

Danksagung

An erster Stelle möchten wir uns bei allen Unternehmen sehr herzlich für die Teilnahme an unserem Forschungsprojekt zum Thema „Performance, Digitalisierung, Globalisierung und Stakeholder-Beziehungen im Mittelstand“ bedanken. Wir sind sehr erfreut darüber, dass so viele Geschäftsführer die Zeit finden konnten, um an unserer Befragung teilzunehmen. Wir sind uns bewusst, dass dies vor dem Hintergrund stets gut gefüllter Terminkalender und der täglich hohen Arbeitsbelastungen auch in Hinblick auf die betrieblichen Auswirkungen der COVID-19-Krise nicht als selbstverständlich anzusehen ist. Ohne einen derartigen Austausch zwischen Theorie und Praxis wäre jedoch eine angewandte, praxisorientierte Forschung nicht umsetzbar.

Die gezeigte Resonanz auf unsere Befragung spiegelt die hohe Bedeutung der Themenbereiche Digitalisierung und Globalisierung im Mittelstand und somit für die betriebliche Praxis wider. Mit diesem Ergebnisbericht zu unserer Studie beabsichtigen wir vorrangig, mittelständischen Unternehmen Orientierungspunkte für eine erfolgreiche Ausgestaltung von Digitalisierungs- und Globalisierungsstrategien zu geben, damit diese sich im Vergleich zum Wettbewerb besser einordnen und eventuell Anhaltspunkte für die Weiterentwicklung in diesen Bereichen erhalten können.

Unser Dank gilt auch den Teilnehmern des Pretests, die uns aus der Wissenschaft und Praxis wichtige Anmerkungen und Impulse zur Verbesserung unseres Fragebogens lieferten. Zudem danken wir der gemeinnützigen EQUA-Stiftung (München), die dieses Projekt finanziell unterstützt.

Siegen, im Juni 2021
Prof. Dr. Martin Hiebl, Tobias R. Bürgel und
David I. Pielsticker

Inhalt

Danksagung	1
1. Einleitung	2
2. Datenerhebung	3
3. Empirische Ergebnisse	5
3.1 Zentrale Kontextfaktoren	5
3.1.1 Betroffenheit aufgrund der COVID-19 Krise	5
3.1.2 Einfluss der Globalisierung	6
3.1.3 Ausrichtung mittels Strategie	7
3.1.4 Stakeholder-Beziehungen	8
3.1.5 Digitalisierung	8
3.2 Konfliktmanagement	10
3.2.1 Treiber der Digitalisierung	10
3.2.2 Konfliktarten in Familienunternehmen	11
3.2.3 Strategien zur Konfliktlösung in Familienunternehmen	12
4. Fazit	14
Quellenangaben	16

1. Einleitung

Ziel der vorliegenden Studie ist es, die Ausgestaltung der Stakeholder-Beziehungen mittelständischer Unternehmen unter Berücksichtigung von zentralen Kontextfaktoren wie Digitalisierung und Globalisierung zu untersuchen. Bisherige Studien zeigen, dass die Berücksichtigung solcher Kontextfaktoren eine hohe Relevanz für die Ausgestaltung der Stakeholder-Beziehungen und damit für den Erfolg eines Unternehmens hat (Berman et al., 1999; Choi und Wang, 2009; Yang et al., 2015; Holmlund und Kock, 1996). Ein effizientes Stakeholder-Management ist daher entscheidend für die gemeinsame Wertgenerierung im Unternehmen (Freeman et al., 2010).

Die Mehrheit der an diesem Forschungsprojekt teilnehmenden Unternehmen sind auf Basis der Mitarbeiterzahlen als kleine und mittlere Unternehmen (weniger als 500 Mitarbeiter) zu klassifizieren und bilden das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Nach den im Jahr 2017 vorgenommenen Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn sind 99,5 % aller Unternehmen in Deutschland als KMU zu klassifizieren, welche wiederum insgesamt 58 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten anstellen (IfM Bonn, 2017). Aufgrund des langfristigen und persönlichen Verhältnisses von KMU zu deren Stakeholdern, sowie deren wirtschaftlichen Bedeutung, erscheint es umso wichtiger diese Beziehungen im Kontext des digitalen Wandels und globaler Interaktionen zu untersuchen.

Aufgrund der hohen volkswirtschaftlichen Bedeutung von KMU hat sich auch die Forschung zu den Besonderheiten der Stakeholder-Beziehungen in KMU in den letzten Jahren stark erhöht (siehe z. B. Albats et al., 2020; Schlierer et al., 2012). Trotz des gestiegenen akademischen Interesses an KMU bleibt eine Vielzahl

von Fragestellungen zu den Auswirkungen der Digitalisierung und Globalisierung auf die Stakeholder-Beziehungen in der unternehmerischen Praxis in KMU nach wie vor unbeantwortet. In dieser Forschungslücke ist die vorliegende Studie zu verorten, die einen Einblick in die Ausgestaltung diverser Stakeholder-Beziehungen im Zusammenhang mit der zunehmenden Digitalisierung und Globalisierung vorrangig in KMU liefern möchte. Obwohl die Mehrheit der an dieser Studie teilnehmenden Unternehmen den KMU zuzurechnen sind, möchten wir auch viele große Unternehmen nicht aus dem Blick verlieren, welche ebenfalls an der Studie teilgenommen haben. Insbesondere große Unternehmen haben in der Regel eine hohe Anzahl an verschiedensten Stakeholdern, die gezielt zu managen sind, um gemeinsame Unternehmensziele effizient zu erreichen. Wir möchten daher mit dieser Studie Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede zwischen großen Unternehmen und KMU in Hinblick auf Ihre Stakeholder-Beziehungen aufzeigen.

2. Datenerhebung

Zum Zweck der Datenerhebung wurde im Zuge dieses Forschungsprojekts ein Fragebogen entwickelt, welcher per E-Mail an Geschäftsführer von Unternehmen im näheren und weiteren Umkreis Siegens versandt wurde. Die Unternehmen in unserer Studie sind demnach vornehmlich in den Bundesländern Nordrhein-Westfalen, Hessen und Rheinland-Pfalz beheimatet. Unternehmen der Banken- und Versicherungsindustrie wurden aufgrund ihrer üblichen Besonderheiten in puncto Geschäftsmodell und Controlling (Messner, 2016) in der Studie nicht berücksichtigt. Ferner wurden börsennotierte Unternehmen aufgrund externer Einflussfaktoren auf die Unternehmensführung ausgeschlossen.

Der Fragebogen wurde mittels eines Online-Umfrage-Tools an die Unternehmen gesendet. Die Datenerhebung startete im Juni 2020 und konnte im August 2020 abgeschlossen werden. Insgesamt haben 166 Unternehmen an der Studie teilgenommen. Vor dem Hintergrund der in den letzten Jahren sinkenden Rücklaufquoten von Umfragen (Pielsticker und Hiebl, 2020), erscheint unsere Rücklaufquote von 14,9 % sich als adäquat herauszustellen.

Für ein besseres Verständnis über die in unserer Studie inkludierten Unternehmen diskutieren wir nachfolgend deskriptive Informationen zu deren Unternehmensgröße, deren Branchenzugehörigkeit, der Existenz eines Aufsichtsrats und Beirats sowie der Klassifikation als Familien- bzw. Nicht-Familienunternehmen.

Unternehmensgröße

Die Einteilung der Größenklassen orientierte sich an den Vorgaben des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM Bonn, 2017). Die Einteilung der Größenklassen (siehe Tabelle 1) erfolgte anhand der Selbstausskunft der Unternehmen bezüglich ihrer Mitarbeiterzahlen. Hierbei fällt auf, dass kleine Unternehmen (1-249 Mitarbeitende) mit 39,1 % den größten Teil

des Samples darstellen, gefolgt von großen Unternehmen (34,9 %) und mittleren Unternehmen (25,9 %).

