

Der Einfluss von Marktorientierung und innerfamiliären Nachfolgeintentionen auf die Wettbewerbsposition von Kleinunternehmen

Prof. Dr. Esra Memili, University of North Carolina at Greensboro, Prof. Dr. James J. Chrisman, Mississippi State University and University of Alberta, Prof. Dr. Erick P. C. Chang, Arkansas State University und Prof. Dr. Franz W. Kellermanns, The University of Tennessee und WHU Vallendar*)

Die Marktorientierung eines Kleinunternehmens und deren Marketingaktivitäten sind zur Entwicklung einer starken Wettbewerbsposition von strategischer Bedeutung. Es bedarf aber weiterer Forschung um zu verstehen, ob und wie der kontinuierliche Einfluss einer Familie auf das Unternehmen die Wettbewerbsfähigkeit beeinflusst. In dieser Studie werden Hypothesen entwickelt, die argumentieren dass innerfamiliäre Nachfolgeintentionen nicht nur einen direkten Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch einen moderierenden Einfluss auf die Beziehung zwischen Marktorientierung und Wettbewerbsfähigkeit haben. Die Hypothesen werden mit einer Stichprobe von 842 US-amerikanischen Familien- und Nicht-Familienkleinunternehmen getestet.

1 Einleitung

Weltweit hat für eine Vielzahl von Kleinunternehmen die Familienbeteiligung signifikante Auswirkungen auf ihr strategisches Verhalten.¹ Als Kleinunternehmen werden solche betrachtet, die weniger als 500 Mitarbeiter haben. Vor allem die in den USA operierenden Kleinunternehmen tendieren dazu, mit einem signifikanten Ausmaß an Familienbeteiligung zu agieren.² Die familiäre Beteiligung setzt ein, sobald eine Familie Kontrolle über den Besitz und das Management des Unternehmens ausübt.³ Litz⁴ unterscheidet zwischen der familiären Beteiligung basierend auf Beteiligungen und Intentionen. Beteiligungen konzentrieren sich ausschließlich auf die Besitzansprüche und das Management der Familie, die in vielen Kleinunterneh-

*) Prof. Dr. *Esra Memili* unterrichtet Management und Entrepreneurship an der University of North Carolina – Greenville. Prof. Dr. *James J. Chrisman* ist Inhaber des Lehrstuhls für Familienunternehmen an der Mississippi State University und ist ein assoziierter Professor für Familienunternehmen an der University of Alberta. Prof. Dr. *Erick Chang* unterrichtet Entrepreneurship an der Arkansas State University. Prof. Dr. *Franz W. Kellermanns* ist Lehrstuhlinhaber für Familienunternehmen und Entrepreneurship an der University of Tennessee und ist ein assoziierter Professor für Familienunternehmen an der WHU. E-Post: esramemili@gmail.com, jchrisman@cobilan.msstate.edu, Echang@astate.edu und kellermanns@utk.edu

Wir danken Herrn Dr. *Christian Korrop* und einem anonymen Gutachter der BFuP für wertvolle Hinweise.

1 Vgl. u. a. *Barry* (1999); *Becchetti/Trovato* (2002); *Buckley* (1997); *Donckels/Fröhlich* (1991); *Gudmundson et al.* (1999); *Sharma et al.* (1997).

2 Vgl. *Chang et al.* (2008).

3 Vgl. *Chrisman et al.* (2004); *Chrisman et al.* (2005).

4 Vgl. *Litz* (1995)

men gegenwärtig sind.⁵ Nichtsdestotrotz gebrauchen nicht alle in Familienbesitz und unter Familienführung betriebene Kleinunternehmen ihre Beteiligung, um das Unternehmensverhalten derart zu beeinflussen, dass es sich von Nicht-Familienunternehmen unterscheidet.⁶ In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass unternehmensführende Familien eher dazu neigen einen maßgeblichen Einfluss auf das Unternehmensverhalten auszuüben, wenn ihre Beteiligung zur Umsetzung von partikularistischen Zielen und Strategien führt.⁷ Das Wesen eines Familienunternehmens kann tatsächlich als eine Funktion der familiären Beeinflussung der Kultur, der Arbeitsweise und des Verhaltens des Unternehmens infolge des Strebens nach einer familiären Vision gesehen werden.⁸ Trotz dieser Annahmen herrscht in der Literatur eine theoretische und praktische Ambiguität, da weiterhin nicht umfassend erforscht ist, wie eine Familie ihren Einfluss gebraucht, um das Kleinunternehmensverhalten (z. B. die unternehmerische Strategie) zu beeinflussen.⁹ In dieser Studie wird daher argumentiert, dass die Intention einer generationenübergreifenden Kontrolle durch eine innerfamiliäre Nachfolge ein wichtiger Indikator für die Bereitschaft einer Familie ist, ihren Einfluss einzusetzen um maßgeblich das Unternehmensverhalten zu beeinflussen. Darüber hinaus implizieren solche Intentionen, dass sich das strategische Verhalten eines Kleinunternehmens langfristig an der Bewahrung des ökonomischen und sozioemotionalen Nutzens des Unternehmens für die Familie orientiert.¹⁰

Die gegenwärtige Wettbewerbslandschaft macht es erforderlich, dass Kleinunternehmen ihre Wettbewerbspositionierung auf dem Markt verbessern.¹¹ Bisherige Studien deuten an, dass Kleinunternehmen mit einem signifikanten Ausmaß von Familienbeteiligung eine Marktorientierung entwickeln, die ihre Ergebnis- und Fortbestandsaussichten erhöhen.¹² Angenommen, dass Familienintentionen das Verhalten von Kleinunternehmen beeinflussen, bedarf es jedoch weiterhin der Forschungsfrage, ob und wie innerfamiliäre Nachfolgeintentionen die Wettbewerbspositionierung eines Kleinunternehmens beeinflussen. Die Wettbewerbspositionierung ist eine Kombination aus der Wahl des Zielmarktes eines Unternehmens und der eingesetzten Marketingmaßnahmen, um eine strategische Differenzierung zu erzielen.¹³ Dabei wird der Fokus auf Marketingpraktiken gelegt, die ein Kleinunternehmen von seinen Konkurrenten unterscheidet weil, unbeachtet des Familieneinflusses, viele Kleinunternehmen auf begrenzte Segmente des Marktes zielen. Darüber hinaus unterscheidet sich die Wettbewerbspositionierung der Kleinfamilienunternehmen von älteren und größeren Familienunternehmen insofern, als letztere Führungsstrukturen und eine Managementprofessionalisierung geschaffen haben, die es ihnen ermöglichen in einem größeren Umfang wettbewerbsfähig zu sein.¹⁴ Deshalb ist die Fähigkeit eines kleinen Familienunternehmens eine starke Wettbe-

5 Vgl. *Becchetti/Trovato* (2002); *Haksever* (1996).

6 Vgl. *Chua et al.* (1999).

7 Vgl. *Carney* (2005)

8 Vgl. *Chrisman et al.* (2003); *Chrisman et al.* (2005); *Chua, et al.* (1999).

9 Vgl. *Astrachan et al.* (2002); *Gudmundson et al.* (1999); *Sharma et al.* (1997).

10 Vgl. *Gómez-Mejía et al.* (2007); *Le Breton-Miller/Miller* (2006)

11 Vgl. *Cooper et al.* (2005); *Dobni/Luffman* (2000).

12 Vgl. *Tokarczyk et al.* (2007); *Zahra et al.* (2008).

13 Vgl. *Hooley et al.* (2001); *Hooley/Greenley* (2005).

14 Vgl. *Carney* (2005); *Chua et al.* (2009); *Morck/Steier* (2005).

werbsposition zu etablieren weitestgehend davon abhängig, wie es Differenzierung durch Marketingaktivitäten schaffen kann, die bedeutungsvoll für Kunden ist und langfristig aufrechterhalten werden kann.¹⁵ Wenn kleine Familienunternehmen dauerhafte Beziehungen zu Kunden basierend auf Loyalität aufgebaut haben, tendieren diese dazu, mehr zu kaufen, weniger die Zeit des Unternehmens in Anspruch zu nehmen, weniger preissensitiv zu sein und andere zu einem Kauf bei diesem Unternehmen zu motivieren.¹⁶ Folglich kann die Stärke der Wettbewerbsposition eines Unternehmens tiefgreifende Auswirkungen auf das Ergebnis haben.¹⁷ Deshalb wird aufgezeigt werden, dass die Intention für generationenübergreifende Kontrolle durch innerfamiliäre Nachfolge den Wunsch eines Kleinunternehmens dahingehend beeinflussen wird, eine starke Wettbewerbsposition über Differenzierung zu etablieren.

