



Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung in Familien- und Nicht-Familienunternehmen

Von Detlef Keese*, Mannheim,
Jan-Klaus Tänzler**, Mannheim und
Annegret Hauer***, Mannheim



Zusammenfassung

Diese Studie hat zum Ziel, eine erste Antwort auf die Frage zu geben, ob es Unterschiede bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zwischen Unternehmen mit starkem und schwachem Familieneinfluss gibt. Dafür wurde die Ausbildungsbereitschaft von 510 Unternehmen in Mannheim untersucht. Es wird die Hypothese aufgestellt, dass Familienunternehmen aus Rücksicht auf ihren guten Ruf sowie auf ihre besondere Unternehmenskultur eher geneigt sein könnten auszubilden als Nicht-Familienunternehmen, und damit auch eher geneigt sein könnten, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

Im Ergebnis zeigt sich, dass bei den kleineren Familienunternehmen die Ausbildungsneigung geringer als bei den Nicht-Familienunternehmen ist. Bei größeren Familienunternehmen hingegen ist die

Ausbildungsneigung höher. Für unsere Ausgangsfragestellung bedeutet dies, dass die vorher aufgestellte Hypothese in ihrer Allgemeinheit nicht bestätigt werden kann.

* Dr. Detlef Keese ist Forschungsgruppenleiter des Team Familienunternehmen am Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim.

** Jan-Klaus Tänzler ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim.

*** Annegret Hauer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim.

Abstract

This paper attempts at delivering a first answer to the question on whether family businesses (FU) assume more responsibility than non-family businesses (N-FU). In an empirical study the perception of the task of training was analyzed in 510 Mannheimer companies. It can be argued that companies with a strong family influence are acting more socially responsible compared to companies with less family influence because family businesses are greatly interested in preserving a good reputation. Therefore the affinity to provide training should be higher in family influenced firms compared to non-family firms. The results of the study show that only for small FU the tendency to educate is lower than for the N-FU. However, for larger family enterprises the tendency to educate is higher. In the context of our initial question, this indicates that our hypothesis can partly be confirmed.

I. Einführung

Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ist bei den Unternehmen als wichtige Aufgabe angekommen. Bislang jedoch scheint es, als würden eher die großen Publikumsgesellschaften dieser Aufgabe nachkommen. Nahezu alle DAX und MDAX Unternehmen veröffentlichen Informationen zu ihrem gesellschaftlichen Engagement unter dem Stichwort Corporate Social Responsibility. Bei mittelständischen Unternehmen und speziell Familienunternehmen, die meist öffentlichkeitsscheu agieren, findet man eher weniger Meldungen über ihre gesellschaftlichen Aktivitäten (Stiftung Familienunternehmen 2007, 5). Das soll allerdings nicht heißen, dass sich Familienunternehmen nicht gesellschaftlich verantwortlich verhalten. In der Öffentlichkeit herrscht sogar überwiegend das Bild vor, dass Familienunternehmen mehr gesellschaftliche Verantwortung übernehmen als Nicht-Familienunternehmen und zudem eine besondere Standorttreue aufweisen, was den Eindruck eines nachhaltigen Engagements noch verstärkt (Frasl 2006, 13 f.; Wimmer 2005, 121). Darüber hinaus wird in der Öffentlichkeit kolportiert, Familienunternehmen würden gesellschaftliches Engagement im Gegensatz zu Unternehmen ohne Familieneinfluss nicht nur als Verpflichtung, sondern auch als Teil ihrer grundsätzlichen Ausrichtung ansehen. Doch trifft dies wirklich zu? Bisher fand eine empirische Überprüfung dieses Themas in der wissenschaftlichen Literatur kaum statt. Vor diesem Hintergrund versucht der vorliegende Beitrag eine erste Antwort auf die Frage zu geben, ob es Unterschiede bei der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen gibt.

Als ein erster Prüfstein für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen könnte in Deutschland das Ausbildungsverhalten herangezogen werden. Obwohl Unternehmen aus unterschiedlichen Gründen

ausbilden und nicht nur aus der gesellschaftlichen Verantwortung heraus,¹ bietet sich Ausbildung als Teil der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung für die Untersuchung an, da die Aus- und Weiterbildung von den Unternehmen selbst als ein bedeutendes Betätigungsfeld des gesellschaftlichen Engagements genannt wird (Stiftung Familienunternehmen 2006, 6; Gilde 2007, 7).² Die Daten für die hier dargestellte Untersuchung entstammen einer empirischen Studie des ifm Mannheim, in der die Wahrnehmung der Ausbildungsaufgabe in 510 Mannheimer Unternehmen analysiert wurde (Leicht et al. 2009).³ Der Familieneinfluss auf die jeweiligen Unternehmen wurde in Anlehnung an die F-PEC Skala von Astrachan et al. bestimmt (Astrachan 2006, 167 f.). Mithilfe dieser Einteilung ist es möglich, Unternehmen eher als Familien- oder Nicht-Familienunternehmen zu klassifizieren und miteinander zu vergleichen. Die Ergebnisse der Studie sollen einerseits erste Anhaltspunkte über Unterschiede der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen mit und ohne Familieneinfluss liefern sowie zum anderen eine Basis für weitere Forschungsaktivitäten auf diesem Gebiet schaffen.⁴

II. Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen

1. *Zum gesellschaftlichen Engagement mittelständischer Unternehmen*

Die Gruppe der mittelständischen Unternehmen zeichnet sich, wie in vielen anderen Gebieten auch, bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung weitgehend durch Heterogenität aus (Deniz 2005, 38; Europäische Kommission 2002, 6). Einflussfaktoren der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sind neben der Unternehmensgröße vor allem die wirtschaftliche Lage sowie die Stakeholder mittelständischer Unternehmen (Europäische Kommission 2002, 7 f.). Die Literatur unterscheidet bei diesen zwischen internen und externen Stakeholdern. Zu den internen Stakeholdern gehören das Management, die Familie des

¹ Das Bundesinstitut für Berufsbildung Nürnberg nennt als wichtigste Motive für Ausbildung die Qualifikation von Nachwuchskräften für betriebliche Anforderungen, die Auswahl der „Besten“ sowie die Vermeidung von Fehleinstellungen (Wenzelmann 2009). Zu den Kosten und Nutzen der Ausbildungsübernahme siehe z. B. Wolter 2008; Pfeifer et al. 2009).

² Vgl. Kapitel II.1.

³ Bei der zugrundeliegenden Erhebung wurde eine repräsentative Stichprobe Mannheimer Unternehmen befragt.

⁴ In der Ausgangsstudie nannten alle Unternehmen die „soziale und gesellschaftliche Verantwortung“ als dritt wichtigstes Motiv für die Übernahme von Ausbildungsverantwortung.

Unternehmers sowie die Mitarbeiter (Holzborn 2006, 49 f.). Zu den externen Stakeholdern zählen unter anderem die Lieferanten, die Kunden sowie die Banken (Holzborn 2006, 65 ff.; Europäische Kommission 2002a, 15). Einen maßgeblichen Bestandteil des gesellschaftlichen Engagements speziell deutscher mittelständischer Unternehmen stellen Bildungsangebote dar. Laut einer Studie der europäischen Kommission aus dem Jahr 2007 sind Aus- und Weiterbildungsangebote die am häufigsten genannten Maßnahmen der Übernahme gesellschaftlichen Engagements für Mitarbeiter in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland (Gilde 2007, 7 ff.).

Gerade in Deutschland ist durch die starke Stellung der dualen Ausbildung für den beruflichen Werdegang eine eigene Betrachtung dieser Frage geboten (Grollmann 2007, 432). So beteiligen sich die Unternehmen in Deutschland besonders intensiv an der Ausbildung junger Menschen. Im dualen System stellen die Unternehmen mehr Lehrstellen zur Verfügung als es Nicht-Abiturienten in einem Jahrgang gibt. Dies ist in keinem anderen europäischen Land gegeben⁵ (Plünnecke 2009, 42). Politische Aussagen in Deutschland erklären eindeutig: „... Die Ausbildung junger Leute ist die wichtigste Dimension verantwortlicher Unternehmensführung. Es geht um die Verantwortung für das Ganze ...“.⁶ Dass dies tatsächlich auch zu den entscheidenden Ausbildungsmotiven für die Unternehmen zählt, zeigt ebenfalls eine aktuelle Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung unter 2.986 Ausbildungsbetrieben in Deutschland. 59% der befragten Betriebe bildeten aus, „... da Ausbildung eine Gemeinschaftsaufgabe der Wirtschaft ist“, 48% sahen sich bei der Ausbildung Jugendlicher in der Firmentradition verwurzelt (Wenzelmann 2009, 10). Damit stellt die eigene Ausbildung der Unternehmen nicht nur eine Investition in die Zukunft dar, sondern erfolgt auch aus einer Verantwortungsübernahme gegenüber der Gesellschaft (Beutner 2001).

2. Die Ausbildungsübernahme kleiner und mittlerer Unternehmen

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Unternehmen nicht als Selbstzweck ausbilden, sondern nur dann, wenn sie sich auch einen

⁵ An dieser Stelle ist anzumerken, dass die duale Berufsausbildung nur noch in der Schweiz und Österreich einen starken Stellenwert in der beruflichen Ausbildung besitzt. In den anderen Ländern Europas hat sie entweder nur eine geringe Bedeutung oder es existiert kein vergleichbares System.

⁶ Rede von Olaf Scholz, Bundesminister für Arbeit und Soziales, anlässlich des Symposiums „Unternehmen für Jugend – Fit in die Zukunft“ der Initiative „Freiheit und Verantwortung“ von BDI, BDA, DIHK, ZDH und Wirtschaftswoche in Berlin am 3. 12. 2007.

