunehmender Generation.
H12	Normative regionale Bindung wird von Familienunternehmen häufiger in einem Umfeld geäußert, in dem nur ein geringer externer Druck zur Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten ins Ausland besteht.
H13	Die affektive und kalkulatorische regionale Bindung der Familienunternehmer hängt positiv mit der von ihnen wahrgenommenen Qualität der Interaktion mit den Arbeitnehmervertretern im Entscheidungsprozess zusammen.

Tabelle 35: Überblick über die entwickelten Hypothesen

Quelle: Eigene Darstellung.

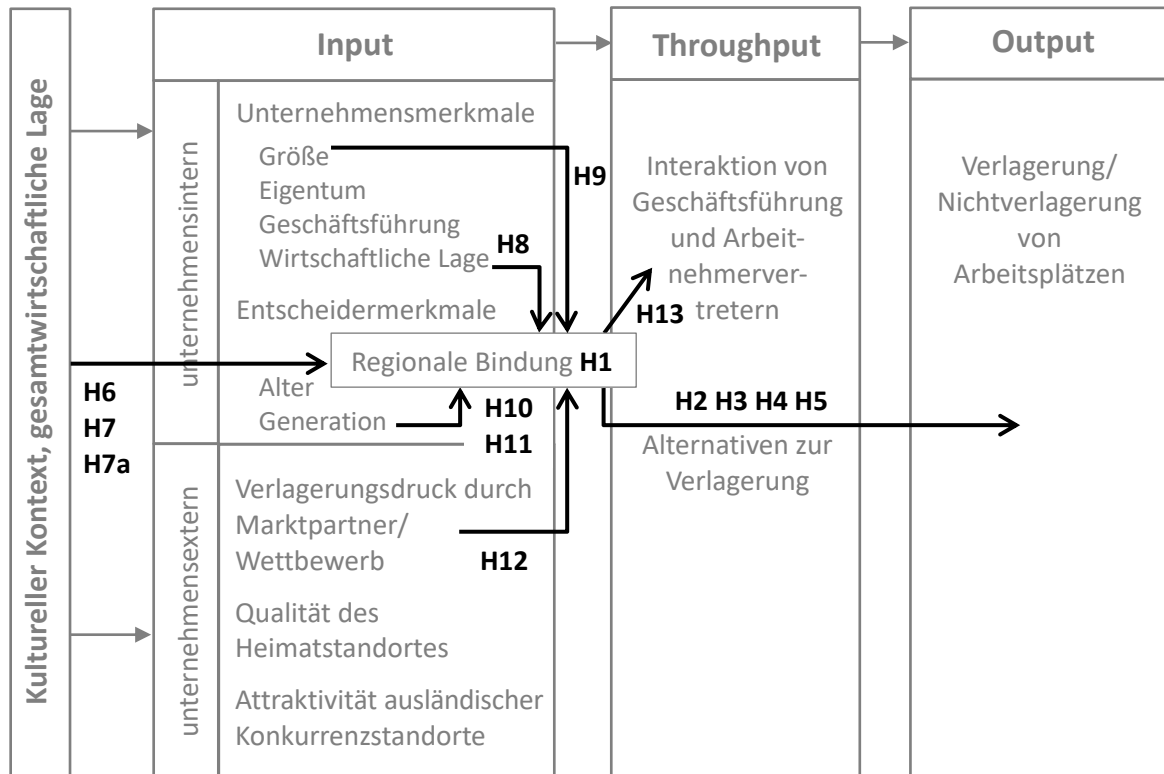


Abbildung 9: Integration der entwickelten Hypothesen in den Bezugsrahmen der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung.

5.2 Theoretische und unternehmenspolitische Implikationen der Ergebnisse

Zunächst ist als erstes theoretisches Ergebnis festzuhalten, dass sich die Operationalisierung der regionalen Bindung über die drei Dimensionen affektive, kalkulatorische und normative regionale Bindung in der vorliegenden Arbeit als geeignet erwiesen hat, um das Phänomen der regionalen Bindung von Familienunternehmern umfassend darzustellen. Alle drei Bindungskomponenten, die im Rahmen des integrativen Modells organisationalen Commitments von ALLEN UND MEYER miteinander verknüpft werden,⁸⁷⁸ ließen sich auch in den geführten Gesprächen zu Verlagerungsprozessen als grundlegende Komponenten regionaler Bindung der Familienunternehmer identifizieren. Somit lässt sich konstatieren, dass das Commitment-Konzept als universelles Bindungsmodell⁸⁷⁹ auch auf andere Bereiche außerhalb der Organisation übertragen werden kann und sich

⁸⁷⁸ Vgl. Felfe (2008), S. 36f.

⁸⁷⁹ Vgl. Felfe (2008), S. 42.

für eine Bestimmung der regionalen Bindung von Entscheidungsträgern in Unternehmen eignet. Die in den Interviews angesprochene große Bandbreite an verschiedenen Subkategorien regionaler Bindung erweist sich zudem als konform mit aktuellen Forschungsergebnissen zu nicht-finanziellen Zielen in Familienunternehmen, die hier ebenfalls eine große Diversität attestieren.⁸⁸⁰ Die Befunde zeigen, dass eine nuancierte Sichtweise auf regionale Bindung notwendig ist, um das weite Spektrum von verschiedenen Kategorien, die zu regionaler Bindung beitragen können, zu erfassen. Ein theoretischer Beitrag der Arbeit besteht folglich in der *Herausarbeitung und Operationalisierung des Konstrukts der regionalen Bindung*, das auf diese Weise auch für weitere Forschungsarbeiten verwendet werden kann.

Als weiteres theoretisches Ergebnis der Untersuchung werden zudem verschiedene *Hypothesen* über die regionale Bindung von Familienunternehmern generell und deren Zusammenhang mit einzelnen unternehmensinternen und -externen Merkmalen sowie Interaktionsmerkmalen des Entscheidungsprozesses zur Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland formuliert.

In der Forschung zu Familienunternehmen zeigt sich in den letzten Jahren der zunehmende Trend, *nicht-finanzielle Ziele und deren Einfluss in Entscheidungssituationen stärker hervorzuheben*,⁸⁸¹ allerdings befindet sich dieses Forschungsfeld noch weitgehend am Anfang. Die Studie leistet einen Beitrag zu diesem Forschungsgebiet hinsichtlich der theoretischen und empirischen Untersuchung des Konzepts der regionalen Bindung von Familienunternehmern, dessen Komponenten von manchen Autoren im Rahmen der Analyse nicht-finanzieller Faktoren wie beispielsweise des *socioemotional wealth*-Ansatzes⁸⁸² verwendet werden, das allerdings bislang nicht gesondert untersucht wurde.⁸⁸³ Die Ergebnisse der Untersuchung stellen hier die oft implizite Annahme in der Forschung über Familienunternehmen wie auch in der einschlägigen Populärliteratur in Frage, dass sich Entscheidungsträger in Familienunternehmen aufgrund der für Familienunternehmen typischen systemischen Überschneidungssituation generell regional gebunden zeigen. Vielmehr konnte in der Analyse gezeigt werden, dass die regionale Bindung von Familienunternehmern in erster Linie durch affektive Aspekte entsteht, wohingegen deren normative regionale Bindung deutlich geringer

⁸⁸⁰ Vgl. Kotlar/ Massis (2013), S. 1274.

⁸⁸¹ Vgl. überblicksartig hierzu Chrisman et al. (2010), S. 21.

⁸⁸² Siehe Berrone/ Cruz/ Gomez-Mejia (2012), S. 259, Holt (2012), S. 1147 sowie Zellweger/ Dehlen (2012), S. 232.

⁸⁸³ Siehe zu einem Überblick über den aktuellen Forschungsstand auch Kapitel 1.2 der Arbeit.

ausgeprägt ist. Aus diesem Grund ist eine differenzierte Betrachtung der einzelnen Komponenten von regionaler Bindung für eine Beurteilung der Standortverbundenheit von Familienunternehmern notwendig.

Schließlich bieten die Ergebnisse der Arbeit auch Anknüpfungspunkte für die *interkulturelle Bindungsforschung*, da die häufig im Zusammenhang mit organisationaler Bindung getroffene Annahme, dass Bindung in kollektivistischen Kulturen generell höher ausfalle,⁸⁸⁴ in der Analyse für regionale Bindung in dieser Studie nicht gestützt werden konnte. Hier wurden vielmehr Argumentationen untermauert, die davon ausgehen, dass Bindung in individualistischen Kulturen primär auf affektiven Komponenten basiert. Dennoch ist gerade bezüglich der Auswirkung von kulturellen Kontextfaktoren auf regionale Bindung weitere Forschung zur Klärung der Effekte notwendig.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit können darüber hinaus zur Ableitung verschiedener *Gestaltungshinweise für die Unternehmenspraxis in Familienunternehmen* dienen. Dabei muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass die Generalisierbarkeit der Befunde aufgrund des relativ kleinen Untersuchungssamples nur eingeschränkt gegeben ist und die vorliegende explorative Arbeit auf die Generierung von Hypothesen ausgerichtet ist. Aus diesen Gründen lassen sich Gestaltungshinweise für die unternehmenspolitische Praxis lediglich *andedeut*.

Die Erkenntnisse aus der Arbeit können dazu beitragen, im Rahmen eines *Benchmarking* Familienunternehmern, angestellten Managern in Familienunternehmen bzw. auch Stakeholdern oder Beratern von Familienunternehmen bestimmte Mechanismen und Zusammenhänge im Hinblick auf regionale Bindung in diesen Unternehmen vor Augen zu führen. Die Untersuchung verdeutlicht, dass regionale Bindung der Familienunternehmer in Kombination mit einer Einbindung der Arbeitnehmervertreter in einem frühen Stadium des Entscheidungsprozesses zur Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten auf der einen Seite zu einer ausgeprägten Kreativität in der Entwicklung von strategischen Alternativen zur Verlagerung führen kann. Dies kann eine Ressource für ein Unternehmen darstellen, da ein vergrößerter Alternativenraum grundsätzlich den Entscheidungshorizont eines Unternehmens erweitert. Auf der anderen Seite kann regionale Bindung der Familienunternehmer aber auch im Sinne einer Verlagerungsbarriere dazu führen, dass für ein Unternehmen überlebenswichtige Entscheidungen unter Umständen zu spät getroffen werden, wodurch

⁸⁸⁴ Vgl. Randall (1993), S. 93, Felfe/ Yan/ Six (2008), S. 229ff sowie Gelfand et al. (2004), S 456.

ein Wettbewerbsnachteil für das Unternehmen entstehen kann. Somit wird deutlich, dass nicht immer dem Trend der Ressourcenverlagerung gefolgt werden muss, sondern auch Alternativen wie die Änderung der strategischen Ausrichtung in eine Qualitäts- oder Servicestrategie, die Entwicklung von Substitutionsprodukten am Heimatstandort oder bestimmte Rationalisierungsmaßnahmen in Zusammenhang mit einer gezielten Kommunikation dieser Maßnahmen gegenüber der Belegschaft den heimischen Standort sichern können. Für die Angestellten im Unternehmen kann die Umsetzung solcher Alternativstrategien und das damit verbundene Bekenntnis der Geschäftsführung zum Heimatstandort eine besondere Motivation darstellen, die Produktivität am Heimatstandort zu erhöhen. So berichtet ein Befragter über gezielte Lean-Management-Verfahren, die den Heimatstandort wettbewerbsfähiger machen sollen und zur Vermeidung von Verlagerungsaktivitäten entwickelt wurden:

„...wir müssen uns das hier immer wieder beweisen, dass wir das Sortiment HIER mit den Vorteilen bei Durchlaufzeiten, Wiederbeschaffung, Verfügbarkeit, dass wir das hier wirtschaftlich HINKRIEGEN, da haben wir auch glaube ich alle zusammen Spaß dran.“⁸⁸⁵

Gleichzeitig kann aber ein zu starkes Festhalten am Heimatstandort, mitausgelöst durch regionale Bindung der Familienunternehmer, als Verlagerungsbarriere dazu führen, dass notwendige strategische Schritte und strukturelle Anpassungen nicht oder zu spät umgesetzt werden und ein Unternehmen dadurch an Wettbewerbsfähigkeit einbüßt.

In Zusammenhang mit diesen Befunden kann zunächst gefordert werden, dass sich Entscheidungsträger in Familienunternehmen den nicht-finanziellen Komponenten im Entscheidungsprozess hinsichtlich regionaler Bindung und ihrer ganz persönlichen Beziehung dazu *bewusst werden*, damit sich diese langfristig leichter in eine Ressource verwandeln lassen und nicht zum einem Hemmnis für das Unternehmen werden. Wenn SHARMA UND MANIKUTTY feststellen, „all families can benefit from developing an understanding of the fundamental values guiding their behavior, their family structures, and the culture prevailing in their community“⁸⁸⁶, so gilt dies umso mehr für Familienunternehmer, deren Entscheidungen sich nicht nur auf die Unternehmerfamilie, sondern auch auf eine Reihe weiterer interner und externer Stakeholder auswirken und die sich deshalb

⁸⁸⁵ Interview D20129: 7; die Worte in Großbuchstaben weisen auf eine besondere Betonung im Interview hin.

⁸⁸⁶ Sharma/ Manikutty (2005), S. 397.

bewusst werden sollten, dass auch eigene, unter Umständen tief verankerte und nicht immer direkt abrufbereite Werte und Einstellungen in den Entscheidungsprozess zur Verlagerung von Wertschöpfungsstufen einfließen können.⁸⁸⁷

SIMON ET AL. schlagen als Bewältigungsstrategie solcher familienunternehmens-typischer Herausforderungen vor, diese zunächst zu benennen und die Balance zwischen Affekt- und Wertebetonung und Affektvermeidung immer wieder neu auszutarieren, da eine klare Trennung zwischen den zwei Systemen Familie und Unternehmen und damit verbunden eine reine Orientierung an vermeintlich „ökonomisch rationalen“ Aspekten in der Entscheidung auch dazu führen kann, dass die Besonderheit von Familienunternehmen, die auch ein Erfolgsfaktor bedeuten kann, schwindet.⁸⁸⁸ Die vorliegende Untersuchung kann mit ihren Ergebnissen einen Beitrag dazu leisten, dass sich Entscheidungsträger organisationale und emotional-normative Verlagerungshemmnisse im Entscheidungsprozess zur Verlagerung von Wertschöpfungsprozessen bewusst machen können, um diese ggf. ausdrücklich in den Prozess einzubinden und dadurch in positive Bahnen zu lenken.

