

Die gemischte Geschäftsführung als Managementstruktur lang- lebiger Familienunternehmen

V&R Academic

Wittener Schriften zu Familienunternehmen

Band 12

Herausgegeben von

Arist von Schlippe und Tom Rösen

im Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

an der Universität Witten / Herdecke



Sven Cravotta

Die gemischte Geschäftsführung als Managementstruktur langlebiger Familienunternehmen

Mit 3 Abbildungen

V&R unipress

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISSN 2198-526X

ISBN 978-3-8471-0177-2

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter: www.v-r.de

© 2013, V&R unipress GmbH, Robert-Bosch-Breite 6, D-37079 Göttingen / www.v-r.de

Dieses Werk ist als Open-Access-Publikation im Sinne der Creative-Commons-Lizenz

BY-NC International 4.0 (»Namensnennung – Nicht kommerziell«) unter dem

DOI 10.14220/9783737001779 abzurufen.

Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

Jede Verwertung in anderen als den durch diese Lizenz zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	11
Vorwort	13
Geleitwort von Arist v. Schlippe	15
I Die Einführung in den Untersuchungsgegenstand	17
1 Einleitung	17
2 Stand der Forschung	23
II Die Anatomie der Familienunternehmen	35
3 Definitionen	35
3.1 Familie, Unternehmen und Familienunternehmen	35
3.2 Mehr-Generationen-Familienunternehmen	38
3.3 Familienmanager vs. Fremdmanager	38
3.4 Erfolgsbegriff für Familienunternehmen	40
4 Grundannahmen zu Familienunternehmen und Management	45
4.1 Bedeutung und Charakteristika von Familienunternehmen	45
4.2 Management in Familienunternehmen	51
4.2.1 Aufgaben, Funktionen und Kompetenzen der Manager	52
4.2.2 Fremdmanager in Familienunternehmen	53
4.2.3 Vorzüge einer Mischgeschäftsführung	59
4.2.4 Rechtsform und Fremdmanagement	60
4.2.5 Sicherung des Familieneinflusses bei Fremdmanagementsinsatz	61

III Die Theorie zum Beziehungsgeflecht zwischen Eigner und Manager	63
5 »Corporate Governance« als theoretischer Bezugsrahmen	63
6 Einschlägige Basistheorien	66
6.1 Principal-Agent-Theorie	66
6.2 Stewardship-Theorie	72
6.3 Beziehungsbestimmende Dimensionen	76
6.4 Reichweite und Grenzen der Theorien	87
IV Dem Beziehungsgeflecht in hybriden	
Mehr-Generationen-Familienunternehmen auf der Spur	93
7 Forschungsdesign und Methodik	93
8 Ergebnisse und ihre Interpretation	101
8.1 Empirische Befunde	101
8.2 Erklärungsmuster hybrider	
Mehr-Generationen-Familienunternehmen	103
8.2.1 Kontrollverständnis der aktiven Familieneigner	103
8.2.2 Kontrollverständnis der aktiven Familieneigner bei	
»formaler Überordnung des Familienmanagers«	135
8.2.3 Kontrollverständnis der aktiven Familieneigner bei	
»formaler und faktischer Gleichstellung der Mitglieder	
im Management«	139
8.2.4 Kontrollverständnis der aktiven Familieneigner bei	
»formaler Überordnung des Fremdmanagers«	142
8.3 Fazit	145
9 Ergebnisse im Licht der Basistheorien	148
V Der Abschluss	151
10 Schlussbetrachtung	151
10.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	152
10.2 Ausblick	154
Literaturverzeichnis	159

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Das Modell der drei Subsysteme	35
Abb. 2: Die Erfolgspyramide von FU	45
Abb. 3: Variationsmöglichkeiten potentieller Zugehörigkeit von Personen zu den verschiedenen Subsystemen	50