Zusätzlich zu den vorgeschlagenen direkten Auswirkungen, können innerfamiliäre Nachfolgeintentionen auch die Beziehung zwischen anderen Unternehmensaktivitäten und Wettbewerbspositionierung fördern. Eine der Aktivitäten, die mit der Fähigkeit eines Unternehmens eine starke Wettbewerbsposition zu entwickeln in Verbindung gebracht wird, ist die Marktorientierung.¹⁸ Obwohl empirische Studien den Einfluss von Marktorientierung auf die Strategie¹⁹ und die Beziehung zwischen Familienbeteiligung und Marktorientierung untersucht haben,²⁰ wurde nicht in Betracht gezogen, ob innerfamiliäre Nachfolgeintentionen die Beziehung zwischen Marktorientierung und Wettbewerbspositionierung moderieren. Eine derartige Betrachtungsweise ist wichtig, da solch eine Interaktion bedeutet, dass eine allein Unternehmen zur Verfügung stehende Ressource durch diesen auf Familienunternehmen beschränkten Effekt wirksam eingesetzt werden kann.²¹

Das Ziel dieser Studie ist es Hypothesen in Hinblick auf die Beziehungen zwischen der Intention von innerfamiliärer Nachfolge, Marktorientierung und Wettbewerbspositionierung in Kleinunternehmen zu entwickeln und zu überprüfen. Die Analyse wird anhand einer Stichprobe von 842 US-amerikanischen Familien- und Nicht-Familienkleinunternehmen durchgeführt. Vor allem fließt die Forschungsliteratur zu Marktorientierung, Wettbewerbspositionierung und Familienunternehmen ein, um zu erklären, warum generationenübergreifende Nachfolgeintentionen die Bedeutung von dauerhaften Beziehungen zu Hauptaktionären und Kunden, erhöhen sollten. Darüber hinaus wird dargelegt, warum diese Intention, die sowohl alleine als auch in Interaktion mit der Marktorientierung eines Unternehmens erfolgen kann, die Wettbewerbsposition eines Kleinunternehmens, unbeachtet der signifikanten Beteiligung der Familie, die das Unternehmen führt und/oder besitzt, stärkt. Zur gegenwärtigen Forschungsliteratur wird insofern beigetragen, indem gezeigt wird, dass innerfamiliäre Nachfolgeintentionen in der Tat die Wettbewerbspositionierung sowohl direkt als auch in der Interaktion mit der Marktorientierung eines Kleinunternehmens beeinflussen.

15 Vgl. *Morgan/Hunt* (1994); *Porter* (1996).

16 Vgl. *Reichheld* (1996)

17 Vgl. *Cooper et al.* (2005); *Morrison/Roth* (1992).

18 Vgl. *Cooper et al.* (2005); *Kohli/Jaworski* (1990, 1999); *Narver/Slater* (1999).

19 Vgl. *Dobni/Luffman* (2000); *Knight* (2000); *Narver/Slater* (1990).

20 Vgl. *Tokarczyk et al.* (2007).

21 Vgl. *Dyer* (2006).

2 Literaturübersicht und Hypothesenherleitung

Weltweit werden Familienunternehmen als die dominante Organisationsform²² von Nicht-Familienunternehmen durch das Ausmaß und die Art des Einflusses unterschieden, den sie auf das Unternehmensverhalten durch die Familienbeteiligung bei der Eigentumsverteilung und dem Management ausüben.²³ Nichtsdestotrotz sind zusammengezogene Besitzverhältnisse und ein konzentriertes Management ungeachtet des Familieneinflusses charakteristisch für viele Kleinunternehmen. Aus diesem Grund garantieren das Eigentumsverhältnis und/oder das Management durch Familienmitglieder nicht, dass die Familie ihren Einfluss dahingehend ausübt, damit sie Strategien entwickeln, um sich von anderen inhabergeführten Unternehmen zu unterscheiden, weil diese Komponenten nicht aufzeigen, ob die Familie eine grundlegende Absicht oder Bereitschaft hat diesen Einfluss auch tatsächlich auszuüben.²⁴ So können sich Familienunternehmen anders als Nicht-Familienunternehmen verhalten,²⁵ was aber nicht impliziert, dass sie es auch tun. Im Rahmen dieser Studie wird darauf hingewiesen, dass kleine Familienunternehmen, denen die Absicht fehlt Familienkontrolle durch innerfamiliäre Nachfolge aufrechtzuerhalten, sich nicht signifikant in ihren Entscheidungsprozessen von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden, da ihnen ein kritischer Bestandteil für unverwechselbare Prozesse und Strategien von Familienunternehmen fehlen.²⁶

Andererseits ist es wahrscheinlich, dass wenn eine Familie spezifische Intentionen darüber hat, wie das Unternehmen den Interessen der Familie dienen soll, es partikularistische Strategien entwickelt, die mit dessen Intentionen übereinstimmen, und sich bedeutsam von den Strategien von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden.²⁷ Wenn also Familienziele und Geschäftsstrategien miteinander gekoppelt werden,²⁸ sind unterscheidende Effekte auf das Unternehmensverhalten wahrscheinlicher.²⁹ Da eine innerfamiliäre Nachfolge beispielsweise erfordert, dass das Unternehmen als Familieninstitution über das Lebens des Gründers hinaus fortbesteht und prosperiert, ist der Zeithorizont seiner Entscheidungsträger demnach länger.³⁰ Darüber hinaus erhöhen die Intentionen einer generationenübergreifenden Nachfolge die Bedeutung von familienzentrierten nicht-ökonomischen Zielen, wie zum Beispiel die Bewahrung der Werte der Familie, des sozialen Kapitals und des Status, was wiederum das Unternehmensverhalten beeinflussen kann.³¹ Da die Positionierung des Unternehmens darauf zielt, sich von Wettbewerbern zu differenzieren, wird dieser Prozess durch den längeren Zeithorizont und den nicht-ökonomischen Zielen beeinflusst.

22 Vgl. *Morck/Steier* (2005).

23 Vgl. *Chrisman et al.* (2005); *Chua et al.* (1999).

24 Vgl. *Chua et al.* (1999); *Dyer* (2006).

25 Vgl. *Carney* (2005).

26 Vgl. *Chua et al.* (1999).

27 Vgl. *Carney* (2005).

28 Vgl. *Aronoff/Ward* (1995); *Habbershon/Williams* (1999).

29 Vgl. *Sharma et al.* (1997).

30 Vgl. *Anderson/Reeb* (2003); *Habbershon/Williams* (1999); *James* (1999 a); *Ketz de Vries* (1993); *Ward* (1997); *Zahra et al.* (2008).

31 Vgl. *Gómez-Mejía et al.* (2007).

Im folgenden Abschnitt werden Hypothesen zum direkten und moderierenden Einfluss von innerfamiliären Nachfolgeintentionen auf die Wettbewerbspositionierung von Kleinunternehmen entwickelt.

2.1 Marktorientierung

Unter dem Begriff der Marktorientierung wird ein Bündel von funktionsübergreifenden Prozessen und Aktivitäten verstanden, die eine Firma dahingehend leiten, sich um seine Kunden zu kümmern, und ein Bewusstsein gegenüber den Wettbewerber zu entwickeln.³² Als Marktorientierung wird das Ausmaß definiert, das ein Unternehmen für seinen Fokus auf die kontinuierliche Erzeugung von übergeordnetem Nutzen für seine Kunden im Gegensatz zu seinen Konkurrenten erzeugt.³³ Marktorientierung setzt sich hierbei aus den drei Komponenten Kundenorientierung, Wettbewerberorientierung und inter-funktionale Koordination zusammen,³⁴ wird aber generell als ein einziges Konstrukt behandelt und gemessen.³⁵ Darüber hinaus heben *Pelham & Wilson*³⁶ hervor, dass „[s]mall firms are noted for their more cohesive cultures and simpler organization structures, thus diminishing the coordinating benefits of a strong market orientation culture“. Somit wurde bei der Erforschung von Kleinunternehmen der Fokus auf ihre Kunden- und Wettbewerberorientierung gelegt.³⁷ Dieser bisherigen Herangehensweise, die Marktorientierung als ein einziges Konstrukt versteht und sich auf die Kunden- und Wettbewerberorientierung fokussiert, wird auch in der vorliegenden Studie zu kleinen Familien- und kleinen Nicht-Familienunternehmen gefolgt. Die Kundenorientierung befasst sich sowohl mit Aktivitäten, die Erkenntnisse über die kundenorientierte Wertschöpfungskette und die Vorstellungen und Bedürfnisse der derzeitigen und potentiellen Kunden liefern, als auch mit Maßnahmen, die die Verbrauchervorteile erhöhen und einen höheren Nutzen liefern.³⁸ *Kennedy, Goolsby* und *Arnould*³⁹ argumentieren, dass Kundenorientierung die Interessen des Kunden an erste Stelle setzt, um langfristige Rentabilität zu erzielen und aufrechtzuerhalten. Gleichermäßen erfordert eine Wettbewerberorientierung, dass ein umfassendes Verständnis von den Stärken, Schwächen und Strategien der Konkurrenten gewonnen wird.⁴⁰ Somit schließt Marktorientierung die Bedürfnisse und Vorlieben der Kunden mit ein und verfolgt, wie Wettbewerber die gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnisse der Kunden vorhersehen und wie sie adressiert werden.⁴¹

Für Kleinunternehmen mit begrenzten Ressourcen ist eine Marktorientierung besonders wichtig, um ihre potenziellen Vorteile Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Kundennähe für einen höheren Nutzen wirksam einzusetzen.⁴² Dennoch wendet

32 Vgl. *Kohli/Jaworski* (1990); *Narver/Slater* (1998).

33 Vgl. *Narver/Slater* (1990, 1998).

34 Vgl. *Narver/Slater* (1990).

35 Vgl. beispielsweise *Baker et al.* (1999); *Pelham* (1997; 1999).

36 Vgl. *Pelham/Wilson* (1996, S. 28).

37 Vgl. *Pelham/Wilson* (1996); *Pelham* (1997; 1999; 2000).

38 Vgl. *Narver et al.* (1999).

39 Vgl. *Kennedy et al.* (2003).

40 Vgl. *Narver et al.* (1999).

41 Vgl. *Kohli/Jaworski* (1999).

42 Vgl. *Cooper et al.* (2005); *Pelham* (1999); *Verhees/Meulenber* (2004).

Porter⁴³ ein, dass „gathering data is a waste of time unless they are used in formulating strategy“. In Anlehnung an Porters⁴⁴ Argument, befasst sich deshalb der nächste Abschnitt damit, wie die Marktorientierung die Wettbewerbspositionierung beeinflussen kann.