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse der Arbeit die *positiven Auswirkungen einer Interaktion mit der Arbeitnehmersvertretung bereits im Vorfeld von möglichen Entscheidungsprozessen* über die Verlagerung von Ressourcen, da durch eine frühzeitige Kommunikation der Intention der Geschäftsführung in Bezug auf den Heimatstandort auch über die gesetzlich verankerten Informationspflichten hinaus Gerüchte im Unternehmen vermieden und Alternativstrategien zusammen mit der Belegschaft leichter entwickelt und effektiver umgesetzt werden können. Diese Ergebnisse können als Anregung für Familienunternehmer (sowie im Prinzip genauso auch für Entscheidungsträger in Publikumsgesellschaften) dienen, den Kontakt zur Arbeitnehmersvertretung frühzeitig zu suchen und diese in den Entscheidungsprozess einzubinden, um von den damit verbundenen Vorteilen zu profitieren. Gleichzeitig kann aber die Auseinandersetzung mit der Arbeitnehmersvertretung auch zu einer Reduktion der regionalen Bindung der Familienunternehmer führen, wenn der vom Betriebsrat ausgehende Druck auf die Geschäftsführung, sich dem Heimatstandort verbunden zu zeigen, von dieser als zu stark wahrgenommen wird. Die Arbeit konnte hier zeigen, dass in einem solchen

⁸⁸⁷ Die Forderung nach einem stärkeren Bewusstsein für familienunternehmenstypische Prozesse und Zusammenhänge findet sich auch in anderen einschlägigen Publikationen, siehe exemplarisch Simon/ Wimmer/ Groth (2012), S. 150ff.

⁸⁸⁸ Vgl. Simon/ Wimmer/ Groth (2012), S. 155ff.

Fall die Neigung der Familienunternehmer, Verlagerungen durchzuführen, steigen kann. Folglich ist hier der *Hinweis an Arbeitnehmervertreter in Familienunternehmen* angebracht, dass ein zu *hohes normatives Druckszenario* eine möglicherweise nicht intendierte, *gegenteilige Wirkung* zeigen und die Verbundenheit der Familienunternehmer gegenüber dem Heimatstandort senken kann.

Das Wissen um die Rolle von nicht-finanziellen Einflussfaktoren in Verlagerungsprozessen ist schließlich auch für *angestellte Manager* und *externe Berater* von Familienunternehmen von Bedeutung, gerade wenn Prozesse durchgesetzt werden sollen, die möglicherweise mit einer regionalen Verbundenheit der Unternehmerfamilie kollidieren.⁸⁸⁹ Eine reine Fokussierung auf finanzielle Faktoren im Entscheidungsprozess berücksichtigt nicht die vielen Familienunternehmen inhärente Komplexität, die sich aus der systemischen Überschneidung von Familie und Unternehmen bzw. der Konzentration der Eigentumsrechte und den daraus resultierenden Besonderheiten ergeben kann. Berater von Familienunternehmen sollten darum auch regionale Bindungsaspekte thematisieren und in ihre Beratungsprozesse mit einbinden. Wenn Familienunternehmer von einem Internationalisierungsschritt überzeugt werden sollen, empfiehlt HOLT, herauszuarbeiten, inwiefern dieser auch dazu dienen kann, die nicht-finanziellen Ziele der Familie, darunter auch die Aspekte regionaler Bindung, auf mittel- bis langfristige Sicht zu stärken.⁸⁹⁰

5.3 Limitationen der Untersuchung und Implikationen für die weitere Forschung

Die Erforschung von regionaler Bindung von Familienunternehmern stellt ein bislang nur wenig untersuchtes Forschungsfeld dar. Aus diesem Grund ist die Ausrichtung der Arbeit explorativer Natur und dient dazu, erste Erkenntnisse zur theoretischen Konzeption und empirischen Ausprägung regionaler Bindung von Familienunternehmern zu formulieren sowie die einzelnen Bindungsdimensionen im Zusammenhang mit weiteren Merkmalen im Kontext von Entscheidungsprozessen zur Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland zu untersuchen. Um die Befunde einordnen zu können, ist eine Auseinandersetzung mit den Limitationen der Untersuchung notwendig. Auf diese Weise können andere,

⁸⁸⁹ Vgl. Holt (2012), S. 1148.

⁸⁹⁰ Siehe Holt (2012), S. 1148.

an die Untersuchung anknüpfende Studien weiteren Erkenntnisgewinn generieren und manche Probleme der vorliegenden Untersuchung beheben.

Eine Limitation der Arbeit liegt in der Größe des Untersuchungssamples, das den Analysen zugrunde liegt. Die Untersuchung kombiniert eine qualitative mit einer quantitativen Herangehensweise, wobei der Hauptfokus auf der qualitativen Interviewstudie liegt. Die generellen Limitationen von qualitativen Studien wurden in der Arbeit bereits in Kapitel 3 diskutiert. Durch die mit der qualitativen Vorgehensweise verbundene Methode des leitfadengestützten Interviews war in der Studie die Samplegröße auf 24 befragte Entscheidungsträger in Familienunternehmen beschränkt. Da die Einstufung der regionalen Bindung der Familienunternehmer im Nachgang an die Interviews mittels eines quantitativen Kurzfragebogens erfolgte, ist auch die Stichprobengröße für die Ermittlung von quantitativen Zusammenhängen gering. Dadurch konnten nur erste Tendenzen zur Formulierung von Zusammenhängen aufgezeigt werden. Signifikante Zusammenhänge lassen sich bei einer solch kleinen Samplegröße schwer nachweisen.⁸⁹¹ Sofern die berechneten Unterschiede in der Untersuchung dennoch ausgeprägt vorlagen bzw. zur Validierung der Ergebnisse der qualitativen Interviews herangezogen werden konnten, wurden die Befunde zur Formulierung von Hypothesen verwendet.

Zunächst sind die in der Arbeit generierten Hypothesen durch vorwiegend quantitativ ausgerichtete Studien auf ihre statistische Relevanz zu überprüfen. Auf diese Weise kann eine weitere Validierung des Konzepts der regionalen Bindung und ihres Einflusses auf unternehmerische Entscheidungsprozesse erreicht werden. In der vorliegenden Arbeit wurden im Zusammenhang mit den individuellen Merkmalen der Familienunternehmer zudem nur Alter und Generation der Entscheidungsträger untersucht; hier wären zur Ergänzung des Bezugsrahmens zusätzliche Variablen denkbar, die sich für weiterführende Untersuchungen im Zusammenhang mit regionaler Bindung von Familienunternehmern anbieten würden, wie z.B. deren Auslandserfahrungen oder auch persönlichkeitsbedingte Bindungsstile.⁸⁹² Auch könnte eine quantitative Erfassung der Perzeption von Heimatstandort und Alternativstandorten mittels der Einordnung von verschiedenen Qualitätsmerkmalen anhand einer Skala genauere Erkenntnisse im Hinblick auf diese Variablen liefern. Anhaltspunkte für die Formulierung der Items

⁸⁹¹ Vgl. Bortz/ Lienert (2008), S. 49.

⁸⁹² Siehe hierzu im Hinblick auf organisationale Bindung auch Felfe (2008), S. 241f.

in Bezug auf die Qualitätsmerkmale bieten hier wiederum die Ergebnisse der vorliegenden qualitativen Untersuchung.

Zudem lassen sich die Ergebnisse der qualitativen Studie in Hinsicht auf die einzelnen Subkategorien regionaler Bindung dazu verwenden, einen umfangreicheren, über die Items des COBB zu organisationalem Commitment hinausreichenden Fragebogen zur regionalen Bindung von Familienunternehmern zu entwickeln, der die verschiedenen Subkategorien der Bindungsdimensionen abbildet. Ein solcher Fragebogen sollte ebenfalls im Rahmen einer quantitativen Studie auf Reliabilität und Validität getestet werden. Mit Hilfe eines erweiterten Fragebogens könnte ferner untersucht werden, wie die einzelnen regionalen Bindungsdimensionen miteinander interagieren. In der Literatur zu organisatorischem Commitment werden die Dimensionen in den meisten einschlägigen Publikationen als vergleichsweise unabhängig betrachtet. Fraglich ist allerdings, ob diese Sichtweise auch auf regionale Bindung zutrifft oder ob sich hier die einzelnen Dimensionen zumindest teilweise gegenseitig beeinflussen. Es erscheint etwa plausibel, Parallelen zwischen affektiver und kalkulatorischer Bindung aufgrund der Ähnlichkeit ihrer Subkategorien zu vermuten. In der Theorie zu organisatorischer Bindung sind derartige Moderatoreffekte bislang weitgehend unerforscht. Auch im Hinblick auf regionale Bindung von Familienunternehmern kann hier von interessanten weiterführenden Erkenntnissen ausgegangen werden.⁸⁹³

Darüber hinaus bieten sich verschiedene Anknüpfungspunkte zur Weiterentwicklung des Konstrukts der regionalen Bindung im familienunternehmerischen Kontext: In der vorliegenden Arbeit wird der Aspekt der *family governance* bzw. der *Typ-II Agency-Probleme* in Familienunternehmen nicht untersucht. Solche Agency-Probleme entstehen zwischen den Anteilseignern verschiedener Familienstämme oder auch zwischen Mehrheits- und Minderheitsanteilseignern, wenn Familienunternehmer in der Geschäftsführung mehr Kontrollrechte als Cash-Flow-Rechte besitzen und diese Kontrollrechte dazu nutzen, ihre eigenen Ziele im Entscheidungsprozess durchzusetzen. Wenn diese individuellen Ziele nicht der Gewinnmaximierung des Unternehmens dienen und dadurch andere Familienmitglieder, die nicht in der Geschäftsführung tätig sind, schleichend enteignet werden, spricht man auch von sekundären Agency-Problemen.⁸⁹⁴ Im Hinblick auf regionale Bindung der Familienunternehmer als

⁸⁹³ Vgl. zu Moderatoreffekten in der Forschung zu organisationalem Commitment Felfe (2008), S. 241.

⁸⁹⁴ Vgl. Tsao/ Lien (2013), S. 192f.

nicht-finanzielle Ziele dürfte eine Untersuchung der Frage interessant sein, wie einzelne Mitglieder des Familienunternehmens (sowohl Geschäftsführungsmitglieder wie auch Familienmitglieder, die nur Eigentumsanteile am Unternehmen besitzen) untereinander und mit anderen Stakeholdern sowie angestellten Managern Ziele im Unternehmen aushandeln. Auch eine Analyse der internen Prozesse der sozialen Interaktion in Geschäftsführungsteams in Familienunternehmen bezüglich des Einflusses von nicht-finanziellen Faktoren wie regionaler Bindung im Rahmen der Entscheidungsfindung verspricht weiterführende Einsichten.⁸⁹⁵

Grundsätzlich wurde in der Untersuchung nicht der Frage nachgegangen, ob regionale Bindung von Familienunternehmern höher ausfällt als von angestellten Managern in börsennotierten Publikumsgesellschaften. Generell ist es denkbar, dass sich auch angestellte Manager in Publikumsgesellschaften regional gebunden fühlen. Allerdings scheint die Wahrscheinlichkeit gering, dass bei Managern, die oft nur wenige Jahre in der gleichen Region bzw. im gleichen Unternehmen beschäftigt sind, affektive und normative regionale Bindung genauso stark ausgeprägt sind wie bei Familienunternehmern. Hier kann man vermuten, dass auf der einen Seite sowohl normative und emotionale Komponenten wie auch die langfristige Orientierung hier schon aufgrund der höheren Mobilität weniger stark ins Gewicht fallen, und auf der anderen Seite die Beeinflussung durch die Unternehmerfamilie im Unternehmenskontext fehlt. Diese Annahmen werden durch Befunde der Arbeit zu normativer regionaler Bindung untermauert, da die Indizien darauf schließen lassen, dass normative regionale Bindung vorrangig in Unternehmen geäußert wird, in denen der Anteil der Unternehmerfamilie am Eigentum und an der Geschäftsführung des Unternehmens hoch ist. Auch Hinweise der zwei im Rahmen der Studie interviewten externen Geschäftsführer in Familienunternehmen, die trotz einer jahrzehntelangen Beschäftigung in der gleichen Region und im gleichen Unternehmen die eigene regionale Bindung im Vergleich zu den jeweiligen Unternehmenseigentümern als weniger stark einschätzten, bekräftigen die Vermutung. Zur Klärung der Zusammenhänge besteht folglich weiterer Forschungsbedarf.

Die Befunde der vorliegenden Untersuchung geben schließlich erste Hinweise auf die Bedeutung von kulturellen Unterschieden hinsichtlich der regionalen

⁸⁹⁵ Siehe hierzu auch die Überlegungen von Chrisman et al. (2013), S. 1250 sowie Miller/ Le Breton-Miller (2006), S. 80.

Bindung von Familienunternehmern, wobei im Rahmen der Analyse nicht abschließend beantwortet werden konnte, inwiefern sich Kollektivismus als Kulturdimension tatsächlich positiv auf deren regionale Bindung auswirkt. Die Befundlage konnte hier zumindest Anhaltspunkte für die These liefern, dass Kollektivismus eine geringere Rolle spielt als in der einschlägigen Commitmentforschung häufig vermutet wird.⁸⁹⁶ Hier dürfte eine vergleichende Untersuchung zur regionalen Bindung in deutschen oder auch amerikanischen und asiatischen Familienunternehmen als stärker kontrastive Vergleichsfälle ein hohes Erkenntnispotential beinhalten, da in den großen ländervergleichenden Studien den meisten asiatischen Ländern ein deutlich höherer Kollektivismuswert zugeschrieben wird als den europäischen Ländern.⁸⁹⁷

Grundsätzlich gilt es allerdings darauf hinzuweisen, dass Vermutungen über den Einfluss von kulturellen Faktoren auf unternehmerische Entscheidungsprozesse stets auf spekulativer Ebene bleiben und nur den Rang von Plausibilitätsüberlegungen einnehmen können.⁸⁹⁸ Gleichzeitig ist auf die individuelle Prägung von Verhalten aufmerksam zu machen, da Kultur immer nur eine Komponente neben anderen Merkmalen darstellen kann, die zur Erklärung von Verhaltensunterschieden beitragen.⁸⁹⁹ Auch innerhalb einer Kultur können Individualismus bzw. Kollektivismus auf individueller Ebene variieren; in kollektivistischen Gesellschaften finden sich Individuen mit eher individualistischer Haltung und umgekehrt.⁹⁰⁰ Auch wenn in der vorliegenden Studie ein im Hinblick auf Personenmerkmale (Status, Geschlecht) relativ homogenes Sample von Individuen anhand ihrer Aussagen analysiert wurde, ist es theoretisch denkbar, dass zufällig in Spanien überwiegend individualistisch bzw. in Deutschland mehrheitlich kollektivistisch eingestellte Entscheidungsträger befragt wurden und sich mögliche Unterschiede in den Gesprächen auch auf solche Samplingunterschiede zurückführen lassen. Um diesbezüglich Klarheit zu erhalten, wäre es für die weitere

⁸⁹⁶ Vgl. Felfe (2008), S. 200.

⁸⁹⁷ Siehe hierzu die landeskulturellen Analysen von Hofstede (1980) oder auch die GLOBE-Studie zu Individualismus und Kollektivismus in Gelfand et al. (2004).

⁸⁹⁸ Vgl. Kutschker/ Schmid (2011), S. 764.

⁸⁹⁹ Vgl. Kutschker/ Schmid (2011), S. 780.

