

BestMasters

Laura K.C. Seibold

Wachstum von Familienunternehmen

Ein Grounded-Theory-Ansatz
zur Identifikation wesentlicher
Wachstumstreiber



Springer Gabler

BestMasters

Mit „BestMasters“ zeichnet Springer die besten Masterarbeiten aus, die an renommierten Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz entstanden sind. Die mit Höchstnote ausgezeichneten Arbeiten wurden durch Gutachter zur Veröffentlichung empfohlen und behandeln aktuelle Themen aus unterschiedlichen Fachgebieten der Naturwissenschaften, Psychologie, Technik und Wirtschaftswissenschaften.

Die Reihe wendet sich an Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen und soll insbesondere auch Nachwuchswissenschaftlern Orientierung geben.

Laura K.C. Seibold

Wachstum von Familienunternehmen

Ein Grounded-Theory-Ansatz
zur Identifikation wesentlicher
Wachstumstreiber

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Hermut Kormann

 Springer Gabler

Laura K.C. Seibold
Löchgau, Deutschland

BestMasters

ISBN 978-3-658-16577-2

ISBN 978-3-658-16578-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-16578-9

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

In Anbetracht der hohen Bedeutung, die die Suche nach Wachstumsmöglichkeiten in der Praxis der Unternehmensführung hat, wird die empirische Forschung zum Wachstum – im Vergleich zu anderen strategischen Themen wie etwa dem Ertragsmanagement – eher vernachlässigt. Laura K.C. Seibold leistet mit ihrer Arbeit einen höchst wertvollen Beitrag, das Wachstum von Familienunternehmen in Deutschland besser zu verstehen. Sie erfasst und analysiert die Wachstumsgeschichten von vier Firmen: Merck KGaA, B. Braun Melsungen AG, Henkel AG & Co. KGaA und Robert Bosch GmbH. Ihre Fallstudien sind zunächst einfach spannende Geschichten darüber, wie sich diese Unternehmen mit ihrer inzwischen beträchtlichen Größe und hohen Reputation im Lauf der Zeit entwickelt haben. Man erfährt von weitsichtigen Visionen und von schicksalsträchtigen Zufällen. Gleichzeitig spielen sich diese Geschehnisse in einer umhüllenden Zeitgeschichte ab, die auch die Geschichte der Unternehmungen beeinflusst.

Mit einer soliden methodischen Arbeit nach den Grundsätzen der Grounded Theory gelingt es Seibold, Muster herauszuschälen, die die jeweilige Unternehmensentwicklung über die Generationen hinweg geprägt haben. Sie bezieht hierbei auch die Einflüsse aus der Entwicklung der Gesamtwirtschaft und der jeweiligen Branchen in die Erklärungsansätze mit ein. Es zeigt sich, dass die qualitative Interpretation der Wachstumsursachen immer auch die quantitative Wachstumsintensität in den Blick nehmen muss, die sich sowohl aus exogenen wie endogenen Einflüssen ergeben. Aus diesem Tiefgang der Interpretation heraus erweitert Seibold die qualitative Methodik der Grounded Theory zu einem „zweidimensionalen“ Ansatz. Diese Ergänzung der Grounded Theory stellt bereits in sich einen wichtigen Forschungsertrag dar. Dieser zweidimensionale Forschungsansatz eröffnet eine hilfreiche Wegleitung für künftige Forschungsarbeiten zu den verschiedensten Themen der Unternehmensentwicklung, z.B. Ertragsentwicklung, Innovationen u.ä. Auf der Grundlage dieser sorgfältigen Methodik gelingt es Seibold, eine Fülle praktischer Erkenntnisse aus den Fallanalysen zu ziehen. Im Hinblick auf den gesamtwirtschaftlichen und branchenwirtschaftlichen Kontext arbeitet die Verfasserin eine Bandbreite „relativen Wachstum“ heraus, das als nachhaltiger Wachstumspfad nicht unterschritten werden darf und nicht überschritten werden sollte.