Nutzen davon versprechen. Pfeifer et al. (2009) nennen als Nutzen die Einsparung von Personalgewinnungskosten, ein geringeres Fehlbesetzungsrisiko und eine geringere Fluktuation im Gegensatz zur Einstellung über den Arbeitsmarkt, den potentiellen Imagegewinn sowie eine gesteigerte Attraktivität des Betriebes für leistungsfähige Mitarbeiter. Diesen Nutzen stehen auch Kosten entgegen; bspw. die Personalkosten der Auszubildenden, die Kosten für das Ausbildungspersonal sowie Anlage- und Sachkosten (Pfeifer et al. 2009). Das Bundesinstitut für Berufsbildung hat in der BIBB-Kosten- und Nutzenerhebung 2007 die Brutto- und Nettokosten der Betriebe gegenüber gestellt und errechnet, dass zwei Drittel der ausbildenden Unternehmen insgesamt pro Jahr und pro Auszubildenden Nettokosten aufbringen.⁷ Ein Drittel der Auszubildenden konnten für ihren Betrieb bereits während der Ausbildung Nettoerträge erzielen (BIBB 2009). Dabei sind bei der Höhe der Kosten teilweise erhebliche Unterschiede nach Regionen, Betriebsgrößen, den Ausbildungsbereichen sowie der gesetzlich vorgeschriebenen Dauer des Lehrverhältnisses festzustellen. Für die Unternehmen, die während der Ausbildung Nettokosten verbuchen, besteht die Möglichkeit, durch die Übernahme der Auszubildenden nach Ende der Ausbildung weiteren Nutzen zu erzielen.⁸ Nach Wolter (2008) ist somit eine positive Ausbildungsentscheidung seitens der Unternehmen, denen Nettokosten entstehen, davon abhängig, ob der Betrieb nach Ende der Ausbildung für den Lehrling einen Arbeitsplatz anbieten kann, der für das Unternehmen eine positive Wertschöpfung generiert. Ob dies allerdings immer der Fall ist, lässt sich in der Realität schwer überprüfen, da auch der Reputationsgewinn zu den Erträgen gezählt werden kann, der in der Realität schwer zu messen ist. Daneben bilden Unternehmen auch aus, um sich gesellschaftlich zu engagieren, unabhängig von etwaigen Nettokosten.

Schaut man auf die Motive der Unternehmen, weshalb diese ausbilden, so werden in aktuellen Umfragen von den Unternehmen als häufigste Gründe für die Ausbildung junger Menschen der Mangel an Fachkräften und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit genannt.⁹ Walden nennt als dritten Faktor auch die sog. „Ausbildungsphilosophie“. Hier wird die Ausbildungsleistung auch „... als Teil eines längerfristig angelegten Leitbildes oder einer Unternehmenskultur angesehen“ (Walden 2002, 36). Die Ausbildungsübernahme erfolgt daher auch um sich gesellschaftlich zu engagieren (Wenzelmann 2009, 10). Daneben sind sich

⁷ Die Nettokosten ergeben sich durch den Abzug der Erträge von den Bruttokosten (Pfeifer et al. 2009, 10).

⁸ Nicht alle Kosten und Nutzen der Ausbildung lassen sich monetär messen. Siehe dazu Wolter 2008, Pfeifer et al. 2009.

⁹ Vgl. z. B. DIHK Ausbildungsumfrage 2009.

– wie im vorherigen Abschnitt gezeigt – die Unternehmen überwiegend einig, dass die Übernahme der Ausbildungsverantwortung eine positive Außenwirkung mit sich bringt (siehe auch BIBB 2009).

3. *Definition Familienunternehmen*

Eine der Hauptschwierigkeiten bei der Erforschung von Familienunternehmen (FU) besteht in der Abgrenzung von Familienunternehmen gegenüber anderen Unternehmen. Diese Definitionslücke wurde bereits früh erkannt (Donnelly 1964). Versuche, Familienunternehmen von anderen Unternehmen abzugrenzen, führten schnell zu der Annahme, dass Eigentum und Management die entscheidenden Faktoren seien. Ab welchem Ausprägungsgrad sind diese jedoch erheblich für die Einordnung eines Unternehmens als Familienunternehmen? Muss das Unternehmen vollständig im Familienbesitz sein? Müssen der oder die Eigentümer auch die Geschäftsführung vollständig innehaben? Und wenn nicht, ab welcher Ausprägung gilt ein Unternehmen als eigentümergeführt? Zudem bewegen sich die Ansichten bei den Unternehmern selbst, ob ihr Unternehmen ein Familienunternehmen ist oder nicht, innerhalb eines sehr weiten Spektrums (Chua 1999). Konsens herrscht nicht einmal bei vollständig eigentümergeführten und -kontrollierten Unternehmen (Niefert et al. 2009; Broer et al. 2007). Einige Definitionen gehen erst dann von einem Familienunternehmen aus, wenn bereits mindestens einmal eine Nachfolge stattgefunden hat (Churchill 1987). Angesichts dieses Spektrums an Möglichkeiten wurde in den letzten Jahren verstärkt auch auf andere Merkmale verwiesen, die ein Familienunternehmen aufweisen sollte. Diese bewegen sich im Bereich der Unternehmenskultur und berücksichtigen den in der öffentlichen Meinung und politischen Diskussion oft vertretenen Aspekt, dass sich Familienunternehmen anders verhalten als andere und unternehmensprägende Visionen verfolgen, die an potenzielle Nachfolger weitergegeben werden. Erst diese letzte Komponente erklärt, warum sich Familienunternehmen überhaupt als Forschungsobjekt lohnen, denn Eigentum und Management gibt es schließlich in allen Unternehmen in den unterschiedlichsten Ausprägungen und eine ausschließlich diesbezügliche Abgrenzung wäre eher willkürlich. Angesichts dieser Vielzahl unterschiedlicher Definitionsansätze entwickelten Astrachan et al. (2002) mit dem F-PEC eine Bewertungskennzahl für Familienunternehmen, die auf den drei Säulen Macht (Power), Erfahrung (Experience) und Kultur (Culture) beruht und den möglichen Einfluss einer Familie auf ein Unternehmen beschreibt: F-PEC steht demnach für *Family influence through Power, Experience and Culture* (Klein 2004, 15).

Diese drei Säulen werden mittels mehrerer Indikatoren konkretisiert:

- Der Familieneinfluss durch Macht wird durch die Stimmrechte der Familienmitglieder im Unternehmen bewertet.
- Die Erfahrung bestimmt sich durch die Anzahl der Generationen, die ein Unternehmen bereits von einer Familie geführt wird. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich in jeder Generation Erfahrungswissen aufbaut und weitergegeben wird.
- Die Unternehmenskultur schließlich, oft als entscheidend für die Definition von Familienunternehmen genannt, ist vor allem in den letzten Jahren verstärkt in den Mittelpunkt gerückt. Beim F-PEC wird diese anhand des Grades gemessen, in dem das Wertesystem eines Unternehmens von der Familie beeinflusst wird.

Mithilfe dieser Definition ist es nunmehr nicht nur möglich, den Einfluss von Familien auf ihr Unternehmen anhand einer Skala zu messen, sondern darüber hinaus auch, (Familien)-Unternehmen miteinander zu vergleichen.

III. Hypothesenbildung

Für die Beantwortung der Frage, ob es Unterschiede bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen gibt, erscheint es zweckmäßig, sich über die generellen Unterschiede beider Unternehmensformen klar zu werden. Die Schwierigkeit, die diese Unterscheidung mit sich bringt, wurde im vorherigen Abschnitt hinlänglich erläutert. Allgemein festhalten kann man, dass bei einem Familienunternehmen stets eine oder mehrere Familien in vielfältiger Hinsicht Einfluss auf das Unternehmen ausüben. Was könnte diese Tatsache für unsere Fragestellung bedeuten?

Whetten und Mackey (2005) argumentieren, dass Familienunternehmen in besonderem Maße an der Aufrechterhaltung einer guten Reputation interessiert sind und sich daher traditionell gesellschaftlich sozial engagieren. Die Familiengesellschafter und Manager des Unternehmens fürchten, dass ein schlechtes Unternehmensimage auf die Familie und damit auch auf sie selbst zurückfällt. Godfrey (2005) argumentiert, dass die Familie selbst einen großen Einfluss auf das Vermögen und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens hat. Dementsprechend kann ein Reputationsverlust mit einem erheblichen Vermögensverlust einhergehen. Durch gesellschaftliches Engagement ist die Familie in der Lage, „positives moralisches Kapital“ aufzubauen, welches in Zeiten einer schlechten öffentlichen Wahrnehmung des Unternehmens hilft, den Reputationsverlust und damit den Vermögensverlust in Grenzen zu halten. Ähnlich argumentieren Anderson et al. (2003), indem sie davon aus-

gehen, dass eine schlechter werdende Reputation der Familie mit erheblichen ökonomischen Konsequenzen einhergeht, die zumindest kurz- bis mittelfristig schwer zu beheben sind (vgl. Miller et al. 2008; Barney 1991; Eddleston et al. 2008).

Da sich Familienunternehmen neben diesen genannten Gründen zusätzlich durch spezielle Charakteristika wie Standorttreue oder besondere Unternehmenskultur auszeichnen und sie darüber hinaus den gleichen betriebswirtschaftlichen Restriktionen unterworfen sind wie alle anderen Unternehmen auch, liegt die Vermutung nahe, dass Unternehmen mit starkem Familieneinfluss eher geneigt sein könnten, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen als Unternehmen mit weniger ausgeprägtem Familieneinfluss. Folgt man dieser Vermutung, ist davon auszugehen, dass Familienunternehmen, bei Zurechnung der Ausbildung zur gesellschaftlichen Verantwortung, auch dieser eher nachkommen könnten als Nicht-Familienunternehmen. Dies gilt insbesondere deshalb, da eine Ausbildungstätigkeit im Unternehmen, abgesehen von den betriebswirtschaftlichen Gründen, auch mit Nachhaltigkeit, Unternehmenskultur, Tradition und Imagepflege zu tun hat, so dass der Familieneinfluss einen besonderen Faktor für die Ausbildungsbereitschaft darstellen könnte. Gestützt wird diese These auch von dem Reputationsansatz, der zur ökonomischen Theorie zur Erklärung von betrieblichen Lehrstellenangeboten gezählt wird. Dieser propagiert, dass gesellschaftliche Verantwortung das Ausbildungsverhalten beeinflusst. In diesem Zusammenhang argumentiert Sadowski (1980), dass Unternehmen ausbilden, um ihre Reputation zu verbessern. Franz und Soskice (1995) sowie Geißler und Schmidt (1996) zeigen, dass für Unternehmen, die nicht ausbilden, Imageverluste auftreten können. Niederalft (2004) wiederum begründet über die social custom-Theorie von Akerlof, dass Unternehmen genau dann Lehrstellen anbieten, wenn sie mit Reputationsvorteilen rechnen und die durch die Ausbildungsübernahme entstehenden Vorteile die Nettokosten der Ausbildung übersteigen.