⁹⁰⁰ Vgl. Felfe (2008), S. 150 und 158, Triandis (1995), S. 5f. Triandis bezeichnet Individuen, die sich auf individueller Ebene kollektivistisch verhalten, als allozentrisch, während eher individualistische Menschen als idiozentrisch bezeichnet werden. Die Wahrscheinlichkeit sei zwar größer, in kollektivistischen Kulturen auf allozentristische Individuen zu treffen als auf idiozentrische, aber grundsätzlich seien beide Typen in jeder Kultur vorzufinden. Auch Gelfand et al. (2004) weisen darauf hin, dass auch innerhalb eines kulturellen Settings bestimmte Merkmale wie beispielsweise Wohlstand und Bildung den Individualismusgrad von Individuen beeinflussen kann, siehe ebd., S. 449ff.

Forschung notwendig, eine großzahlige, zufallsbasierte quantitative Vergleichsstudie durchzuführen, die im besten Fall neben dem kulturellen auch den Grad des individuellen Kollektivismus erfasst.

5.4 Das “Paradoxon der Globalisierung”: Ein Vorteil für Familienunternehmen im Internationalisierungsprozess?

„Globalization and the ease of transportation and communication have led to a surge of outsourcing in which companies have relocated many facilities to low-cost locations. However, these same forces have created the location paradox. Anything that can be efficiently sourced from a distance has essentially been *nullified* as a competitive advantage in advanced economies. Information and relationships that can be accessed and maintained through fax or email are available to anyone. Although global sourcing mitigates disadvantages, it does not create advantages. Paradoxically, the most enduring competitive advantages in a global economy seem to be local.“⁹⁰¹

Dieses Zitat von PORTER weist auf das Paradoxon der Globalisierung hin, das besagt, dass in einer globalisierten Welt, in der sich internationale Wettbewerbsvorteile zunehmend durch die globale Verfügbarkeit von Ressourcen wieder angleichen, die Bedeutung des lokalen Kontextes, der regionalen Einbettung und regionaler Bindungen eines Unternehmens eher zu- als abnimmt.⁹⁰² Wenn die Anforderungen des Weltmarktes immer unkalkulierbarer werden und die Geschwindigkeiten in Hinsicht auf Innovationsprozesse, einer Ausweitung der Produktpalette und einer internationalen Fragmentierung der Wertschöpfungsketten stetig steigen, werden stabile lokale Bindungen zu internen und externen Stakeholdern zu einem Wettbewerbsfaktor, der es ermöglicht, die für diese Herausforderungen benötigten Ressourcen im Hinblick auf Arbeitskräfte mit speziellen Qualifikationen, aber auch spezifische Beratung und Wissen oder auch finanzielle Unterstützung leichter abzurufen.⁹⁰³

Zunächst einmal kann vermutet werden, dass Familienunternehmen diesbezüglich gut aufgestellt sind. Wie in der Arbeit gezeigt werden konnte, ist regionale Bindung vor allem in Zusammenhang mit einer intrinsischen, affektiven Motivation der Unternehmer in vielen Familienunternehmen vorhanden, und die Bindung zu den Mitarbeitern und anderen Stakeholdern des Unternehmens wird von Familienunternehmern als wichtig eingeschätzt. Diese Befunde ermutigen dazu, die regionale Einbindung von Familienunternehmen in einer Phase der

⁹⁰¹ Porter (2000), S. 32, kursiv im Original.

⁹⁰² Vgl. hierzu auch Hirsch-Kreinsen (2010), S. 612, Laursen/ Masciarelli/ Prencipe (2012), S. 783.

⁹⁰³ Vgl. Hirsch-Kreinsen (2008), S. 13f sowie Porter (2004), S. 109.

Wirtschaftsentwicklung, in der sich aufgrund der rasanten Globalisierungsprozesse die Rahmenbedingungen für Unternehmen in grundlegender Weise ändern,⁹⁰⁴ als Ressource wahrzunehmen, die Familienunternehmen auch dabei helfen kann, mit der Weite des Markthorizonts mitzuwachsen und die eigene Organisation internationaler auszurichten.

LAURSEN ET AL. kommen in ihrer Untersuchung zur Bedeutung von lokalem Sozialkapital von Unternehmen zu dem Schluss, dass ausgeprägt lokal eingebettete Unternehmen von dieser Einbettung auch in Internationalisierungsprozessen profitieren können:

„Social ties, facilitated by potential social capital, can transfer knowledge about business opportunities between firms and institutions, including knowledge about (local and foreign) markets, and facilitate access to the resources needed to commercialize products.“⁹⁰⁵

Gleichwohl argumentieren die Autoren, dass die positiven Effekte dieses *home region*-Effekts nur bis zu einer bestimmten Schwelle reichen, ab der eine zu starke lokale Fokussierung von Unternehmen eher zu einem Hindernis für die Internationalisierungsbestrebungen werden kann.⁹⁰⁶ Auch hier gilt folglich, dass sich Familienunternehmer diese Komponenten im Entscheidungsprozess bewusst machen sollten, um sie als Ressource nutzen zu können und nicht im Sinne einer *overembeddedness* zu einem Hindernis werden zu lassen.

Schließlich kann darauf hingewiesen werden, dass eine solche lokale Einbettung grundsätzlich nicht nur für den Heimatstandort von Bedeutung ist, sondern für alle (auch ausländischen) Standorte eines Unternehmens gelten sollte, um ihre Potentiale im internationalen Kontext zu entfalten.⁹⁰⁷ Die Klärung der Frage, auf welche Weise allerdings Familienunternehmen mit dieser Herausforderung umgehen, muss im Rahmen zukünftiger Forschungsbemühungen beantwortet werden.

⁹⁰⁴ Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 27.

⁹⁰⁵ Laursen/ Masciarelli/ Prencipe (2012), S. 784, siehe hierzu auch Hirsch-Kreinsen (2008), S. 14.

⁹⁰⁶ Vgl. Laursen/ Masciarelli/ Prencipe (2012), S. 785.

⁹⁰⁷ Siehe Porter (2004), S. 109.

Literaturverzeichnis

- Adler, N. (1991): International dimensions of organizational behavior, Boston, MA.
- Agarwal, J. P. (1996): Does foreign direct investment contribute to unemployment in home countries? - An empirical survey, Kieler Arbeitspapiere 765, Universität Kiel, Kiel.
- Aharoni, Y. (1966): The foreign investment decision process, Boston (MA).
- Ahlert, D. et al. (2007): Wirkung von Country of Origin- und Country of Brand-Effekten: Konsumgüter und Dienstleistungen im Vergleich. IMADI.net-Projektbericht 13, Münster, URL: http://www.econbiz.de/archiv1/2009/45157_wirkung_origin_brand.pdf, 18.01.2014.
- Akerlof, G. A. (1970): The market for lemons: Quality uncertainty and the market mechanism, in: Quarterly Journal of Economics, 84. Jg., Heft 3, S. 488-500.
- Allen, N. J./ Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, in: Journal of Occupational Psychology, 63. Jg., Heft 1, S. 1-18.
- Andreae, C. v. (2007): Familienunternehmen und Publikumsgesellschaft. Führungsstrukturen, Strategie und betriebliche Funktionen im Vergleich, Wiesbaden.
- Aronoff, C. (2004): Self-perpetuation family organization built on values: Necessary condition for long-term family business survival in: Family Business Review, 17. Jg., Heft 1, S. 55-59.
- Arregle, J.-L. et al. (2012): Internationalization of family-controlled firms: A study of the effects of external involvement in governance, in: Entrepreneurship Theory and Practice, 36. Jg., Heft 6, S. 1115-1143.
- Astheimer, S. (2012): Gut, dass wir die Spanier haben, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 18.11.2012, URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/eurokrise/spanien/arbeitskraefte-aus-dem-sueden-gut-dass-wir-die-spanier-haben-11964675.html>, 29.01.2014.
- Astrachan, J./ Klein, S./ Smyrnios, K. (2002): The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem, in: Family Business Review, 15. Jg., Heft 1, S. 45-55.
- Bade, F.-J. (1980): Sektorale und regionale Unterschiede in der räumlichen Mobilität industrieller Betriebe, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 100. Jg., Heft 1, S. 83-110.
- Bamberger, I. (1983): Value systems, strategies and performance of small and medium sized firms, in: International Small Business Journal, 1 Jg., Heft 1 (Summer), S. 25-39.
- Bamberger, I./ Pleitner, H. J. (1988): Strategische Ausrichtung kleiner und mittlerer Unternehmen, Berlin, München, St. Gallen.
- Banalieva, E. R./ Eddleston, K. A. (2011): Home-region focus and performance of family firms: The role of family vs non-family leaders, in: Journal of International Business Studies, 42. Jg., Heft 8, S. 1060-1072.

- Baxter, P./ Jack, S. (2008): Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers, in: *The Qualitative Report*, 13. Jg., Heft 4, S. 544-559.
- Becker, F. G./ Brenner, V. (2003): Personalfreisetzung in Familienunternehmen. Eine explorative Studie zur Problematik, Diskussionspapier Nr. 500 der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Bielefeld, Bielefeld.
- Becker, G. S. (1974): A theory of social interaction, in: *Journal of Political Economy*, 82. Jg., Heft 6, S. 1063–1093.
- Becker, H. S. (1960): Notes on the concept of commitment, in: *The American Journal of Sociology*, 66. Jg., Heft 1, S. 32-40.
- Becker, S. J. (1995): Mitbestimmung in Europa: Betriebliche Interessenvertretungsstrukturen in den Ländern der Europäischen Union, Königswinter.
- Becker, W. (1998): *Strategisches Management*, Bamberg.
- Bernhard, F. (2011): *Psychological ownership in family businesses: Three essays on antecedents and consequences*, Lohmar.
- Berrone, P. et al. (2010): Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?, in: *Administrative Science Quarterly*, 55. Jg., Heft 1, S. 82-113.
- Berrone, P./ Cruz, C./ Gomez-Mejia, L. (2012): Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research, in: *Family Business Review*, 25. Jg., Heft 3, S. 258-279.
- Beyfuß, J./ Eggert, J. (2000): *Auslandsinvestitionen der deutschen Wirtschaft und ihre Arbeitsplatzeffekte*. Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik Nr. 258, Köln.
- Bilkey, W. J./ Nes, E. (1992): Country-of-origin effects on product evaluations, in: *Journal of International Business Studies*, 13. Jg., Heft 1, S. 89-99.
- Bird, B. et al. (2002): Family business research: The evolution of an academic field, in: *Family Business Review*, 15. Jg., Heft 4, S. 337-350.
- Birley, S. (2002): Die Einstellung von Inhaber-Managern zu Familien- und Geschäftsfragen - ein Vergleich von 16 Ländern, in: *iga*, 50. Jg., Heft 1, S. 1-17.
- Bister, J. (2009): Spaniens aktuelle Wirtschaftslage. Länderbericht der Konrad Adenauer Stiftung, URL: http://www.kas.de/wf/doc/kas_15874-1522-1-30.pdf?090306132532, 11.12.2013.
- Björnberg, A./ Nicholson, N. (2012): Emotional ownership: The next generation's relationship with the family firm, in: *Family Business Review*, 25. Jg., Heft 4, S. 374-390.
- Böckem, S./ Tuschke, A. (2010): A tale of two theories: Foreign direct investment decisions from the perspectives of economic and institutional theory, in: *Schmalenbach Business Review*, 62. Jg., Heft 3, S. 260-290.
- Böckenholt, I. (2006): *Finanzmanagement in Familienunternehmen*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 02.01.2006, Nr. 1, S. 19.

- Bohnsack, R. (2005): Standards nicht-standardisierter Forschung in den Erziehungs- und Sozialwissenschaften, in: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 8. Jg., Heft 4 (Beiheft: Standards und Standardisierung in der Erziehungswissenschaft), S. 63-81.
- Boneberg, F. (2009): Die Drittelmitbestimmungslücke im Dienstleistungssektor: Ausmaß und Bestimmungsgründe, Working Paper Series in Economics Nr. 114, Universität Lüneburg, Lüneburg.
- Bornheim, S. (2002): Die Familienunternehmen-Ökologie: Eine relationale Systemtheorie, in: Internationales Gewerbearchiv - Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen, Sonderheft 5: Internationalisierung europäischer Klein- und Mittelunternehmen (INTERSTRATOS), S. 84-106.
- Bortz, J./ Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation, Heidelberg.
- Bortz, J./ Lienert, G. (2008): Kurzgefasste Statistik für die Klinische Forschung, Heidelberg.
- Boyacigiller, N. A./ Adler, N. (1991): The parochial dinosaur: Organizational science in a global context, in: Academy of Management Review, 16. Jg., Heft 2, S. 262-290.
- Bräunlich, C. (2007): Investitionsentscheidungen von etablierten Unternehmen und Venture-Capital-Gesellschaften, Marburg.
- Brigham, K. H. et al. (2014): Researching long-term orientation: A validation study and recommendations for future research, in: Family Business Review, 27. Jg., Heft 1, S. 72-88.
- Brüsemeister, T. (2008): Qualitative Forschung. Ein Überblick, Wiesbaden.
- Buhl, D. (1993): Keine Angst vor dem P-Wort, in: Die Zeit, veröffentlicht in Die Zeit. Das Lexikon, Band 11 (Ore-Pux), S. 654-657.
- Bühner, R. (2004): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, München, Wien.
- Casillas, J. C./ Acedo, F. J. (2005): Internationalisation of spanish family SMEs: An analysis of family involvement, in: International Journal of Globalisation and Small Business, 1. Jg., Heft 2, S. 134-151.
- Cennamo, C. et al. (2012): Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders, in: Entrepreneurship Theory and Practice, 36. Jg., Heft 6, S. 1153-1173.
- Chen, H.-L./ Hsu, W.-T. (2009): Family ownership, board independence, and R&D investment, in: Family Business Review, 22. Jg., Heft 4, S. 347-362.
- Chrisman, J. et al. (2012): Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms, in: Entrepreneurship Theory and Practice, 36. Jg., Heft 2, S. 267-293.
- Chrisman, J./ Patel, P. C. (2012): Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives, in: Academy of Management Journal, 55. Jg., Heft 4, S. 976-997.
- Chrisman, J. J./ Chua, H./ Zahra, S. A. (2003): Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions, in: Entrepreneurship Theory and Practice, 27. Jg., Heft 4, S. 359-365.