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Differenzierung von FM zwischen Dauer- und Übergangslösung	56
Tab. 2: Abgrenzung der PAT von der ST	74
Tab. 3: Die Ressourcenarten im Überblick	85
Tab. 4: Die indirekten Kontrollmechanismen der aktiven Familieneigner	106
Tab. 5: Vergleich der Überordnungen der Managementmitglieder im Außen- und Innenverhältnis	107
Tab. 6: Ausdrucksformen nach außen nicht erkennbarer Überordnung der Familieneigner	107
Tab. 7: Ausgestaltung des formalen Vorsitzes mit Vorrechten	136

Abkürzungsverzeichnis

BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
CEO	Chief Executive Officer (Geschäftsführer bzw. Vorstand)
CG	Corporate Governance
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes (Gewinn vor Zinsen und Steuern)
EK	Eigenkapital
FamM	Familienmanager (aktiver Familieneigner)
FM	Fremdmanagement
FremdM	Fremdmanager
FU	Familienunternehmen
F&E	Forschung und Entwicklung
HBR	Harvard Business Review
HGB	Handelsgesetzbuch
ifm	Institut für Mittelstandsforschung (Universität Mannheim)
IfM Bonn	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
IT	Informationstechnologie
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MbO	Management by Objectives
MGFU	Mehr-Generationen-Familienunternehmen
NFU	Nicht-Familienunternehmen (Publikumsgesellschaften)
PA	Principal-Agent
PAT	Principal-Agent-Theorie
phG	persönlich haftender Gesellschafter
PwC	PricewaterhouseCoopers International Limited
R	Reliabilitätskoeffizient
RBV	Resource-Based View
ROA	Return on Assets (Gesamtkapitalrentabilität)
ROE	Return on Equity (Eigenkapitalrentabilität)
ROI	Return on Investment (Kapitalverzinsung bzw. Kapitalrendite)
ShV	Shareholder Value
ST	Stewardship-Theorie

TCT	Transaction-Cognition-Theorie
TdT	Theorie der Teamproduktion
WIFU	Wittener Institut für Familienunternehmen
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH

Vorwort

Das vorliegende Buch ist eine gekürzte und geringfügig überarbeitete Fassung meiner Dissertation gleichnamigen Titels, die im Oktober 2012 von der Universität Witten/Herdecke angenommen wurde. Es befasst sich mit langlebigen Familienunternehmen, die im Management eine Mischgeschäftsführung institutionalisiert haben. Damit handelt es sich per definitionem um Familienunternehmen, die seit mindestens 100 Jahren bestehen und die neben Familienmitgliedern zugleich von angestellten Managern geleitet werden.

Ich danke allen, die mir im Laufe der Entstehung dieser Arbeit zur Seite standen. An erster Stelle möchte ich mich bei meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Arist von Schlippe bedanken. Er lieferte mir in allen Phasen meines Forschungsprojektes wichtige Impulse und hat so wesentlich zum Gelingen der Dissertation beigetragen. Ein weiterer Dank gebührt Herrn Prof. Dr. Reinhard Prügl für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Mein Dank richtet sich zudem an den Geschäftsführer der Stiftung Familienunternehmen Herrn Stefan Heidbreder, Herrn Prof. Dr. Hermut Kormann sowie an die Geschäftsführerin der EQUA-Stiftung Frau Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert. Sie waren nicht nur Diskussionspartner, sondern auch Begleiter und Motivatoren meiner Arbeit.

Mein weiterer Dank geht an meine Kolleginnen und Kollegen der Firma RUD Ketten Rieger & Dietz GmbH u. Co. KG, insbesondere an Frau Gisela Germani, Frau Ulrike Scherr und Frau Marina Grupp sowie an den geschäftsführenden Gesellschafter Herrn Jörg S. Rieger, Ph.D., die es mir ermöglicht haben, während meiner beruflichen Tätigkeit diese Arbeit fertigzustellen. Bei Frau Dr. Susanne Trissler bedanke ich mich für die kompetente und sorgfältige Durchsicht der Arbeit.

Auch möchte ich mich bei meiner Familie, allen voran meinen Eltern Ingeborg und Giuseppe Cravotta, für den Rückhalt während der Zeit meines Dissertationsprojektes recht herzlich bedanken.