Es kann daher angenommen werden, dass Familienunternehmen in besonderem Maße an einer guten Reputation interessiert sind und zugleich die dadurch gesteigerte Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung das Ausbildungsverhalten beeinflusst. Dieser Hintergrund führt zu unserer zentralen Hypothese:

H1: Familienunternehmen bilden eher aus als Nicht-Familienunternehmen und übernehmen daher eher gesellschaftliche Verantwortung.

Dabei soll zunächst auf der Grundlage eines F-PEC-Wertes eine Gegenüberstellung von Familienunternehmen, die auf jeden Fall als solche angesehen werden sollten, und Nicht-Familienunternehmen, die wohl

auf keinen Fall von einer Familie beeinflusst werden, vorgenommen werden.

Da es aber auch in der Realität fließende Übergänge bei den Gruppen der Familienunternehmen und der Nicht-Familienunternehmen gibt,¹⁰ bietet es sich an, für die Klassifizierung der Unternehmen die F-PEC Skala auch direkt zu verwenden, da der F-PEC-Wert ebenfalls nicht einfach in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen trennt, sondern eine gleitende Skala des Familieneinflusses bietet und damit die Realität der Unternehmenswelt wohl eher abbildet. Somit können wir die Hypothese 1 wie folgt modifizieren:

H1a: Mit steigendem Familieneinfluss, gemessen am F-PEC-Wert, steigt die Ausbildungsbereitschaft der Unternehmen und damit das gesellschaftliche Engagement.

Weiter kann man annehmen, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Ausbildungsbeteiligung gibt. Kempf (1985) sieht diese Annahme bestätigt, da Unternehmen mit steigender Größe Schwierigkeiten haben, ihren Fachkräftebedarf über den Arbeitsmarkt zu decken. Niederalft (2005) begründet eine steigende Ausbildungsbeteiligung von Unternehmen mit wachsender Größe durch die komplexen Strukturen und Abläufe von Großunternehmen, die eine eigene Ausbildung als vorteilhaft erscheinen lassen. Daneben spricht auch die Fixkostendegression der Ausbildungskosten eher für eine Ausbildungsbeteiligung größerer Unternehmen. Schaut man in die Praxis, so zeigt sich, dass es auch hier einen positiven Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und der Ausbildungsbeteiligung gibt (Niederalft 2005, BMBF 2004, DIHK 2009). Dieser Zusammenhang müsste erst recht für Familienunternehmen gelten. Da bereits argumentiert wurde, Familienunternehmen seien in besonderem Maße an einer guten Reputation interessiert, und gleichzeitig angenommen wurde, dass die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung das Ausbildungsverhalten beeinflusst, müssten familienbeeinflusste Unternehmen mit steigender Betriebsgröße umso eher ausbilden, da ein möglicher Reputationsverlust umso größer ausfallen könnte. Dies gilt nicht nur vor dem Hintergrund, dass bei großen Unternehmen durch den Reputationsverlust auch der Vermögensverlust umso größer ausfallen kann, sondern ist auch der Tatsache geschuldet, dass größere Unternehmen verstärkt im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen und daher ihr Verhalten eher sanktioniert wird. Vor diesem Hintergrund folgt unsere zweite Hypothese:

H2: Je größer das Familienunternehmen ist, desto größer ist die Ausbildungsbereitschaft und damit das gesellschaftliche Engagement.

¹⁰ Vgl. Kapitel II.2.

IV. Empirische Befunde

1. Methodik und Stichprobe

Die Ausgangsdaten der vorliegenden Untersuchung basieren auf einer Erhebung des ifm Mannheim zur Ausbildungsbereitschaft und den Ausbildungsstrukturen in Mannheimer Unternehmen (Leicht et al. 2009).¹¹ Im Mittelpunkt der Studie standen die teils unausgeschöpften Ausbildungspotenziale in kleinen und mittleren Unternehmen. Das zentrale empirische Instrumentarium der Untersuchung bildete eine telefonische Befragung von weit über 1.300 Unternehmen in Mannheim, die in einer Zufallsstichprobe ausgewählt wurden und einen repräsentativen Ausschnitt der Grundgesamtheit abbilden. Hiervon wurden jeweils mindestens 255 ausbildende und 255 nicht ausbildende Betriebe in intensiverer Form nach den Begleitumständen ihres Ausbildungsverhaltens, so z. B. nach den wirtschaftlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen oder den Ausbildungshemmnissen, aber auch nach etwaigen Unterstützungsmöglichkeiten befragt. Lediglich 2,8% der befragten Unternehmen hatten 250 oder mehr Beschäftigte.

Innerhalb dieser detaillierten telefonischen Befragung von 510 Unternehmen konnten einige Fragen gestellt werden, die es uns ermöglichten, für jedes Unternehmen einen F-PEC-Wert zu ermitteln und damit die Unternehmen in unterschiedliche Kategorien einzuteilen. Die sehr detaillierten Fragen, mit denen Klein et al. die Ausprägungen von Macht, Einfluss und Kultur ermittelten, konnten in unserer Umfrage, die innerhalb der oben genannten Befragung integriert war, allerdings nicht vollständig gestellt werden. So konzentrierten wir uns auf einige Grundfragen, um die F-PEC-Werte abzubilden.

- Die Kategorie Macht wurde in unserer Studie aus dem Anteil von Familienmitgliedern an den Unternehmensgesellschaftern und dem aktiven Einfluss der Familienmitglieder auf die Geschäftsführung ermittelt. Zudem musste die Unternehmerfamilie mindestens 25% des Kapitals besitzen, um als Familienunternehmen eingestuft zu werden.
- Die Erfahrung eines Unternehmens steigt mit der Anzahl der Generationen, in denen das Unternehmen bereits in der Hand einer Familie ist. Zudem kann auch Expertenwissen von außerhalb den Erfahrungswert positiv beeinflussen. Die Existenz eines Beirats kann dafür ein Indiz sein. Der F-PEC-Wert unserer Unternehmen stieg demnach mit

¹¹ Durch die Beschränkung unseres Samples auf eine Großstadt – in unserem Fall Mannheim – ist es nicht möglich, die Ergebnisse der Studie auf die Grundgesamtheit der Unternehmen in Deutschland zu übertragen.

der Anzahl der Generationen, die das Unternehmen bereits im Familienbesitz ist und mit dem Vorhandensein eines entsprechenden Beratungsgremiums sowie mit dem Familieneinfluss im Beirat.

Die Unternehmenskultur zeigt sich darin, inwieweit sich die Vorstellungen des oder der Unternehmer in den Werten des Unternehmens widerspiegeln. Hier ist auch die Langfristigkeit der Planung zu berücksichtigen. Eine Besonderheit von Familienunternehmen liegt darin, dass nicht nur das Auskommen eines einzelnen Unternehmers gesichert werden soll, sondern dass in langfristigen Perspektiven gedacht wird. In unserer Umfrage wurden deshalb sowohl der Einfluss der Inhaberfamilie auf die Wertvorstellungen des Unternehmens als auch die geplante Fortführung des Unternehmens in der nächsten Generation als positive Einflüsse auf den F-PEC-Wert berücksichtigt.

Aufbauend auf diesen Überlegungen und den entsprechenden Fragen in den Telefoninterviews konnte für jedes Unternehmen ein bestimmter F-PEC-Wert ermittelt werden. So wurde in den Kategorien Macht, Erfahrung und Kultur die gleiche Anzahl von Punkten vergeben. Aus den möglichen Anteilen der Familie an den Gesellschaftern und den Geschäftsführern, was jeweils maximal 100% bzw. 1,0 Punkte ergeben kann, und der Voraussetzung mindestens 25% des Kapitals des Unternehmens in der Familie zu halten, ergibt sich somit ein Höchstwert von 2,25 Punkten für die Machtkategorie. Die anderen beiden Kategorien wurden dann entsprechend dieser Maximalpunktzahl wie oben beschrieben konstruiert.¹²

Es zeigte sich eine deutliche dreistufige Verteilung bei vielen betrachteten Merkmalen in Bezug auf den F-PEC-Wert der Unternehmen. So bildeten wir zunächst je nach Stärke des Familieneinflusses für unsere Untersuchung drei Kategorien von Unternehmen:

1. Nicht-Familienunternehmen (*N-FU*).

Bei den *N-FU* übersteigt der Faktor Macht nicht eine Mindeststärke, ab der von der Durchsetzungsfähigkeit einer Familie im Unternehmen ausgegangen werden kann ($F-PEC < 1$).