Üblicherweise bedürfen größere Forschungsfortschritte heute der gemeinsamen Arbeit mehrerer Forscher zu einem Thema. Bei Masterarbeiten dominiert allerdings aus verschiedenen Gründen die Bearbeitung durch eine Einzelperson. Um dennoch einen bemerkenswerten Beitrag zu einem komplexen Thema zu leisten, wie ihn die vorliegende Arbeit darstellt, bedarf es der Einordnung des eigenen Projektes in einen größeren Forschungsstrom. Das verlangt einerseits die Bereitschaft, sich in eine vorgegebene Thematik einzufügen, und andererseits die Kreativität, den bestehenden Forschungsstrom auszuweiten und substantiell zu bereichern. Laura K.C. Seibold setzt u.a. auf vorhergehenden Arbeiten von Maximilian Lantelme am Lehrstuhl „Strategie und Governance für Familienunternehmen“ an der Zeppelin Universität auf, aus denen wichtige Datengrundlagen im Anhang ihrer Untersuchung veröffentlicht werden. Ihre Arbeit ist ein gutes Beispiel dafür, wie auch mit Masterarbeiten in sequenzieller, kooperativer Forschung neue Meilensteine in der Erforschung wichtiger Themen erreicht werden können.

Hermut Kormann
Lehrstuhl „Strategie und Governance in Familienunternehmen“
Zeppelin Universität, Friedrichshafen
Universität Leipzig

Vorwort

Mit der Masterarbeit endet ein intensives und erkenntnisreiches Masterstudium. In dieser Arbeit finden Gedanken zu einem Thema unter Anwendung aller im Studium erlernten Methoden, Theorien und Denkweisen eine wissenschaftliche Form. Es entstanden während des Forschungsprozesses auch neue Ideen und Gedanken zu wissenschaftlichen Themen, die es wert sind, zu einem späteren Zeitpunkt bearbeitet zu werden.

Dieser persönliche Prozess und die Anfertigung wären ohne die Unterstützung einiger Personen nicht möglich gewesen. Zuerst möchte ich meinen Erstbetreuer, Herrn Professor Hermut Kormann nennen. Ohne ihn wäre die Bearbeitung dieser interessanten Fragestellung nicht möglich gewesen. Herr Professor Hermut Kormann hat mit seinen Gedanken und unseren Diskussionen wesentlich zum Forschungsprozess und zur Entstehung dieser Arbeit beigetragen.

Als nächstes gilt mein Dank Herrn Professor Andreas Wiedemann, der trotz seiner vielen beruflichen Verpflichtungen die Zweitbetreuung übernommen hat.

Der weitere Dank gebührt den Mitarbeitern der Unternehmensarchive Frau Dr. Bernschneider-Reif mit ihrem Team (Merck KGaA), Herrn Benjamin Obermüller und Herrn Thomas Seidel (Henkel AG & Co. KGaA), Frau Beate Kuhn (Robert Bosch GmbH) sowie Herrn Dr. Wolfgang Koller (B.BRAUN Melsungen AG). Alle haben mich mit viel Zeiteinsatz, Offenheit und Hilfsbereitschaft bei meinem Forschungsprojekt unterstützt und die intensiven, über einen langen Zeitraum andauernden Recherchen in den jeweiligen Unternehmensarchiven ermöglicht. Außerdem möchte ich Herrn Maximilian Lantelme für den fachlichen Austausch und die Bereitstellung seiner Tabellen danken.

Der größte Dank gilt meinen Eltern, Susanne Lipp-Seibold und Manfred Seibold, ohne deren moralische, ideelle und materielle Unterstützung mein Studium nicht möglich gewesen wäre.

Inhalt

1.	Einführung	1
1.1.	Problemstellung und Relevanz des Themas	2
1.2.	Forschungsanlass	3
1.3.	Forschungsziel	4
1.4.	Forschungsfrage.....	5
2.	Begriffsklärung und Grundlagen	6
2.1.	Familienunternehmen.....	6
2.1.1.	Definition von Familienunternehmen	6
2.1.2.	Wachstumskritische Strategien und Merkmale von Familienunternehmen.....	7
2.2.	Wachstum	8
2.2.1.	Indikatoren des Wachstums.....	9
2.2.2.	Determinanten des Wachstums	9
2.2.3.	Arten des Wachstums.....	12
2.2.4.	Wachstumstheorien	13
3.	Methodik: Fallstudienbasierte Grounded Theory	18
3.1.	Methodenauswahl	18
3.2.	Qualitativer Ansatz	22
3.2.1.	Datenerhebung	23
3.2.2.	Auswertungsprozess- Kodierung	23
3.3.	Quantitativer Ansatz	24
3.3.1.	Datensatz.....	24
3.3.2.	Berechnungsmethodik	25
3.4.	Stichprobe	27
3.4.1.	Auswahl der Fallunternehmen	27
3.4.2.	Chemische Industrie	30
3.4.3.	Merck KGaA.....	31
3.4.4.	B.BRAUN Melsungen AG	32
3.4.5.	Henkel AG & Co. KGaA	33
3.4.6.	Robert Bosch GmbH.....	33