Größenklasse (Anzahl Mitarbeiter)	Anteil der Unternehmen (absolut)	Anteil der Un- ternehmen (relativ)
1 – 249	65	39,1 %
250 – 499	43	25,9 %
> 499	58	34,9 %

Tabelle 1: Unternehmensgröße

Branche

Die Unternehmen wurden ferner gebeten die Branche anzugeben, in der das Unternehmen hauptsächlich agiert (siehe Tabelle 2). Die Branchen orientieren sich hierbei an der Klassifikation der Wirtschaftszweige (Wz 2008). Die Zuordnung erfolgte ebenfalls mittels Selbstausskunft der Unternehmen anhand der vier vorgegebenen Branchen.

Branche	Anteil der Unternehmen (absolut)	Anteil der Unternehmen (relativ)
Industrie / verarbeitendes Ge- werbe	94	56,6 %
Handel	13	7,8 %
Dienstleis- tungen	40	24,1 %
Sonstige	19	11,4 %

Tabelle 2: Unternehmen nach Branchen

Die Klasse „Sonstiges“ ist ein Sammelbecken für alle Unternehmen, die sich den drei vorgeannten Branchen nicht zuordnen konnten. Die

Industrie bzw. das verarbeitende Gewerbe stellen mit 56,6 % der Unternehmen den deutlich größten Anteil der Unternehmen in unserem Sample dar. Dies ist keine Überraschung, da die Regionen um Siegen herum doch für ihre industrielle Prägung bekannt sind. Es folgen Dienstleistungen (24,1 %), Sonstige (11,4 %) und Handel (4,8 %).

Aufsichtsrat / Beirat

Die Unternehmen in unserem Sample haben in knapp einem Viertel der Fälle einen Aufsichtsrat als Überwachungsorgan implementiert (siehe Tabelle 3).

	Anteil der Unternehmen (absolut)	Anteil der Unternehmen (relativ)
Aufsichtsrat	44	26,5 %
Beirat	55	33,1 %

Tabelle 3: Aufsichtsrat und Beirat

Diese Zahlen hängen sehr stark von der Unternehmensform und -größe ab. So ist es für kleine und mittlere Unternehmen in der Regel nicht verpflichtend einen Aufsichtsrat zu installieren. Dem gegenüber steht der Beirat, der als beratendes Gremium der Geschäftsführung ein freiwilliges Gremium darstellt. In unserem Sample lassen sich ein Drittel der Unternehmen in ihren operativen und strategischen Entscheidungen von einem Beirat beraten.

Familienunternehmen

Nach Angaben der Stiftung Familienunternehmen stellen 2018 ca. 90 % der Unternehmen in Deutschland familienkontrollierte Unternehmen dar und beschäftigen ca. 60 % der Arbeitnehmer in Deutschland (Stiftung Familienunternehmen, 2019). In unserem Sample verhält sich die Verteilung etwas anders. So gaben ca. 66 % der Unternehmen durch Selbsteinschätzung

an ein Familienunternehmen (familienkontrolliert oder eigentümergeführt) zu sein (siehe Tabelle 4).

Familienunternehmen	Anteil der Unternehmen (absolut)	Anteil der Unternehmen (relativ)
Ja	109	65,7 %
Nein	57	34,3 %

Tabelle 4: Selbsteinschätzung der Familienunternehmen

Eine alternative Einteilung in Familien- bzw. Nicht-Familienunternehmen kann mittels der so genannten SFI-Skala (Substantial Family Influence) erreicht werden (Klein, 2000). Hierbei ist von einem Familienunternehmen auszugehen, sofern eine Familie einen signifikanten Einfluss auf selbiges Unternehmen ausüben kann.

SFI-Wert	Anteil der Unternehmen (absolut)	Anteil der Unternehmen (relativ)
0,00 – 0,99	49	29,5 %
1,00 – 1,99	81	48,8 %
2,00 – 3,00	36	21,7 %

Tabelle 5: Kategorisierung der Unternehmen nach der SFI-Skala

Dies kann etwa durch eine Beteiligung am Eigenkapital, am Management oder an der Kontrolle des Unternehmens gegeben sein (Zellweger et al., 2010). Mit Hilfe der SFI-Skala kann ein Unternehmen als Familienunternehmen klassifiziert werden, wenn eine oder mehrere Familie(n) einen Anteil am Eigenkapital des Unternehmens hält bzw. halten sowie die Summe der Anteile am Eigenkapital, an der Geschäftsleitung sowie am Aufsichtsorgans zumindest 1 beträgt. Die SFI-Skala kann Werte von 0 bis 3 annehmen, hierbei wächst mit steigendem Wert der Einfluss der Familie am Unternehmen.

Die Werte der Unternehmen in unserer Stichprobe zeigen, dass nach der SFI-Skala 70,5 % der Unternehmen als Familienunternehmen zu klassifizieren wären. Dieser Wert liegt etwas über der Selbstauskunft der Unternehmen, zeigt aber, dass sich nicht alle Unternehmen bzw. Geschäftsführer bewusst sind, evtl. als

familienkontrolliertes Unternehmen zu gelten – zumindest der SFI-Skala nach. Jedoch sind solch unterschiedliche Einschätzungen nicht einseitig verteilt, sondern vereinzelt ordneten sich teilnehmende Unternehmen auch als Familienunternehmen ein, obwohl der Wert nach SFI-Skala unter 1 liegt.

3. Empirische Ergebnisse

Da es unser Anliegen ist, mit dieser Studie Vergleiche hinsichtlich der Performance in den Analysen durchzuführen, haben wir die betrachteten Unternehmen in drei Performanceklassen eingeteilt (siehe Tabelle 1). Hierzu wurde der von Eddleston und Kellermans (2007) in der Forschung etablierte Ansatz zur Messung der subjektiven Performance herangezogen. Dieser misst auf Grundlage einer Selbsteinschätzung die Leistung von Unternehmen in den letzten drei Jahren im Vergleich zu den Wettbewerbern des Unternehmens in Bezug auf verschiedene Indikatoren wie u.a. Umsatzwachstum, Wachstum der Marktanteile, Steigerung der Rentabilität. Dabei wurde die Messung auf Basis einer Skala von 1 („niedriger als jene(s) der Wettbewerber“) bis 7 („höher als jene(s) der Wettbewerber“) durchgeführt.

Performance-klasse	Performance-Werte	Anzahl der Unternehmen
1 (mäßig)	1,63 – 4,12	56
2 (mittel)	4,13 – 5,00	46
3 (gut)	5,01 – 7,00	50

Tabelle 6: Kategorisierung der Unternehmen nach Performance (1 = „niedriger als jene der Wettbewerber“, 7 = „höher als jene der Wettbewerber“)

Die Höhe der Mittelwerte in Tabelle 1 bestimmt die Zuordnung der Unternehmen in die Performanceklassen 1 bis 3, wobei jede Klasse jeweils ein Drittel des gesamten Performancepektrums umfasst. Klasse 1 (mäßig) repräsentiert folglich alle Unternehmen mit einer

Performance im unteren Drittel, Klasse 2 (mittel) jene im mittleren Drittel und Klasse 3 (gut) die Unternehmen mit einer Performance im oberen Drittel (siehe Tabelle 6).