2.2 Marktorientierung und Wettbewerbspositionierung

Im Rahmen des Marketing kann sich ein Unternehmen im Verhältnis zu seinen Wettbewerbern entlang vielfältigster Dimensionen positionieren, wie beispielsweise über Waren, Dienstleistungen, Werbung, Preisgestaltung und Absatz.⁴⁵ Je nachdem wie es ein Unternehmen schafft, sich durch seine Marketingpraktiken von seinen Wettbewerbern abzugrenzen, wird seine Position im Wettbewerb bestimmt.⁴⁶

Die analytischen Schritte, die notwendig sind, um diesen Status zu entwickeln, beinhalten die Bestimmung des Käufers, die Identifizierung der Wertschöpfung des Käufers und der Einfluss des Unternehmens darauf, die Bestimmung der Kaufkriterien, die Ermittlung der Kosten der Differenzierung, die Wahl der Anordnung von Wertschöpfungsaktivitäten, die Überprüfung der gewählten Differenzierungsstrategie und die Reduktion der Kosten.⁴⁷ Somit ist ein Verständnis von Kunden und Wettbewerbern nötig, um eine starke Wettbewerbspositionierung zu entwickeln.⁴⁸ Dieses wird durch eine starke Marktorientierung erleichtert. Das Unternehmensziel marktorientiert zu sein, liegt somit darin die Informationen bereitzustellen, die für eine starke Wettbewerbsposition nötig sind.

Tokarczyk et al.⁴⁹ zeigen, dass marktorientierte Kleinunternehmen die Wichtigkeit der Verwendung von Marktkenntnis in der Entwicklung von Strategien erkennen. Diese Behauptung wird durch Forschung gestützt, die zeigt, dass Marktorientierung zu einer höheren Kundenzufriedenheit, einem loyaleren Kundenverhalten und besseren Geschäftserfolgen führen kann.⁵⁰ Ein marktorientiertes Unternehmen ist besser ausgestattet, um die Bedürfnisse der Kunden rechtzeitig vorherzusehen und sie zu adressieren, indem Informationen über Käufer und Wettbewerber erhalten werden können. Dies wiederum bildet die Grundlage für eine starke und andauernde Wettbewerbsfähigkeit.⁵¹ Bisherige Arbeiten haben bereits darauf hingedeutet, dass Marktorientierung eine treibende Kraft für die Wettbewerbspositionierung sein kann, indem erbrachte Information gezielt auf die Kundenbedürfnisse und die Aktivitäten der Wettbewerber angewendet werden können.⁵² Somit folgt

Hypothese 1: Das Ausmaß der Marktorientierung eines Kleinunternehmens ist positiv assoziiert mit der Stärke seiner Wettbewerbsposition.

43 Vgl. Porter (1998, S. 74).

44 Vgl. Porters (1998).

45 Vgl. Morrison/Roth (1992); Stewart/McAuley (2000).

46 Vgl. Jain (1999); Knight (2000); White (1986); Wind/Robertson (1983).

47 Vgl. Porter (1985).

48 Vgl. Deshpande et al. (1993); Wind/Robertson (1983).

49 Vgl. Tokarczyk et al. (2007).

50 Vgl. Kohli/Jaworski (1999); Narver/Slate (1990); Noble et al. (2002); Zhu/Nakata (2007).

51 Vgl. Narver/Slater (1999); Slater/Narver (1999).

52 Vgl. Jain (1999); Morrison/Roth (1992); Porter (1985); Stewart/McAuley (2000).

2.3 Innerfamiliäre Nachfolgeintentionen

Chua et al.⁵³ definieren ein Familienunternehmen als „a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families“. In Einklang mit dieser Definition deutet die Intention die Familienkontrolle aufrechtzuerhalten darauf hin, dass das Unternehmen eine Vision davon hat, wie die Familie zu der Entwicklung von besonderen Ressourcen und Handlungsweisen beitragen kann.⁵⁴ Wie *Le Breton-Miller* und *Miller* darlegen,⁵⁵ tendieren Familienunternehmen, die beabsichtigen eine Verbindung der Familie und des Geschäfts aufrechtzuerhalten, dazu, einen größeren Stellenwert dem langfristigen Wohlergehen der Firma zuzuschreiben. Daher wird argumentiert, dass eine der Verhaltensweisen für ein langfristiges Wohlergehens die Entwicklung einer starken Wettbewerbsposition ist.

Der längere Zeithorizont, der sich von der Intention einer andauernden Kontrolle der Familie über das Unternehmen ableiten lässt, kann hilfreich sein um Kurzsichtigkeit zu vermeiden, kurzzeitige Geschäftserfolge aufzugeben⁵⁶ und Bemühungen darauf zu richten, dass langfristige Beziehungen zu den wichtigsten Kunden aufrechterhalten werden.⁵⁷ Eine langfristige Fokussierung führt am wahrscheinlichsten zu einer Wettbewerbsposition, die dem Kunden einen höheren und nachhaltigen Nutzen bringt. Zum Beispiel können eine genaue Überwachung und Kontrolle durch einen Geschäftsführer der Familie mit einer langfristigen Perspektive dazu führen, dass der Qualität der Waren und Dienstleistungen einen höheren Stellenwert beigemessen werden, was wiederum die Wettbewerbspositionierung aufgrund von Differenzierung erleichtert.⁵⁸ Die langfristige Ausrichtung, die entsteht, wenn ein Unternehmen als ein Vermächtnis zukünftiger Generationen betrachtet wird, kann außerdem den Nutzen sich entwickelnder starker Beziehungen erhöhen, die sich in dem Firmenwert und dem Vertrauensverhältnis zu den Kunden begründen.⁵⁹

Darüber hinaus, entwickeln Geschäftsführer der Familie, die ihre Geschäftsentscheidungen auf eine langfristige Bindung sowohl an die Familie als auch an das Unternehmen basieren, ein besseres Ansehen bei Kunden und anderen externen Stakeholdern in Hinblick auf den Familiennamen.⁶⁰ Für kleinere Familienunternehmen ist das ein entscheidender Aspekt, da sie sich aufgrund ihrer Anhängigkeit von Ressourcen und ihren innerfamiliären Beziehungen von älteren und größeren Familienunternehmen unterscheiden, wenn sie konkurrieren.⁶¹ Besonders größere, im Gegensatz zu kleineren Familienunternehmen können über mehr Ressourcen verfü-

53 Vgl. *Chua et al.* (1999, S. 25).

54 Vgl. *Chrisman et al.* (2003).

55 Vgl. *Le Breton-Miller/Miller* (2006).

56 Vgl. *Anderson/Reeb* (2003); *James* (1999 a); *Miller/Le Breton-Miller* (2008); *Upton et al.* (2001).

57 Vgl. *Mustakillio et al.* (2002); *Zahra* (2005).

58 Vgl. *Upton et al.* (2001).

59 Vgl. *Poppo/Zenger* (2002); *Sako* (1991); *Weigelt/Camerer* (1988).

60 Vgl. *Aronoff/Ward* (1995); *Dick/Basu* (1994); *Habbershon/Williams* (1999); *Lyman* (1991).

61 Vgl. *Chua et al.* (2009).

gen und sich auf professionelle und formellere Verwaltungsmechanismen stützen.⁶² Da das Streben nach einer Wettbewerbsposition, die auf Differenzierung abzielt, eher zu guten Beziehungen mit und einem positiven Ansehen bei Kunden führt, sind Familiengeschäftsführer, deren Selbstachtung und Selbstwert eng an die kontinuierliche Geschäftsführung der Familie gebunden sind,⁶³ engagierter für das Unternehmen eine stabile und langfristige Wettbewerbsposition zu entwickeln.⁶⁴ In dieser Hinsicht wird im Rahmen dieser Studie erwartet, dass innerfamiliäre Nachfolgeintentionen die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass kleine Unternehmen eine starke Wettbewerbsposition entwickeln.

Hypothese 2: Eine innerfamiliäre Nachfolgeintention ist positiv assoziiert mit der Stärke der Wettbewerbsposition eines Kleinunternehmens.