4. Qualitative Analyse	35
4.1. Offene Kodierung	35
4.2. Axiale Kodierung	36
4.2.1. Expansionsrichtung und Produktspektrum	36
4.2.2. Akquisitionen und Desinvestments	39
4.2.3. Internationalisierung.....	41
4.2.4. Zusammenfassung der Kategorien	45
4.3. Selektive Kodierung.....	48
4.3.1. Phaseneinteilung	49
4.3.2. Zusammenfassung der Phasenanalyse.....	51
4.4. Ergebnisse des Kodierungsprozesses in Hypothesenform.....	59
5. Quantitative Analyse	61
5.1. Datengrundlage	61
5.2. Ergebnisse der quantitativen Analyse in Hypothesenform.....	62
5.2.1. Allgemeine Hypothesen	62
5.2.2. Phasenspezifische Hypothesen der ersten Generation	64
5.2.3. Phasenspezifische Hypothesen späterer Generationen	72
6. Zusammenfassung der qualitativen und quantitativen Analyse	78
7. Limitationen	80
7.1. Wissenschaftliche Güte von Fallstudien	80
7.2. Wissenschaftliche Güte der Grounded Theory	81
7.3. Herausforderungen im Forschungsprozess.....	83
8. Strategische Implikationen und Handlungsempfehlungen	84
9. Weitere Forschungsansätze	86
10. Fazit	89
Anhang 1- Unternehmensdossiers	93
Anhang 2- Deutschlands 50 größte Familienunternehmen 2014	111
Anhang 3- Rangfolge der chemischen Unternehmen 2013	112
Anhang 4- Herleitung der Wachstumstreiber der Phasen	113
Anhang 5- Weiterführende Tabellen	149
Literatur	177

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einordnung in den wissenschaftlichen Forschungsprozess	19
Abbildung 2: Wachstumsraten und Alter	63
Abbildung 3: Lebenszyklus eines Unternehmens.....	67
Abbildung 4: Umsatzrentabilität 1991 und 2014.....	75
Abbildung 5: Auslandsanteile 1991 und 2014	77
Abbildung 6: Abgeleitetes Auswertungsschema	79

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Wachstumsrichtungen	12
Tabelle 2: Charakteristiken der Fallunternehmen	30
Tabelle 3: Zusammenfassung der Ausprägungen der Kategorien	46
Tabelle 4: Generationenübersicht	50
Tabelle 5: Zusammenfassung der Phasenanalyse	52
Tabelle 6: Strategieausgestaltung der Unternehmen	58
Tabelle 7: CAGRs aller Phasen	62
Tabelle 8: Hybrides Wachstum der Unternehmen	65
Tabelle 9: Ranking der Unternehmen nach Umsatz und CAGR der ersten Generation	65
Tabelle 10: Simulation fiktive CAGR ab 1905	69
Tabelle 11: Simulation fiktive CAGR ab 1949	71
Tabelle 12: Wachstumsraten von 1974-2014	72
Tabelle 13: Grenzen der CAGRs nach Altersgruppen	73
Tabelle 14: Produktivität im Zeitablauf	74
Tabelle 15: Eigenkapitalquote und Eigenkapitalrentabilität	76
Tabelle 16: Wissenschaftliche Gütekriterien	81

Formelverzeichnis

Formel 1: Berechnung CAGR.....	25
Formel 2: Gründungsumsatz.....	26

Abkürzungsverzeichnis

BIP	Bruttoinlandsprodukt
CAGR	Compound Annual Growth Rate (Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate)
D-Mark	Deutsche Mark
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EK	Eigenkapital
KBA	Kraftfahrtbundesamt
VCI	Verband der Chemischen Industrie e.V.
VDA	Verband der Automobilindustrie e.V.