2. Unternehmen mit (schwächerem) Familieneinfluss (familienbeeinflusste Unternehmen: *FbU*) ($F-PEC$ bis 3,5).

¹² So wurde in der Kategorie Erfahrung bis 1,25 Punkte vergeben, wenn das Unternehmen über mehrere Generationen in der Hand der Familie gewesen ist und zusätzlich ein Punkt, wenn ein Beirat existiert, in dem die Familie verstärkt mitwirkt. In der Kategorie Kultur wurden 1,25 Punkte verteilt, wenn auf direkter Nachfrage der Einfluss der Familie von den Unternehmern als groß angesehen wurde. Hier wurde noch ein Punkt hinzu gerechnet, falls die Absicht in der Familie bestand, dass Unternehmen auch weiterhin im Familienbesitz zu halten, da dann davon auszugehen ist, dass bestimmte Wertvorstellungen im Unternehmen vorherrschen. Zu der Berechnung des F-PEC siehe auch Rutherford et al. 2008.

Von familienbeeinflussten Unternehmen gehen wir aus, wenn diese Durchsetzungsfähigkeit gegeben ist.

3. Reine Familienunternehmen (*FU*).

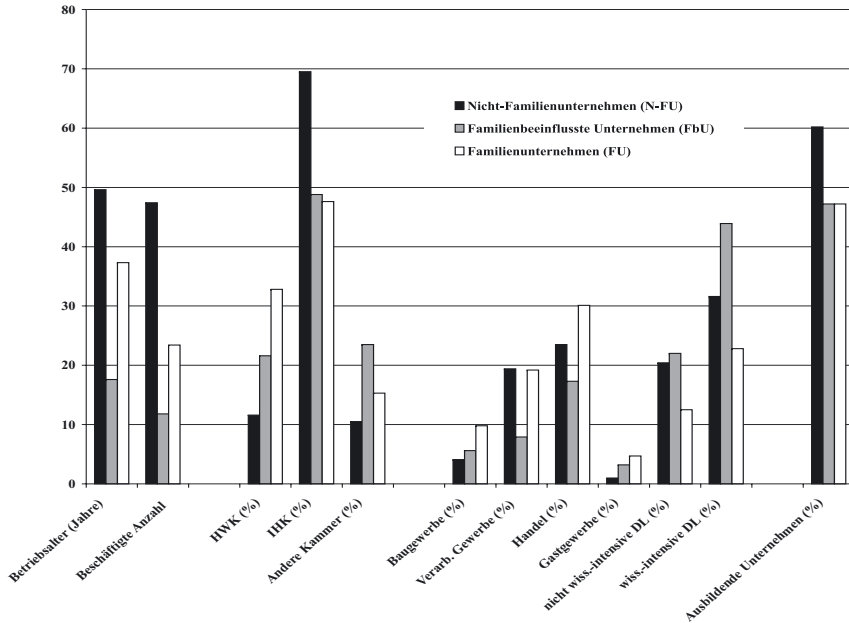
Reine Familienunternehmen werden nicht nur durch die Durchsetzungsfähigkeit bestimmt, sondern es muss entweder auch von den beiden anderen Faktoren Kultur und Erfahrung ein Input zum Familieneinfluss gegeben sein oder einer der letztgenannten Faktoren einen erheblichen Beitrag leisten ($F\text{-PEC} > 3,5$).

Die nächsten Auswertungen wurden jeweils für diese drei Unternehmenstypen vorgenommen. Neben den Fragen zum F-PEC sind die Unternehmen auch gefragt worden, inwieweit sie sich selbst als Familienunternehmen oder als Nicht-Familienunternehmen sehen. Dieses Self-Assessment sollte helfen abzuklären, ob die F-PEC-Kategorien Familienunternehmen auch nach deren eigenem Selbstverständnis deckungsgleich abbilden, oder ob es gravierende Unterschiede gibt. Zudem konnte anhand dieser Frage eruiert werden, ob sich Unternehmen, die sich selbst als Familienunternehmen „fühlen“, andere Einstellungen haben als solche, die sich selbst nicht als Familienunternehmen sehen.¹³ Es konnten in unserer Studie keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich unserer Fragestellung zwischen denjenigen Unternehmen, die sich als Familienunternehmen sehen, und denjenigen, die sich nicht als solche sehen, festgestellt werden. Dennoch war es bemerkenswert, dass sich viele Unternehmen, die nach „objektiver“ Beurteilung mittels der F-PEC-Werte als Familienunternehmen einzustufen waren, sich selbst nicht als Familienunternehmen sahen. Dies betraf hauptsächlich die Gruppe der Unternehmen mit schwächerem Familieneinfluss (FbU). Hier sahen sich über 60 % der Unternehmen selbst nicht als Familienunternehmen. Da diese Gruppe in großem Umfang von den Freien Berufen gebildet wurde, ist davon auszugehen, dass sich diese stark spezialisierten Berufsgruppen eher nicht als Familienunternehmen sehen, da ihr Bestehen vor allem an einer einzigen Person mit hohem Ausbildungsgrad hängt. Es bleibt die Frage, wie man diese Diskrepanz bei künftigen Forschungen berücksichtigt und evtl. verringern kann.

Ausgehend von den von uns gebildeten F-PEC-Kategorien konnten von den 510 intensiv befragten Unternehmen 194 den reinen Familienunternehmen, 217 den familienbeeinflussten Unternehmen und 99 den Nicht-Familienunternehmen zugerechnet werden. Weiterhin konnten die Unternehmen sowohl nach Branchen als auch nach Beschäftigtenengrößenklassen und Bestehensdauer klassifiziert werden (s. Abbildung 1).

¹³ Zu den methodischen Problemen bei der Erfassung des Self-Assessment siehe Klein 2004, 14.

Familienunternehmen sind trotz einzelner Ausnahmen eher kleine Unternehmen. Auch unsere Stichprobe zeigte hier keine überraschenden Abweichungen. Grundsätzlich waren die Nicht-Familienunternehmen größer und älter als familienbeeinflusste oder reine Familienunternehmen.



Quelle: Primärerhebung „Ausbildungsplatzpotenziale“ 2008, ifm Universität Mannheim. Eigene Berechnungen.

Abbildung 1: Merkmale der Unternehmensstichprobe

Die Verteilung auf die Wirtschaftszweige und die einzelnen Kammern zeigte grundlegende Unterschiede zwischen den reinen Familienunternehmen, den Unternehmen mit schwächerem Familieneinfluss und den Nicht-Familienunternehmen. Hier offenbarte sich die auch für KMU im Allgemeinen typische Dominanz der reinen Familienunternehmen in Handel, Bau und Gastgewerbe. Unternehmen mit schwächerem Familieneinfluss waren dagegen eher in den Dienstleistungsbranchen tätig und Nicht-Familienunternehmen im Verarbeitenden Gewerbe. Die Durchsicht der einzelnen Angaben zum Gewerbe wies die Unternehmen mit schwächerem Familieneinfluss zu einem großen Teil den Freien Berufen zu, die reinen Familienunternehmen dagegen eher den Handwerksbereichen, wobei eine zweifelsfreie Trennung aufgrund der An-

gaben aus den Interviews nicht immer möglich war. Das „typische“ Familienunternehmen unserer Stichprobe ist demnach ein mittelgroßer Handwerksbetrieb mit ca. 23 Beschäftigten, der seit ca. 38 Jahren am Markt tätig ist. Das familienbeeinflusste Unternehmen hat tendenziell eine Praxis in der Gesundheitsbranche mit ca. 11 Angestellten und ist jünger als 20 Jahre. Das „normale“ Nicht-Familienunternehmen ist seit ca. 50 Jahren mit knapp 50 Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe tätig.

2. Ausbildung in Familienunternehmen

Die Ausgangsstudie ermittelte die Ausbildungsbereitschaft von Unternehmen, bzw. die Gründe, weshalb Unternehmen nicht ausbilden. Hier zeigten sich schon einige grundsätzliche Faktoren, die diese Bereitschaft beeinflussen. Tabelle 1 gibt die bivariaten Zusammenhänge zwischen der Ausbildungsbereitschaft, also ob zumindest ein Ausbildungsplatz besetzt ist, und den betrieblichen Merkmalen an. Jedes betriebliche Merkmal weist jeweils einen signifikanten Zusammenhang mit der Ausbildungsbereitschaft auf. Es zeigt sich zum Beispiel, dass ein Ausbildungsbetrieb im Durchschnitt ca. 36 Beschäftigte aufweist, während ein Betrieb, der nicht ausbildet, im Durchschnitt gut 10 Beschäftigte hat, was bedeutet, dass größere Betriebe eher ausbilden. Dies ist nun nicht überraschend. Wie bereits in einigen früheren Auswertungen, z. B. des IAB-Betriebspanels, gezeigt, steigt die Ausbildungsbereitschaft natürlicherweise mit steigender Betriebsgröße und unterscheidet sich auch in den einzelnen Branchen (u. a. Niederalft 2005). Interessant in unserem Kontext ist aber der Zusammenhang von Gruppe Familienunternehmen und Ausbildungsbereitschaft. Aus dem vorher Gesagten bzw. nach der Literatur sollte man unbedacht erwarten, dass die reinen Familienunternehmen (FU) aufgrund ihrer sozialen Disposition insbesondere im Kontext der Aus- und Weiterbildung eher ausbilden als die Nicht-Familienunternehmen (N-FU).

Nach dem unbereinigten Odds-Verhältnis (0,586) liegt die Ausbildungsneigung der FU aber nur gut halb so hoch wie bei den N-FU. Allerdings wird man nach kurzem Nachdenken schnell merken, dass der Zusammenhang so einfach nicht darstellbar sein kann. Tabelle 1 zeigt, dass es auch zwischen den anderen betrieblichen Merkmalen und der Ausbildungsbereitschaft signifikante Zusammenhänge gibt, wobei man laut den Ergebnissen davon ausgehen kann, und nach ökonomischer Überlegung ausgehen muss, dass die Merkmale Betriebsgröße, Wirtschaftszweig und Kammerzugehörigkeit im höheren Maße konstitutiv für die Ausbildungsneigung sein werden als das Merkmal Familienunternehmen.