- Chrisman, J. J./ Chua, H./ Litz, R. A. (2004): Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28. Jg., Heft 4, S. 335-354.
- Chrisman, J. J./ Steier, L. P./ Chua, J. H. (2008): Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32. Jg., Heft 6, S. 935-947.
- Chrisman, J. J. et al. (2010): Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles, in: *Family Business Review*, 23. Jg., Heft 1, S. 9-26.
- Chrisman, J. J. et al. (2013): The influence of family goals, governance, and resources on firm outcomes, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37. Jg., Heft 6, S. 1251-1261.
- Chua, H. et al. (2012): Sources of heterogeneity in family firms: An introduction, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36. Jg., Heft 6, S. 1103-1113.
- Chua, J. H./ Chrisman, J. J./ Sharma, P. (1999): Defining family business by behavior, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23. Jg., Heft 4, S. 19-39.
- Chua, J. H./ Chrisman, J. J./ Steier, L. P. (2003): Extending the theoretical horizons of family business research, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27. Jg., Heft 4, S. 331-338.
- Claver Cortés, E./ Rienda García, L./ Quer Ramón, D. (2006): El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: Un estudio comparativo, in: *Cuadernos de Gestión*, 6. Jg., Heft 2, S. 11-25.
- Claver, E./ Rienda, L./ Quer, D. (2007): The internationalisation process of family firms: Choice of market entry strategies, in: *Journal of General Management*, 33. Jg., Heft 1, S. 1-16.
- Clugston, M./ Howell, J. O./ Dorfman, P. W. (2000): Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?, in: *Journal of Management*, 26. Jg., Heft 1, S. 5-30.
- Coase, R. H. (1960): The problem of social cost, in: *Journal of Law and Economics*, 3. Jg., Heft 1, S. 1-44.
- Colli, A./ Fernández Pérez, P./ Rose, M. B. (2003): National determinants of family firm development? Family firms in Britain, Spain, and Italy in the nineteenth and twentieth century, in: *Enterprise & Society*, 4. Jg., Heft 1, S. 28-64.
- Cornelis, I. et al. (2009): Age differences in conservatism: Evidence on the mediating effects of personality and cognitive style, in: *Journal of personality*, 77. Jg., Heft 1, S. 51-88.
- Coucke, K./ Sleuwaegen, L. (2008): Offshoring as a survival strategy: Evidence from manufacturing firms in Belgium, in: *Journal of International Business Studies*, 39. Jg., Heft 8, S. 1261-1277.
- Couto, V. et al. (2007): Offshoring 2.0: Contracting knowledge and innovation to expand global capabilities, Duke Service Provider Report published in conjunction with Booz & Co., Aug 20, 2008, URL: http://www.fuqua.duke.edu/offshoring/documents/pdf/research/previous-provider-surveys/ps_2007_survey_report, 15.06.2014.

- Creswell, J. W. (2013): *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions*, Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Dachs, B. et al. (2006): Offshoring of production – a European perspective, in: *Bulletin European Manufacturing Survey*, 2. Jg., Heft May, S. 1-16.
- Dauth, T. (2012): *Die Internationalität von Top-Managern*, Wiesbaden.
- Davis, J. H./ Schoorman, F. D./ Donaldson, L. (1997): Toward a stewardship theory of management, in: *Academy of Management Review*, 22. Jg., Heft 1, S. 20-47.
- Deitmers, J. (1982): *Auslandsinvestitionen und inländische Beschäftigung. Probleme der Ermittlung heimischer Beschäftigungswirkungen von Direktinvestitionen*, Frankfurt/Main, Bern.
- Déniz Déniz, M. d. l. C./ Cabrera Suárez, K. (2005): Corporate social responsibility and family business in Spain, in: *Journal of Business Ethics*, 56. Jg., Heft 1, S. 27-41.
- DeTienne, D. R./ Chirico, F. (2013): Exit strategies in family firms: How socioemotional wealth drives the threshold of performance, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37. Jg., Heft 6, S. 1297-1318.
- Deuster, J. (1996): *Internationale Standortverlagerungen deutscher Unternehmen. Systematisierung – Bestimmungsfaktoren – Auswirkungen*, Wiesbaden.
- Dietz, B./ Proszenko, A./ Vincentz, V. (2001): *Direktinvestitionen in Osteuropa und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt in Deutschland. Arbeiten aus dem Osteuropa-Institut München, Working Paper Nr. 229*, München.
- DIHT (1993): *Produktionsverlagerung ins Ausland. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Deutscher Industrie- und Handelstag, Abteilung Volkswirtschaft*, Bonn.
- Distelberg, B. J./ Blow, A. (2011): Variations in family system boundaries, in: *Family Business Review*, 24. Jg., Heft 1, S. 28-46.
- Donaldson, L./ Davis, J. (1991): Stewardship theory of agency theory, in: *Australian Journal of Management*, 16. Jg., S. 49-64.
- Donckels, R./ Aerts, R. (1998): Internationalisation and ownership: Family versus non-family enterprises, in: Haathi, A. et al. (Hrsg.): *The internationalization of SMEs. The INTERSTRATOS project*, London, S. 153-163.
- Donckels, R. (2002): Die Internationalisierung von Familien-KMU, in: *Internationales Gewerbearchiv – Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen, Sonderheft 5: Internationalisierung europäischer Klein- und Mittelunternehmen (INTERSTRATOS)*, S. 107-123.
- Donnelley, R. G. (1964): The family business, in: *Harvard Business Review*, 42 Jg., Heft 4, S. 93-105.
- Dresing, T./ Pehl, T. (2011): *Praxisbuch Transkription. Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen*, Marburg.
- Drozdow, N./ Carroll, V. P. (1997): Tools for strategy development in family firms, in: *Sloan Management Review*, 39. Jg., Heft 1, S. 75-88.
- DuBois, F. L./ Toyne, B./ Oliff, M. D. (1993): International manufacturing strategies of U.S. multinationals: A conceptual framework based on a

- four-industry study, in: *Journal of International Business Studies*, 24. Jg., Heft 2, S. 307-333.
- Dülfer, E./ Jöstingmeier, B. (2008): *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*, München.
- Dunning, J. H. (1988): The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions, in: *Journal of International Business Studies*, 19. Jg., Heft 1, S. 1-38.
- Dunning, J. H. (1994): Re-evaluating the benefits of foreign direct investment, in: *Transnational Corporations*, 3. Jg., Heft 1, S. 23-52.
- Dunning, J. H. (1998): Location and the multinational enterprise: A neglected factor?, in: *Journal of International Business Studies*, 29. Jg., Heft 1, S. 45-66.
- Dyer, W. G./ Whetten, D. A. (2006): Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30. Jg., Heft 6, S. 785-802.
- Easton, D. (1957): An approach to the analysis of political systems, in: *World Politics*, 9. Jg., Heft 3, S. 383-400.
- Easton, D. (1965): *A framework of political analysis*, Englewood Cliffs, N.J.
- Eddleston, K. A./ Kellermanns, F. W. (2007): Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective, in: *Journal of Business Venturing*, 22. Jg., Heft 4, S. 785-802.
- Eddleston, K. A. (2008): Commentary: The prequel to family firm culture and stewardship: The leadership perspective of the founder, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32. Jg., Heft 6, S. 1055-1061.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Agency theory: An assessment and review, in: *Academy of Management Review*, 14. Jg., Heft 1, S. 57-74.
- Engelhard, J. (1984): *Entwicklungsorientierte Personalpolitik. Theoretische Grundlagen und empirische Untersuchung*, Wiesbaden.
- Engelhard, J. (1997): *Interkulturelles Management. Theoretische Fundierung und funktionsspezifische Konzepte*, Wiesbaden.
- Engelhard, J./ Specker, T. (2004): *Wissensmanagement im internationalen Unternehmensverbund: Akademischer Ethnozentrismus und didaktische Sozialisationsvielfalt*. Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge Nr. 134/2004, Universität Bamberg, Bamberg.
- Ensign, P. C. (2007): Managing global offshoring strategies: A case approach, in: *Journal of International Business Studies*, 38. Jg., Heft 1, S. 207-210.
- Ensley, M. D./ Pearson, A. W. (2005): An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29. Jg., Heft 3, S. 267-284.
- Erlei, M. (1998): *Institutionen, Märkte und Marktphasen*, Tübingen.
- Faber, J. (2009): Institutionelle Investoren (einschließlich Hedgefonds und Private Equity), in: Hommelhoff, P. et al. (Hrsg.): *Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis*, Stuttgart und Köln, S. 219-230.

- Fama, E./ Jensen, M. C. (1983): Separation of ownership and control, in: *Journal of Law and Economics*, 26. Jg., S. 301-325.
- Farrell, D. (2004): Can Germany win from offshoring?, *McKinsey Quarterly*, McKinsey Global Institute, URL: http://www.mckinsey.com/insights/europe/can_germany_win_from_offshoring, 15.06.2014.
- Fasse, M./ Fröndhoff, B. (2007): Leoni hadert mit der Ukraine, in: *Handelsblatt* vom 27.06.2007, URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/internationalisierung-leoni-hadert-mit-der-ukraine-seite-3/2827696-3.html>, 15.06.2014.
- Fayerweather, J. (1989): Internationale(n) Unternehmung, Begriff der, in: Macharzina, K./ Welge, M. K. (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*, Stuttgart, S. 926-948.
- Felfe, J. (2008): *Mitarbeiterbindung*, Göttingen.
- Felfe, J./ Yan, W./ Six, B. (2008): The impact of individual collectivism on commitment and its influence on organizational citizenship behaviour and turnover in three countries, in: *International Journal of Cross Cultural Management*, 8. Jg., Heft 2, S. 211-237.
- Felfe, J. et al. (2014): Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB). in: Danner, D./ Glöckner-Rist, A. (Hrsg.): *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*, Köln, URL: <http://zis.gesis.org/pdf/Dokumentation/Felfe+%20COBB.pdf>, 15.4.2015.
- Fernández, Z./ Nieto, M. J. (2005): Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors, in: *Family Business Review*, 18. Jg., Heft 1, S. 77-89.
- Fernández, Z./ Nieto, M. J. (2006): Impact of ownership on the international involvement of SMEs, in: *Journal of International Business Studies*, 37. Jg., Heft 3, S. 340-351.
- Festinger, L. (1957): *A theory of cognitive dissonance*, Stanford.
- Fischer, R. (2009): Where is culture in cross cultural research? An outline of a multilevel research process for measuring culture as a shared meaning system, in: *International Journal of Cross Cultural Management*, 9. Jg., Heft 1, S. 25-49.
- Fleischmann, C. (2014): *Interkulturalisationsprozesse in multikulturellen Kreativteams. Theoretische Konzeption und empirische Überprüfung*, Bamberg.
- Fletcher, D./ Melin, L./ Gimeno, A. (2012): Culture and values in family business – A review and suggestions for future research, in: *Journal of Family Business Strategy*, 3. Jg., Heft 3, S. 127-131.
- Flick, U. (2011): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*, Reinbek bei Hamburg.
- Flick, U. (2012): Triangulation in der qualitativen Forschung, in: Flick, U. et al. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, Reinbek bei Hamburg, S. 309-318.
- Flick, U./ Kardorff, E. v./ Steinke, I. (2012): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick, in: Flick, U. et al. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, Reinbek bei Hamburg, S. 13-29.

- Flören, R. H. (2001): Internationalization of family business in the Netherlands: Research results about implementation of new international strategies and barriers to growth in international markets, Breukelen, Niederlande.
- Froschauer, U./ Lueger, M. (2003): Das qualitative Interview, Wien.
- Fuhse, J. (2005): Theorien des politischen Systems, Wiesbaden.
- Gallo, M. A./ Sveen, J. (1991): Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors, in: Family Business Review, 4. Jg., Heft 2, S. 181-190.
- Gallo, M. A./ García-Pont, C. (1996): Important factors in family business internationalization, in: Family Business Review, 9. Jg., Heft 1, S. 45-59.
- Gallo, M. A. (2004): The family business and its social responsibilities, in: Family Business Review, 17. Jg., Heft 2, S. 135-149.
- Gallo, M. Á./ Tàpies, J./ Cappuyns, K. (2004): Comparison of family and non-family business: Financial logic and personal preferences, in: Family Business Review, 17. Jg., Heft 4, S. 303-318.
- Gedajlovic, E. et al. (2012): The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future, in: Journal of Management, 38. Jg., Heft 4, S. 1010-1037.
- Gelfand, M. J. et al. (2004): Individualism and collectivism, in: House, R. J. et al. (Hrsg.): Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies, Thousand Oaks, London, New Delhi, S. 437-512.
- Gierl, H./ Stich, A. (1999): Sicherheitswert und Vorhersagewert von Qualitätssignalen, in: Zfbf, 51. Jg., Heft 1, S. 5-32.
- Gomez-Mejia, L. R./ Makri, M./ Larraza Kintana, M. (2010): Diversification decisions in family-controlled firms, in: Journal of Management Studies, 47. Jg., Heft 2, S. 223-252.
- Graham, E. M. (1978): Transatlantic investments by multinational firms: A rivalistic phenomenon?, in: Journal of Post Keynesian Economics, 1. Jg., Heft 1, S. 82-99.
- Grant, M. J. et al. (2001): Attitudes and stereotypes about attitudes across the lifespan, in: Social Behavior and Personality, 29. Jg., Heft 8, S. 749-762.
- Graves, C./ Thomas, J. (2004): Internationalisation of the family business: A longitudinal perspective, in: International Journal of Globalisation and Small Business, 1. Jg., Heft 1, S. 7-27.
- Günterberg, B./ Wolter, H.-J. (2002): Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 – Daten und Fakten – IfM-Materialien Nr. 157, Bonn.
- Guth, W. (1986): Chancen und Risiken von Auslandsinvestitionen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 38. Jg., Heft 3, S. 183-194.
- Habbershon, T. G./ Williams, M. L./ Kaye, K. (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms, in: Family Business Review, 12. Jg., Heft 1, S. 1-25.
- Hahn, E. D./ Bunyaratavej, K./ Doh, J. P. (2011): Impacts of risk and service type on nearshore and offshore investment location decisions: An empirical approach, in: management international review, 51. Jg., Heft 3, S. 357-380.

- Hall, E./ Hall, M. R. (1990): Understanding cultural differences, Yarmouth.
- Han, C. M./ Terpstra, V. (1988): Country-of-origin effects for uni-national and bi-national products, in: Journal of International Business Studies, 19. Jg., Heft 2, S. 235-255.
- Hardock, P. (2000): Produktionsverlagerung von Industrieunternehmen ins Ausland, Wiesbaden.
- Haunschild, L./ Wolter, H.-J. (2010): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen, Bonn.
- Hausruckinger, G./ Helm, R. (1996): Die Bedeutung des Country-of-Origin-Effekts vor dem Hintergrund der Internationalisierung von Unternehmen. Eine teilweise individualisierte Con-joint-Analyse, in: Marketing ZFP, 18. Jg., S. 267-278.
- Hecker, A. (2009): Determinanten von Offshore-Outsourcing-Aktivitäten im deutschen Mittelstand, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 61. Jg., Heft September, S. 628-653.
- Helfferrich, C. (2011): Die Qualität qualitativer Daten, Wiesbaden.
- Henneberger, B. (2008): Unternehmensführung und Arbeitnehmerinteressen in Spanien und Deutschland, Berlin.
- Henneberger, F./ Graf, S. (1997): Direktinvestitionen und Arbeitsplatzeffekte. Einige empirische Befunde für Deutschland, in: Wirtschaftspolitische Blätter, 44. Jg., Heft 3/4, S. 229-244.
- Hennerkes, B.-H. (1998): Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften. Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie, Köln.
- Hennerkes, B.-H. (2004): Die Familie und ihr Unternehmen, Frankfurt am Main.
- Hildenbrand, A. (1998): Regionalismus und Autonomiestaat (1977-1997), in: Bernecker, W. L./ Dirscherl, K. (Hrsg.): Spanien heute. Politik, Wirtschaft, Kultur, Frankfurt am Main, S. 101-139.
- Hilse, H./ Wimmer, R. (2001): Führung in Familienunternehmen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 70. Jg., Heft 1, S. 20-28.
- Hirsch-Kreinsen, H./ Schulte, A. (2002): Einführung: Standortentscheidungen zwischen Globalisierung und Regionalisierung, in: Hirsch-Kreinsen, H./ Schulte, A. (Hrsg.): Standortbindungen. Unternehmen zwischen Globalisierung und Regionalisierung, Berlin, S. 7-27.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2008): Multinationale Unternehmen. Soziologisches Arbeitspapier Nr. 23/2008, Universität Dortmund, Dortmund.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2010): Multinationale Unternehmen, in: Böhle, F. G. et al. (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden, S. 597-618.
- Hirte, H. (2012): Kapitalgesellschaftsrecht, Köln.
- Hoetker, G. (2005): How much you know versus how well I know you: Selecting a supplier for a technically innovative component, in: Strategic Management Journal, 26. Jg., Heft 1, S. 75-96.
- Hofstede, G. (1980): Culture's consequences, Beverly Hills, London.
- Hofstede, G. (2001a): Lokales Denken, globales Handeln, München.
- Hofstede, G. (2001b): Culture's consequences. Second edition, London.