1. Einführung

Am Anfang jeden erfolgreichen Unternehmens steht ein mutiger und visionärer Gründer. Trotz der Ungewissheit über die Zukunft und des hohen Risikos wagen im 19. Jahrhundert einige Entrepreneure die Gründung eines Unternehmens.

Das 19. Jahrhundert ist durch gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Ereignisse geprägt, die bis in die heutige Zeit wirken. Es werden Parteien gegründet und Verfassungen in vielen europäischen Staaten erkämpft. Wesentliche Erfindungen und technische Innovationen verändern die industriellen Produktionsbedingungen und ermöglichen beispielsweise die Massenproduktion. In vielen Ländern findet der Wandel von der Agrar- zur Industriegesellschaft statt. Eisenbahnen und Dampfschiffe verkürzen die Distanzen und ermöglichen einen schnelleren internationalen und interkontinentalen Handel. Durch die Telegraphie wird die Welt zunehmend vernetzter. Das wirtschaftliche Wachstum ist höher als das Bevölkerungswachstum und lässt somit die vor allem in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts vorherrschende Massenarmut zurückgehen. Die von der Bevölkerung zurückgelegten Ersparnisse können von den Banken genutzt werden, um Unternehmern Kredite für deren Investitionen bereitzustellen.¹ Dies sind die Voraussetzungen unter welchen einige Menschen die Gründung ihres Unternehmens wagen.

Manche der damals gegründeten Unternehmen haben bis heute überlebt, sind Marktführer in ihrer Branche und werden durch den Einfluss von Nachfahren des Unternehmensgründers gesteuert. Diese Familienunternehmen haben sich ihr Überleben über viele Krisen, Konjunkturreinbrüche und zwei Weltkriege gesichert. Diese bemerkenswerte Leistung macht sie heute zu einem wichtigen Bestandteil und Arbeitgeber der globalen Wirtschaft. Es drängt sich die Frage auf, wie die Unternehmen diese Erfolgsgeschichte schreiben konnten. Welche Entscheidungen und Faktoren haben diesen Unternehmen das Überleben gesichert und sie zu ihrer heutigen Größe gebracht?

1 Vgl. Klaeren (2012), S. 1 für die gesamten Ausführungen zum 19. Jahrhundert.

1.1. Problemstellung und Relevanz des Themas

Wachstum ist ein essentieller Baustein in einer auf das Überleben ausgerichteten Strategie eines Unternehmens, denn Wachstum ermöglicht die Erreichung wichtiger Ziele des Unternehmens².

Ein Unternehmen muss genug Umsatz erwirtschaften, um seine (evtl. steigenden) Kosten decken zu können und einen Überschuss zu erzielen, der in die Entwicklung neuer Umsatztreiber oder externe Wachstumsmaßnahmen investiert werden kann. Ist dies dem Unternehmen nicht möglich, wird es von seinen Wettbewerbern überholt und wird langfristig nicht überleben.³

Zur Zeit des Keynesianismus war Wachstum eines von vielen Zielen der Ökonomen. Die Fokussierung auf die Wachstumspolitik entwickelt sich in den letzten 40 Jahren.⁴ Wachstum ist nicht nur aus makroökonomischer Sicht ein viel diskutiertes Thema, sondern wird auch in der Mikroökonomie häufig thematisiert und untersucht. In den 1960iger und 1970iger Jahren werden Modelle zur Unternehmensstrategie entwickelt, in denen Wachstum eine tragende Rolle einnimmt.⁵

Unternehmenswachstum ist ein komplexes Phänomen. Es bestehen unternehmensindividuelle Kausalzusammenhänge, die es zu beschreiben gilt. Für die Betrachtung des Unternehmenswachstums ist zum einen die Beschreibung qualitativer Aspekte, wie der Ursächlichkeit, das heißt „warum“ (Ursache/bspw. Wachstumstreiber) und „wie“ (Wirkung/bspw. Art des Wachstums) ist das Unternehmen gewachsen sowie zum anderen die Quantifizierung des Wachstums, also die Intensität (Wachstumsrate), wichtig.