Nicht alle teilnehmenden Geschäftsführer haben alle Elemente des Fragebogens ausgefüllt bzw. ausfüllen können. Daher beruhen die untenstehenden Auswertungen teilweise nicht auf 166 Antwortgebern, sondern jeweils auf jenen, die die betreffende Frage beantwortet haben.

3.1 Zentrale Kontextfaktoren

3.1.1 Betroffenheit aufgrund der COVID-19-Krise

Exogene Schocks, wie Naturkatastrophen, ein Einbrechen der Weltwirtschaft und seit Beginn der 2000er Jahre auch überproportional Krankheiten in Form von Pandemien, können eine reale Gefahr für den Fortbestand eines Unternehmens darstellen (Rapaccini et al., 2020; Bertschek et al., 2019; Landini et al., 2020). Im Zuge der im Jahre 2020 ausgebrochenen COVID-19-Krise untersuchen wir in der vorliegenden Studie die individuelle Betroffenheit der teilnehmenden Unternehmen. Die herangezogenen Untersuchungen beziehen sich nicht nur auf die gesamtheitliche Betroffenheit, sondern stellen auch auf konkrete Auswirkungen wie beispielweise auf Auftragsvolumen, Umsätze oder Kapitalverfügbarkeit ab. Die Messungen beruhen auf einer Skala von Becker et al. (2016). Hierbei repräsentiert der Wert 1 die niedrigste mögliche Betroffenheit und 7 die höchstmögliche Betroffenheit durch die Auswirkungen der COVID-19-Krise.

Performance- klasse	Durchschnittliche Betrof- fenheit im Zuge der COVID- 19-Krise
1 (mäßig)	3,88
2 (mittel)	3,54
3 (gut)	3,23

Tabelle 7: Durchschnittliche Betroffenheit von der COVID-19-Krise in Abhängigkeit der Unternehmensperformance (1 = „niedrigste mögliche Betroffenheit“, 7 = „höchstmögliche Betroffenheit“)

Die Ergebnisse in Tabelle 7 zeigen, dass Unternehmen in höheren Performanceklassen weniger stark von den ökonomischen Auswirkungen der COVID-19-Krise betroffen waren. So liegt der Wert in der Klasse der Unternehmen mit guter Performance (Klasse 3) mit durchschnittlich 3,23 um ca. 0,3 Punkte unter dem Wert der Unternehmen in Performanceklasse 2 und um mehr als 0,6 Punkte unter dem Wert der Unternehmen in der Performanceklasse 1. Diese Ergebnisse lassen darauf schließen, dass Unternehmen, die in der Vergangenheit, konkret in den letzten drei Jahren vor der Krise, eine relativ hohe Rentabilität und höheres Wachstum erzielt haben, scheinbar für die COVID-19-Krise besser gerüstet und weniger betroffen waren. Im Gegensatz zu den gut performenden Unternehmen (Performanceklasse 3) zeigen die Ergebnisse der niedrigeren Performanceklassen eine stärkere Betroffenheit und zwar dahingehend, dass je niedriger die Performance im Vergleich zum Wettbewerb eingeschätzt wurde, desto stärker die Unternehmen jeweils von den Auswirkungen der COVID-19-Krise betroffen waren. Dies kann darauf schließen lassen, dass solche Unternehmen durch einen geringeren erzielten Erfolg, niedrigere oder ausbleibende Cashflows einen für Krisenzeiten zu geringen Kapitalstock aufweisen. Ein angemessener Kapitalstock kann jedoch notwendig werden, um eine Reserve zur Sicherstellung finanzieller Verpflichtungen aufbauen oder Investitionen tätigen zu können.

Durch diese Investitionen können neue Technologien, wie es bspw. im Rahmen von COVID-19 die Verfügbarkeit von Videokonferenzen gewesen ist, die tägliche Arbeit am Laufen halten, neue Märkte erschließen, etc. Unternehmen mit niedriger Performance können in Folge stärker von negativen exogenen Schocks betroffen sein und folglich schwieriger die Krisenherausforderungen abfangen (Demirgüç-Kunt et al., 2020).

3.1.2 Einfluss der Globalisierung

Einerseits werden viele Unternehmen zunehmend mit einem verstärkten internationalen Wettbewerbsdruck konfrontiert, andererseits bietet dieser Globalisierungsdruck eine Chance zur Erreichung von Wachstumspotenzialen und der Erschließung neuer produkttechnischer und geographischer Märkte (Kraemer et al., 2005). In unserer Studie analysierten wir, inwiefern Unternehmen in globalen Märkten agieren, d.h. durch ihre Aktivität in Branchen aktiv sind, die von der Globalisierung stark betroffen sind. Die in dem letzten Jahrzehnt wachsende Globalisierung als zunehmende Interdependenz von Märkten und Produkten (Knight, 2000) führt für Unternehmen zu einem erhöhten wirtschaftlichen Druck (Ali et al., 2020). Unternehmen, die hinsichtlich ihrer Beschaffungsaktivitäten global aktiv werden wollen, sehen sich zunehmend mit der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen zu meist unbekannt international tätigen Lieferanten oder Kunden konfrontiert (Min, 1994).

Die in unserer Studie verwendete Messung der Betroffenheit durch die Globalisierung orientiert sich vor allem am Waren- und Kapitalstromverlauf in den jeweiligen Branchen, in denen die Unternehmen über den Zeitraum der letzten zehn Jahren aktiv gewesen sind (Knight, 2000). Hierbei entspricht der Wert 1 der niedrigsten möglichen Betroffenheit und der Wert 7 der höchstmöglichen Betroffenheit der Unternehmen durch die Globalisierung.

Performance-klasse	Durchschnittliche Betroffenheit durch die Globalisierung
1 (mäßig)	3,62
2 (mittel)	4,01
3 (gut)	3,74

Tabelle 8: Durchschnittliche Betroffenheit durch die Globalisierung in Abhängigkeit der Unternehmensperformance (1 = „niedrigste mögliche Betroffenheit“, 7 = „höchstmögliche Betroffenheit“)

Die Ergebnisse unserer Studie in Tabelle 8 zeigen, dass insbesondere die mittlere Performanceklasse verstärkt von der Globalisierung betroffen zu sein scheint. Woher dieser Unterschied zu den anderen Performanceklassen herrührt, können wir mit unseren Daten nicht abschließend erklären. Wir können daher nur vermuten, dass Unternehmen mittlerer Performance sich im Spannungsfeld zwischen ihren (noch) bestehenden lokalen Heimatmärkten und den neu zu erschließenden globalen Märkten befinden. Daher kann die Globalisierung, u.a. ausgelöst durch einen stärkeren direkten Konkurrenten, zu einer individuell stärker wahrgenommenen Betroffenheit führen, als es in bereits stark global agierenden Unternehmen der Fall zu sein scheint. Bei Unternehmen mit niedrigerer Performance ist zu vermuten, dass es sich vornehmlich um kleinere Unternehmen handelt, die v.a. auf starken lokalen Märkten agieren und daher von globalen Aktivitäten weniger betroffen scheinen.