Mein ganz besonderer Dank gilt meinen Interviewpartnern, denn ohne ihre Bereitschaft, mir offen Rede und Antwort zu dieser oft nicht ganz unproble-

matischen Thematik in Familienunternehmen zu stehen, wäre die Arbeit erst gar nicht möglich gewesen. Ihnen ist dieses Buch gewidmet.

Aalen, im Mai 2013

Sven Cravotta

Geleitwort von Arist v. Schlippe

»I really love working for these people, but I need more structure. It's nice to be treated like family, but I'd like to know more about where my job begins and ends and how I'm doing« (Zitat eines externen Managers in einem Familienunternehmen¹)

Die familieninterne Nachfolge ist nach wie vor die in den meisten Familienunternehmen am stärksten bevorzugte Form der Weiterführung der operativen Geschäfte. Doch bedeutet dies nicht zwangsläufig, dass ein Familienmitglied allein die Führung innehaben muss. Vor allem langlebige Familienunternehmen werden zunehmend von Eigentümern gemeinsam mit einem oder mehreren angestellten Managern geführt. Die Hineinnahme eines externen Managers in die Führung ist eine Option, um der gestiegenen Komplexität, der Größe und der Breite des Aufgabenspektrums gerecht zu werden und zugleich aber auch dauerhaft den Einfluss und die »Stimme« der Familie im Unternehmen zu gewährleisten. Neben rein inhabergeführten Unternehmen oder über »Fremdgeführten Geschäftsführung« rein extern geführten Unternehmen ist daher die Zahl der über eine »Mischgeschäftsführung« kooperativ geführten Unternehmensformen erkennbar angestiegen, offenbar eine gute Lösung für viele Fragen der Unternehmenssteuerung.

Zugleich ergeben sich aus dieser Lösung zahlreiche neue bedeutsame Fragen, nämlich wie die jeweilige Beziehung in einer optimalen Balance zwischen vertrauensvoller Kooperation und Kontrollerfordernissen zum langfristigen Nutzen des Unternehmens gestaltet werden kann, wie also eine gute Corporate Governance möglich wird.

Angesichts zu der Bedeutung dieser Fragen ist es interessant, wie wenig wissenschaftliche Forschungsergebnisse zu diesen Themen vorliegen. Das Thema wurde bislang nur wenig untersucht, ein Gebiet, das man als »underre-

1 Aus: Poza, E.J., Alfred, T. (1996). What the silent majority thinks, but may not tell you. Family Business Magazine, Autumn 1996.

searched« bezeichnen kann, wie diese Arbeit feststellt, erkennbar ein »neglected research topic«. Die schwache empirische Befundlage erstaunt, auch angesichts der Ergebnisse einer Vorstudie zur vorliegenden Arbeit, wonach etwa 30 % der Mehrgenerationenfamilienunternehmen des verarbeitenden Gewerbes (die Zielgruppe, auf die sich auch diese Studie selbst bezieht) in einer »Mischgeschäftsführung« geführt werden. Es ist daher eine wichtige akademische Aufgabe, den betroffenen Unternehmen wissenschaftlich gestützte Hilfestellungen für die Lösung ihrer Problemstellungen zu bieten. Der Autor hat hier grundlegende »Pionierarbeit« zur Schließung dieser Forschungslücke geleistet.