- Holland, D. V./ Shepherd (2013): Deciding to persist: Adversity, values, and entrepreneurs' decision policies, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37. Jg., Heft 2, S. 331-358.
- Hollander, B. S./ Elman, N. S. (1988): Family-owned businesses: An emerging field of inquiry, in: *Family Business Review*, 1. Jg., Heft 2, S. 145-164.
- Holt, D. T. (2012): Strategic decisions within family firms: Understanding the controlling family's receptivity to internationalization, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36. Jg., Heft 6, S. 145-1151.
- Hoopes, D. G./ Miller, D. (2006): Ownership preferences, competitive heterogeneity, and family-controlled businesses, in: *Family Business Review*, 19. Jg., Heft 2, S. 89-101.
- Hopf, C. (2012): Qualitative Interviews – ein Überblick, in: Flick, U. et al. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, Reinbek bei Hamburg, S. 349-360.
- House, R. J. et al. (2004): *Leadership and organizations: A 62 nation GLOBE study*, Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Höweling, E. (1976): *Die betriebliche Standortverlagerung. Struktur und Prozeß*, Zürich, Frankfurt/ Main.
- Hussy, W./ Schreier, M./ Echterhoff, G. (2013): *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften*, Berlin, Heidelberg.
- Hutzschenreuter, T./ Dresel, S./ Ressler, W. (2007): *Offshoring von Zentralbereichen: Von den Erfahrungen deutscher und amerikanischer Unternehmen lernen*, Berlin, Heidelberg, New York.
- Hutzschenreuter, T./ Lewin, A. Y./ Dresel, S. (2011): Time to success in offshoring business processes: A multi level analysis, in: *Management International Review*, 51. Jg., Heft 1, S. 65-92.
- Ibler, M. (1999): Der Grundrechtsschutz in der spanischen Verfassung am Beispiel des Eigentums, in: *Juristenzeitung*, 54. Jg., Heft 6, S. 287-294.
- Institut für Wachstumsstudien (2013): *Überblick zur Wirtschaftskraft der europäischen Union und ihrer Mitgliedsstaaten. EU-Mitgliedsstaaten (mit Schweiz und Norwegen): 2009*, URL: <http://www.economic-growth.eu/Seiten/AktuelleDaten/Daten2009.html>, 11.12.2013.
- Jaffe, D. T. (2014): *Stewardship in your family enterprise: Developing responsible family leadership across generations*, Maui, HI.
- Jähnichen, T. (1999): Vom Besitzindividualismus zur gemeinwohlorientierten Sozialpflichtigkeit - der neuzeitliche Eigentumsbegriff in der Entwicklung des Privat- und Verfassungsrechts, in: Brakelmann, G. et al. (Hrsg.): *Auf dem Weg zum Grundgesetz. Beiträge zum Verfassungsverständnis des neuzeitlichen Protestantismus*, Münster, S. 233-246.
- Jahns, C./ Hertmann, E./ Bals, L. (2007): Offshoring: Analyse der Hintergründe und Potenziale, in: Specht, D. (Hrsg.): *Insourcing, Outsourcing, Offshoring. Beiträge zur Produktionswirtschaft*, Wiesbaden, S. 85-106.
- James, A. E./ Jennings, J. E./ Breitkreuz, R. S. (2012): Worlds apart?: Rebridging the distance between family science and family business research, in: *Family Business Review*, 25. Jg., Heft 1, S. 87-108.

- Jansch, T. A. (1999): Die Rolle der Aktionäre in Publikumsgesellschaften, Wiesbaden.
- Jensen, M. C./ Meckling, W. H. (1976): Theory of the firm. Managerial behaviour, agency costs and ownership structure, in: *Journal of Financial Economics*, 3. Jg., Heft 4, S. 305-360.
- Jensen, S. (1983): Systemtheorie, Stuttgart Berlin Köln und Mainz.
- Johanson, J./ Vahlne, J.-E. (1977): The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing market commitments, in: *Journal of International Business Studies*, 8. Jg., Heft 1, S. 23- 31.
- Johanson, J./ Mattson, L.-G. (1985): Marketing investments and market investments in industrial networks, in: *International Journal of Research in Marketing*, 2. Jg., Heft 3, S. 185-195.
- Johanson, J./ Mattson, L.-G. (1988): Internationalization in industrial systems – a network approach, in: Hood, N./ Vahlne, J.-E. (Hrsg.): *Strategies in global competition. Selected papers from the Prince Bertil Symposium at the Institute of International Business, Stockholm School of Economics, London, New York*, S. 287-413.
- Jorissen, A. et al. (2005): Real versus sample-based differences in comparative family business research, in: *Family Business Review*, 18. Jg., Heft 3, S. 229-246.
- Jung, R./ Bruck, J./ Quarg, S. (2013): *Allgemeine Managementlehre*, Berlin.
- Kappes, I./ Schmid, T. (2013): The effect of family governance on corporate time horizons, in: *Corporate Governance: An International Review*, 21. Jg., Heft 6, S. 547–566.
- Karra, N./ Tracey, P./ Phillips, N. (2006): Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30. Jg., Heft 6, S. 861-877.
- Kelle, U. (2012): Computergestützte Analyse qualitativer Daten, in: Flick, U. et al. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, Reinbek bei Hamburg, S. 485-502.
- Keller, E. v. (1982): *Management in fremden Kulturen – Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung*, Bern.
- Kellermanns, F. W./ Eddleston, K. A./ Zellweger, T. (2012): Extending the socio-emotional wealth perspective: A look at the dark side, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36. Jg., Heft 6, S. 1175-1182.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993): The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news, in: *Organizational Dynamics*, 21. Jg., Heft 3, S. 59-71.
- Khanin, D./ Turel, O./ Mahto, R. V. (2012): How to increase job satisfaction and reduce turnover intentions in the family firm: The family-business embeddedness perspective, in: *Family Business Review*, 25. Jg., Heft 4, S. 391-408.
- Kieser, A./ Segler, T. (1981a): Entscheidungsorientierte Ansätze der Organisationstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheoretische Ansätze*, München, S. 129-144.

- Kieser, A./ Segler, T. (1981b): Quasi-mechanistische Situative Ansätze, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheoretische Ansätze, München, S. 173-184.
- Kinkartz, S. (2012): Familienunternehmen trotz europäischer Krise, in: Deutsche Welle vom 11.05.2012, URL: <http://dw.de/p/14soe>, 15.06.2014.
- Kinkel, S./ Jung Erceg, P./ Lay, G. (2002): Auslandsproduktion – Chance oder Risiko für den Produktionsstandort Deutschland. Mitteilungen aus der Produktions-innovationserhebung Nr. 26, Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe.
- Kinkel, S./ Lay, G. (2004): Produktionsverlagerungen unter der Lupe. Entwicklungstrends bei Auslandsverlagerung und Rückverlagerungen deutscher Firmen, Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung Nr. 34, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe.
- Kinkel, S./ Lay, G./ Maloca, S. (2004): Produktionsverlagerungen ins Ausland und Rückverlagerungen, Bericht zum Forschungsauftrag Nr. 8/04 an das Bundesministerium der Finanzen, Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe.
- Kinkel, S./ Maloca, S. (2009): Ausmaß und Motive von Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen im deutschen Verarbeitenden Gewerbe in: Kinkel, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Standortplanung, Berlin, Heidelberg, S. 23-34.
- Kinkel, S./ Maloca, S./ Dachs, B. (2010): Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen der deutschen Industrie in Zeiten der Krise, in: Wirtschaft und Management. Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis, 12. Jg., S. 7-26.
- Kinkel, S./ Lay, G. (2012): Familienunternehmen – langfristige Stabilität statt kurzfristiger Optimierung, Modernisierung der Produktion. Mitteilungen aus der ISI-Erhebung, Karlsruhe.
- Kirchhoff, A. G. (2010): Statement der Pressekonferenz zur Studie „Die größten Familienunternehmen in Deutschland“, BDI, URL: http://www.bdi.eu/download_content/Kirchhoff_Statement.pdf, 28.02.2014.
- Kirsch, W. (1970): Entscheidungsprozesse. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden.
- Kirsch, W. (1997): Beiträge zu einer Evolutionären Führungslehre, Stuttgart.
- Klein, S. (1991): Der Einfluß von Werten auf die Gestaltung von Organisationen, Berlin.
- Klein, S. (2000a): Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen, Wiesbaden.
- Klein, S. (2000b): Family businesses in Germany: Significance and structure, in: Family Business Review, 8. Jg., Heft 3, S. 157-181.
- Klein, S./ Astrachan, J./ Smyrnios, K. (2005): The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory, in: Entrepreneurship Theory and Practice, 29. Jg., Heft 3, S. 321-339.
- Klein, S. (2010): Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen, Wiesbaden.

- Kluckhohn, C. (1952): Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification, in: Parsons, T./ Shils, E. A. (Hrsg.): *Toward a general theory of action*, Cambridge, Mass., S. 388-433.
- Kluckhohn, F. R./ Strodtbeck, F. L. (1961): *Variations in Value Orientations*, Evanston, Elmsford.
- Knickerbocker, F. T. (1973): *Oligopolistic reaction and multinational enterprise*, Boston.
- Kommission, Europäische (2003): Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, Dokument Nr. C(2003) 1422, Brüssel, URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF>, 02.02.2015.
- König, A./ Kammerlander, N./ Enders, A. (2013): The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms, in: *Academy of Management Review*, 38. Jg., Heft 3, S. 418-441.
- Kontinen, T./ Ojala, A. (2010): The internationalization of family businesses: A review of extant research, in: *Journal of Family Business Strategy*, 1. Jg., Heft 2, S. 97-107.
- Kotey, B./ Meredith, G. G. (1997): Relationships among owner/manager personal values and perceptions, business strategies and enterprise performance, in: *Journal of Small Business Management*, 35. Jg., Heft 2, S. 37-64.
- Kotlar, J./ Massis, A. d. (2013): Social interactions, and collective commitment to family-centered goals, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37. Jg., Heft 6, S. 1263-1288.
- Kraiczy, N. (2013): *Innovations in small and medium-sized family firms*, Wiesbaden.
- Krause, D. (2005): *Luhmann-Lexikon*, Stuttgart.
- Kuckartz, U. (2010): *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*, Wiesbaden.
- Kuckartz, U. (2012): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, Weinheim und Basel.
- Kumar, K./ Van Fenema, P. C./ von Glinow, M. A. (2009): Offshoring and the global distribution of work: Implications for task interdependence theory and practice, in: *Journal of International Business Studies*, 40. Jg., Heft 4, S. 642-667.
- Kutschker, M./ Schmid, S. (2011): *Internationales Management*, München, Wien.
- La Porta, R./ Lopez-de-Silanes, F./ Shleifer, A. (1999): Corporate ownership around the world, in: *Journal of Finance*, 54. Jg., Heft 2, S. 471-517.
- Laamanen, T./ Simula, T./ Torstila, S. (2012): Cross-border relocations of headquarters in Europe, in: *Journal of International Business Studies*, 43. Jg., Heft 2, S. 187-210.
- Lambrecht, J./ Uhlaner, L. (2005): Responsible ownership of the family business: State-of-the-art, Conference paper for the World Academic Research Forum, EHSAL, Brüssel, September 2005.

- Lanninger, V. (2009): Prozessmodell zur Auswahl betrieblicher Standardsoftware für KMU, Lohmer und Köln.
- Lansberg, I. S. (1983): Managing human resources in family firms: Problem of institutional overlap, in: *Organizational Dynamics*, 12. Jg., Heft 1, S. 39-46.
- Laßmann, N./ Rupp, R. (2014): Handbuch Wirtschaftsausschuss, Frankfurt am Main.
- Laursen, K./ Masciarelli, F./ Prencipe, A. (2012): Trapped or spurred by the home region? The effects of potential social capital on involvement in foreign markets for goods and technology, in: *Journal of International Business Studies*, 43. Jg., Heft 9, S. 783-807.
- Lawrence, P. R./ Lorsch, J. W. (1967): *Organization and environment: Managing differentiation and integration*, Boston.
- Le Breton-Miller, I./ Miller, D. (2006): Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30. Jg., Heft 6, S. 731-746.
- Le Breton-Miller, I./ Miller, D. (2013): Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on "Family business survival and the role of boards", in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37. Jg., Heft 6, S. 1391-1397.
- Leech, N. L./ Onwuegbuzie, A. J. (2009): A typology of mixed methods research designs, in: *Quality & Quantity*, 43. Jg., Heft 2, S. 265-275.
- Leipold, H. (2006): *Kulturvergleichende Institutionenökonomik. Studien zur kulturellen, institutionellen und wirtschaftlichen Entwicklung*, Stuttgart.
- Levi, D. L. (2005): Offshoring in the new global political economy, in: *Journal of Management Studies*, 42. Jg., Heft 3, S. 685-693.
- Levinthal, D. A. (2011): A behavioral approach to strategy - what's the alternative?, in: *Strategic Management Journal*, 32. Jg., Heft 13, S. 1517-1523.
- Lewin, A. Y./ Couto, V. (2007): *Next generation offshoring: The globalization of innovation*, Durham.
- Liang, X./ Wang, L./ Cui, Z. (2014): Chinese private firms and internationalization: Effects of family involvement in management and family ownership, in: *Family Business Review*, 27. Jg., Heft 2, S. 126-141.
- Liedtka, J. M. (1992): Exploring ethical issues using personal interviews, in: *Business Ethics Quarterly*, 2. Jg., Heft 2, S. 161-181.
- Liemt, G. v. (2013): *Private employment agencies in the Netherlands, Spain and Sweden*, Sector Working Paper No. 290, International Labour Organization, URL: http://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_231420/lang-n/index.htm, 16.01.2014.
- Lies, J. (2014): Stichwort: harte und weiche Faktoren, in: *Gabler Wirtschaftslexikon*, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/569792/harte-und-weiche-faktoren-v8.html>, 14.10.2013.
- Ling, Y./ Kellermanns, F. W. (2010): The effects of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency, in: *Journal of Management Studies*, 47. Jg., Heft 2, S. 322-344.