2.4 Moderationseffekt von innerfamiliären Nachfolgeintentionen

Unternehmen mit langfristigem Zeithorizonten, die sich aus den Intentionen für eine innerfamiliäre Nachfolge und Kontrolle ergeben, haben große Anreize, Informationen und Ressourcen effizient zu nutzen.⁶⁵ Dementsprechend können generationenübergreifende Nachfolgeintentionen Geschäftsinhaber und Geschäftsführer der Familie dazu ermutigen, näher an „the market rule“⁶⁶ zu agieren, indem das erlangte Wissen, basierend auf den Aktivitäten der Marktorientierung zur Entwicklung und Implementierung einer starken Wettbewerbsposition genutzt wird. Eine innerfamiliäre Nachfolgeintention kann aber auch die Ziele zur Schaffung wirtschaftlichen Wohlstands und die Bewahrung sozioemotionalem Wohlergehens bewahren.⁶⁷ Das Unternehmen hat dann größere Anreize, ihre Marktorientierung in eine Wettbewerbsposition zu übersetzen, die beide Ziele verfolgt. Dieser Umstand unterscheidet sich von Situationen, in denen innerfamiliäre Nachfolge und folglich das sozioemotionale Wohlergehen weniger wichtig sind.⁶⁸ Fehlen dagegen generationenübergreifende Nachfolgeintentionen ist der Anreiz auf Marktbedingungen und -signale zu reagieren nicht größer als bei Nicht-Familienunternehmen.⁶⁹

Im Gegensatz zu Nicht-Familienunternehmen benutzen Familienunternehmen eher die Informationen, die sie bezüglich ihrer Kunden und Wettbewerber durch Aktivitäten der Marktorientierung gewonnen haben, um personalisiertere Dienstleistungen und schnellere Kundenadressierung zu entwickeln.⁷⁰ In der Tat behaupten Tokarczyk et al.⁷¹, dass „familiness“ in eine Beziehung mit Marktorientierung gebracht werden kann. Somit wird erwartet, dass innerfamiliäre Nachfolgeintentionen die Neigung eines marktorientierten Kleinunternehmens erhöht, eine starke Wettbewerbsposition zu entwickeln.

62 Vgl. Chua et al. (2009).

63 Vgl. Dutton et al. (1994); Smidts et al. (2001).

64 Vgl. Craig et al. (2008).

65 Vgl. Carney (2005); Mustakillio et al. (2002).

66 Vgl. James (1999 a), S. 52; Zahra et al. (2008).

67 Vgl. beispielsweise Zellweger/Nason (2008).

68 Vgl. beispielsweise Cooper et al. (2005).

69 Vgl. Cooper et al. (2005); James (1999 b).

70 Vgl. Habbershon/Williams (1999); Lyman (1991).

71 Vgl. Tokarczyk et al. (2007).

Hypothese 3: Innerfamiliäre Nachfolgeintentionen werden die Beziehung zwischen Marktorientierung und der Wettbewerbsposition eines Kleinunternehmens moderieren, indem innerfamiliäre Nachfolgeintentionen die Beziehung zwischen der Marktorientierung und Wettbewerbsposition stärken.

3 Methoden

Querschnittsdaten wurden aus einer Umfrage unter Kunden des Programms des Small Business Development Center (SBDC) in den USA gesammelt. Die Umfrage wurde durch die Association of SBDC gefördert und durchgeführt. Das SBDC stellt in jedem US-Staat Managementförderprogramme zur Verfügung, die tausenden von kleinen und neuen Unternehmen dienlich sind. Deshalb stellt es eine der größten und besten potenziellen Quellen für Studien über Familien- und Nicht-Familienunternehmen in den USA dar.

An den Gesamtbestand von 30.416 Unternehmen, die 5 oder mehr Stunden an Beratung vom SBDC im Jahre 2003 erhalten haben, wurden 2005 zwei Sendungen des Fragebogens geschickt. Insgesamt antworteten 5.014 Firmen (16,5 %). Damit sichergestellt wird, dass die Stichprobe aus Kleinunternehmen mit einer angemessenen Größe besteht, wurden alle Unternehmen, ungefähr 68 % der Antworten, eliminiert, die weniger als 5 und mehr als 500 Angestellte haben. Ungefähr 48 % der verbleibenden 1.628 Unternehmen versäumten es vollständige Antworten bereitzustellen. Somit reduziert sich die endgültige Stichprobe aufgrund der fehlenden Werte auf 842 Unternehmen. Weder ist eine höhere Zahl der fehlenden Beobachtungen untypisch für Studien dieser Art,⁷² noch die Tatsache, dass ein beträchtlicher Teil des Kundenstamms freiberufliche Individuen mit wenigen oder keinen Angestellten sind.⁷³

Um auf den Non-Response Bias zu überprüfen, wurden Unterschiede zwischen schnell und langsam Antwortenden getestet. Es gab keine signifikanten Unterschiede zwischen der ersten und zweiten Sendung hinsichtlich der interessierenden Variablen für diese Studie. Da die zuletzt Antwortenden denen ähneln, die nicht auf Umfragen antworten,⁷⁴ implizieren die Untersuchungen, dass der Non-Response Bias in dieser Studie kein signifikanter Faktor ist.

3.1 Messungen

Es wurden Items von zuvor validierten Skalen benutzt. Kleinere Modifikationen wurden in Hinblick auf die Wortwahl in Fragen unternommen, um sie geeigneter für diese Studie zu kleinen Unternehmen zu machen. Alle Items wurden auf 5-Punkt-Likert-Skalen von „strongly agree“ bis „strongly disagree“ gemessen.

3.2 Abhängige Variable

Wettbewerbspositionierung wurde als Mittelwert einer 7-Item-Skala gemessen. Größere Werte repräsentieren eine stärker ausgeprägte Wettbewerbsposition. Es

72 Vgl. beispielsweise Schulze et al. (2001).

73 Vgl. beispielsweise Chrisman et al. (2004).

74 Vgl. Kanuk/Berenson (1975); Oppenheim (1966).

wurde gefragt, ob sie „strongly emphasize the quality of products and services“; (2) „use multiple outlets and/or distribution channels“; (3) „devote a lot of effort to advertising and promotion“; (4) „charge premium prices for products and services“; (5) finden, dass „personal selling is very important to the marketing effort“; (6) sie „give maximum attention to after sales service“; und (7) „frequently add new products and services to the sales mix“. Diese Items wurden von Morrison und Roth⁷⁵ übernommen. Cronbachs Alpha betrug 0,72.

3.3 Unabhängige Variablen

Marktorientierung. Die Komponenten der Marktorientierung wurden als Mittelwert der Antworten einer 9-Item-Skala gemessen. In Übereinstimmung mit früherer Forschung zu Kleinunternehmen,⁷⁶ wurden die Komponenten zu einem Konstrukt kombiniert, wobei das Hauptaugenmerk auf Kunden- und Wettbewerbsorientierung lag. Die Unternehmen wurden befragt, ob (1) „customer commitment is more important than short term profits“; (2) „the entire firm contributes to customer value“; (3) „we understand customers' needs extremely well“; (4) „we measure customer satisfaction regularly“; (5) „we are very responsive to the needs of different customer segments“; (6) „top management regularly evaluates competitors' strategies“; (7) „employees often share competitive information with each other“; (8) „we always take advantage of competitors' weaknesses“; (9) und ob „we quickly respond to negative customer information.“ Diese Items wurden von Pelham und Wilson (1996) adaptiert. Cronbachs Alpha betrug 0,79.

Innerfamiliäre Nachfolgeintentionen. In Übereinstimmung mit früheren Studien wurden innerfamiliäre Nachfolgeintentionen dahingehend gemessen,⁷⁷ ob die Antwortenden als zukünftigen Nachfolger in der Position des Präsidenten ein Familienmitglied beabsichtigen. Hervorzuheben ist, dass die Unternehmensführung kleiner Unternehmen in den USA die Position des Präsidenten als Unternehmensspitze und/oder Leiter des Unternehmensmanagements begreift. Der Wert eins (1) wurde denen zugeordnet, die mit ja geantwortet haben; null (0) denen, die mit nein geantwortet haben. 47 % antworteten positiv.

3.4 Kontrollvariablen

Eigentumsverteilung, Unternehmensführung, Branche, Alter und Größe wurden als Kontrollvariablen aufgrund ihres Einflusses auf das Unternehmensverhalten verwendet.⁷⁸ Die ersten beiden Kontrollvariablen können die strukturelle Beeinflussung durch die Familie fokussieren,⁷⁹ d. h. die Machtbefugnis der Familie jeder möglichen Intentionen zu folgen, um ihren Regeln entsprechend zu agieren. Demensprechend wurde die Eigentumsverteilung als Prozentsatz gemessen, zu welchem das Unternehmen in Besitz der Familie ist (Mittelwert = 86,6 %); die Unternehmensführung hingegen anhand der Anzahl der in der Position des Managers arbeitenden Familienmitglieder (Mittelwert = 1,5).

75 Vgl. Morrison/Roth (1992).

76 Vgl. Baker et al. (1999); Pelham (1997; 1999).

77 Vgl. beispielsweise Chrisman et al. (2004); Schulze et al. (2001).

78 Vgl. beispielsweise Chrisman et al. (2004); Klein et al. (2005); Zahra et al. (2008).

79 Vgl. Litz (1995).

Die verbleibenden Kontrollvariablen decken andere Aspekte des Unternehmens, die die Wettbewerbsposition beeinflussen könnten, ab. Das Alter des Unternehmens ergibt sich aus der Anzahl der Jahre, die ein Unternehmen tätig war (Mittelwert = 19,2 Jahre). Die Unternehmensgröße ergab sich aus der Anzahl der Mitarbeiter im Jahre 2003 (Mittelwert = 23,3). Zudem wurden drei kategoriale Variablen benutzt, um auf Unternehmen im Einzelhandel, im Dienstleistungssektor und in den herstellenden Branchen zu kontrollieren.