Er hat sich vorgenommen, das Beziehungsgeflecht sogenannter »hybrider« Führungsstrukturen langlebiger Familienunternehmen zu untersuchen. Sicher die wichtigste Erkenntnis ist, dass diese Struktur insgesamt von den Betroffenen selbst – und es wurde eine beeindruckend große Zahl von Interviewpartnern befragt – positiv eingeschätzt wird. Die Basis der Kooperation ist wechselseitiges Vertrauen, das auf einem expliziten und sehr ähnlichen Ziel- und Wertesystem basiert. Die ebenfalls als sehr wichtig eingeschätzte kontinuierliche Kommunikation, die konstant einen gleichen Informationsstand gewährleistet, ergibt sich aus diesen Aspekten beinahe wie von selbst. Dass gleichzeitig Kontrolle und Überwachung nicht ausgeblendet werden, gibt den beinahe idealistisch anmutenden Ergebnissen ihre realistische Dimension. Denn, wie das an den Anfang dieses kleinen Vorwort gesetzte Zitat zeigt: »being treated like family« allein genügt nicht. Eine gute Arbeitsbeziehung braucht auch Guidelines und Orientierung. Zugleich erfolgt Kontrolle auf eine für Familienunternehmen typische, man könnte sagen »paradoxiefreundliche« Art: Kontrolle, die zugleich »Nicht-Kontrolle« ist, ermöglicht es, eine freundschaftliche und geschäftsmäßige Kooperationsbeziehung zugleich zu pflegen.

Diese nur in groben Linien nachgezeichneten zentralen Befunde werden von Sven Cravotta detailliert ausgearbeitet. So finden sich für Betroffene, seien es Familienmanager oder externe Führungskräfte und für Forscher, die das Thema weiter verfolgen möchten, zahlreiche Anregungen und Erkenntnisse, die helfen können, die »gemischte Geschäftsführung« zu optimieren – zum Wohl der Unternehmen, aber auch im Dienst der Verbesserung der menschlichen Seite der Kooperationsbeziehung. Ich wünsche diesem interessanten Buch daher viele interessierte Leserinnen und Leser.

Witten, im August 2013

Arist v. Schlippe

I Die Einführung in den Untersuchungsgegenstand*

1 Einleitung

»Uns Familienunternehmer stärkt die Tatsache, dass wir ein Glied einer langen Kette von Generationen sind.«²

»Familie und Unternehmen = Familienunternehmen?« Der breiten Öffentlichkeit ist es vermutlich überhaupt nicht gewärtig, dass bei den meisten Unternehmen eine Eigentümerfamilie deren Entwicklung maßgeblich bestimmt. Dabei kommt diese Konstellation in der Unternehmenslandschaft keineswegs selten vor. Unter ökonomischen Gesichtspunkten handelt es sich sogar um einen sehr bedeutenden Unternehmenstypus: Die Mehrheit aller deutschen Unternehmen sind Familienunternehmen (FU). Sie erwirtschaften einen beträchtlichen Anteil an den Unternehmensumsätzen und stellen ein Gros der Arbeitsplätze.³ Dabei befindet sich das Unternehmen wesentlich in Privateigentum einer oder mehrerer Familien.

Die schon oft totgesagte Unternehmensform »Familienunternehmen« erfährt aktuell vonseiten der wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen wieder zunehmend an Aufmerksamkeit, nachdem sie jahrzehntelang wenig Beachtung fand.⁴ Familienunternehmen sind es, die sich durch Langfristigkeit ihrer Ziele auszeichnen und damit stark gewinnorientierte Publikumsgesellschaften in den Schatten stellen können.⁵ Aufgrund ihrer oft mittelständisch geprägten Organisation werden sie als Rückgrat unserer Wirtschaftsordnung betrachtet, wegen ihrer Wertorientierung gelten sie sogar als das »menschliche Gesicht der Wirt-

* Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im gesamten Text auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

2 Dr. h.c. August Oetker (1998). Das Zitat findet sich in der Dr. Oetker Welt (Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG, Lutterstr. 14 in 33617 Bielefeld).

3 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2009), S. 3; BDI/Deutsche Bank AG (2010), S. 4.