Tabelle 1: Bivariater Zusammenhang zwischen
Ausbildungsbereitschaft und betrieblichen Merkmalen

Betriebliches Merkmal	Ausbildung		Odds	unadjusted Odds-Ratio	N
	Ja	Nein			
Beschäftigte*** (Durchschnitt)	35,8	10,4			506
Betriebsalter in Jahren** (Durchschnitt)	35,0	27,5			497
Kammerzugehörigkeit***					497
Handwerk	62,2 %	37,8 %	1,644	6,299	119
IHK	50,8 %	49,2 %	1,031	3,950	260
Kammer Freie Berufe	43,8 %	56,2 %	0,780	2,989	89
keine Kammer	20,7 %	79,3 %	0,261	Referenz	29
Wirtschaftszweig**					505
Baugewerbe	62,9 %	37,1 %	1,692	1,940	35
Handel	60,2 %	39,8 %	1,511	1,733	118
Gastgewerbe	29,4 %	70,6 %	0,417	0,478	17
wissensintensive DL	43,8 %	56,2 %	0,779	0,893	169
sonstige DL	48,4 %	51,6 %	0,938	1,076	93
Verarb. Gewerbe	46,6 %	53,4 %	0,872	Referenz	73
Gruppe Familienunternehmen*					510
Nicht-FU	60,6 %	39,4 %	1,538	Referenz	99
FbU	47,5 %	52,5 %	0,904	0,588	217
FU	47,4 %	52,6 %	0,902	0,586	194
F-PEC-Wert[†]	2,92	3,16			510

Quelle: Primärerhebung „Ausbildungsplatzpotenziale“ 2008, ifm Universität Mannheim. Eigene Berechnungen.

Zusammenhang zwischen Merkmal und Ausbildungsbereitschaft signifikant zum: * Signifikanzniveau 90 %, ** Signifikanzniveau 95 %, *** Signifikanzniveau 99 %. [†] Der Maximal-Wert des F-PEC beträgt 6,75.

Um nun zu klären, inwieweit das Merkmal der Familienunternehmensgruppe eine Bedeutung für die Ausbildungseigenschaft des Unternehmens besitzt, sind die betrieblichen Merkmale gemeinsam zu betrachten. Dafür werden eine Reihe von Logit-Modellen spezifiziert, von denen hier vier dargestellt werden sollen.

In Tabelle 2 sind die vier Modelle detailliert dargestellt. Betrachtet man zunächst die Modelle 1 und 2, in die nur die Haupteffekte ohne und mit der Familienunternehmensgruppe einbezogen wurden, so erkennt man, dass die Neigung, zumindest eine Person auszubilden, mit steigender Beschäftigtenzahl in beiden Modellen ansteigt. Das Betriebsalter ist hingegen als Effekt statistisch nicht mehr bedeutsam. Signifikante Unterschiede konnten bei den Unternehmen festgestellt werden, die unter-

schiedlichen Kammern und Wirtschaftszweigen zuzurechnen sind. So weist beispielsweise der exponierte Koeffizient, also das bereinigte Odds-Verhältnis, für die Handwerkskammerbetriebe unserer Stichprobe einen rund zehnmal höheren Wert aus als für Unternehmen, die keiner Kammer angehören, Unternehmen der IHK oder anderer Kammern haben dagegen einen lediglich ca. fünfmal größeren vergleichbaren Wert. Bezogen auf das Modell 2 bedeutet das für ein Unternehmen, das beispielsweise 31 Jahre besteht, 23 Beschäftigte hat, im Baugewerbe tätig ist und den familienbeeinflussten Unternehmen zuzuordnen wäre, dass es eine Ausbildungswahrscheinlichkeit von 0,726 besäße, wenn es zum Handwerk gehörte, und nur eine entsprechende Wahrscheinlichkeit von 0,197 aufzuweisen hätte, wenn es keiner Kammer angehörte. Für den Fall, dass dieses Unternehmen in der Industrie- und Handelskammer wäre, würde die Ausbildungswahrscheinlichkeit 0,548 betragen. Demnach erhöht sich die Wahrscheinlichkeit auszubilden für die Zugehörigkeit zur Handwerkskammer um den Faktor 3,7 (IHK: 2,8) gegenüber der Gruppe Unternehmen, die keiner Kammer angehören.

Weiterhin unterscheiden sich die Ausbildungsleistungen in den einzelnen Wirtschaftszweigen. Im Branchenvergleich ist der Handel besonders ausbildungsfreudig. Gegenüber dem Verarbeitenden Gewerbe hat er einen dreimal höheren Wert für den exponierten Koeffizienten und damit für das bereinigte Odds-Verhältnis. Wissensintensive und nicht-wissensintensive Dienstleistungen liegen in etwa bei einem Faktor von 2 für das bereinigte Odds-Verhältnis gegenüber dem Verarbeitenden Gewerbe. Nehmen wir wieder ein beispielhaftes Familienunternehmen (FU) mit 31 Jahren Bestand, 23 Beschäftigten in der IHK, so besäße es eine Ausbildungswahrscheinlichkeit von 0,573, wenn es im Handel tätig wäre. Für die Zugehörigkeit zu den Branchen Verarbeitendes Gewerbe, wissensintensive und nicht-wissensintensive Dienstleistungen wären dann 0,311, 0,474 bzw. 0,458 als Ausbildungswahrscheinlichkeit auszuweisen. Als Handelsunternehmen hätte es dann eine 1,8-fach höhere Wahrscheinlichkeit auszubilden als ein Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe.

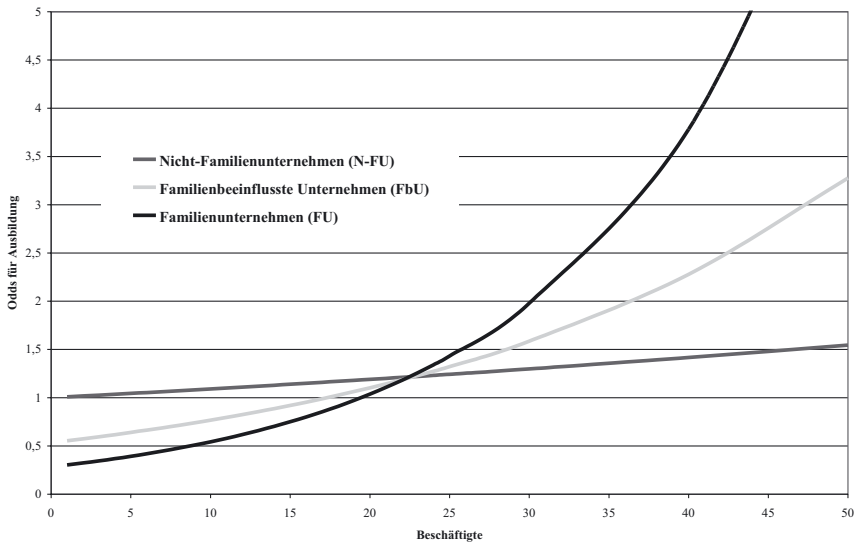
Aus dem Modell 2 wird aber auch ersichtlich, dass sich wie auch bei der bivariaten Analyse hier ein negativer Koeffizient beim Merkmal echtes Familienunternehmen (FU) zeigt. Das bereinigte Odds-Verhältnis beträgt 0,6454 und hat sich somit gegenüber dem bivariaten Fall etwas erhöht. Die eigentliche „Verbesserung“ für die FU hinsichtlich ihrer Ausbildungseigenschaft besteht aber darin, dass unter Kontrolle der anderen betrieblichen Merkmale die Familienunternehmensgruppe in ihren Ausprägungen nicht mehr signifikant ist, d. h. die FU bilden also nach diesem Modell nicht mehr geringer aus. In Bezug auf die ursprüngliche Fragestellung nach der sozialen Verantwortung im Bereich Ausbildung von Familienunternehmen ist dieser Befund allerdings unbefriedigend.

Interessant wird es jedoch bei Modell 3, in dem die Interaktion zwischen Beschäftigtenzahl als Indikator für die Betriebsgröße und der Familienunternehmensgruppe hinzukommt. Zum einen sind nun die Koeffizienten, allerdings immer noch negativ, der Ausprägungen FU und FbU signifikant, genau wie auch die Koeffizienten der Interaktionsterme, die ein positives Vorzeichen besitzen. Zum anderen handelt es sich jetzt bei den Effekten, sprich Variablen, die in die Interaktion einbezogen wurden, nunmehr um konditionale Effekte. Wie sind diese Koeffizienten jetzt zu interpretieren und was bedeutet das für unsere Fragestellung? Lassen wir die Konstante und die Variablen Betriebsalter, Wirtschaftszweig und Kammerzugehörigkeit außer Betracht, hier hat sich ja die Interpretation nicht geändert, und konzentrieren uns auf die Effekte Beschäftigte und Familienunternehmensgruppe sowie die Interaktion, wobei wir uns auf die Gegenüberstellung von FU und N-FU fokussieren. Da die N-FU die Referenzgruppe darstellen, gilt hier für den Prädiktor „Beschäftigte“, dass die Interaktion wegfällt, genau wie auch der Term für den Familienunternehmensstyp. Daher ergibt sich für N-FU, unter Außerachtlassung der anderen Effekte, eine Abhängigkeit in Höhe des Koeffizienten für die Beschäftigtenzahl (0,0087), d. h. für die N-FU steigt die Ausbildungsneigung mit jedem Beschäftigten um 1,0087. Im Falle der FU sieht es jetzt aber so aus, dass sowohl die Interaktion als auch der Effekt der Familienunternehmensgruppe ins Spiel kommen, d. h. einerseits sinkt die Konstante um 1,2557 (negativer Koeffizient FU), andererseits steigt der Koeffizient für die Beschäftigtenzahl auf 0,0647 und ist damit für die FU deutlich größer. Dies bedeutet, dass ab etwa 23 Beschäftigte das Logit und damit das Odd für die Ausbildungsbereitschaft des FU größer als im Fall des N-FU wird, bei sonst gleichen Werten bei den drei anderen nicht betrachteten Effekten.