3.1.3 Ausrichtung mittels Strategie

Die Wahl der Strategie kann sehr viel über die Ausrichtung, das Potenzial und die Markstellung von Unternehmen aussagen. Die Unternehmen in unserer Studie wurden daher anhand zweier kurzer Fallbeschreibungen gebeten sich selbst einem der beiden Strategietypen einzuordnen. Die Strategien sind beide als wertfrei zu betrachten und sind unter den Bezeichnungen „Defender“ und „Prospector“ bekannt (Abernethy und Brownell, 1999). Dabei

stellen „Defender“ primär Unternehmen dar, die „Nischen“ in Märkten besetzen, in denen das Angebot an Produkten oder Dienstleistungen relativ stabil bleibt. Solche Unternehmen befinden sich in Puncto Markt- und Produktentwicklung in der Regel nicht an der Spitze und neigen dazu, Änderungen zu ignorieren, die keine unmittelbaren Auswirkungen auf aktuelle Tätigkeitsbereiche haben. Diese Unternehmen konzentrieren sich stattdessen häufig darauf, die bestmögliche Leistung in Ihrem bestehenden Gebiet zu erzielen. Im Gegensatz dazu nehmen Unternehmen, die der Kategorie „Prospector“ zuzuordnen sind, relativ häufig Veränderungen bei Produkten oder Dienstleistungen vor. Dieser Unternehmenstyp befindet sich entsprechend häufig an der Spitze der Branche bezüglich Markt- und Produktentwicklungen. Die Selbsteinschätzung der Unternehmen nimmt im Falle von „Defender“ den Wert 0 an, ein Wert von 1 steht für „Prospector“.

Performance-klasse	Strategie
1 (mäßig)	0,33
2 (mittel)	0,42
3 (gut)	0,60

Tabelle 9: Strategietypen und Unternehmensperformance (0 = „Defender“; 1 = „Prospector“)

Die Ergebnisse unserer Studie in Tabelle 9 zeigen, dass mit zunehmender Performance der Unternehmen der Anteil der Unternehmen mit einer „Prospector“-Strategie zunimmt. Diese Erkenntnis lässt darauf schließen, dass Unternehmen, die in der Vergangenheit verstärkt versucht haben ihre Produkte und Dienstleistungen weiterzuentwickeln, schnell auf die Signale des Marktes reagierten und somit verstärkt Pionierarbeit geleistet haben mit größerer Wahrscheinlichkeit eine höhere Performance erzielen konnten. Im Gegensatz zeigen die Ergebnisse, dass je niedriger die Performanceklasse ist, desto eher sich der Unternehmenstypus „Defender“ feststellen lässt.

Dies zeigt sich insbesondere in Performanceklasse 1, in der zwei von drei Unternehmen angaben, sich dieser Strategie zuzuordnen.

3.1.4 Stakeholder-Beziehungen

Langfristige und gute Beziehungen von Unternehmen zu ihren Stakeholdern können ein Signal für eine nicht nur aufgezeigte, sondern auch in die betriebliche Praxis umgesetzte Governance sein. Aus der Literatur ist bekannt, dass die Berücksichtigung der Bedürfnisse verschiedener Stakeholder, wie derer von Lieferanten, Kunden und Mitarbeitenden, essenziell für eine gemeinsame Wertschöpfung ist (Freeman et al., 2010). Insbesondere Berman et al. (1999) und Choi und Wang (2009) zeigen empirische Evidenz für einen positiven Einfluss zwischen der Unternehmensleistung und der Beziehung der Unternehmen zu seinen Stakeholdern. Somit scheint die Beziehung zu den Stakeholdern eine kritische Variable für die Performance von Unternehmen zu sein (Kacperczyk, 2009).

Die Beziehungsstabilität der Unternehmen zu den jeweiligen Gruppen an Stakeholdern, in unserem Fall Lieferanten, Mitarbeitenden und Kunden, wurde in Anlehnung an die Messung von Johnson et al. (2004) mithilfe einer Selbsteinschätzung der Unternehmen anhand mehrerer Indikatoren gemessen. Dabei steht der Wert 1 für die geringste mögliche Stabilität und der Wert 7 für die höchstmögliche wahrgenommene Stabilität der Beziehungen der befragten Unternehmen zu deren Stakeholdern.

Performanceklasse	Lieferanten	Kunden	Mitarbeitenden
1 (mäßig)	6,20	5,60	5,99
2 (mittel)	6,20	5,88	6,10
3 (gut)	6,31	6,22	6,38

Tabelle 10: Durchschnittliche Beziehungsstabilität mit Stakeholder-Gruppen und Unternehmensperformance (1 = „niedrigste mögliche Stabilität“, 7 = „höchstmögliche Stabilität“)

Die Ergebnisse unserer Studie in Tabelle 10 zeigen, dass über alle Stakeholder-Gruppen hinweg höhere Performanceklassen auch eine höhere Beziehungsstabilität aufweisen. Diesbezüglich kann hieraus abgeleitet werden, dass Unternehmen, die einen größeren Fokus auf die Beziehungen zu seinen Stakeholdern legen, d.h. in der Vergangenheit beispielweise verstärkt Stakeholder-Management betrieben haben, auch eine durchschnittlich höhere Performance aufweisen. Im Gegensatz zeigen die Ergebnisse, dass in Fällen weniger stark stabil ausgeprägt Beziehungen, die Performance der betreffenden Unternehmen sich tendenziell etwas geringer darstellt. Anders ausgedrückt zeichnen sich unseren Erkenntnissen zufolge Unternehmen mit höherer Performance besonders durch stabile und langfristige Beziehungen zu Ihren Stakeholdern aus.

3.1.5 Digitalisierung

Im geschäftlichen Kontext kann die Digitalisierung als die Verwendung digitaler Technologien mit dem Ziel verstanden werden, Geschäftsmodelle zu verändern und somit neue Potentiale der Wertschöpfung zu realisieren (Batt et al., 2020). In den nachfolgenden Untersuchungen betrachten wir Digitalisierung im Kontext der Stakeholder-Beziehungen, d.h. in den Beziehungen mit deren Lieferanten und Kunden, sowie im Rahmen des Controllings der Unternehmen.

Digitalisierung von Stakeholder-Beziehungen

Die Lieferanten und Kunden stellen aus Sicht der Unternehmen in der Regel die essenziell wichtigsten primären Stakeholder dar und gelten als elementare Faktoren für die Sicherstellung des Fortbestands vieler Unternehmen (Clarkson, 1995). Wie weiter oben ausgeführt (siehe Kapitel 3.1.4), hat die Beziehung zwischen Unternehmen und dessen Stakeholdern wesentlichen Einfluss auf die Unternehmensleistung. Es ist daher anzunehmen, dass insbesondere die Einbeziehung der Lieferanten und

Kunden in den Ausbau digitaler Technologien einen Einfluss auf die Unternehmensleistung und darüber hinaus auch auf die Beziehung zwischen Stakeholdern und Unternehmen haben könnte.

Unsere Studie misst die Digitalisierung an den jeweiligen Schnittstellen zu den Stakeholdern (Lieferanten und Kunden). Dabei wurde die Messung auf Basis der Studie von Plomp et al (2012) vorgenommen. Die Unternehmen wurden z.B. gebeten Aussagen über die Digitalisierung an den Schnittstellen zu den Stakeholdern auf einer Skala von 1 „Für keine Lieferanten/Kunden“ bis 4 „Ja, für (fast) alle Lieferanten/Kunden“ zu bewerten (Plomp et al., 2012). Die aggregierten Werte in Tabelle 11 geben die Ausprägung der Digitalisierung der jeweiligen Stakeholderbeziehungen an. Ein Wert von 1 symbolisiert die niedrigste mögliche Ausprägung, wohingegen der Wert 4 die höchstmögliche Ausprägung darstellt.