3.5 Datenanalyse

Die Hypothesen wurden mit der Ordinary Least Squares (OLS) hierarchischen Regressionsanalyse getestet. Damit eine Multikollinearität ausgeschlossen werden kann, wurden die Variablen der Marktorientierung und der Interaktion zentriert. Der Variance Inflation Factors (VIF) hatte Werte unter zwei und der Condition Index (CI) überstieg nie den Wert 12.⁸⁰

Wichtig zu beachten ist, dass die gewählten kleinen Unternehmen der Stichprobe sowohl über ein niedriges, als auch ein hohes Maß an Familienbeteiligung verfügen. Obwohl die Literatur zu Familienunternehmen verschiedene Interpretationen darüber aufzeigt, was ein Familienunternehmen charakterisiert, wird in der vorliegenden Studie die Definition von *Chua et al.*⁸¹ übernommen, um die Kleinunternehmen nach Familien- und Nicht-Familienunternehmen zu klassifizieren. Früheren Studien folgend,⁸² wurde die Definition durch die Werte für Familienmanager, Eigentumsverteilung und innerfamiliäre Nachfolgeintentionen operationalisiert. Damit eine dichotome Klassifizierung zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen erzielt werden kann, wurde die Quick Clustering Technique mit SPSS verwendet. Die Ergebnisse dieser Analyse werden in Tabelle 1 gezeigt. Die Cluster-Lösung klassifizierte 684 (81 %) Unternehmen als Familienunternehmen und 158 als Nicht-Familienunternehmen. Dieses Verhältnis steht im Einklang mit den bereits erwähnten früheren Studien. Wie die Tabelle 1 zeigt, besitzen die Unternehmen, die nicht als Familienunternehmen klassifiziert wurden ein gewisses Maß an Familienbeteiligung mit dem Potenzial in der Zukunft ein Familienunternehmen zu werden.⁸³

	Klassifizierung 1: Familienunternehmen	Klassifizierung 2: Nicht-Familien- unternehmen	
	N = 684	N = 158	F-Statistik
% im Familienbesitz	98,76	34,40	5381,64***
Familien-Manager	1,71	0,82	71,86***
Innerfamiliäre Nachfolgeintentionen	0,54	0,17	75,53***

N = 842 *** p < 0,001

Tabelle 1: Familienunternehmen Klassifizierung

80 Vgl. *Hair et al.* (2006).

81 Vgl. *Chua et al.* (1999, S. 25).

82 Vgl. beispielsweise *Chrisman et al.* (2004); *Chang et al.* (2008); *Chua et al.* (2004).

83 Vgl. beispielsweise *Chua et al.* (2004).

Um die Ergebnisse der Regressionsanalyse zu bestätigen, wurden Robustheits-Tests durchgeführt. Diese bestanden aus drei Teilen. Als erstes wurden die Regressionsmodelle nur mit den als Familienunternehmen klassifizierten Unternehmen durchgeführt. Anschließend wurde die Variable der Marktorientierung in seine einzelnen Bestandteile der Kunden- und Wettbewerberorientierung zerlegt und in wiederholenden Regressionen als unabhängige Variablen benutzt. Letztendlich wurde auf Verzerrung (Endogeneity Bias) getestet. Die in dieser Studie unternommene Betrachtung der Marktorientierung als unabhängige Variable und die Wettbewerbspositionierung als abhängige Variable erfolgt in Einklang mit der bereits erwähnten Literatur.⁸⁴ Nichtsdestotrotz ist es möglich, dass die Wettbewerbspositionierung eines kleinen Unternehmens seine Marktorientierung langfristig beeinflusst oder dass die Beziehung zwischen Marktorientierung und der Wettbewerbspositionierung durch nichtberücksichtigte Variablen entsteht. Aus diesem Grund wurde die Möglichkeit einer Verzerrung durch Retro-Kausalität (Reverse Causality) oder durch nichtberücksichtigte Variablen (omitted variables) mittels der zweistufigen Least Squares (2SL) Regressionsanalyse untersucht, die von *Davidson* und *Mac Kinnon*⁸⁵ vorgeschlagen wurde. Im ersten Schritt wurde Marktorientierung als Regression zweier Indikatorvariablen bestimmt, anschließend wurde der neu vorhergesagte Wert der Marktorientierungsvariable anstelle der originalen Variable in der Regressionsanalyse ersetzt.

4 Ergebnisse

Tabelle 2 zeigt deskriptive Statistiken und Korrelationen. Tabelle 3 veranschaulicht die Ergebnisse der Regressionsanalysen.

Modell 1 ist das Basismodell, das die Kontrollvariablen benutzt. Das Regressionsmodell ist signifikant ($p < 0,05$) aber das angepasste R^2 beträgt nur 0,010. Familienmanagement ist demnach marginal signifikant ($p < 0,10$); dennoch ist keine der anderen Kontrollvariablen, Eigentumsverhältnisse inbegriffen, signifikant.

Modell 2 fügt die beiden unabhängigen Variablen hinzu, um den Einfluss der Marktorientierung und der familiären Nachfolgeintentionen auf die Wettbewerbspositionierung zu untersuchen. Die Veränderung in R^2 ist signifikant ($p < 0,001$) und das angepasste R^2 (adjusted R^2) des Modells beträgt 0,467. Marktorientierung wird demnach positiv mit der Wettbewerbspositionierung assoziiert ($\beta = 0,67$, $p < 0,001$), womit Hypothese 1 unterstützt wird. Innerfamiliäre Nachfolgeintentionen werden ebenfalls positiv mit der Wettbewerbspositionierung assoziiert ($\beta = 0,07$, $p < 0,05$), womit die Hypothese 2 unterstützt wird. Keine der Kontrollvariablen, ausser der Eigentumsverteilung war marginal signifikant ($p < 0,10$).

Modell 3 fügt die Interaktion von innerfamiliären Nachfolgeintentionen und Marktorientierung hinzu. Die Veränderung in R^2 ist signifikant ($p < 0,001$) und das angepasste R^2 verbessert sich auf 0,473. Die Bedeutung und die Indizes der Variablen der Marktorientierung und der innerfamiliären Nachfolgeintentionen bleiben stabil, wobei die Eigentumsverteilung ebenfalls marginal signifikant bleibt ($p < 0,10$). Darüber hinaus ist die Interaktionsvariable positiv und signifikant ($\beta = 0,11$, $p < 0,001$).

84 Vgl. beispielsweise *Jain* (1999); *Knight* (2000); *White* (1986); *Wind/Robertson* (1983).

85 Vgl. *Davidson/Mac Kinnon* (1993).

Wie in der Darstellung zum Interaktionseffekt in der Abbildung 1 gezeigt, sind die Anstiege beider Linie für kleine Unternehmen mit und ohne innerfamiliäre Nachfolgeintentionen positiv. Damit wird impliziert, dass wenn sich die Marktorientierung eines kleinen Unternehmens erhöht, gleichermaßen dessen Wettbewerbspositionierung gestärkt wird. Allerdings ist der Anstieg bei Kleinunternehmen mit innerfamiliären Nachfolgeintentionen ausgeprägter. Somit wird gezeigt, dass die Beziehung zwischen Marktorientierung und Wettbewerbspositionierung positiv durch solche Intentionen moderiert wird. Demnach wird Hypothese 3 unterstützt.

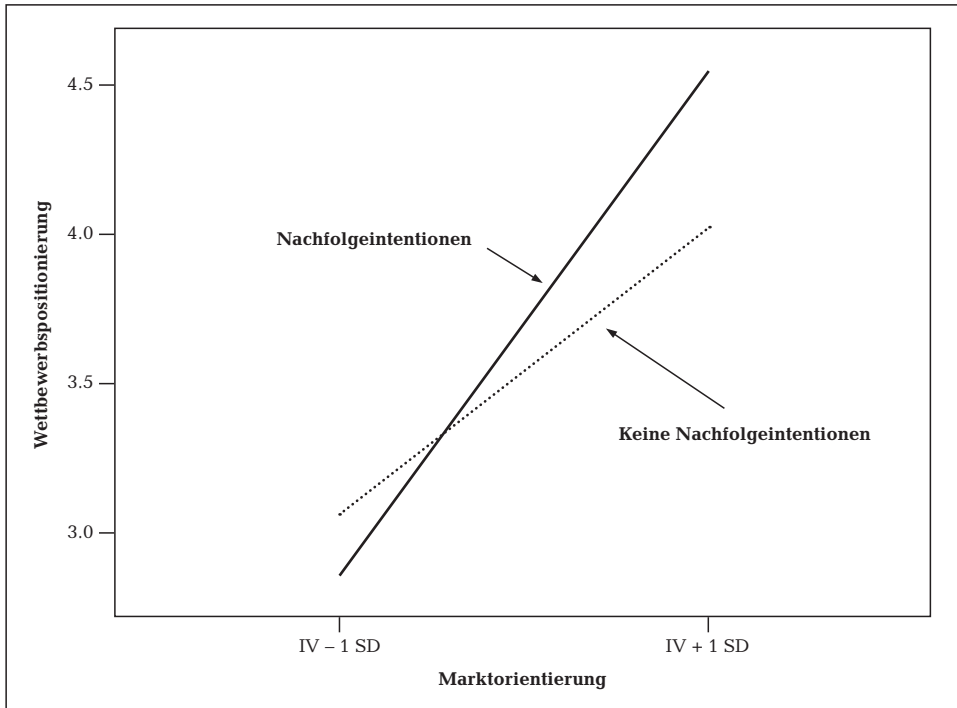


Abbildung 1: Moderation zwischen Innerfamiliäre Nachfolgeintention · Marktorientation

Wie bereits an früherer angedeutet, wurden Robustheits-Tests für die Bestätigung der Hypothesen durchgeführt. Als erstes wurde die Stichprobe in geteilt, um die drei Modelle erneut mit den Unternehmen, die als Familienunternehmen klassifiziert wurden, zu testen. Die Ergebnisse stimmen mit denen aus Tabelle 3 überein. Damit das Modell 2 und 3 erneut getestet werden konnte, wurde im zweiten Schritt die Variable der Marktorientierung durch zwei separate Variablen ersetzt, die die Kunden- und Wettbewerberorientierung und deren entsprechende Wechselwirkung messen. Die Ergebnisse sind in Einklang mit denen in Tabelle 3.