Wie sieht es nun bei der Variablen Familienunternehmensgruppe aus? Setzen wir jetzt die Beschäftigtenzahl auf Null, was zwar einen Grenzfall darstellt, so sehen wir, dass sich für diesen Fall das Logit, wiederum unter Außerachtlassung der anderen drei Effekte, um $-1,2577$ für das FU verringert. Bei einer von Null verschiedenen Beschäftigtenzahl ergibt sich, dass sich das Logit für FU um $[0,087 \times \text{Beschäftigtenzahl} + (-1,2577 + 0,056 \times \text{Beschäftigtenzahl})]$ ändert. Es lässt sich schnell errechnen, dass auch in diesem Zusammenhang das Logit für die Ausbildungsneigung des FU ab 23 Beschäftigten größer als bei den N-FU werden wird. Der signifikante Koeffizient der Interaktion zeigt also, dass es zu berücksichtigende Unterschiede zwischen FU und N-FU im Kontext der Beschäftigtenzahl für die Ausbildungsneigung gibt, und zwar dergestalt, dass dadurch die Ausbildungsneigung der FU bei entsprechender Beschäftigtengröße die Ausbildungsneigung der N-FU übersteigt.

Dieser Sachverhalt wird in der Abbildung 2 noch einmal illustriert. Die Odds für die Wahrnehmung der Ausbildungsfunktion für die drei Unternehmensgruppen in Abhängigkeit von der Beschäftigtenzahl lassen sich in einer jeweils unterschiedlichen Kurve darstellen, wobei die anderen Effekte nicht in Betracht gezogen wurden. So liegen die Kurven für die FU und FbU bis zur Beschäftigtenzahl von 23 unterhalb der Kurve für die N-FU, was bedeutet, dass bis dahin die Ausbildungsneigung geringer ist. Ab dieser Beschäftigtenzahl verlaufen die entsprechenden Kurven oberhalb und steigen deutlich schneller an als im Fall der N-FU. In diesem Bereich besitzen also die FU für die entsprechende Zahl von Beschäftigten eine weitaus höhere Neigung auszubilden als die N-FU.

Auch in Modell 4 lassen sich die gerade erörterten Zusammenhänge ebenso nachweisen wie in vielen weiteren gerechneten Modell-Analysen. Jedes Mal gibt es eine signifikante Interaktion zwischen Beschäftigtenzahl und Familienunternehmensgruppe, wie auch in Modell 4, bei dem zudem die Kammerzugehörigkeit mit der Familienunternehmensgruppe interagiert, ersichtlich. Andere Interaktionen mit der Familienunternehmensgruppe erweisen sich stets als nicht signifikant, wie ebenfalls im Modell 4 beispielhaft gezeigt.



Quelle: Primärerhebung „Ausbildungsplatzpotenziale“ 2008, ifm Universität Mannheim. Eigene Berechnungen.

Abbildung 2: Odds für die Ausbildung in Abhängigkeit der Beschäftigtenzahl und der Familienunternehmensgruppe

Alle abgebildeten Modelle sind als solche hoch signifikant (Likelihood-ratio-Chi-Quadrat-Test $Pr < 0,0001$). Die Kriterien der Modellanpassung zeigt Tabelle 3. Die vier Modelle zeigen insgesamt zufriedenstellende Maße der Anpassung, wobei zu erwähnen ist, dass der AIC für das Konstanten-Modell bei ca. 664 liegt und die Konkordanz jeweils um bzw. über 72 % beträgt.

Tabelle 3: Modellanpassung der Logit-Modelle zur Ausbildungsbereitschaft

Kriterien der Modellanpassung	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4
Devianz-Anpassungstest ($Pr > ChiSq$)	0,0001	0,0001	0,0002	0,0001
AIC	619,82	620,99	607,86	616,61
Hosmer – Lemeshow – Anpassungstest ($Pr > ChiSq$)	0,0002	0,2374	0,5648	0,2260
PseudoR ² (nach Nagelkerkes)	0,1689	0,1758	0,2165	0,2241

Quelle: Primärerhebung „Ausbildungsplatzpotenziale“ 2008, ifm Universität Mannheim. Eigene Berechnungen.

Zu bemerken ist allerdings, dass der Hosmer-Lemeshow-Test, der die Differenzen zwischen den geschätzten und beobachteten Häufigkeiten der Werte für die abhängige Variable überprüft, für Modell 1 eine hohe Signifikanz zeigt, was bedeutet, dass es große Unterschiede zwischen den beobachteten und geschätzten Häufigkeiten gibt. Daher ist Modell 2 dem Modell 1 vorzuziehen und die Familienunternehmensgruppe mit einzubeziehen. Insgesamt dürfte auch von Seiten der Modellanpassung Modell 3 als das wohl am besten geeignete angesehen werden.

Nachdem wir nun die Ausbildungsfunktion bei der Gegenüberstellung von Familien- und Nicht-Familienunternehmen untersucht haben, wollen wir einen Blick auf die Analyse der Ausbildungsneigung in Bezug auf die F-PEC-Skala, d. h. auf den gleitenden Einfluss der Familie werfen. Bei der bivariaten Betrachtung von F-PEC-Wert und Ausbildung erwies sich der mittlere Skalenwert als nicht signifikant verschieden für die beiden Ausbildungsgruppen (s. Tabelle 1). Aber auch hier gilt das Gleiche wie für die Familienunternehmensgruppen, dass der Zusammenhang sicherlich nicht so einfach sein kann. Gehen wir wieder zum multivariaten Fall des Logit-Modells über und schauen uns in Tabelle 4 die verschiedenen Modelle für den F-PEC-Wert als Variable in Zusammenhang mit der Ausbildungsneigung an. Sowohl in Modell 2a, das nur die Haupteffekte enthält, wie auch in Modell 3a zeigen sich ähnliche Ergebnisse wie im Fall der Familienunternehmensgruppen.

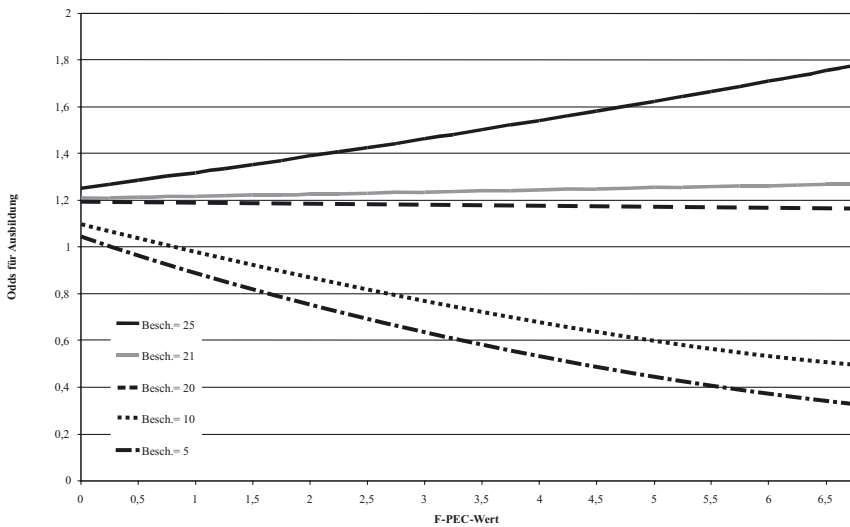
Im Modell 2a sind auch wieder die Einflüsse der Beschäftigtenzahl, die Zugehörigkeit zu einer Kammer sowie die Branchen Handel, wissensintensive und nicht-wissensintensive Dienstleistungen jeweils gegenüber dem Verarbeitenden Gewerbe signifikant in Bezug auf die Ausbildungsfunktion. Der Effekt des F-PEC-Wertes ist auch hier nicht signifikant und hätte in Bezug auf unsere Hypothese auch das „falsche“ Vorzeichen. Für Modell 3a zeigt sich, dass hier ebenfalls sowohl die Beschäftigtenzahl und der F-PEC-Wert, als auch die Interaktion zwischen beiden, signifikanten Einfluss auf die Ausbildungsneigung ausüben. Während die Ausbildungsneigung pro Beschäftigtem um 1,0092 steigt, fällt sie jedoch mit jeder Erhöhung des F-PEC um 1 mit einem Faktor von 0,8, was unserer Erwartung und Hypothese 1a widerspricht. Allerdings ist in diesem konditionalen Modell noch der Interaktionsterm zwischen Beschäftigtenzahl und F-PEC-Wert in die Betrachtung einzubeziehen. So steigt die Ausbildungsneigung für die Interaktion pro Beschäftigtem und einer Einheit des F-PEC um den Faktor 1,0116. Werden wieder die anderen Effekte und die Konstante nicht berücksichtigt, kann man schnell errechnen, dass sich die Ausbildungsneigung mit steigendem F-PEC-Wert ab einer Beschäftigtenzahl von 21 stetig erhöht. Dieser Sachverhalt lässt sich wieder in einer Abbildung (Abbildung 3) veranschaulichen. Dort sind die Odds für die Ausbildung in Abhängigkeit der Beschäftigtenzahl und des F-PEC-Wertes abgetragen, wobei alle anderen Effekte ausgeschlossen wurden. Während die Kurven für die Beschäftigtenzahlen 5, 10 und 20 stetig fallen und damit einen negativen Zusammenhang zwischen der Ausbildungsneigung und dem F-PEC-Wert dokumentieren, zeigt sich ab der Beschäftigtenzahl 21 eine stetig steigende Kurve, also ein Anstieg der Ausbildungsneigung mit steigendem F-PEC, wie wir es in der Hypothese 1a formuliert hatten. So kann auch im Fall des F-PEC-Wertes als Effekt die entsprechende Hypothese im allgemeinen Fall nicht unterstützt werden.