Performanceklasse	Lieferanten	Kunden
1 (mäßig)	2,02	2,02
2 (mittel)	2,08	1,98
3 (gut)	2,21	2,12

Tabelle 11: Durchschnittlicher Grad der Digitalisierung von Stakeholderbeziehungen und Unternehmensperformance (1 = „niedrigster möglicher Digitalisierungsgrad“, 4 = „höchst möglicher Digitalisierungsgrad“)

Die Ergebnisse in Tabelle 11 zeigen, dass über beide betrachteten Gruppen von Stakeholdern hinweg Unternehmen in höheren Performanceklassen, insbesondere der Klasse 3, eine, wenn auch nur marginal, höhere Digitalisierung der Lieferanten- und Kundenbeziehungen aufweisen. Dies ist womöglich darauf zurückzuführen, dass Unternehmen, die in der Vergangenheit beispielweise verstärkt in Digitalisierungsmaßnahmen investiert haben, davon profitierten und sich dies in einem höheren

Digitalisierungsgrad mit den jeweiligen Stakeholdern äußern kann. Unternehmen mit höherer Performance kommunizieren unserer Studie zufolge also mit Ihren Kunden und Lieferanten verstärkt digital. Dies kann Bereiche wie E-Rechnungen, Online-Zahlungen, Online-Bestellungen/Verkäufe oder E-Auktionen betreffen. Jedoch ist ersichtlich, dass der Unterschied zwischen den Performanceklassen in puncto Digitalisierung der Stakeholderbeziehungen nicht sehr groß ausfällt. Ein Grund hierfür könnte sein, dass sich bei der Kommunikation mit dem Lieferanten derweil ein gewisser Standard etabliert hat.

Digitalisierung im Controlling

Digitalisierungstendenzen werden zunehmend auch für den Bereich des Controllings wichtig, da die Digitalisierung v.a. Prozesse wie die Informationsversorgung, eine Kernfunktion des Controllings, unterstützen kann (Hiebl und Pielsticker, 2020).

Die vorliegende Studie misst den Status quo der IT-Systeme/Anwendungen im Controlling mit Hilfe verschiedener Kriterien wie u.a. „Schneller Zugriff und Rechenzeiten“, „Benutzerfreundlichkeit“, „Automatisierung und Standardisierung“ (Knauer et al., 2020). Die Selbsteinschätzung der Unternehmen können hierbei Werte vom niedrigsten möglichen Bereich von 1 („sehr geringe digitale Ausgestaltung des Controllings“) bis zum höchstmöglichen Wert 7 („sehr hohe digitale Ausgestaltung des Controllings“) annehmen.

Performance- klasse	Status quo der IT-Sys- teme/Anwendungen im Controlling
1 (mäßig)	4,35
2 (mittel)	4,33
3 (gut)	4,81

Tabelle 12: Durchschnittlicher Status quo der Digitalisierung des Controllings und Unternehmensperformance (1 = „sehr geringe digitale Ausgestaltung des Controllings“, 7 = „sehr hohe digitale Ausgestaltung des Controllings“)

Die Ergebnisse in Tabelle 12 zeigen, dass während Unternehmen zwischen den Performanceklassen 1 und 2 nur ein geringer Unterschied bezüglich des Status quo der IT-Systeme/Anwendungen im Controlling zu erkennen ist, die Unternehmen mit hoher Performance in Klasse 3 einen etwas höheren Status quo der IT-Systeme/Anwendungen im Controlling aufweisen. Daraus kann gefolgert werden, dass Unternehmen mit höherer Performance sich frühzeitiger mit der Digitalisierung des Controllings auseinandergesetzt haben und Investitionen in diesem Bereich getätigt haben. Gleichzeitig zeigt sich, dass in allen betrachteten Unternehmen noch Potenzial für eine weitere Digitalisierung des Controllings vorhanden ist, da die ermittelten Werte in der Regel weit entfernt von den höchstmöglichen Ausprägungen der Digitalisierung des Controllings – also von Werten von 7 – liegen.

3.2 Konfliktmanagement

Konflikte scheinen ein sehr dominierendes Problem von vielen Familienunternehmen zu sein. Konflikte bzw. Konfliktlevel können zwar auch in Nicht-Familienunternehmen vorliegen, jedoch bieten Familienunternehmen aufgrund der Überlagerung von Familie, Unternehmen und Eigentum einen größeren Nährboden für mögliche Konfliktlevel und daraus resultierende Konflikte (Tagiuri und Davis, 1992). Durch diese Überschneidungen können die agierenden und beteiligten Personen nicht nur als Mitglied der Familie, sondern auch als Manager

und/oder Gesellschafter in die unternehmerischen Entscheidungen und das operative Geschäft involviert sein. Konflikte, die im privaten Bereich entstehen, können folglich auch das Klima in der Zusammenarbeit im Unternehmen positiv wie auch negativ beeinträchtigen. Jedoch müssen Konflikte nicht immer nur einen negativen Einfluss auf die Entscheidungen und den Erfolg von Familienunternehmen haben (Kellermanns und Eddleston, 2004). In den folgenden Abschnitten wollen wir mögliche Konflikte, auch im Hinblick auf Digitalisierung, und Strategien zur Beilegung solcher Konflikte näher betrachten. Zunächst betrachten wir die Treiber der Digitalisierung in Familienunternehmen.

3.2.1 Treiber der Digitalisierung

In einem ersten Schritt haben wir die Unternehmen gebeten einzuschätzen, welche Familiengeneration bzw. Personengruppe maßgeblichen Einfluss auf die Ausgestaltung und Implementierung der Digitalisierung ausübt. Ein Wert von 1 symbolisiert hierbei jeweils einen niedrigen Einfluss der Familiengeneration bzw. der Personengruppe, wohingegen der Wert 7 jeweils einen hohen Einfluss der Familiengeneration bzw. der Personengruppe darstellt.

Die Ergebnisse in Tabelle 13 zeigen, dass mit Ausnahme der älteren Familiengenerationen, Familiengenerationen bzw. Personengruppen in Unternehmen mit einer guten Performance (Klasse 3) vornehmlich ein höheres Involvement bezüglich der Digitalisierung aufweisen. Den größten Antrieb und somit das höchste Potential die Digitalisierung in Unternehmen voranzubringen scheint über alle Performanceklassen hinweg die Gruppe der „nicht familienzugehörigen Führungskräfte“ zu haben. Diese Gruppe erreicht in allen Performanceklassen nicht nur jeweils den höchsten durchschnittlichen Wert und somit auch insgesamt den höchsten Wert der Studie (5,94), die Werte je

Perfor- manceklasse	Ältere Familien- generation	Mittlere Familien- generation	Jüngere Familien- generation	Nicht familien- zugehörige Führungs- kräfte	Familien- zugehörige Eigentü- mer	Nicht familien- zugehö- rige Ei- gentümer
1 (mäßig)	2,75	2,92	4,76	5,16	3,08	3,27
2 (mittel)	3,16	4,00	4,95	5,56	4,79	2,78
3 (gut)	2,74	4,17	5,23	5,94	5,09	3,63

Tabelle 13: Durchschnittlicher Antrieb der Digitalisierung durch Familiengenerationen bzw. Personengruppen und Unternehmensperformance (1 = „niedriger Einfluss der Familiengeneration“, 7 = „hoher Einfluss der Familiengeneration“)

Klasse sind im Vergleich zu den anderen potenziellen Treibern der Digitalisierung zudem als sehr hoch zu bezeichnen (mind. 5,16). Wenn der Fokus auf die aktiv im Unternehmen agierenden Familiengenerationen liegt, lässt sich feststellen, dass sich jüngere Generationen unabhängig von der Performanceklasse stärker als Treiber der Digitalisierung darstellen, als die jeweils ältere noch aktive(n) Generation(en) im Unternehmen. Die beiden Erkenntnisse decken sich mit den Erkenntnissen anderer Studien, die zu den Ergebnissen kommen, dass jüngere Generationen sowie externe, d.h. nicht familienzugehörige Führungskräfte neue Ideen und Esprit in das operative Geschäft bringen, sich gegenüber (älteren) Familiengenerationen nicht nur durchsetzen müssen, sondern dies auch können und hierdurch Digitalisierungsstrategien in Unternehmen vorantreiben können (Kellermanns et al., 2012).