Um anschließend auf die Möglichkeit der Endogenität zu prüfen wurde 2SL durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass der vorhergesagte Werte der Marktorientierung, der von den Indikatoren, die im ersten Schritt dieser Prozedur verwendet wurden, signifikant mit der Wettbewerbspositionierung im zweiten Schritt verbunden ist ($p < 0,001$). Daraus lässt sich folgern, dass Endogenität kein Problem in dieser Studie darstellt.

	Durchschnitt	Standardabweichung	1. Wettbewerbspositionierung	2. Unternehmensalter	3. Unternehmensgröße	4. Dienstleistung	5. Herstellendes Gewerbe	6. Einzelhandel	7. Familien-Manager	8. % im Familienbesitz	9. Innerfamiliäre Nachfolgeintention
1. Wettbewerbspositionierung	3,83	0,64									
2. Unternehmensalter	19,21	18,67	-0,03								
3. Unternehmensgröße	22,58	41,77	0,01	0,32***							
4. Dienstleistung	0,38	0,49	0,02	-0,12***	-0,04*						
5. Herstellendes Gewerbe	0,21	0,41	-0,06*	0,15***	0,23***	-0,41***					
6. Einzelhandel	0,21	0,41	0,07*	-0,02	-0,10**	-0,42***	-0,28***				
7. Familien-Manager	1,54	1,24	0,08**	0,13***	0,13**	-0,14***	0,08*	0,09**			
8. % im Familienbesitz	86,68	27,18	0,08*	0,00	-0,15***	-0,01	-0,18***	0,15***	0,29***		
9. Innerfamiliäre Nachfolgeintention	0,47	0,50	0,17***	0,08**	0,03	-0,09**	0,00	0,09**	0,38***	0,29***	
10. Markt-orientierung	4,14	0,57	0,68***	-0,10***	-0,04	0,02	-0,10**	0,07*	0,03	0,02	0,12***

N = 842; *p < 0,10; **p < 0,05; ***p < 0,01; ****p < 0,001

Tabelle 2: Statistiken und Korrelationen

	Modell 1	Modell 2	Modell 3
Kontrollvariablen:			
Unternehmensalter	- 0,04	0,03	0,03
Unternehmensgröße	0,04	0,03	0,03
Service	0,03	0,03	0,03
Herstellendes Gewerbe	- 0,03	0,02	0,02
Einzelhandel	0,06	0,03	0,02
Familien-Manager	0,07 ⁺	0,02	0,02
% im Familienbesitz	0,06	0,05 ⁺	0,05 ⁺
Unabhängige Variablen:			
Marktorientierung		0,67 ^{***}	0,60 ^{***}
Innerfamiliäre Nachfolgeintention		0,07 [*]	0,06 [*]
Interaktion			
Innerfamiliäre Nachfolgeintention · Marktorientierung			0,11 ^{***}
F-Value	2,16 [*]	82,82 ^{***}	76,46 ^{***}
R ²	0,018	0,473	0,479
ΔR^2		0,455 ^{***}	0,007 ^{***}
Angepasstes R ²	0,010	0,467	0,473

N = 842; ⁺p < 0,10; ^{*}p < 0,05; ^{**}p < 0,01; ^{***}p < 0,001

Tabelle 3: Regressionsanalysen (Standardisierte Betas),
Abhängige Variable: Wettbewerbspositionierung

5 Diskussion und Schlussfolgerungen

Die Studie entwickelt und untersucht ein Modell der Beziehungen zwischen Marktorientierung, innerfamiliärer Nachfolgeintentionen und der Wettbewerbspositionierung US-amerikanischer Kleinunternehmen mit einer geringen bis hohen Familienbeteiligung. Die Ergebnisse zeigen, dass Marktorientierung (H1) und innerfamiliäre Nachfolgeintentionen (H2) die Stärke der Wettbewerbsposition beeinflussen. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass innerfamiliäre Nachfolgeintentionen die Beziehung zwischen Marktorientierung und Wettbewerbspositionierung moderieren (H3). Darüber hinaus erbrachten Robustheits-Tests übereinstimmende Ergebnisse, die andeuten, dass sich die grundlegenden Erkenntnisse gegenüber der Festlegung der unabhängigen Variablen nicht sensitiv sind.

Einen Beitrag zur bisherigen Forschungsliteratur leistet diese Studie, da der Einfluss von innerfamiliären Nachfolgeintentionen auf das kleinunternehmerische Verhalten betrachtet wird, indem Marketingpraktiken als Indikatoren für die Wettbewerbspositionierung kleiner Familienunternehmen herangezogen werden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Wettbewerbspositionierung eines Unternehmens, die Intentionen für einen generationenübergreifenden Erhalt der Kontrolle über das Unternehmen mittels einer innerfamiliären Nachfolge anstreben, sich besser positionieren können,

als solche Firmen ohne diese Intentionen. Darüber hinaus stärken solche generationenübergreifenden Nachfolgeintentionen die Beziehung zwischen Marktorientierung und Wettbewerbspositionierung. In diesem Sinne scheinen kleinere Familienunternehmen eher daran interessiert zu sein, die Vorteile der Marktorientierung dahingehend auszunutzen, um eine stärkere Wettbewerbsposition zu erhalten, sobald eine Intention für eine innerfamiliäre Nachfolge und die fortwährende Kontrolle durch die Familie vorhanden ist.

Obwohl nicht explizit hypothetisiert, zeigen wir, dass die strukturellen Elemente der Familienbeeinflussung (familiäre Eigentumsverteilung und Unternehmensführung) weniger wichtig in der Bestimmung der Wettbewerbspositionierung sind als die intentionale Elemente. Dieser Umstand resultiert daraus, dass eine Familienbeteiligung nur die Möglichkeit zur Einflussnahme, nicht jedoch die Intention diesen Einfluss zu gebrauchen, beschreibt. Die empirischen Resultate unterstützen diese Argumentation, da das Ausmaß der Familienbeteiligung weder in der Eigentumsverteilung noch im Management mehr als einen marginalen Einfluss auf die Wettbewerbspositionierung hatten. Im Gegensatz zu ihrer Einflussnahme, scheinen eher die Intentionen der Familie die Quelle für das partikularistische Verhalten von Familienunternehmen zu sein.⁸⁶ Diesbezüglich tragen die Ergebnisse dieser Studie zu einem besseren Verständnis der Elemente bei, die zu einer familiären Beeinflussung der Entscheidungsfindung und des Unternehmensverhalten führen.⁸⁷

5.1 Limitationen und Implikationen für die Wissenschaft

Trotz des Beitrages, den diese Studie leistet, hat sie einige Limitationen. Erstens wurden der Studie Querschnittsdaten (cross-sectional) einer Stichprobe von US-amerikanischen Kleinunternehmen zugrunde gelegt. Das heißt, dass nur eine theoretische Schlussfolgerung für den vorgeschlagenen Zusammenhang zwischen den Variablen erbracht werden kann. Dennoch bieten zumindest die Endogenitätsprüfungen die Sicherheit, dass eine umgekehrte Kausalität und nichtberücksichtigte Variable die Ergebnisse nicht entkräften.⁸⁸ Nichtsdestotrotz ist weitere Studien mit Langzeituntersuchungen (longitudinal designs) und/oder Untersuchungen in mehreren Ländern notwendig. Zweitens fokussierte unsere Studie auf kleine Unternehmen mit geringer bis starker Familienbeteiligung. Andere Zusammenhänge mögen für ältere und größere Unternehmen gelten. Besonders größere Familienunternehmen können mit besseren Ressourcen für die Wettbewerbspositionierung ausgestattet sein. Diese Arten von Familienunternehmen können darüber hinaus über ein professionelles Management oder Unternehmensführungsmechanismen verfügen, bei der innerfamiliäre Nachfolge sich weniger sein könnte.⁸⁹ Drittens stützt sich diese Studie auf selbstberichtete Daten aus einer einzigen Datensammlung. Obwohl wir die empfohlenen Schritte zur Reduzierung und Überprüfung für das mögliche Vorkommen eines Common Method Bias vorgenommen haben,⁹⁰ hätten unterschiedliche Datenquellen diese Studie verbessert. Viertens, trotz Übereinstimmung mit

86 Vgl. Carney (2005); Chua et al. (1999); Litz (1995).

87 Vgl. beispielsweise Chrisman et al. (2005); Dyer (2006).

88 Vgl. Tabachnick/Fidell (1995).

89 Vgl. beispielsweise Chua et al. (2009); Morck/Steier (2005).

90 Vgl. Podsakoff et al. (2003); Podsakoff/Organ (1986).

früheren Studien⁹¹ wurde innerfamiliäre Nachfolgeintention anhand einer einzigen Frage gemessen, wodurch binäre Antworten resultierten. Zukünftige Forschung könnte wertvolle Einblicke durch das Verwenden von kontinuierlichen Messungen und Multi-Item-Skalen generieren. Dennoch erschwert die Benutzung von kategorialen Variablen die Unterstützung von Hypothesen.⁹² Somit ist die positive Signifikanz dieser einzigen kategorialen Variable ermutigend.