4 Vgl. Simon et al. (2005), S. 15.

5 Vgl. ebenda, S. 228 – 250.

schaft«. ⁶ Hierbei wird insbesondere den langlebigen FU, den sogenannten Mehr-Generationen-Familienunternehmen (MGFU), die ihre Überlebensfähigkeit unter Beweis gestellt haben, eine besondere Erfolgsfähigkeit zugeschrieben. ⁷

Auch im internationalen Vergleich nehmen Familienunternehmen eine herausragende Bedeutung ein. In vielen Ländern ist die Gruppe der familiendominierten Unternehmen volkswirtschaftlich gesehen mindestens ebenso wichtig wie die der Nicht-Familienunternehmen. ⁸

Die Jahre 2009 und 2010 waren stark durch die Wirtschafts- und Finanzkrise geprägt. Dabei wurden neben finanzwirtschaftlichen Mechanismen häufig auch die Manager großer Publikumsgesellschaften für die Krise verantwortlich gemacht. Dies mag den einen oder anderen Eigentümer in seiner Meinung sicherlich bestärkt haben, die operative Führung unbedingt in der Hand der Familie zu halten. ⁹ Das Einschalten sogenannter Fremdmanager wird in vielen Familienunternehmen immer noch als Verlust der unternehmerischen Unabhängigkeit der Familie gesehen. ¹⁰ Allerdings stellt die familienexterne Geschäftsführung eine praktikable Möglichkeit dar, um beispielsweise der weit verbreiteten Nachfolgeproblematik oder der zunehmenden Komplexitätssteigerung bei den Unternehmensabläufen und dem starken Internationalisierungsdruck entgegenzuwirken. ¹¹

Familienfremde Manager auf der obersten Leitungsebene zu installieren ist damit eine Option, das Geschäftsführungsgremium in Familienunternehmen zu besetzen. Es handelt sich hier um »Fremdmanagement«, auch »externes Management« oder »Fremdgeschäftsführung« genannt. Genauer beschreibt Fremdmanagement (FM) einen bestimmten Kreis von Personen, die *nicht* aus der Unternehmerfamilie bzw. den Familien oder dem Familienverband stammen und in die Geschäftsleitung des FU integriert sind. ¹²

In der bisherigen Familienunternehmensforschung wurden hinsichtlich der Besetzung des Managements *drei Grundtypen* identifiziert: ¹³

- (1) *Die (reine) Inhaberführung*: Die Geschäftsführung obliegt ausschließlich einem (oder mehreren) Mitglied(ern) der Eigentümerfamilie.
- (2) *Die Mischgeschäftsführung* und damit die Kombination aus Inhaber- und Fremdgeschäftsführung: Sowohl Familienmitglieder als auch externe Ma-

6 Vgl. Schlippe et al. (2009), S. 5.

7 Vgl. Simon et al. (2005), S. 13–15 u. 249 f.; Plate et al. (2011), S. 507 f.

8 Vgl. Klein (2004), S. 51 f.

9 Vgl. hierzu z. B. Hennerkes (1998), S. 180 f.; Baus (2007), S. 3.

10 Vgl. PwC (2008), S. 6.

11 Vgl. Cravotta (2010), S. VI.

12 Vgl. Becker (2007), S. 209; Schultendorff (1984), S. 11.

13 Vgl. Cravotta (2010), S. 1. Die Identifikation und Beschreibung der Management-Grundtypen folgt im Wesentlichen Becker (2007).

nager werden als Geschäftsführer bestellt. Dieser Management-Grundtypus wird häufig auch als Mischform oder hybride Geschäftsführung bezeichnet. Die Mischgeschäftsführung muss dabei weiter unterschieden werden in:

- den Vorsitz führt ein Familienmitglied
- den Vorsitz hat ein Fremdmanager inne
- Fremd- und Familienmanager sind gleichrangig.

- (3) *Die (reine) Fremdgeschäftsführung* und damit die externe Führung: Ausschließlich nicht der Eigentümerfamilie entstammende Manager werden mit der Geschäftsführung betraut (reines Fremdmanagement).