3.2.2 Konfliktarten in Familienunternehmen

Konflikte können in Unternehmen und insbesondere in Familienunternehmen auf unterschiedlichste Art entstehen. Bei der Untersuchung von Konflikten wird hierbei zwischen drei Konfliktarten unterschieden, die je nach Vorkommen in Unternehmen unterschiedlichen Einfluss auf die (strategischen) Entscheidungen und somit auch den möglichen Erfolg von Unternehmen haben können. Die drei Konfliktarten werden in Beziehungskonflikte, kognitive Konflikte und Prozesskonflikte kategorisiert.

Beziehungskonflikte sind Wahrnehmungen zwischenmenschlicher Ungleichheiten und beinhalten daher beispielsweise Spannung und Ärger zwischen verschiedenen Gruppenmitgliedern (Simons und Peterson, 2000). Diese Art von Konflikt ist nicht nur schädlich für den Zusammenhalt der Gruppenmitglieder (d.h. der Familienmitglieder), sondern hat auch folglich negativen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit von Entscheidungsträgern und somit der Performance auf Unternehmensebene (Kellermanns und Eddleston, 2007). Kognitive Konflikte fokussieren sich auf Diskussionen über Ziele und Strategien (Kellermanns und Eddleston, 2004) ohne Berücksichtigung nicht aufgabenrelevanter Probleme, wie aufkommende Emotionen (Jehn und Bendersky, 2003). Diese Art von Konflikten haben für gewöhnlich einen positiven Einfluss auf die Entscheidungsfindung, da alle möglichen Aspekte kritisch hinterfragt werden und Berücksichtigung finden. Kognitive Konflikte haben folglich einen meist positiven Einfluss auf die unternehmensweite Performance. Prozesskonflikte konzentrieren sich darauf, wie die Fähigkeiten von Einzelpersonen am besten eingesetzt werden können, um die Aufgaben im Unternehmen erbringen zu können und die gesteckten Ziele zu erreichen (Jehn und Bendersky, 2003), d.h. wie die Arbeit geleistet und Mitarbeiter zielorientiert eingesetzt werden können (Jehn und Mannix, 2001). Dies spielt insbesondere dann eine wichtige Rolle, wenn Familienmitglieder in das Unternehmen involviert werden sollen, um eine entsprechende Aufgabengebiete ausfindig zu ma-

chen, in dem jeder seine höchste Leistung erbringen kann (Eddleston und Kellermanns, 2004). Prozesskonflikte können daher einen positiven Einfluss auf die unternehmensweite Performance haben. Prozesskonflikte haben wir in unserer Studie ergänzend noch bezüglich Prozessen der Digitalisierung erhoben.

Im Rahmen unserer Studie messen wir Konfliktarten und deren Ausprägung auf Basis der bestehenden Literatur (Eddleston und Kellermanns, 2007; Kellermanns und Eddleston, 2007). Die Unternehmen wurden gebeten Aussagen über mögliche Konflikte und deren Zutreffen für die Unternehmen anhand einer Skala selbst einzuschätzen. Die aggregierten Werte je Konfliktart (siehe Tabelle 14) geben die durchschnittliche Ausprägung der jeweiligen Konflikte in den Unternehmen wider. Ein Wert von 1 symbolisiert hierbei jeweils das niedrigste mögliche Konfliktlevel, wohingegen der Wert 7 das jeweils höchstmögliche Konfliktlevel darstellt.

Die Ergebnisse in Tabelle 14 zeigen, dass über alle Konfliktarten und Performanceklassen das Konfliktlevel als eher gering eingeschätzt wird. Eine pauschale Antwort bezüglich des Einflusses der Unternehmensperformance ist hierbei jedoch nicht möglich. Das Konfliktlevel liegt in der Performanceklasse der gut performenden Unternehmen in fast allen Konfliktarten unter dem der beiden Performanceklassen „mäßig“ und „mittel“. Anhand der Daten und der bisherigen Literatur (Eddleston und Kellermanns, 2007) können wir annehmen, dass Beziehungskonflikte einen negativen Einfluss auf die Performance haben. So zeigt sich, dass die Unternehmen in der Performanceklasse 1 das

höchste Konfliktlevel aufweisen (2,15) und in der Klasse 3 das geringste Konfliktlevel (1,69) zeigen. Daraus kann wahrscheinlich die Schlussfolgerung gezogen werden, dass Familienunternehmen ihre emotionalen Beziehungskonflikte beseitigen sollten, um höhere Performance anstreben zu können. Für kognitive Konflikte und Prozesskonflikte können die Annahmen aus der Literatur nicht ohne Weiteres bestätigt werden bzw. lassen unserer Daten hierzu keine genaueren Aussagen zu.

3.2.3 Strategien zur Konfliktlösung in Familienunternehmen

Konflikte können, wie in Kapitel 3.2.2 beschrieben, einen negativen Einfluss auf die unternehmensweite Performance nehmen. Um nicht nur den negativen Effekt von Konflikten hinsichtlich Performance, sondern auch die emotionalen, strategischen und aufgabenbezogenen Streitpunkte innerhalb des Familienunternehmens zu mildern, wenn nicht sogar gänzlich beizulegen, existieren in der Literatur mehrere so genannte Konfliktmanagementstrategien. Im Rahmen unserer Studie haben wir uns auf das Modell von Sorenson (1999) bezogen. Dieser zeigt fünf mögliche Strategien für das Managen von Konflikten in Familienunternehmen auf: Vermeidung, Konkurrenz, Kompromiss, Anpassung und Zusammenarbeit.

Unter Vermeidung ist ein geringes Durchsetzungsvermögen bei geringer Kooperation zu verstehen, insbesondere die Vermeidung potenzielle Konflikte direkt anzusprechen und beizulegen. Nicht gelöste Konflikte und Rivalitäten verhindern demzufolge konstruktive Lösungen.

Performanceklasse	Beziehungskonflikte	Kognitive Konflikte	Prozesskonflikte	Prozesskonflikte im Rahmen der Digitalisierung
1 (mäßig)	2,15	2,41	1,84	1,93
2 (mittel)	1,95	2,52	1,86	2,30
3 (gut)	1,69	1,97	1,52	1,96

Tabelle 14: Konfliktarten und deren durchschnittliche Ausprägung und Unternehmensperformance (1 = „niedrigster möglicher Konfliktlevel“, 7 = „höchstmöglicher Konfliktlevel“)

Unter Konkurrenz ist ein starkes Durchsetzungsvermögen eigener Ziele bei geringer Bereitschaft zur Kooperation zu verstehen. Das Verhindern von Zielen anderer Gruppenmitglieder kann folglich zu emotionalen Konflikten führen. Zudem werden optimale Lösungen für das Unternehmen gegebenenfalls nicht berücksichtigt.

Hierbei repräsentiert der Wert 1 die niedrigste mögliche Anwendung der jeweiligen Konfliktlösungsstrategien und 7 die höchstmögliche Anwendung der jeweiligen Konfliktlösungsstrategien.