Das Modell 4a steht wieder beispielhaft für eine ganze Reihe weiterer Modelle, in denen andere Interaktionsterme involviert wurden, die jedoch sämtlich nicht signifikant waren. Nur die Interaktion zwischen Beschäftigtenzahl und F-PEC erwies sich als robust, d. h. diese Terme waren weiterhin signifikant. Die Güte der Modellanpassung für die drei gegebenen Modelle lassen sich der Tabelle 5 entnehmen und zeigen wiederum für diese Modelle wohl insgesamt zufriedenstellende Maße, auch wenn der Hosmer-Lemshow-Anpassungstest für das Modell 2a besser sein könnte. Allerdings gilt für jedes Modell für den Likelihood-ratio-Chi-Quadrat-Test, dass die Wahrscheinlichkeit kleiner 0,0001 ist. Der AIC für das Konstanten-Modell bleibt mit ca. 664 gleich und auch die Konkordanz beträgt jeweils rund 72 % oder darüber.

Tabelle 4: Logit-Modelle zur Ausbildungsberetschaft als abhängige Variable und mit dem F-PEC-Wert als unabhängige Variable

Unabhängige Variablen im Modell	Referenzgruppe	Modell 2a		Modell 3a		Modell 4a				
		Koeff	Exp(B)	Sig.	Koeff	Exp(B)	Sig.	Koeff	Exp(B)	Sig.
Betriebscharakteristika										
Beschäftigte	(metrisch)	0,0249	1,0253	0,0001	0,0090	1,0090	0,0647	0,0092	1,009	0,0641
Betriebsalter	(metrisch)	0,0018	1,0020	0,5582	0,0021	1,002	0,5125	0,0021	1,002	0,5167
Wirtschaftszweig	Verarb. Gewerbe									
Baugewerbe		0,6886	1,991	0,1428	0,8145	2,258	0,0889	0,8174	2,265	0,0876
Handel		1,0799	2,944	0,0035	1,2349	3,438	0,0013	1,2330	3,432	0,0013
Gastgewerbe		0,4112	1,509	0,5289	0,6874	1,989	0,3013	0,6786	1,971	0,3119
wissensintensive DL		0,7316	2,078	0,0687	0,8879	2,430	0,0315	0,8921	2,440	0,0311
sonstige DL		0,6659	1,946	0,0750	0,7938	2,212	0,0393	0,8009	2,228	0,0384
Kammerzugehörigkeit	keine Kammer									
Handwerk		2,3394	10,375	0,0002	2,2642	9,623	0,0002	2,1708	8,765	0,0410
IHK		1,5722	4,817	0,0055	1,3902	4,016	0,0108	1,4351	4,200	0,1128
Kammer Freie Berufe		1,5739	4,825	0,0087	1,4485	4,257	0,0128	1,6221	5,021	0,1191
Familieneinfluss										
F-PEC Wert	(metrisch)	-0,0576	0,944	0,3379	-0,2257	0,7979	0,0020	-0,2075	0,813	0,4689
Interaktionsterme										
Beschäftigte * F-PEC-Wert					0,0111	1,0111	0,0002	0,0110	1,011	0,0002
F-PEC-Wert * Kammer (Handwerk)	F-PEC-Wert * Kammer (keine Kammer)							0,0204	1,043	0,9487
F-PEC-Wert * Kammer (IHK)								-0,0166	1,004	0,9544
F-PEC-Wert * Kammer (Freie Berufe)								-0,0587	0,942	0,8553
Konstante										
					-2,6242	0,07249	0,0001	-2,2439	0,1060	0,0009
								-2,2950	0,101	0,0173

Quelle: Primärerhebung „Ausbildungsplatzpotenziale“ 2008, ifm Universität Mannheim. Eigene Berechnungen.



Quelle: Primärerhebung „Ausbildungsplatzpotenziale“ 2008, ifm Universität Mannheim. Eigene Berechnungen.

Abbildung 3: Odds für die Ausbildung in Abhängigkeit der Beschäftigtenzahl und des F-PEC-Wertes

Tabelle 5: Modellanpassung der Logit-Modelle zur Ausbildungsbereitschaft mit dem F-PEC-WERT als unabhängiger Variable

Kriterien der Modellanpassung	Modell 2a	Modell 3a	Modell 4a
Devianz-Anpassungstest (Pr > ChiSq)	0,0001	0,0002	0,0001
AIC	620,90	606,50	612,36
Hosmer – Lemeshow – Anpassungstest (Pr > ChiSq)	0,1430	0,0604	0,0914
Pseudor2 (nach Nagelkerkes)	0,1712	0,2104	0,2107

Quelle: Primärerhebung „Ausbildungsplatzpotenziale“ 2008, ifm Universität Mannheim. Eigene Berechnungen.

3. Diskussion der Ergebnisse

Für unsere Ausgangsfragestellung bedeuten die erhaltenen Ergebnisse, dass lediglich bei den größeren Familienunternehmen die Ausbildungsneigung höher als bei den Nicht-Familienunternehmen ist. Bei kleineren Familienunternehmen hingegen ist die Ausbildungsneigung nicht höher, was der Literatur und der öffentlichen Meinung allgemein

widerspricht. Damit kann Hypothese 1, dass Familienunternehmen eher ausbilden als Nicht-Familienunternehmen, durch unsere Untersuchung in ihrer Allgemeinheit nicht bestätigt werden. Dasselbe lässt sich auch für die Analyse der Ausbildungsneigung mit dem F-PEC-Wert als Variable resümieren: Unternehmen sind mit steigendem Familieneinfluss erst dann eher geneigt auszubilden, wenn sie eine bestimmte Betriebsgröße erreicht haben.

Eine Möglichkeit der Erklärung könnte darin gesehen werden, dass ab einer bestimmten Größe der Familienunternehmen traditionelle Werte an Bedeutung gewinnen und eine Unternehmenstradition zum Tragen kommt, die nicht an das Alter eines Unternehmens gebunden ist. Diese könnte unter anderem Werte wie Reputation, Unternehmenskultur oder die besondere Verbundenheit mit der Region umfassen. Evtl. könnte auch der stärkere Einfluss der Freien Berufe bei den kleineren Unternehmen eine Rolle spielen oder eine größere Anzahl von Konzerntöchtern bei den Nicht-Familienunternehmen. Zusätzlich könnten Familienunternehmen deswegen erst ab einer bestimmten Größe verstärkt geneigt sein auszubilden, da der erhöhte Reputationsaufbau durch die Ausbildungsübernahme erst ab einer gewissen Unternehmensgröße zum Tragen kommt und vor Vermögensverlust schützt; da Unternehmen erst ab einer bestimmten wirtschaftlichen Stärke im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen, wird auch ein Fehlverhalten erst ab dann von der Gesellschaft sanktioniert.

Werfen wir einen Blick auf die zweite Hypothese, so lässt sich feststellen, dass sowohl für die Gegenüberstellung von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen als auch für den gleitenden Familieneinfluss gemessen am F-PEC die Ausbildungsneigung mit steigender Beschäftigungszahl steigt. Dies wird besonders durch die beiden Abbildungen 2 und 3 verdeutlicht. Zum einen wird die Annahme einer größeren Ausbildungsneigung im Fall der Familienunternehmensgruppen durch die mit wachsender Beschäftigtenzahl zunehmende höhere Steigung für die Odds der Ausbildungsneigung bei den Familienunternehmen deutlich. Zum anderen kommt sie auch zum Ausdruck, wenn man sich in Abbildung 3 die Lagen der Odds-Kurven für die jeweiligen Beschäftigtenzahlen anschaut. Je größer die Beschäftigtenzahl ist, desto höher liegt die jeweilige Kurve und je höher ist der entsprechende Wert für die Kombination aus Beschäftigtenzahl und F-PEC-Wert. Unsere zweite Hypothese kann somit in beiden Fällen bestätigt werden. Dieses Ergebnis kann als zusätzliches Indiz dafür gewertet werden, dass Familienunternehmen mit zunehmender Größe immer mehr in den Fokus der Öffentlichkeit rücken und es ihnen deshalb immer ratsamer erscheint, Reputation aufzubauen, um Sanktionen bei Fehlverhalten, die zum Reputationsverlust und damit zum Vermögensverlust führen können,

entsprechend vorbeugend entgegenzuwirken. Für diesen Zweck eignet sich die Erhöhung der Ausbildungsbereitschaft gerade in Deutschland recht gut.

4. Limitationen der Studie

Als Limitation der Studie kann zum einen die regionale Beschränkung auf eine Großstadt, in unserem Fall Mannheim, angesehen werden. Für Folgestudien wäre daher eine Ausweitung der Arbeit wünschenswert, da die Verteilung der Unternehmen nicht der Grundgesamtheit von Deutschland entspricht. Kritisch anzumerken ist auch, dass die Motive für die Ausbildungsübernahme der Unternehmen nicht bei allen Unternehmen abgefragt wurden. Zwar legen andere Untersuchungen den Schluss nahe, dass Unternehmen in Deutschland unter anderem auch ausbilden, um sich gesellschaftlich zu engagieren, doch wäre es wünschenswert gewesen, diesen Punkt auch in dieser Arbeit genauer zu untersuchen. An dieser Stelle fehlt auch eine detaillierte Betrachtung der Kosten und Nutzen der Ausbildungsübernahme von kleinen und mittleren Unternehmen unseres Samples. Nur unter Einbeziehung aller Kosten ist es letztlich möglich, eine Aussage zu treffen, ob der Nutzen durch den zusätzlichen Aufbau von Reputation in vernünftiger Relation zu den entstandenen Kosten steht. Weiter wären Angaben über die Übernahmequoten der einzelnen Unternehmen hilfreich, um besser einzugrenzen, welche Unternehmen eher zum Selbstzweck ausbilden und welche sich zusätzlich gesellschaftlich engagieren wollen.