In Ergänzung zu weiteren Studien, die die Limitationen dieser Studie adressieren, ist weitere Forschung notwendig, um ein besseres Verständnis von familiären strukturellen Beteiligungen und Intentionen in ihrer Wirkung auf das Verhalten der Familienunternehmen zu generieren. Neben den Determinanten der Wettbewerbspositionierung, die in dieser Studie berücksichtigt wurden, erscheint eine detailliertere Untersuchung über die Determinanten des sozioemotionalen Werts und dessen Beeinflussung des Verhaltens der Familienunternehmen nötig.⁹³ So könnten beispielsweise Bedenken bezüglich des Familienansehnens,⁹⁴ des sozialen Status,⁹⁵ und des sozialen Kapitals⁹⁶ innerfamiliäre Nachfolgeintentionen beeinflussen oder von ihnen beeinflusst werden. Im Gegensatz hierzu könnten familienzentrierte nicht-ökonomische Ziele das strategische Verhalten und den Erfolg von Familienunternehmen beeinflussen.⁹⁷

Darüber hinaus hat diese Studie die Wettbewerbspositionierung von kleinen Unternehmen ausschließlich über ihre Marketingpraktiken gemessen. Zukünftige Studien sollten untersuchen inwieweit Familienbeeinflussung Auswirkungen auf andere funktionale Strategien haben, die wichtig für die Wettbewerbspositionierung sind. Hierunter zählen unter anderem Produktion, Forschung und Entwicklung, Finanzierung sowie andere strategische Handlungen auf Unternehmens- und Geschäftsebene.⁹⁸

Weitere vergleichende Analysen zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen bezüglich der Unterschiede des Verhaltens-Ergebnis-Zusammenhangs sollten angestrebt werden. Hierfür sollten Forscher über das einfache Messen der Komponenten der Eigentumsverteilung und des Managements mittels Intentionen und visionbasierende Einflüsse, die aus der Familienbeteiligung resultieren, hinausgehen.⁹⁹ Wie die Ergebnisse gezeigt haben, könnten die Intentionen für generationsübergreifende Nachfolge Familienunternehmen zu unterschiedlichen Strategien oder mehr oder weniger intensiver Verfolgung von langfristigen Strategien und Familienzielen ermuntern.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse die Rolle von familiären Nachfolgeintentionen und Marktorientierung im Gestalten des Unternehmensverhaltens im Sinne der Wettbewerbspositionierung mittels Marketingaktivitäten auf. Darüber hinaus kann diese Studie als ein erster Schritt zur Integration von Marketingtheorien in

91 Vgl. *Chrisman et al.* (2004).

92 Vgl. *Hunter/Schmidt* (1990).

93 Vgl. *Gómez-Mejía et al.* (2007).

94 Vgl. *Dyer/Whetten* (2006); *Craig et al.* (2008).

95 Vgl. *Zellweger/Astrachan* (2008).

96 Vgl. *Pearson et al.* (2008).

97 Vgl. *Chrisman et al.* (2005); *Zellweger/Nason* (2008).

98 Vgl. *Sharma et al.* (1997).

99 Vgl. *Chua et al.* (1999); *Litz* (1995).

dem Bereich der Forschungsliteratur zu Familienunternehmen gesehen werden. Da Marktorientierung und generationenübergreifende Nachfolgeintention signifikant die Stärke der Wettbewerbspositionierung eines kleinen Familienunternehmens beeinflusst und da Wettbewerbspositionierung die langfristige Lebensfähigkeit eines Unternehmens beeinflussen kann, sollten Forscher auf den Ergebnissen dieser Studie aufbauen und selbige verbessern. Unternehmen, die ihre Marktorientierung und Nachfolgenreisungen in eine effektive Wettbewerbsposition umsetzen können, werden möglicherweise ihre Nachhaltigkeit erhöhen können und ihr Ziel einer fortwährenden Vererbung erreichen.

Literaturverzeichnis

- Anderson, R. C./Reeb, D. M. (2003), Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500, *The Journal of Finance*, 58. Jg., Nr. 3, S. 1301–1328.
- Aronoff, C. E./Ward, J. L. (1995), Family-owned businesses: A thing of the past or a model for the future?, *Family Business Review*, 8. Jg., Nr. 2, S. 121–130.
- Astrachan, J. H./ Klein, S. B./Smyrniotis, K. X. (2002), The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem, *Family Business Review*, 15. Jg., Nr. 1, S. 45–58.
- Baker, T. L./Simpson, P. M./Siguaw, J. A. (1999), The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs, *Journal of Academy of Marketing Science*, 27. Jg., Nr. 1, S. 50–57.
- Barry, B. (1999), The development of organization structure in the family firms, *Family Business Review*, 2. Jg. Nr. 3, S. 293–315.
- Becchetti, L./Trovato, G. (2002), The determinants of growth for small and medium sized firms: The role of the availability of the external financing, *Small Business Economics*, 19. Jg., S. 291–306.
- Buckley, P. J. (1997), International technology transfer by small and medium sized enterprises, *Small Business Economics*, 9. Jg., Nr. 1, S. 67–78.
- Carney, M. (2005), Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29. Jg., Nr. 3, S. 249–266.
- Chang, E. P. C./Chrisman, J. J./Chua, J. H./Kellermanns, F. W. (2008), Regional economy as a determinant of the prevalence of family firms in the United States: A preliminary report, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32. Jg., Nr. 3, S. 559–574.
- Chrisman, J. J./Chua J. H./Litz, R. (2003), A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration, *Journal of Business Venturing*, 18. Jg., Nr. 4, S. 467–472.
- Chrisman, J. J./Chua J. H./Litz, R. (2004), Comparing the agency costs in family and nonfamily firms: Conceptual issues and exploratory evidence, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28. Jg., Nr. 4, S. 335–354.
- Chua, J. H./Chrisman, J. J./Bergiel, E. B. (2009), An agency theoretic analysis of the professionalized family firm, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33. Jg., S. 355–372.
- Chua, J. H./Chrisman, J. J./Chang, E. P. C. (2004), Are family firms born or made? An exploratory investigation, *Family Business Review*, 17. Jg., Nr. 1, S. 37–54.
- Chua, J. H./Chrisman, J. J./Sharma, P. (1999), Defining the family business by behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23. Jg., Nr. 4, S. 19–39.
- Chrisman, J. J./Chua, J. H./Sharma, P. (2005), Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29. Jg., S. 555–576.
- Chrisman, J. J./Chua, J. H./Steier, L. P. (2005), Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29. Jg., Nr. 3, S. 237–247.
- Cooper, M. J./Upton, N./Seaman, S. (2005), Customer relationship management: A comparative analysis of family and nonfamily business practices, *Journal of Small Business Management*, 43. Jg., Nr. 3, S. 242–256.

- Craig, J. B./Dibrell, C./Davis, P. S. (2008), Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses, *Journal of Small Business Management*, 46. Jg., Nr. 3, S. 351–371.
- Davidson, R./MacKinnon, J. (1993), *Estimation and inference in econometrics*, New York, Oxford University Press.
- Deshpande, R./Farley, J. U./Webster, F. E. (1993), Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis, *Journal of Marketing*, 57. Jg., S. 23–37.
- Dick, A. S./Basu, K. (1994), Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22. Jg., Nr. 2, S. 99–113.
- Dobni, C. B./Luffman, G. (2000), Implementing marketing strategy through a market orientation, *Journal of Marketing Management*, 16. Jg., S. 895–916.
- Donckels, R./Frohlich, E. (1991), Are family firms really different? European experiences from STRATOS, *Family Business Review*, 4. Jg., Nr. 2, S. 149–160.
- Dutton, J. E./Dukerich, J. M./Harquail, C. V. (1994), Organizational images and member identification, *Administrative Science Quarterly*, 39. Jg., Nr. 2, S. 239–263.
- Dyer, W. G., Jr. (2006), Examining the „family effect“ on firm performance, *Family Business Review*, 19. Jg., S. 253–273.
- Dyer, G./Whetten, D. A. (2006), Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the SP 500, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30. Jg., Nr. 6, S. 785–802.
- Gómez-Mejía, L. R./Hynes, K. T./Nunez-Nickel, M./Moyano-Fuentes, H. (2007), Socioemotional wealth and business risk in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills, *Administrative Science Quarterly*, 52. Jg., S. 106–137.
- Gudmundson, D./Hartman, E. A./Tower, C. B. (1999), Strategic orientations: Differences between family and nonfamily firms, *Family Business Review*, 12. Jg., Nr. 1, S. 27–39.
- Habbershon, T. G./Williams, M. (1999), A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms, *Family Business Review*, 12. Jg., S. 1–25.
- Hair, J. F. J./Black, W. C./Babin, B. J./Anderson, R. E./Tatham, R. L. (2006), *Multivariate data analysis* (6 ed.), Prentice Hall, Pearson, New Jersey.
- Haksever, C. (1996), Total quality management in the small business environment, *Business Horizons*, 39. Jg., Nr. 2, S. 33–40.
- Hooley, G./Greenley, G. (2005), The resource underpinnings of competitive positions, *Journal of Strategic Marketing*, 13. Jg., S. 93–116.
- Hooley, G./Greenley, G./Fahy, J./Cadogan, J. (2001), Market focused resources, competitive positioning and firm performance, *Journal of Marketing Management*, 17. Jg., S. 503–520.
- Hunter, J. E./Schmidt, F. L. (1990), *Methods of meta-analysis: Connecting error and bias in research findings*, Newbury Park, CA: Sage.
- Jain, S. C. (1999), *Marketing planning and strategy*, Cincinnati, OH: South-West College Publishing.
- James, H. S. (1999 a), Owner as manager, extended horizons and the family firm, *International Journal of the Economics of Business*, 6. Jg., Nr. 1, S. 41–55.
- James, H. S. (1999 b), What can the family contribute to business? Examining contractual relationships, *Family Business Review*, 12. Jg., Nr. 1, S. 61–72.
- Kanuk, L./Berenson, C. (1975), Mail surveys and response rates: A literature review, *Journal of Marketing Research*, 22. Jg., S. 440–453.
- Kennedy, K. N./Goolsby, J. R./Arnould, E. J. (2003), Implementing a customer orientation: Extension of Theory and Application, *Journal of Marketing*, 67. Jg., Nr. 4, S. 67–81.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993), The dynamics of family controlled firms: The good and bad news, *Organizational Dynamics*, 21. Jg., Nr. 3, S. 59–71.
- Klein, S. B./Astrachan, J. H./Smyrniotis, K. X. (2005), The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29. Jg., S. 321–339.
- Knight, G. (2000), Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization, *Journal of International Marketing*, 8. Jg., Nr. 2, S. 12–32.
- Kohli, A. K./Jaworski, B. J. (1990), Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54. Jg. (April), S. 1–18.