- Litz, R. A. (1995): The family business: Toward definitional clarity, in: *Family Business Review*, 8. Jg., Heft 2, S. 71-81.
- Litz, R. A. (1997): The family firm's exclusion from business school research: Explaining the void, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21. Jg., Heft 3, S. 55-71.
- Luhmann, N. (1995): *Social systems*, Stanford.
- Lumpkin, G. T./ Brigham, K. H./ Moss, T. W. (2010): Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses, in: *Entrepreneurship & Regional Development*, 22. Jg., Heft 3, S. 241-264.
- Macharzina, K./ Engelhard, J. (1984): *Internationalisierung der Unternehmens-tätigkeit. Vorüberlegungen zur Konzeption eines Forschungsprogramms, Diskussionsbeiträge Universität Hohenheim Nr. 16*, Stuttgart-Hohenheim.
- Macharzina, K./ Wolf, J. (2015): *Unternehmensführung*, Wiesbaden.
- Magretta, J. (1998): Governing the family-owned enterprise: An interview with Finland's Krister Ahlström, in: *Harvard Business Review*, Heft January-February, S. 113-123.
- Manning, S./ Massini, S./ Lewin, A. Y. (2008): A dynamic perspective on next-generation offshoring: The global sourcing of science and engineering talent, in: *Academy of Management Perspectives*, 22. Jg., Heft 3, S. 35-54.
- Manning, S./ Lewin, A. Y./ Schuerch, M. (2011): The stability of offshore outsourcing relationships: The role of relation specificity and client control, in: *Management International Review*, 51. Jg., S. 381-406.
- March, J. G./ Simon, H. A. (1958): *Organizations*, New York.
- Mathieu, J. E./ Zajac, D. M. (1990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, in: *Psychological Bulletin*, 180. Jg., Heft 2, S. 171-194.
- Matz Carnes, C./ Ireland, R. D. (2013): Familiness and innovation: Resource bundling as the missing link, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37. Jg., Heft 6, S. 1399-1419.
- Mayring, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, Weinheim und Basel.
- McCollom, M. (1988): Integration in the family firm: When the family system replaces controls and culture, in: *Family Business Review*, 1. Jg., Heft 4, S. 399-417.
- McKenny, A. et al. (2012): Assessing espoused goals in private family firms using content analysis, in: *Family Business Review*, 25. Jg., Heft 3, S. 298-317.
- Meck, G. (2009): Daimler probt die Auswanderung, in: *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung* vom 22.11.2009, S. 39.
- Memili, E./ Welsh, D. H. B./ Luthans, F. (2013): Going beyond research on goal setting: A proposed role for organizational psychological capital of family firms, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37. Jg., Heft 6, S. 1289-1296.

- Menendez-Requejo, S. (2005): Growth and internationalisation of family businesses, in: *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1. Jg., Heft 2, S. 122-133.
- Metz-Göckel, H. (1996): *Einstellungen und Werthaltungen in Organisationen*, Essen.
- Meyer, J. P./ Allen, N. J. (1984): Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations, in: *Journal of Applied Psychology*, 69. Jg., Heft 3, S. 372-378.
- Meyer, J. P./ Allen, N. J. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, in: *Journal of Occupational Psychology*, 63. Jg., Heft 1, S. 1-18.
- Meyer, J. P./ Herscovitch, L. (2001): Commitment in the workplace toward a general model, in: *Human Resource Management Review*, 11. Jg., Heft 3, S. 299-326.
- Meyer, J. P. et al. (2002): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences, in: *Journal of Vocational Behavior*, 61. Jg., Heft 1, S. 20-52.
- Michael-Tsabari, N./ Labaki, R./ Zachary, R. K. (2014): Toward the cluster model: The family firm's entrepreneurial behavior over generations, in: *Family Business Review*, 27. Jg., Heft 2, S. 161-185.
- Miller, D./ Le Breton-Miller, I. (2006): Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities, in: *Family Business Review*, 19. Jg., Heft 1, S. 73-87.
- Miller, D./ Le Breton-Miller, I./ Scholnick, B. (2008): Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and nonfamily businesses, in: *Journal of Management Studies*, 45. Jg., Heft 1, S. 51-78.
- Miller, S. I./ Gatta, J. L. (2006): The use of mixed methods models and designs in the human sciences: Problems and prospects, in: *Quality & Quantity*, 40. Jg., Heft 4, S. 595-610.
- Molina-Azorín, J. F. (2011): The use and added value of mixed methods in management research, in: *Journal of Mixed Methods Research*, 5. Jg., Heft 7, S. 7-24.
- Moller Larsen, M./ Manning, S./ Pedersen, T. (2011): The hidden costs of offshoring: The impact of complexity, design orientation and experience in: *Academy of Management Proceedings*, 1. Jg., S. 1-6.
- Mowday, R. T./ Steers, R. M./ Porter, L. W. (1979): The measurement of organizational commitment, in: *Journal of Vocational Behavior*, 14. Jg., Heft 2, S. 224-247.
- Müller, S./ Kornmeier, M. (2002): *Strategisches internationales Management*, München.
- Munari, F./ Oriani, R./ Sobrero, M. (2010): The effects of owner identity and external governance systems on R&D investments: A study of Western European firms, in: *Research Policy*, 39. Jg., Heft 8, S. 1093-1104.
- Münch, R. (1976): *Theorie sozialer Systeme*, Opladen.

- Muñoz-Bullón, F./ Sanchez-Bueno, M. J. (2011): The impact of family involvement on the R&D intensity of publicly traded firms, in: *Family Business Review*, 24. Jg., Heft 1, S. 62-70.
- Mustakallio, M./ Autio, E./ Zahra, S. A. (2002): Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making, in: *Family Business Review*, 15. Jg., Heft 3, S. 205-222.
- Musteen, M./ Ahsan, M. (2013): Beyond cost: The role of intellectual capital in offshoring and innovation in young firms, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37. Jg., Heft 2, S. 421-434.
- Niederhoffs, H.-U. (2005): Mitbestimmung im europäischen Vergleich, in: *iw-trends*, 32. Jg., Heft 2, S. 1-16.
- Nieto, M. J./ Rodríguez, A. (2011): Offshoring of R&D: Looking abroad to improve innovation performance, in: *Journal of International Business Studies*, 42. Jg., Heft 3, S. 345-361.
- O'Boyle, E. H./ Rutherford, M. W./ Pollack, J. M. (2010): Examining the relation between ethical focus and financial performance in family firms: An exploratory study, in: *Family Business Review*, 23. Jg., Heft 4, S. 310-326.
- o.V. (2005): Stichwort "Patriotismus", in: *Die Zeit. Das Lexikon*, Hamburg, S. 210.
- o.V. (2013): Stichwort "Rationalisierung", in: *Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag*, 5, Mannheim, URL: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20482/rationalisierung>, 06.11.2013.
- o.V. (2014b): Stichwort "Tradition", in: *Duden Online*, Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich, URL: www.duden.de/rechtschreibung/Tradition, 12.01.2014.
- o.V. (2014c): Stichwort "brav", in: *Duden Online*, Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich, URL: www.duden.de/rechtschreibung/brav, 12.01.2014.
- Oehler, A./ Unser, M. (2002): *Finanzwirtschaftliches Risikomanagement*, Berlin, Heidelberg.
- Oesterle, M.-J. (2007): Corporate Governance für Familienunternehmen, in: *Zeitschrift für Management*, 2. Jg., Heft 1, S. 28-59.
- Oesterle, M.-J./ Richta, H. N. (2011): Der Einfluss der Eigentümeridentität auf den Internationalisierungsgrad von Unternehmen, in: Puck, J. F./ Leidl, C. (Hrsg.): *Außenhandel im Wandel. Festschrift zum 60. Geburtstag von Reinhard Moser*, Berlin, S. 131-151.
- Oetker, A. (2012): Fünf Fragen an Dr. Arend Oetker, Unternehmerpositionen Nord, die neue Mittelstandsinitiative der HSH Nordbank, Hamburg, URL: <http://www.unternehmerpositionen.de/rubriken/positionen/2012-02/fuenf-fragen-an-dr-arend-oetker/>, 28.02.2014.
- Okoroafo, S. C./ Kaye, K. (1999): Internationalization of family businesses: Evidence from Northwest Ohio, USA, in: *Family Business Review*, 12. Jg., Heft 2, S. 147-158.
- Oyserman, D./ Lee, S. W.-S. (2007): Priming "culture": Culture as situated cognition, in: Kitayama, S./ Cohen, D. (Hrsg.): *Handbook of cultural psychology*, New York, S. 255-279.
- Parsons, T. (1972): *Das System moderner Gesellschaften*, München.

- Pazzaglia, F./ Mengoli, S./ Sapienza, E. (2013): Earnings quality in acquired and nonacquired family firms: A socioemotional wealth perspective, in: *Family Business Review*, 26. Jg., Heft 4, S. 374-386.
- Perlitz, M. (2013): *Internationales Management*, Stuttgart.
- Perlmutter, H. V. (1969): The tortuous evolution of the multinational corporation, in: *Columbia Journal of World Business*, 4. Jg., Heft 1, S. 9-18.
- Pflüger, M. et al. (2013): Labor market effects of trade and FDI – recent advances and research gaps, in: *Jahrbücher f. Nationalökonomie u. Statistik*, 233. Jg., Heft 1, S. 86-116.
- Picot, G. (2008): Teil I: Familien- und Mittelstandsunternehmen im globalen Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft, in: Picot, G. (Hrsg.): *Handbuch für Familien- und Mittelstandsunternehmen*, Stuttgart, S. 1-35.
- Pieper, T./ Klein, S. (2007): The bulleye: A systems approach to modeling family firms, in: *Family Business Review*, 20. Jg., Heft 4, S. 301-319.
- Porter, M. E. (1990): The competitive advantage of nations, in: *Harvard Business Review*, 68. Jg., Heft März-April, S. 73-93.
- Porter, M. E. (1998): Clusters and the new economics of competition, in: *Harvard Business Review*, 76. Jg., Heft 6, S. 77-90.
- Porter, M. E. (2000): Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy, in: *Economic Development Quarterly*, 14. Jg., Heft 1, S. 15-34.
- Porter, M. E. (2004): Wohltätigkeit als Wettbewerbsvorteil, in: Stadt, S. L. (Hrsg.): *Die menschliche Marktwirtschaft. Unternehmer übernehmen Verantwortung*, Frankfurt, S. 107-121.
- Praet, A. (2013): Family firms and the divestment decision: An agency perspective, in: *Journal of Family Business Strategy*, 4. Jg., Heft 1, S. 34-41.
- Pugh, D. S./ Hickson, D. J. (1975): *Organizational structure in its context*, Westmead (UK).
- Pukall, T. J./ Calabrò, A. (2014): The internationalization of family firms: A critical review and integrative model, in: *Family Business Review*, 27. Jg., Heft 2, S. 103-125.
- Quinn, J. J. (1997): Personal ethics and business ethics. The ethical attitudes of owners/managers of small businesses, in: *Journal of Business Ethics*, 16. Jg., Heft 2, S. 119-127.
- Raiser, T./ Veil, R. (2010): *Recht der Kapitalgesellschaften. Ein Handbuch für Praxis und Wissenschaft*, München.
- Rammstedt, B. (2004): *Zur Bestimmung von Multi-Item-Skalen: Eine Einführung*, ZUMA How-to-Reihe Mannheim.
- Randall, D. M. (1993): Cross-cultural research on organizational commitment: A review and application of Hofstede's value survey module, in: *Journal of Business Research*, 26. Jg., Heft 1, S. 91-110.
- Rantanen, N./ Jussila, I. (2011): F-CPO: A collective psychological ownership approach to capturing realized family influence on business, in: *Journal of Family Business Strategy*, 2. Jg., Heft 3, S. 139-150.
- Richter, R./ Furubotn, E. G. (2003): *Neue Institutionenökonomik*, Tübingen.

- Röhl, K.-H. (2008): Die Zukunft der Familienunternehmen in Deutschland. Potenziale und Risiken in der globalen Wirtschaft, Köln.
- Rose, E. (2010): Spanien: Auf schwierigem Weg zur Stabilität, Oldenburg, online verfügbar unter http://www.boeckler.de/pdf/mbf_ebr_spanien.pdf, 14.01.2014.
- Rothenberger, P. (1992): Ein Mehrebenenkonzept zur Diagnose von Werten in Unternehmen: Ein Beitrag zum wertorientierten Personalmanagement, Frankfurt am Main.
- Rothlauf, J. (2012): Interkulturelles Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten, München.
- Rutherford, R./ Kuratko, D. F./ Holt, D. T. (2008): Examining the link between familiness and performance: Can the F-PEC untangle the family business theory jungle?, in: Entrepreneurship Theory and Practice, 32. Jg., Heft 6, S. 1089-1109.
- Salvato, C./ Aldrich, H. E. (2012): "That's interesting!" in family business research, in: Family Business Review, 25. Jg., Heft 2, S. 125-135.
- Schaffer, B./ Riordan, C. (2003): A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach, in: Organizational Research Methods, 6. Jg., Heft 2, S. 169-215.
- Schein, E. H. (1983): The role of the founder in creating organizational culture, in: Organizational Dynamics, 12. Jg., Heft 1, S. 13-28.
- Schein, E. H. (2010): Organizational culture and leadership, San Francisco, CA.
- Schimank, U. (2010): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteur-theoretische Soziologie, Weinheim und München.
- Schmidt, C. (2012): Analyse von Leitfadeninterviews, in: Flick, U. et al. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg, S. 447-456.
- Schneider, S. C./ Barsoux, J.-L. (2014): Managing across cultures, Harlow, Essex.
- Schneider, W. L. (2009): Grundlagen der soziologischen Theorie. Band 2: Garfinkel – RC – Habermas – Luhmann, Wiesbaden.
- Schnell, R./ Hill, P. B./ Esser, E. (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung, München.
- Scholzen, J. N. (2001): Der Einfluß moderierender psychographischer Variablen auf den Country-of-Origin-Effekt, Aachen.
- Schreyögg, G. (1995): Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur, Bern, Stuttgart, Wien.
- Schreyögg, G. (2008): Organisation, Wiesbaden.
- Schröder, M. (2010): Ungewissheit als Grenze von Interessenbargaining in industriellen Beziehungen, in: Industrielle Beziehungen, 17. Jg., Heft 3, S. 261-283.
- Schröder, M. (2011): Die Macht moralischer Argumente. Produktionsverlagerungen zwischen wirtschaftlichen Interessen und gesellschaftlicher Verantwortung, Wiesbaden.
- Schulte, A. (2002): Das Phänomen der Rückverlagerung: Internationale Standortentscheidungen kleiner und mittlerer Unternehmen, Wiesbaden.