Neben diesen die Studie betreffenden Einschränkungen, kann der reine Bezug auf die Ausbildungsübernahme als Indikator für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung als ausbaufähig angesehen werden. Um eine bessere Aussage tätigen zu können, ob sich Unternehmen mit starkem Familieneinfluss eher gesellschaftlich engagieren als Unternehmen mit schwachem Familieneinfluss, müssen weitere Aspekte, die sich auf den Bereich Corporate Social Responsibility beziehen, einbezogen werden.

V. Fazit und Ausblick

Diese Studie hatte zum Ziel, eine erste Antwort auf die Frage zu geben, ob es Unterschiede bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zwischen Unternehmen mit starkem und schwachem Familieneinfluss gibt. Dafür wurde die Ausbildungsbereitschaft von 510 Unternehmen in Mannheim untersucht. Ausbildung als Teilaspekt der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung wurde für die Untersuchung gezielt ausgewählt, da Bildung von den Unternehmen selbst als ein bedeutendes Betätigungsfeld des gesellschaftlichen Engagements genannt

wird. Der Familieneinfluss auf die jeweiligen Unternehmen wurde anhand einer F-PEC Skala in Anlehnung an Astrachan et al. bestimmt. Es wurde die Hypothese aufgestellt, dass Familienunternehmen aus Rücksicht auf ihren guten Ruf sowie auf ihre besondere Unternehmenskultur eher geneigt sein müssten auszubilden als Nicht-Familienunternehmen, und damit auch eher geneigt sein müssten, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Außerdem wurde die Vermutung geäußert, dass bei Familienunternehmen mit steigender Unternehmensgröße die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ansteigt.

Im Ergebnis zeigte sich, dass bei kleineren Familienunternehmen die Ausbildungsneigung geringer als bei den Nicht-Familienunternehmen ist. Bei größeren Familienunternehmen hingegen ist die Ausbildungsneigung höher. Auch im Hinblick auf den gleitenden Einfluss der Familie, gemessen am F-PEC Wert, wurde dieses Ergebnis präsentiert. Sowohl bei der Überprüfung der Hypothese 1, als auch der Hypothese 1a offenbarte sich, dass die Ausbildungsbereitschaft der Unternehmen mit wachsender Unternehmensgröße steigt. Für unsere Ausgangsfragestellung bedeutet dies, dass die vorher aufgestellten Hypothesen 1 und 1a in ihrer Allgemeinheit nicht bestätigt werden konnten. Die Hypothese 2 konnte bestätigt werden. Durch die Untersuchung wurde eine Tendenz sichtbar, die es nun gilt, in zukünftigen Arbeiten genauer auf ihre Allgemeingültigkeit zu überprüfen. So kann davon ausgegangen werden, dass größere Familienunternehmen eher bereit sind auszubilden als die entsprechenden Nicht-Familienunternehmen. Letztendlich zeigen die Ergebnisse dieser Studie, dass die Überprüfung der Frage nach Unterschieden bei der Übernahme von gesellschaftlichem Engagement zwischen Familienunternehmen und ihrem Pendant ein interessantes Forschungsfeld ist, das weitere Untersuchungen durchaus lohnenswert erscheinen lässt. Einerseits könnte die Ausbildungsübernahme als Teilaspekt des gesellschaftlichen Engagements näher untersucht werden. Hier würden sich vor allem auch qualitative Erhebungen anbieten, da bei dieser Art der Untersuchung näher auf die Gründe und Motive der Ausbildungsübernahme eingegangen werden kann, als es bei einem rein quantitativen Untersuchungsdesign der Fall ist. Um eine noch bessere Aussage über die Unterschiede bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen mit unterschiedlichem Familieneinfluss tätigen zu können, ist es unabdingbar, wie im vorherigen Abschnitt angedeutet, neben der Ausbildungsaufgabe auch andere Teilaspekte des gesellschaftlichen Engagements mit einzubeziehen.

Literatur

- Anderson, R. C., Mansi, S. A. und Reeb, D. M.* (2003): Founding family ownership and the agency cost of debt, in: *Journal of Financial Economics*, 68, 263–285.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B. und Smyrnios, K. X.* (2006): The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem, in: *Poutziouris, P. Z., Smyrnios, K. X. und Klein, S. B.* (2006): *Handbook of Research on Family Business*, Cheltenham: Edward Elgar, 167–179.
- Barney, J. B.* (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, in: *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Beutner, M.* (2001): *Ausbildungsbereitschaft von Klein- und Mittelbetrieben*, Köln: Botermann & Botermann.
- BMBF* (2004): *Ausbildungsbereitschaft der Betriebe*, Berlin.
- Broer, E. und Kirchdörfer, R.* (2008): *Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen*, ZEW Mannheim.
- Bundesinstitut für Berufsbildung* (2009): *Betriebliche Berufsausbildung: Eine lohnende Investition für die Betriebe*, BIBB-Report, 8, 1–11.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. und Sharma, P.* (1999): Defining the Family Business by Behavior, in: *ET&P*, 23 (4), 19–39.
- Churchill, N. C. und Hatten, K. J.* (1987): Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses, in: *American Journal of Small Business*, 11(3), 51–64.
- Deniz, M. und Suarez, M. K.* (2005): Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain, in: *Journal of Business Ethics*, 56 (1), 27–41.
- DIHK* (2009): *Ausbildung 2009: Ergebnisse einer Online-Unternehmensbefragung*, Berlin.
- Donnelley, R. G.* (1964): The Family Business, in: *Harvard Business Review*, 42 (4), 93–105.
- Eddleston, K. A., Kellermans, F. W. und Sarathy, R.* (2008): Resource configuration in family firms: linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance, in: *Journal of Management Studies*, 45(1), 26–50.
- Europäische Kommission* (2002): *Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung*. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Brüssel, COM, 347.
- (2002a): *Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung*. Beobachtungsnetz der europäischen KMU 2002, Nr. 4, EU-Kommission Beschäftigung und Soziales, Brüssel.
- Franz, W. und Soskice, D.* (1995): The German Apprenticeship System, in: *Buttler, F., Franz, W., Schettkat, R. und Soskice, D.* (Hrsg.): *Institutional Frameworks and Labor Market Performance*, London/New York: Routledge, 208–234.
- Frasl, E. J. und Rieger, H.* (2007): *Family-Business-Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen*, Wien: Linde-Verlag.
- Geißler, K. und Schmidt, H.* (1996): Ungleiche Ausbildung? Diskussion zum System der Berufsausbildung in Deutschland, in: *Bolder, A.* (Hrsg.): *Die Wiederentdeckung der Ungleichheit*, Jahrbuch Bildung und Arbeit '96, Opladen: Leske & Budrich, 288–311.

- GILDE GmbH* (2007): Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland – aktueller Stand und zukünftige Entwicklung, Studie, Detmold.
- Godfrey, P. C.* (2005): The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective, in: *Academy of Management Review*, 30 (4), 777 – 798.
- Grollmann, P. und Rauner, F.* (2007): Exploring innovative apprenticeship: quality and costs, in: *Education + Training*, 49 (6), 431 – 446.
- Holzborn, A.* (2006): Corporate Social Responsibility in kleinen und mittleren Unternehmen, Saarbrücken: Vdm-Verlag.
- Kempf, T.* (1985): Theorie und Empirie betrieblicher Ausbildungsplatzangebote, Frankfurt am Main: Lang.
- Klein, S.* (2004): Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen, Wiesbaden: Gabler.
- Leicht, R., Tur Castello, J. und Philipp, R.* (2009): Ausbildungsplatzpotenziale in Mannheim. Analyse zur Stärkung und Verbesserung der Ausbildung in kleinen und mittleren Unternehmen. Studie im Auftrag der Stadt Mannheim, des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und der Europäischen Union, ifm Universität Mannheim.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. und Scholnick, B.* (2008): Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses, in: *Journal of Management Studies*, 45 (1), 51 – 78.
- Niederalt, M.* (2004): Betriebliche Ausbildung als kollektives Phänomen, Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften, 55 (1), 80 – 105.
- (2005): Bestimmungsgründe des betrieblichen Ausbildungsverhaltens in Deutschland, Erlangen-Nürnberg: Universität.
- Niefert, M., Heger, D., Licht, G., Hauer, A., Keese, D. und Schramm, T.* (2009): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, München: Stiftung Familienunternehmen.
- Pfeifer, H., Dionisius, R., Schönfeld, G., Walden, G. und Wenzelmann, F.* (2009): Kosten und Nutzen der betrieblichen Berufsausbildung. Forschungsprojekt des Bundesinstituts für Berufsbildung, Bonn.
- Plünnecke, A., Scharnagel, B., Stettes, O. und Angenendt, J.* (2009): Einstiegsmonitor Europa, iw Analysen Nr. 54.
- Rutherford, M. W., Kuratko, D. F. und Holt, D. T.* (2008): Examining the link between „Familianness“ and Performance: Can the F-PEC untangle the Family Business Theory Jungle? In: *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32 (6), 1089 – 1109.
- Sadowski, D.* (1980): Berufliche Bildung und betriebliches Bildungsbudget, Stuttgart: Pöschel.
- Stiftung Familienunternehmen* (2007): Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen, München.
- Walden, G. und Herget, H.* (2002): Nutzen der betrieblichen Ausbildung für Betriebe – erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung. BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 6.
- Wenzelmann, F., Schönfeld, G., Pfeifer, H. und Dionisius, R.* (2009): Betriebliche Berufsausbildung: Eine lohnende Investition für die Betriebe. Ergebnisse der BIBB-Kosten- und Nutzen-Erhebung 2007. BIBB Report 8, 2009.

- Whetten, D. A. und Mackey, A. (2005): An identity-congruence explanation of why firms would consistently engage in corporate social performance. Working Paper. Brigham Young University, Provo, UT.*
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M. und Vater, G. (2005): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden: Gabler.*
- Wolter, S. C. (2008): Ausbildungskosten und -nutzen und die betriebliche Nachfrage nach Lehrlingen. Perspektiven der Wirtschaftspolitik, 9 (SI), 90 – 108.*