2 Vgl. Rall (2002), S. 4-9. Ziele sind laut Rall u.a. die Steigerung des Unternehmenswerts und die Attraktivität für Talente.

3 Vgl. u.a. Rall (2002) S. 4; Haberlandt (1970), S. 348; Alchian (1950), alle Autoren für den gesamten Absatz.

4 Vgl. Kurz (2007), S. 20 ff.

5 Vgl. Porter (2004); Ansoff (1965); Mintzberg (1979).

1.2. Forschungsanlass

Trotz der großen Bedeutung von Familienunternehmen für die deutsche Wirtschaft (Kapitel 2.1.) gibt es wenige Studien, die sich mit dem Wachstumsprozess von Familienunternehmen beschäftigen. In den letzten Jahren hat die Forschung in diesem Bereich zwar zugenommen, jedoch liegen kaum Langzeitanalysen des Wachstumsprozesses von Familienunternehmen vor. Die Entwicklung von großen deutschen Firmen wird bisher hauptsächlich in der historischen Wissenschaft beschrieben.⁶ Es stellt sich die Frage, wie Wachstumsprozesse von Familienunternehmen, mit Hilfe von Langzeitanalysen, betriebswirtschaftlich untersucht werden können. Dieser Fragestellung widmet sich die vorliegende Arbeit.

In bisherigen Arbeiten am Lehrstuhl Strategie und Governance von Familienunternehmen am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen wurden, unter der Leitung von Herrn Prof. Kormann, Wachstumsprozesse von Familienunternehmen durch unterschiedliche Herangehensweisen untersucht. Daraus konnten wesentliche Erkenntnisse über den Wachstumsverlauf von Familienunternehmen abgeleitet werden.

Zum einen wurden dazu quantitative Analysen getätigt, zum anderen wurden zahlreiche qualitative Einzelfallbetrachtungen des Wachstumsprozesses von Familienunternehmen durchgeführt. Bisher wurde noch keine umfangreiche Kombination aus einem qualitativen und einem quantitativen Ansatz gewählt.

Um der Komplexität des Unternehmenswachstums gerecht zu werden und den Sättigungsgrad an Einsichten zum Wachstum von Familienunternehmen zu erhöhen, scheint die Zusammenführung einer qualitativen und einer quantitativen Analyse des Wachstumsprozesses geeignet.

6 Vgl. u.a. Fiedler/Gospel (2010).

1.3. Forschungsziel

Das Ziel dieser Arbeit ist daher, eine zweidimensionale⁷, auf dem Grounded Theory Ansatz basierende Analyse der Unternehmenshistorie durchzuführen, welche wesentliche Wachstumstreiber der Wachstumsrate identifiziert.

Das übergeordnete Ziel ist es, einen Beitrag zur Theorie der Führung und Leitung eines Familienunternehmens zu leisten, für die es bislang keine einheitliche Theorie zu geben scheint.⁸ Diese Arbeit soll Anhaltspunkte zur Schließung der Forschungslücke im Bereich des Wachstumsprozesses von Familienunternehmen geben. Anhand der Ergebnisse dieser Arbeit sollen Handlungsempfehlungen zur Strategiebildung in Familienunternehmen abgeleitet werden. Diese Implikationen sollen Managern und Geschäftsführern zur nachhaltigen Sicherung der Existenz des Unternehmens durch Wachstum dienen. Neben dem übergeordneten Ziel einen Beitrag zur Theorie der Führung und Leitung von Familienunternehmen zu leisten, verfolgt diese Arbeit drei weitere Ziele:

1. Das bessere Verständnis des Wachstumsprozesses einzelner Familienunternehmen in spezifischen Phasen der Unternehmensentwicklung unter Berücksichtigung des historischen Kontextes.
2. Die Formulierung von Empfehlungen zur weiteren Forschung im Bereich des Wachstums von Familienunternehmen.
3. Die Unternehmenshistorien sollen beispielhaft erklären, wie Unternehmen durch unterschiedliche Strategien über lange Zeiträume und über Generationen erhalten werden können.

Diese Forschungsziele konkretisieren sich in der Forschungsfrage, die im folgenden Unterkapitel präzisiert wird.

7 Qualitativ und quantitativ. Die Methode der Grounded Theory wird in Kapitel 3 erläutert.

8 Vgl. May (2012), S. 53.