Die Ergebnisse unserer Studie in Tabelle 15 zeigen, dass Unternehmen mit guter Perfor-

Performance-klasse	Vermeidung	Konkurrenz	Kompromiss	Anpassung	Zusammenarbeit
1 (mäßig)	3,13	4,02	4,57	4,78	5,31
2 (mittel)	3,40	4,06	4,82	4,19	5,60
3 (gut)	3,07	3,54	4,39	4,90	5,33

Tabelle 15: Durchschnittliche Anwendung von Konfliktlösungsstrategien in Abhängigkeit der Unternehmensperformance (1 = „niedrigste mögliche Anwendung“, 7 = „höchstmögliche Anwendung“)

Bedingt kooperatives Verhalten mit mittleren Durchsetzungsvermögen, hierunter wird der Kompromiss als Konfliktmanagementstrategie verstanden. Durch Berücksichtigung möglichst vieler beteiligter Gruppenmitglieder kann der Friede in der Familie und dem Unternehmen gewahrt werden, um einen möglichen Output erzielen zu können.

Geringes Durchsetzungsvermögen bei hoher Kooperation, dies sind Merkmale der Strategie Anpassung. Hierbei stehen die Sorgen und Bedürfnisse anderer Gruppenmitglieder über den eigenen, individuellen Präferenzen. Die gegenseitige Unterstützung und Berücksichtigung anderer kann zu guten Beziehungen in der Familie und im Management führen. Bei dieser Strategie steht das Wohl der Familie über der Erreichung der Unternehmensziele.

Die Strategie Zusammenarbeit zeichnet sich durch ein starkes Durchsetzungsvermögen auf kooperative Weise aus. Durch die Zufriedenstellung aller beteiligten Gruppenmitglieder soll eine Win-Win-Situation erzeugt werden, d.h. die Beilegung eines potenziellen Konflikts.

Die Messungen, die wir in unserer Studie herangezogen haben, beruhen auf einer Skala mittels Selbsteinschätzung der Unternehmen.

mance (Klasse 3) eher zu Strategien tendieren, die aktiv zur Beilegung von Konflikten beitragen (Anpassung und Zusammenarbeit) bzw. diese stärker anwenden als andere Strategien. Dieser Effekt zeigt sich gewissermaßen auch in den anderen Performanceklassen, weshalb eine eindeutige Einschätzung bezüglich eines möglichen Zusammenhangs zwischen Performance und angewandten Konfliktmanagementstrategien nicht getroffen werden kann. Die Ergebnisse decken sich allerdings mit jenen von Sorenson (1999), bei denen sich Zusammenarbeit und Vermeidung ebenfalls als die beiden Strategien für Unternehmen mit hoher Performance herausstellten. Die Strategien Vermeidung und Konkurrenz werden bei Sorenson (1999) ebenfalls über alle Performanceklassen hinweg mit deutlich geringerer Intensität verfolgt. Dies deckt sich ebenfalls mit unseren Ergebnissen, wobei deutlich wird, dass v.a. Unternehmen mit hoher Performance diese Strategien jeweils mit geringster Intensität verfolgen. Unsere Ergebnisse lassen folglich den Schluss zu, dass Familienunternehmen, die erfolgreicher sein wollen, solche Strategien zur Beilegung von Konflikten anwenden sollten, welche sich auf die Beziehungsebene, d.h. die Vermeidung von emotionalen Barrieren, fokussieren. Jedoch geht mit der Beilegung von Konflikten nicht automatisch

eine höhere Performance einher, hierzu bedarf es der Berücksichtigung weiterer unternehmerischer Aspekte und Strategien. Durch diese drei Konfliktlösungsstrategien kann der Fokus allerdings stärker von der persönlichen hin zur sachlichen Ebene verschoben werden und sich dieser Effekt positiv auf die Unternehmenskul-

4. Fazit

Da sich Stakeholder-Beziehungen und deren Management in KMU, insbesondere in Familienunternehmen, durchaus unterscheiden und eine Vielzahl von Fragestellungen zu Stakeholder-Beziehungen in der unternehmerischen Praxis in KMU nach wie vor unbeantwortet ist, gibt diese Forschungsstudie einen performancebezogenen Einblick in die Ausgestaltung diverser Kontextfaktoren wie die Digitalisierung und Globalisierung und beinhaltet verschiedene Analysen der Auswirkungen dieser auf KMU.

Vor diesem Hintergrund wurde analysiert, wie sich diese Unternehmen hinsichtlich der Unternehmensgröße, der Branchenzugehörigkeit und der eingesetzten Kontrollgremien unterscheiden. Weiterhin wurde untersucht, wie sich verschiedene Messungen anhand des Kontextfaktors Performance darstellen. Mit Blick auf die Betroffenheit aufgrund der COVID-19-Krise zeigen die Ergebnisse unserer Studie, dass Unternehmen in einer höheren Performanceklasse weniger stark von den ökonomischen Auswirkungen der COVID-19-Krise getroffen wurden. Dies lässt vermuten, dass Unternehmen, die in den drei Jahren vor dem Eintreten der Krise eine relativ hohe Rentabilität und höheres Wachstum erzielt haben, in der COVID-19 Krise aufgrund der hierdurch etablierten Kapitalpolster weniger anfällig für eine solche Art von Krise waren. Darüber hinaus zeigen unsere Ergebnisse, dass insbesondere die mittlere Performanceklasse verstärkt von der Globalisierung betroffen zu sein scheint. An dieser Stelle ist weitere Forschung erforderlich, da unsere Daten nur vermuten lassen,

und die individuelle und unternehmensweite Performance auswirken. Insbesondere zu diesem Zusammenhang bedarf es in der Zukunft noch weiterer Untersuchungen, um präzisere Aussagen und Empfehlungen für die Unternehmenspraxis generieren zu können.

dass Unternehmen mittlerer Performanceklasse sich aktuell noch im Spannungsfeld zwischen ihren bestehenden lokalen Märkten und den neu zu erschließenden globalen Märkten befinden. Im Hinblick auf die Ausgestaltung der Strategie lassen unsere Ergebnisse darauf schließen, dass ein Zusammenhang zwischen höherer Performance der Unternehmen und einer verfolgten „Prospector“-Strategie besteht. Dies kann z.B. dadurch erklärt werden, dass diese Unternehmen in der Vergangenheit verstärkt versucht haben ihre Produkte und Dienstleistungen weiterzuentwickeln, schnell auf die Signale des Marktes reagiert haben und somit eine höhere Performance erzielen konnten. Weiterhin wurde untersucht, wie die Beziehungsstabilität der Stakeholder in Abhängigkeit von der Performanceklasse ausgestaltet ist. Dabei zeigt sich, dass über alle Stakeholder hinweg Unternehmen in höheren Performanceklassen auch eine höhere Beziehungsstabilität aufweisen. Vermutlich haben diese Unternehmen einen größeren Fokus auf die Beziehungen mit ihren Stakeholdern gelegt, was sich in einer höheren Stabilität äußert und letztendlich auch die Unternehmensperformance beeinflusst. Daneben wurde die Digitalisierung im Kontext der Stakeholder-Beziehungen, d.h. zu Lieferanten und Kunden, sowie im Zusammenhang mit dem Controlling der Unternehmen, untersucht. Es lässt sich feststellen, dass Unternehmen in einer höheren Performanceklasse eine höhere Digitalisierung der Lieferanten- bzw. Kundenbeziehungen aufweisen konnten. Dies lässt vermuten, dass die betreffenden Unternehmen, die verstärkt in Digitalisierungsmaßnahmen investiert haben,

somit eine höheren Digitalisierungsgrad vorweisen können. Hinsichtlich der Digitalisierung im Controlling zeigen die Ergebnisse, dass Unternehmen in hohen Performanceklassen einen höheren Status quo der IT-Systeme/Anwendungen im Controlling aufweisen, was vermuten lässt, dass betreffende Unternehmen sich frühzeitiger mit der Digitalisierung im Controlling auseinandersetzen mussten. Die dauernde Reaktion auf Signale des Marktes erfordert ein schnelles Reagieren im Controlling.