- Kohli, A. K./Jaworski, B. J. (1999), Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications, in: R. Deshpande (Ed.), *Developing a Market Orientation*, Sage Publications, S. 7–44, Thousand Oaks, CA.
- Le Breton-Miller, I./Miller, D. (2006), Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30. Jg., Nr. 6, S. 731–746.
- Litz, R. A. (1995), The family business: Toward definitional clarity, *Family Business Review*, 8. Jg., Nr. 2, S. 71–81.
- Lyman, A. R. (1991), Customer service: Does family ownership make a difference?, *Family Business Review*, 4. Jg., Nr. 3, S. 303–324.
- Miller, D./Le Breton-Miller, I. (2008), Priorities, practices and strategies in successful and failing family businesses: An elaboration and test of the configuration perspective, *Strategic Organization*, 4. Jg., Nr. 4, S. 379–407.
- Morck, R./Steier, L. (2005), The global history of corporate governance: An Introduction, in: R. Morck (ed.), *A history of corporate governance around the world*, University of Chicago Press, S. 1–64, Chicago, ILL.
- Morgan, R. M./Hunt, S. D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58. Jg., Nr. 3, S. 20–38.
- Morrison, A. J./Roth, K. (1992), A taxonomy of business-level strategies in global industries, *Strategic Management Journal*, 13. Jg., S. 399–418.
- Mustakillio, M./Autio, E./Zahra, S. A. (2002), Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision-making, *Family Business Review*, 15. Jg., Nr. 3, S. 205–222.
- Narver, J. C./Jacobson, R. L./Slater, S. F. (1999), Market orientation and business performance, in: R. Deshpande (Ed.), *Developing a Market Orientation*, Sage Publications, S. 195–216, Thousand Oaks, CA.
- Narver, J. C./Slater, S. F. (1990), The effects of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54. Jg., Nr. 4, S. 20–35.
- Narver, J. C./Slater, S. F. (1998), Additional thoughts on the measurement of market orientation: A comment on Deshpande and Farley, *Journal of Market Focused Management*, 2. Jg., S. 233–236.
- Narver, J. C./Slater, S. F. (1999), The effect of market orientation on business profitability, in: R. Deshpande (Ed.), *Developing a Market Orientation*, Sage Publications, S. 45–77, Thousand Oaks, CA.
- Noble, C. H./Sinha, R. K./Kumar, A. (2002), Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications, *Journal of Marketing*, 66. Jg., Nr. 4, S. 25–39.
- Oppenheim, A. N. (1966), *Questionnaire design and attitude measurement*, NY: Basic books.
- Pearson, A. W./Carr, J. C./Shaw, J. C. (2008), Toward a theory of familiness: A social capital perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32. Jg., Nr. 6, S. 949–969.
- Pelham, A. M. (1997), Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5. Jg., Nr. 3, S. 55–71.
- Pelham, A. M. (1999), Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms, *Journal of Business Research*, 45. Jg., S. 33–46.
- Pelham, A. M. (2000), Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms, *Journal of Small Business Management*, 38. Jg., Nr. 1, S. 48–67.
- Pelham, A. M./Wilson, D. T. (1996), A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24. Jg., Nr. 1, S. 27–43.
- Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Lee, J. Y./Podsakoff, N. P. (2003), Common method bias in behavior research: A critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88. Jg., Nr. 5, S. 879–903.
- Podsakoff, P. M./Organ, D. W. (1986), Self-reports in organizational research: Problems and perspectives, *Journal of Management*, 12. Jg., S. 531–544.

- Poppo, L./Zenger, T.* (2002), Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?, *Strategic Management Journal*, 23. Jg., S. 707–725.
- Porter, M. E.* (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E.* (1996), What is strategy?, *Harvard Business Review*, 74. Jg., Nr. 6, S. 61–79.
- Porter, M. E.* (1998), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York, NY: The Free Press.
- Reichheld, F. F.* (1996), Learning from customer defections, *Harvard Business Review*, 74. Jg., Nr. 2, S. 56–69.
- Sako, M.* (1991), The role of trust in Japanese buyer-supplier relationships, *Ricerche Economiche*, 45. Jg., S. 449–474.
- Schulze, W. S./Lubatkin, M. H./Dino, R. N./Buchholtz, A. K.* (2001), Agency relationship in family firms: Theory and evidence, *Organization Science*, 12. Jg., Nr. 9, S. 99–116.
- Sharma, P./Chrisman, J. J./Chua, J. H.* (1997), Strategic management of the family business: Past research and future challenges, *Family Business Review*, 10. Jg., Nr. 1, S. 1–35.
- Slater, S. F., & Narver, J. C.* (1999), Market oriented is not enough, in: *R. Deshpande* (Ed.), *Developing a Market Orientation*, Sage Publications, S. 237–266, Thousand Oaks, CA.
- Smidts, A./Pruyn, A. H./Van Riel, C. B. M.* (2001), The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification, *Academy of Management Journal*, 49. Jg., Nr. 5, S. 1051–1062.
- Stewart, D. B./McAuley, A.* (2000), Congruence of domestic and export marketing strategies: An empirical investigation of its performance implications, *International Marketing Review*, 17. Jg., Nr. 6, S. 563–585.
- Tabachnick, B. G./Fidell, L. S.* (1995), *Using multivariate statistics*, (3rd ed.), New York: Harper-Collins College Publishers.
- Tokarczyk, J./Hansen, E./Green, M./Down, J.* (2007), A resource-based view and market orientation theory examination of the role of „familiness“ in family business success, *Family Business Review*, 20. Jg., Nr. 1, S. 17–31.
- Upton, N./Teal, E. J./Felan, J. T.* (2001), Strategic and business planning practices of fast growth family firms, *Journal of Small Business Management*, 39. Jg., Nr. 1, S. 60–72.
- Verhees, F. J. H. M./Meulenber, M. T. G.* (2004), Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms, *Journal of Small Business Management*, 42. Jg., Nr. 2, S. 134–154.
- Ward, J. L.* (1997), Growing the family business: Special challenges and best practices, *Family Business Review*, 10. Jg., S. 323–337.
- Weigelt, K./Camerer, C.* (1988), Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications, *Strategic Management Journal*, 9. Jg., Nr. 5, S. 443–454.
- White, R. E.* (1986), Generic business strategies, organizational context and performance: An empirical investigation, *Strategic Management Journal*, 7. Jg., S. 217–231.
- Wind, Y./Robertson, T. S.* (1983), Marketing strategy: New directions for theory and research, *Journal of Marketing*, S. 12–26.
- Zahra, S. A.* (2005), Entrepreneurial risk taking in family firms, *Family Business Review*, 18. Jg., S. 23–40.
- Zahra, S. A./Hayton, J. C./Neubaum, D. O./Dibrell, C./Craig, J.* (2008), Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32. Jg., S. 1035–1054.
- Zellweger, T. M./Astrachan, J. H.* (2008), On the emotional value of owning a firm, *Family Business Review*, 21. Jg., Nr. 3, S. 347–363.
- Zellweger, T. M./Nason, R. S.* (2008), A stakeholder perspective on family firm performance, *Family Business Review*, 21. Jg., Nr. 3, S. 203–216.
- Zhu, Z./Nakata, C.* (2007), Reexamining the link between customer orientation and business performance: The role of information systems, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15. Jg., Nr. 3, S. 187–203.

The Influence of Market Orientation and Intra-Family Succession Intentions on the Competitive Positioning of Small Firms

A small firm's orientation toward its market and how it utilizes that orientation to develop a strong competitive position through its marketing activities are of strategic importance. However, research is also needed to understand whether and how a family's continuing involvement in a firm influences its competition position. In this study, we hypothesize that intra-family succession intentions will have both a direct influence on competitive positioning as well as a moderating influence on the relationship between market orientation and competitive positioning. The hypotheses are confirmed with a sample of 842 US small family and non-family firms.

JEL-Kennziffern: C12, M1, M30