- Schulze, W. et al. (2001): Agency relationships in family firms: Theory and evidence, in: *Organization Science*, 12. Jg., Heft 2, S. 99-116.
- Schwartz, H. (1982): *Kommunale Strategien der Gewerbeerhaltung und -akquisition. Ein Beitrag zur Theorie des Kommunalmarketing.*, Frankfurt am Main.
- Sciascia, S. et al. (2012): The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects, in: *Small Business Economics*, 38. Jg., Heft 1, S. 15-31.
- Segler, T. (1981): Situative Organisationstheorie – Zur Fortentwicklung von Konzept und Methode, in: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheoretische Ansätze*, München, S. 227-272.
- Seidel, T. (2004): Globalisierung und Arbeitsmärkte: Welche Auswirkungen haben Standortverlagerungen für Deutschland?, in: *ifo Dresden berichtet*, 11. Jg., Heft 5, S. 23-28.
- Sethi, D./ Guisinger, S./ Ford, D. L. e. a. (2002): Seeking greener pastures: A theoretical and empirical investigation into the changing trend of foreign direct investment flows in response to institutional and strategic factors, in: *International Business Review*, 11. Jg., Heft 6, S. 685-705.
- Sharma, P. (2004): An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future, in: *Family Business Review*, 17. Jg., Heft 1, S. 1-36.
- Sharma, P./ Manikutty, S. (2005): Strategic divestments in family firms: Role of family structure and commitment culture, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29. Jg., Heft 3, S. 293-311.
- Sieger, P./ Bernhard, F./ Frey, U. (2011): Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership, in: *Journal of Family Business Strategy*, 2. Jg., Heft 2, S. 78-89.
- Simon, A. et al. (2012): Exploring value differences across family firms: The influence of choosing and managing complexity, in: *Journal of Family Business Strategy*, 3. Jg., Heft 3, S. 132-145.
- Simon, F. B./ Wimmer, R./ Groth, T. (2012): *Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a.*, Heidelberg.
- Simon, H. A. (1955): A behavioral model of rational choice, in: *Quarterly Journal of Economics*, 69. Jg., Heft 1, S. 99-118.
- Simon, H. A. (1957): *Models of man*, New York.
- Singla, C./ Veliyath, R./ George, R. (2014): Family firms and internationalization-governance relationships: Evidence of secondary agency issues, in: *Strategic Management Journal*, 35. Jg., Heft 4, S. 606-616.
- Smyrnios, K./ Tanewski, G./ Romano, C. (1998): Development of a measure of the characteristics of family business, in: *Family Business Review*, 11. Jg., Heft 1, S. 49-60.

- Specht, D./ Lutz, M. (2007): Outsourcing und Offshoring als strategische Handlungsalternativen, in: Specht, D. (Hrsg.): Insourcing, Outsourcing, Offshoring. Tagungsband der Herbsttagung 2005 der Wissenschaftlichen Kommission Produktionswirtschaft im VHB, Wiesbaden, S. 43-60.
- Spence, L. J./ Rutherford, R. (2002): Soziale Verantwortung, Gewinnmaximierung und der Inhaber-Manager einer Kleinunternehmung, in: iga, 50. Jg., Heft 1, S. 17-35.
- Stahle, W. H. (1981): Deutschsprachige situative Ansätze in der Managementlehre, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheoretische Ansätze, München, S. 215-226.
- Stahle, W. H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München.
- Stamm, I. (2011): Book review: Lubinski, C. (2010). Family business in West Germany: Corporate governance and shareholders relations since the 1960s [Familienunternehmen in Westdeutschland. Corporate Governance und Gesellschafterkultur seit den 1960er Jahren]. Munich, Germany: C. H. Beck, in: Family Business Review, 24. Jg., Heft 2, S. 184-186.
- Stamm, I. (2012): Book review: Psychological ownership in family businesses: Three essays on antecedents and consequences, in: Family Business Review, 25. Jg., Heft 2, S. 225-227.
- Statista (2014): Spanien: Arbeitslosenquote von 2003 bis 2013 URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/17327/umfrage/arbeitslosenquote-in-spanien/>, 16.01.2014.
- Statistisches Bundesamt (2013): Arbeitsmarkt, Wiesbaden, URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Arbeitsmarkt/lrab003.html>, 16.01.2014.
- Staw, B. M. (1979): Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action, in: Organizational Behavior and Human Performance, 16. Jg., Heft 1, S. 27-44.
- Steinke, I. (2012): Gütekriterien qualitativer Forschung, in: Flick, U. et al. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg, S. 319-331.
- Steinmann, H. (1989): Internationalisierung der mittelständischen Unternehmungen, in: Macharzina, K./ Welge, M. K. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart, S. 1508-1520.
- Steinmann, H./ Schreyögg, G. (2013): Management. Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Tajfel, H./ Turner, J. C. (1986): The social identity theory of intergroup behavior, in: Worchel, S./ Austin, W. G. (Hrsg.): Psychology of intergroup relations, S. 7-24.
- Tesch, P. (1980): Die Bestimmungsgründe des internationalen Handels und der Direktinvestition. Eine kritische Untersuchung der außenwirtschaftlichen Theorien und Ansatzpunkte einer standorttheoretischen Erklärung der leistungswirtschaftlichen Austauschbeziehungen der Unternehmen, Berlin.

- Theurl, T. (2007): Neue Wertschöpfungsstrategien von Unternehmen in globalisierten Märkten, in: Vollmer, U. (Hrsg.): Globalisierung und Wandel von Institutionen, Berlin, S. 103-128.
- Thompson, A. A./ Strickland, A. J. (1993): Strategic management. Concepts and cases, Homewood, Illinois.
- Triandis, H. C. (1995): Individualism and collectivism, Boulder, San Francisco und Oxford.
- Trompenaars, F. (1993): Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business, London.
- Tsao, S.-M./ Lien, W.-H. (2013): Family management and internationalization: The impact on firm performance and innovation, in: management international review, 53. Jg., Heft 2, S. 189-213.
- Urban, T. (2012): Katalonien will sich abspalten, in: Süddeutsche Zeitung vom 26.09.2012, URL: www.sz.de/1.1479028, 11.10.2013
- Verbeke, A./ Kano, L. (2012): The transaction cost economics theory of the family firm: Family-based human asset specificity and the bifurcation bias, in: Entrepreneurship Theory and Practice, 36. Jg., Heft 6, S. 1183-1205.
- Voigt, K.-I. (2008): Industrielles Management, Heidelberg.
- Voigt, S. (2009): Institutionenökonomik, Stuttgart.
- Vyakarnam, S. et al. (1997): Towards an understanding of ethical behaviour in small firms, in: Journal of Business Ethics, 16. Jg., Heft 15, S. 1625-1636.
- Ward, J. L. (1987): Keeping the family business healthy, San Francisco, CA.
- Wasti, S. A. (2003): Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values, in: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76. Jg., Heft 3, S. 303-321.
- Welch, C./ Piekkari, R. (2006): Crossing language boundaries: Qualitative interviewing in international business, in: management international review, 46. Jg., Heft 4, S. 417 - 437.
- Werner, C. (2009): Verbraucherbildung und Verbraucherberatung in der Altersvorsorge, Wiesbaden.
- Wesel, M. A. (2010): Corporate Governance im Mittelstand: Anforderungen, Besonderheiten, Umsetzung, Berlin.
- Westhead, P./ Cowling, M. (1996): Demographic contrasts between family and non-family unquoted companies in the United Kingdom, Working Paper No. 32, Centre for Small and Medium-Sized Enterprises, The University of Warwick, Coventry.
- Westhead, P./ Cowling, M. (1998): Family firm research: The need for a methodological rethink, in: Entrepreneurship Theory and Practice, 23. Jg., Heft 1, S. 31-56.
- Westhead, P./ Cowling, M./ Storey, D. J. (1998): Familienunternehmen im Vereinigten Königreich – Ein Vergleich mit Nicht-Familienunternehmen, in: iga, 46. Jg., Heft 3, S. 175-193.
- Whiteside, M. F./ Brown, F. H. (1991): Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking?, in: Family Business Review, 4. Jg., Heft 4, S. 383-395.

- Wiklund, J. (2006): Commentary: "Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500", in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30. Jg., Heft 6, S. 803-808.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications*, New York.
- Wimmer, R. et al. (2005): *Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp?*, Wiesbaden.
- Wöhe, G./ Döring, U. (2013): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, München.
- Wolf, J. (2013): *Organisation, Management, Unternehmensführung*, Wiesbaden.
- Woods, S. A./ Poole, R./ Zibarras, L. D. (2012): Employee absence and organizational commitment. Moderation effects of age, in: *Journal of Personnel Psychology*, 11. Jg., Heft 4, S. 199–203.
- Wulf, J. (1995): "Made in Germany". *Wirtschaftliche Bedeutung und rechtliche Schutzmöglichkeiten*, Frankfurt am Main.
- Yin, R. K. (2014): *Case study research. Design and methods*, Thousand Oaks.
- Zaheer, S. (1995): Overcoming the liability of foreignness, in: *Academy of Management Journal*, 38. Jg., Heft 2, S. 341-363.
- Zahra, S. A. et al. (2008): Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32. Jg., Heft 6, S. 1035-1054.
- Zellweger, T./ Dehlen, T. (2012): Value is in the eye of the owner: Affect infusion and socioemotional wealth among family firm owners, in: *Family Business Review*, 25. Jg., Heft 3, S. 280-297.
- Zellweger, T. et al. (2013): Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37. Jg., Heft 2, S. 229-248.
- Ziegler, A. (2008): *Standortverlagerung und Ausgliederung - Ausmaß, Struktur und Auswirkung auf die Beschäftigten. Eine Auswertung auf Basis der WSI-Betriebsrätebefragung*, Düsseldorf.
- Ziemann, A. (2009): Systemtheorie, in: Kneer, G./ Schroer, M. (Hrsg.): *Handbuch Soziologische Theorien*, Wiesbaden, S. 469-490.

Anhang

Interviewprotokollbogen

Interview Code Nr.

Codevergabe: Länderkürzel, Jahr und laufende Nummer

Datum _____ Dauer _____ Min

Ort/ Räumlichkeit _____

Kontaktaufnahme über _____

Teilnahmemotivation: _____

(außerhalb des eigentlichen Interviews oder im Interview erfragt)

Befragte/r:

Alter _____ (falls nicht bekannt, in groben Kategorien geschätzt)

Position _____

Zusätzliche Informationen, besondere Vorkommnisse bei Kontaktierung oder im Interview:

Interviewatmosphäre, Stichworte zur persönlichen Beziehung

Interaktion im Interview, schwierige Passagen

Check: Einverständniserklärung unterschrieben?

Visitenkarte dagelassen, falls Interesse an Ergebnissen?

Kurzfragebogen beantwortet?

Interviewleitfaden deutsch

Leitfaden zu Arbeitsplatzverlagerungen in Familienunternehmen*

Leitfrage
(*Erzählaufforderung*)

Check – Wurde das erwähnt?
 Memo für mögliche Nachfragen –
 nur stellen, wenn nicht von allein
 angesprochen! Formulierungen
 anpassen.

Konkrete Fragen – an passender
 Stelle (auch am Ende möglich) in
 Steuerungsfragen

Aufrechterhaltungs- und
 Steuerungsfragen

Teil I

In den letzten Jahren haben immer mehr Unternehmen in D Arbeitsplätze ins Ausland verlagert. Verlagerung wird hier verstanden als Abbau von Arbeitsplätzen im Inland, der als Folge einer internationalen Standortverlagerung mit einer damit in Zusammenhang stehenden Aus- bau von Arbeits-plätzen an einem ausländischen Standort einhergeht. Welche Erfahrungen hat Ihr Unternehmen mit diesem Thema gemacht?

Schildern Sie bitte einen konkreten Fall in den letzten Jahren, bei dem in Ihrem Unternehmen eine Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland durchgeführt wurde bzw. zumindest über die Durchführung nachgedacht wurde.

Wann wurde die Verlagerung durchgeführt?

Zielland der Verlagerung?

Gründe für Verlagerung/ Nicht- verlagerung

Wer war in die Entscheidung eingebunden?

Welche Rolle spielten Auslands- aktivitäten von Kunden, Lieferanten oder Wettbewerbern bei der Entscheidung?
 Gab es Druck von außen?
 Wie beeinflussten gewachsene Strukturen am Heimatstandort die Entscheidung?
 Wie beurteilen Sie Ihren Heimatstandort (damals/heute)?
 Welche Faktoren sprachen für/ gegen eine Verlagerung?
 Gab/gibt es ausländische Standorte, die eine attraktive Alternative darstellten?
 Welche Faktoren sprechen dafür/dagegen?

Nonverbale Aufrechterhaltung
 Können Sie dazu noch etwas mehr erzählen?
 Und dann? Wie ging das weiter?
 Wie war das so mit...?
 Können Sie ein Beispiel für... nennen?
 Spielte ... eine Rolle?

Evtl. Übergang von Teil I zu Teil II von allein und ohne zusätzliche Erzählaufforderung

*Leitfrage
(Erzählaufforderung)*

*Check – Wurde das erwähnt?
Memo für mögliche Nachfragen –
nur stellen, wenn nicht von allein
angesprochen! Formulierungen
anpassen.*

*Konkrete Fragen – an passender
Stelle (auch am Ende möglich) in
ungefähr dieser Formulierung
stellen.*

*Aufrechterhaltungs- und
Steuerungsfragen*

Teil II

Unternehmensmerkmale

**(keine spezifische Erzählaufforderung,
sondern direkter Übergang dazu im
Gespräch)**

Nonverbale

Aufrechterhaltung

Können Sie dazu noch
etwas mehr erzählen?

Einflüsse von Produkt- oder
Produktions-charakteristika auf
die Verlagerungs-entscheidung
Welche Rolle spielte die Tradi-
tion als Familienunternehmen
am Heimatstandort bei der Ver-
lagerungsentscheidung?

Und dann? Wie ging das
weiter?

Spielte der Ruf des Unterneh-
mens am Standort eine Rolle?

Wie war das so mit...?

Welche Rolle spielten die Mi-
tarbeiter in Bezug auf die
Entscheidung zur Verlagerung?

Können Sie ein Beispiel
für... nennen?

Welche Rolle spielte lokale Ver-
wurzelung des Unternehmens?

Spielte ... eine Rolle?

Wurde die Verlagerung als
Risiko angesehen?

Evtl. Übergang von Teil II zu Teil III von allein und ohne zusätzliche Erzählaufforderung		
<i>Leitfrage (Erzählaufforderung)</i>	<i>Check – Wurde das erwähnt? Memo für mögliche Nachfragen – nur stellen, wenn nicht von allein angesprochen! Formulierungen anpassen.</i>	<i>Konkrete Fragen – an passender Stelle (auch am Ende möglich) in ungefähr dieser Formulierung stellen.</i>
Teil III		
Einbeziehung der Arbeitnehmervertreter		
Wie wurden Arbeitnehmervertreter in den Entscheidungsprozess mit einbezogen?	Weshalb ja, weshalb nein? Wer wurde konkret einbezogen? Wann wurden diese einbezogen, in welcher Phase der Entscheidungsfindung? Kam es zu Verhandlungen? Teilnehmer, Verhandlungsge- genstände Verhandlungsklima Verhandlungstaktiken (Dro- hungen, Bluff etc.) Wurden Alternativen zur Ver- lagerung angesprochen?	Nonverbale Aufrechterhaltung Können Sie dazu noch etwas mehr erzählen? Und dann? Wie ging das weiter? Wie war das so mit...? Können Sie ein Beispiel für... nennen? Spielte ... eine Rolle?

Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check – Wurde das erwähnt? Memo für mögliche Nachfragen – nur stellen, wenn nicht von allein angesprochen! Formulierungen stellen.	Konkrete Fragen – an passender Stelle (auch am Ende möglich) in ungefähr dieser Formulierung stellen.	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
-----------------------------------	--	--	---

Teil IV

Fragen zur Ergänzung des Interviews

Kurzfragebogen zu Unterneh-
mensdaten

Haben wir etwas verges-
sen, das Sie gerne noch
ansprechen würden?

Jetzt am Ende unseres
Interviews habe ich noch
einige konkrete Fragen
zu Unternehmensdaten.

* Leitfaden erstellt nach dem SPSS-Prinzip (Sammeln, Prüfen, Sortieren, Subsumieren) aus Helfferich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten, Wiesbaden, S. 158ff

Interviewleitfaden spanisch

Guión de la entrevista sobre deslocalización de empresas y los correspondientes puestos de trabajo*

Pregunta principal

Comprobar – ¿se ha comentado esto?
 Preguntas focalizadas – preguntar en el momento adecuado (también posible al fin) con la lista para posibles preguntas de seguimiento – solo preguntar si no se plantean automáticamente. Adaptar las formulaciones. Preguntas exploratorias

Parte I

En los últimos años, provocado por la globalización económica, un número creciente de empresas familiares ha deslocalizado centros de trabajo al extranjero. Bajo el término deslocalización entendemos la reducción de puestos de trabajo en el país que va junto con una expansión de puestos de trabajo en una localización de la empresa en el exterior. A mí me interesan las experiencias que su empresa ganó con este tema.

Por favor, describa un caso concreto de los últimos años en el que su empresa deslocalizó puestos de trabajo al extranjero o bien por lo menos se discutió una deslocalización.

¿Cuándo se realizó la deslocalización?
 ¿A qué país se efectuó la deslocalización?
 ¿Hubo presión desde afuera?
 ¿Qué papel jugaban actividades en el extranjero de clientes, suministradores o de la competencia en la decisión?
 ¿Qué papel jugaban relaciones en el emplazamiento, que no se quiso poner en peligro?
 ¿Quién fue involucrado en la decisión?
 ¿Qué piensa sobre la ubicación de su sede (entonces/hoy)?
 ¿Cómo evalúa su calidad?
 ¿Qué factores hablaron en favor/ en contra de una deslocalización?
 ¿Hubo otros emplazamientos en el extranjero que fueron una alternativa atractiva? ¿Qué factores hablaron en favor/ en contra de una deslocalización hacia allí?

Mostrar atención de forma no verbal
 ¿Lo puede explicar más?
 ¿Continúe, qué sucedió después?
 ¿Qué pasa con...?
 ¿Puede darme un ejemplo?
 ¿Jugaba el aspecto de... un papel?

A lo mejor transición de la Parte I a la Parte II automáticamente sin tener que plantear una pregunta concreta

Pregunta principal

*Comprobar – ¿se ha comentado esto?
 Preguntas focalizadas – preguntar en el momento adecuado
 Lista para posibles preguntas de (también posible al fin) con la formulación siguiente.
 no se plantean automáticamente.
 Adaptar las formulaciones.*

Preguntas exploratorias

Parte II

Entorno interno de la empresa (Sin pregunta principal, transición directa a esta parte durante la entrevista)

Influencia de características del producto o la producción en la decisión de deslocalizar

¿Cómo juzga la tradición de la empresa familiar en el emplazamiento de su sede en cuanto a la decisión de deslocalizar?

Mostrar atención de forma no verbal

¿Lo puede explicar más?

¿Continúe, qué sucedió después?

¿Qué pasa con...?

¿Qué papel jugaban los empleados en el emplazamiento en la decisión de deslocalizar?

¿Puede darme un ejemplo?

¿Jugaba el aspecto de... un papel?

¿Jugaba un enraizamiento local de la empresa un papel?

¿Fue el desplazamiento visto como un riesgo?

¿Cuál es la actitud hacia riesgos en general en la empresa?

A lo mejor transición de la Parte II a la Parte III automáticamente sin tener que plantear una pregunta concreta		
<i>Pregunta principal</i>	<p>Comprobar – <i>¿se ha comentado esto?</i></p> <p>Preguntas focalizadas – <i>preguntar en el momento adecuado (también posible al fin) con la lista para posibles preguntas de seguimiento – solo preguntar si no se plantean automáticamente. Adaptar las formulaciones.</i></p>	Preguntas exploratorias
Parte III		
Involucramiento de los representantes de los empleados	<p>¿Por qué sí, por qué no?</p> <p>¿Quién?</p> <p>¿Cuándo fueron incluidos, en qué fase de la decisión?</p> <p>¿Hubo negociaciones?</p> <p>Participantes, objetos de negociación</p> <p>Ambiente, clima de la negociación, tácticas de negociación (engaños, amenazas etc.)</p> <p>Resultado de las negociaciones</p> <p>Satisfacción con el resultado (de ambas partes)</p> <p>¿Se mencionaron alternativas a la deslocalización?</p>	<p>Mostrar atención de forma no verbal</p> <p>¿Lo puede explicar más?</p> <p>¿Continúe, qué sucedió después?</p> <p>¿Qué pasa con...?</p> <p>¿Puede darme un ejemplo?</p> <p>¿Jugaba el aspecto de... un papel?</p>

<i>Pregunta principal</i>	<p>Comprobar – ¿se ha comentado esto? <i>Lista para posibles preguntas de seguimiento – solo preguntar si no se plantean automáticamente. Adaptar las formulaciones.</i></p>	<p><i>Preguntas focalizadas – preguntar en el momento adecuado (también posible al fin) con la formulación siguiente.</i></p>	<p><i>Preguntas exploratorias</i></p>
Parte IV			
Preguntas para entrevista	la Encuesta breve sobre datos de la empresa.		¿Hay algún tema que no hemos comentado y que le gustaría comentar?
			Ahora, al final de nuestra entrevista, aún tengo algunas preguntas sobre datos de su empresa.

* Guion según el principio SPSS-Prinzip, véase Helfferich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten, Wiesbaden, S. 158 ff

Kurzfragebogen deutsch

Studie über Standortverlagerungsprozesse in spanischen und deutschen Familienunternehmen Kurzfragebogen zu Unternehmensdaten und Werten

A. Fragen zur Person und zu Unternehmensdaten

A1. Welche ist Ihre Position im Unternehmen? (Mehrfachnennungen möglich)

- Vorsitz der Geschäftsführung
- Geschäftsführungsmitglied ohne Vorsitzfunktion
- Vorsitz der Gesellschafterversammlung
- Gesellschafter ohne Vorsitzfunktion
- Andere:

A2. Ihr Alter

- unter 30 Jahre
- 30-40 Jahre
- 41-50 Jahre
- 51-60 Jahre
- über 60 Jahre

A3. Sind Sie Mitglied der Unternehmerfamilie?

- Ja
- Nein

A4. Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Ihrem Unternehmen insgesamt?

A5. Wie viele sind im Inland, wie viele im Ausland beschäftigt (in absoluten Zahlen)?

im Inland im Ausland

B. Fragen zu Werthaltungen

Anhand der folgenden Aussagen möchten wir Ihre Haltung zum Heimatstandort ihres Unternehmens erfahren, d.h. zum Standort mit der längsten unternehmerischen Tradition, sowie zur dazugehörigen Region. Es kommt uns auf Ihre subjektiven Einschätzungen an, d.h. es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Uns interessiert nur Ihre persönliche Haltung. Schätzen Sie bitte ein, wie zutreffend die einzelnen Aussagen für Sie sind. Verwenden Sie folgende Abstufungen von 0= trifft nicht zu bis 10= trifft vollständig zu.

B1. Mit unserer Heimatregion kann ich mich identifizieren.

B2. Unser Unternehmen würde wichtige gewachsene Beziehungen zerstören, wenn es seinen Heimatstandort verlassen würde.

B3. Ich fühle mich emotional mit unserem Heimatstandort verbunden.

B4. Unser Unternehmen hält am Heimatstandort fest, weil es keine adäquaten Alternativen dazu gibt.

B5. Ich bin stolz darauf, in unserer Heimatregion Wertschöpfung zu betreiben.

B6. Selbst wenn es für unser Unternehmen vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, unseren Heimatstandort zu verlassen.

B7. Aufgrund der Tradition unseres Unternehmens fühle ich mich verpflichtet, am Heimatstandort zu investieren.

B8. Es ist für mich wichtig, an unserem Heimatstandort soziale Verantwortung zu übernehmen.

B9. Unser Unternehmen würde den Heimatstandort nicht verlassen, weil wir uns unseren dortigen Mitarbeitern verpflichtet fühlen.

B10. Unser Unternehmen hat zu viel am Heimatstandort investiert, um an eine Standortverlagerung zu denken.

C Fragen zur Eigentums- und Führungsstruktur

C0. Würden Sie Ihr Unternehmen als Familienunternehmen bezeichnen?

Ja Nein

C1. Wie viel Prozent des Unternehmenseigentums befinden sich aktuell in Hand einer Unternehmerfamilie bzw. der Unternehmerfamilie mit dem höchsten Anteil am Unternehmenseigentum?

%

C2 Wie viele Geschäftsführungsmitglieder stammen aus dieser Unternehmerfamilie? Wie viele Personen umfasst die Geschäftsführungsebene insgesamt?

Geschäftsführungsmitglieder aus Unternehmerfamilie

Personen auf Geschäftsführungsebene insgesamt

C3. Wie viele Mitglieder des Kontrollorgans stammen aus dieser Unternehmerfamilie? Wie viele Personen umfasst das Kontrollorgan insgesamt? Wenn Ihr Unternehmen kein Kontrollorgan aufweist, geben Sie bitte „0“ an.

Mitglieder im Kontrollorgan aus Unternehmerfamilie

Personen im Kontrollorgan insgesamt

C4. In welcher Generation befindet sich Ihr Unternehmen aktuell?

- in der Gründergeneration
- in der zweiten Generation
- in der dritten Generation
- in der vierten oder einer weiteren Generation

C5. Welcher Generation gehören Sie an?

- der ersten Generation
- der zweiten Generation
- der dritten Generation
- der vierten oder einer weiteren Generation

C6. Besteht die Absicht, das Unternehmen an die nächste Generation weiterzugeben?

- Ja Nein

Kurzfragebogen spanisch

Estudio sobre deslocalización en Empresas Familiares Alemanas y Españolas.

Encuesta sobre datos de la empresa y valores

A. Preguntas sobre la persona del encuestado y su empresa (es posible marcar varias respuestas)

A1. ¿Cual es su posición la empresa?

- Presidente del consejo de administración
- Consejero de administración.
- Director General.
- Directivo
- Otra:

A2. Su Edad:

- menos de 30 años
- 30-40 años
- 41-50 años
- 51-60 años
- más de 61 años

A3. ¿ Es usted miembro de la familia empresaria?

- Sí
- No

A3. ¿Cuántas personas trabajan en su empresa en total?

■

A4. ¿Cuántas personas trabajan actualmente en España, cuántas en el extranjero (en cifras absolutas)?

■ en el país

■ en el extranjero

B. Preguntas sobre valores

Estas preguntas sirven para aprender su actitud hacia la localidad de su empresa con más tradición empresarial, y la región correspondiente. Sólo nos importa su opinión personal, no existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor, valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala de 0= muy en desacuerdo a 10= muy de acuerdo.

B1. Puedo identificarme con nuestra región.

■

B2. Relaciones importantes quedarían dañadas si la empresa abandonara nuestra región.

B3. Me siento emocionalmente vinculado con nuestra región.

B4. Nuestra empresa permanece en su región porque no existen alternativas adecuadas.

B5. Estoy orgulloso de crear valor añadido en nuestra región.

B6. Aun cuando fuera ventajoso para nuestra empresa, no encontraría correcto abandonar nuestra región.

B7. A causa de la tradición de nuestra empresa me siento obligado a invertir en nuestra región.

B8. Para mí es importante asumir responsabilidad social en nuestra región.

B9. Nuestra empresa no abandonaría su región porque me siento comprometido con nuestro personal que trabaja aquí.

B10. Nuestra empresa ha invertido demasiado en nuestra región para pensar actualmente en una deslocalización.

C Preguntas sobre la estructura de propiedad y gestión de la empresa

C1. ¿Cuál es el porcentaje de propiedad de la empresa que actualmente está en manos de una familia empresaria o bien de la familia empresaria con el mayor porcentaje de propiedad?

 %

C2. ¿Cuántos miembros de la gerencia provienen de esta familia empresaria? ¿Cuántas personas componen la gerencia en total?

miembros de la gerencia de la familia empresaria

personas en la gerencia en total

C3. ¿Cuántos miembros del consejo de administración provienen de la familia empresaria?
¿Cuántas personas componen el consejo de administración en total? Si su empresa no tiene un consejo de administración, por favor indique "0".

■ miembros consejo de administración de la familia empresaria

■ personas en el consejo de administración en total

C4. ¿En qué generación está su empresa actualmente?

en la generación del/los fundador/es

en la segunda generación

en la tercera generación

en la cuarta generación o más

C5 ¿A qué generación pertenece Usted?

a la primera

a la segunda

a la tercera

a la cuarta generación o más

C6. ¿Existe la intención de pasar la empresa a la próxima generación?

Sí No



Eine insbesondere in Deutschland gängige Vorstellung über ein typisches Charakteristikum von Familienunternehmen bezieht sich auf eine ihnen unterstellte Verbundenheit mit dem heimischen Standort des Unternehmens, die sowohl auf der Betonung von Traditionen wie auch einem Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Region und dem dort beschäftigten Personal basiert. Diese regionale Bindung von Familienunternehmen fand als eigenständiges Konstrukt bislang nur wenig Beachtung in der betriebswirtschaftlichen Forschung. Dennoch kann angenommen werden, dass sich eine regionale Bindung von Familienunternehmen auch auf strategische Entscheidungen in diesen Unternehmen auswirkt. Zudem sehen sich im Zuge einer allgemein steigenden internationalen Ausrichtung von Unternehmen auch Familienunternehmen der Notwendigkeit gegenüber, ihre Wertschöpfungsketten international zu optimieren. Ausgehend von dieser Forschungslücke liefert die Studie eine systematische Erfassung der regionalen Bindung von Familienunternehmen und untersucht diese empirisch im Rahmen von Arbeitsplatzverlagerungsentscheidungen ins Ausland. Besonderheiten in Familienunternehmen können mit dem Einfluss von familiensystemischen Eigenschaften auf die Unternehmensführung erklärt werden. Für die ländervergleichende Arbeit werden Familienunternehmen aus dem eher individualistischen Deutschland sowie dem vergleichsweise stärker kollektivistisch geprägten Spanien gegenübergestellt. Auf diese Weise werden auch landeskulturelle Besonderheiten regionaler Bindung von Familienunternehmen untersucht.

eISBN 978-3-86309-412-6



9 783863 094126

www.uni-bamberg.de/ubp/