Darüber leistet unsere Studie einen Beitrag zum Verständnis des Konfliktmanagements (Treiber der Digitalisierung, Konfliktarten, Strategien zur Konfliktlösung) bezüglich der Digitalisierung in KMU, hier insbesondere die Digitalisierung in Familienunternehmen. Es lässt sich hinsichtlich der Treiber der Digitalisierung feststellen, dass mit einer hohen Performance vornehmlich höhere Anstrengungen hinsichtlich Digitalisierung im Unternehmen vorliegt. Zudem scheinen die jüngeren Generationen, die aktiv im Unternehmen tätig sind, unabhängig von der Performanceklasse stärkere Treiber der Digitalisierung zu sein als die jeweils ältere(n) noch aktive(n) Generation(en). Das höchste Potential die Digitalisierung im Unternehmen zu treiben scheint über alle Performanceklassen hinweg die Stakeholdergruppe der „nicht-familienzugehörigen Führungskräfte“ zu haben. Hinsichtlich der vorliegenden Konfliktarten im Unternehmen zeigen

die Ergebnisse, dass keine klare Aussage über alle Konfliktarten und Performanceklassen getroffen werden kann. Jedoch ist zu berücksichtigen, dass es ratsam scheint, emotionale Beziehungskonflikte, insbesondere in Familienunternehmen, zu beseitigen, um eine höhere Performance zu erreichen. Abschließend zeigt sich hinsichtlich der Strategien zur Konfliktlösung in Familienunternehmen, dass Unternehmen mit höherer Performance eher zu Strategien neigen, die aktiv zur Beilegung von Konflikten beitragen (Anpassung und Zusammenarbeit) bzw. diese stärker anwenden als andere Strategien. Folglich lässt sich sagen, dass Familienunternehmen, die erfolgreicher sein wollen, Strategien zur Beilegung von Konflikten anwenden sollten, welche die Beziehungsebene, d.h. die Vermeidung von emotionalen Barrieren, fokussieren.

Unsere Befragung in kleinen, mittleren und großen Unternehmen zeigt, dass es durchaus Unterschiede in der Ausgestaltung und dem Umgang mit den verschiedenen Stakeholder-Beziehungen gibt. Die Ermittlung der genauen Gründe für diese Unterschiede bedarf noch weiterer Forschung. Dabei soll unsere Studie für die unternehmerische Praxis erste Einblicke bieten, in welchen Bereichen die Unternehmen gut aufgestellt sind und wo bestehendes Potential noch weiter ausgeschöpft werden kann.

Quellenangaben

- Abernethy, M.A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 189-204.
- Albats, E., Alexander, A., Mahdad, M., Miller, K., & Post, G. (2019). Stakeholder management in SME open innovation: interdependences and strategic actions. *Journal of Business Research*, 119, 291-301.
- Ali, Z., Gongbing, B., & Mehreen, A. (2020). Does supply chain finance improve SMEs performance? The moderating role of trade digitization. *Business Process Management Journal*, 26(1), 150-167.
- Batt, C.E., Cleary, P., Hiebl, M.R.W., Quinn, M., Rikhardsson, P. (2020). The digitalization of family firms: a research agenda. In *A Research Agenda for Family Business: A Way Ahead for the Field*. Edward Elgar Publishing.
- Becker, W., Ulrich, P., & Fibitz, A. (2016). Kontextfaktoren der Controlling-Organisation. *Controlling & Management Review*, 60(S3), 8-14.
- Bertschek, I., Polder, M., & Schulte, P. (2019). ICT and resilience in times of crisis: evidence from cross-country micro moments data. *Economics of Innovation and New Technology*, 28(8), 759-774.
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S., & Jones, T.M. (1999). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Choi, J., & Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 895-907.
- Clarkson, M.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L., & Colle, S. d. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art* (Fourth printing). Cambridge University Press.
- Gleich, R., & Michel, U. (2007). *Organisation des Controllings – Grundlagen, Praxisbeispiele und Perspektiven*, Freiburg im Breisgau.
- Hiebl, M.R.W. & Pielsticker, D.I. (2020). Stand der Digitalisierung des Controllings in Familienunternehmen. *Zeitschrift für Controlling*, 32(6), 73-74.
- Holmlund, M., & Kock, S. (1996). Buyer Dominated Relationships in a Supply Chain-A Case Study of Four Small-Sized Suppliers. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 15(1), 26-40.
- IfM Bonn (2017) *Mittelstand im Überblick*. Kennzahlen der KMU nach Definition des IfM Bonn für Deutschland, elektronisch verfügbar unter: <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/#accordion=0&tab=1>
- Jehn, K.A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in organizational behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K.A., & Mannix, E.A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal*, 44(2), 238-251.
- Johnson, J.L., Sohi, R.S., & Grewal, R. (2004). The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering. *Journal of Marketing*, 68(3), 21-36.
- Kacperczyk, A. (2009). With greater power comes greater responsibility? takeover protection and corporate attention to stakeholders. *Strategic Management Journal*, 30(3), 261-285.
- Kellermanns, F.W., & Eddleston, K.A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship theory and Practice*, 28(3), 209-228.
- Kellermanns, F.W., & Eddleston, K.A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, 60(10), 1048-1057.
- Kellermanns, F.W., Eddleston, K.A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85-101.
- Klein, S.B. (2000). Family businesses in Germany: Significance and structure. *Family Business Review*, 13(3), 157-182.
- Knauer, T., Nikiforow, N., & Wagener, S. (2020). Determinants of information system quality and data quality in management accounting. *Journal of Management Control*, 1-25.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
- Kraemer, K.L., Gibbs, J., & Dedrick, J. (2005). Impacts of globalization on e-commerce

- use and firm performance: A cross-country investigation. *The information society*, 21(5), 323-340.
- Landini, F., Arrighetti, A., & Lasagni, A. (2020). Economic crisis and firm exit: do intangibles matter? *Industry and Innovation*, 27(5), 445-479.
- Messner, M. (2016). Does industry matter? How industry context shapes management accounting practice. *Management Accounting Research*, 31, 103-111.
- Min, H. (1994). International supplier selection. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(5), 24-33.
- Pielsticker, D.I., & Hiebl, M.R.W. (2020). Survey Response Rates in Family Business Research. *European Management Review*, 17(1), 327-346.
- Plomp, M.G., Batenburg, R.S., & van Rooij, R.C. (2012). Determining chain digitisation maturity: A survey among Dutch CIOs. *Electronic Markets*, 22(4), 283-293.
- Rapaccini, M., Sacconi, N., Kowalkowski, C., Paiola, M., & Adrodegari, F. (2020). Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 225-237.
- Schlierer, H.J., Werner, A., Signori, S., Garriga, E., von Weltzien Hoivik, H., Van Rossem, A., & Fassin, Y. (2012). How do European SME owner-managers make sense of 'stakeholder management'? Insights from a cross-national study. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 39-51.
- Simons, T.L., & Peterson, R.S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of applied psychology*, 85(1), 102.
- Sorenson, R.L. (1999). Conflict management strategies used by successful family businesses. *Family business review*, 12(4), 325-340.
- Stiftung Familienunternehmen (2019). Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, elektronisch verfügbar unter: https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Die-volkswirtschaftliche-Bedeutung-der-Familienunternehmen-2019_Stiftung_Familienunternehmen.pdf
- Tagiuri, R., & Davis, J.A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62.
- Yang, S., Shi, V., & Jackson, J.E. (2015). Manufacturers' channel structures when selling asymmetric competing products. *International Journal of Production Economics*, 170, 641-651.
- Zellweger, T.M., Eddleston, K.A., & Kellermanns, F.W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.