Erscheint eine Geschäftsführung ausschließlich durch familienexterne Manager oft undenkbar, kann die Mischform eine sinnvolle Alternative darstellen. Hier trägt die Eigentümerfamilie nach wie vor aktiv zur Steuerung und Kontrolle des Unternehmens bei, muss aber dennoch nicht auf externes zusätzliches Management-Know-how verzichten.¹⁴

Erstaunlicherweise ist das Einschalten familienfremder Geschäftsführer in FU bislang kaum ein Thema der Familienunternehmensforschung, weder bezogen auf Deutschland noch im internationalen Rahmen, worauf CHUA ET AL. (2003a) dezidiert hinweisen:

»[A] review of the family business literature indicates that succession issues predominate whereas issues related to nonfamily managers have received very little attention by researchers [...]. There is definitely a gap in our understanding of the role played by nonfamily managers in the family business. For example, we know little about how nonfamily managers affect a family business in terms of other critical concerns, such as succession, governance, strategic planning, and even conflicts between family members in management positions.«¹⁵

Auch KLEIN/BELL (2007) sind dieser Auffassung und fügen ergänzend hinzu: »The role of non-family executives in family businesses is under-researched in comparison with its importance.«¹⁶ Dies gilt in ganz besonderem Maße für den Aspekt, wie die Eigentümerfamilie ihre Beziehung zu ihren Fremdmanagern gestaltet. Hierzu nochmals CHUA ET AL. (2003a), die diese Forschungslücke klar zum Ausdruck bringen: »[...] relationships with nonfamily managers is a neglected research topic and points to a new direction for research in family business management.«¹⁷

Darüber hinaus sind insbesondere ältere und traditionsreiche und damit langlebige Familienunternehmen (MGFU) kaum untersucht worden. Ebenso ist

14 Vgl. Cravotta (2010), S. VI.

15 Chua et al. (2003a), S. 102 f.

16 Klein/Bell (2007), S. 19.

17 Chua et al. (2003a), S. 89.

festzustellen, dass MGFU mit einer Mischgeschäftsführung in der Wissenschaft bislang eher unbeachtet geblieben sind; auch sie stellen demnach ein weitgehend vernachlässigtes Forschungsfeld dar. Hier kann allerdings mit CRAVOTTA (2010) auf eine bundesweite Studie zu Managementstrukturen von MGFU verwiesen werden.¹⁸ Die Studie weist nach, dass derzeit über 30 % aller deutschen MGFU im verarbeitenden Gewerbe eine hybride Geschäftsführung im Management institutionalisiert haben. Entsprechend kommt diesem Typus eine große Bedeutung in der Unternehmenslandschaft der MGFU zu. Die Untersuchung ermöglicht damit einen ersten Einblick in dieses Themengebiet.

Fragestellung und Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit knüpft an die Vorarbeiten in CRAVOTTA (2010) an und untersucht das Beziehungsverhältnis zwischen Familieneigner und Fremdmanager in deutschen MGFU des verarbeitenden Gewerbes mit Mischgeschäftsführung. Von besonderem Interesse ist dabei, wie ältere und traditionsreiche Familienunternehmen damit umgehen, wenn neben familieninternen Geschäftsführern auch externe Manager berufen werden. Um Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wird zu dieser Thematik ausschließlich die Sicht der in der Unternehmensleitung tätigen Familienmitglieder (aktive Familieneigner) berücksichtigt. Außerdem beschränkt sich die Untersuchung auf deutsche MGFU, die bereits eine Mischgeschäftsführung installiert haben.

Für die Untersuchung zentral ist die Fragestellung, wie aktive Familieneigner ihre Beziehung zu den Fremdmanagern in hybriden deutschen Mehr-Generationen-Familienunternehmen gestalten. Konkret geht es darum, Antworten auf die Frage zu finden, mit welcher Beziehungslogik die aktiven Familieneigner operieren, wenn sie das Unternehmen gemeinsam mit familienexternen Managern führen. Die Dimension »Vertrauen« im Gegensatz zu »Kontrolle« ist hier von besonderer Bedeutung. So stellt sich z. B. die Frage, ob die Beziehung zu den angestellten Managern auf Kontrolle und Überwachung oder doch eher auf Vertrauen und Wertschätzung basiert. Vielleicht ist es aber auch so, dass keines der beiden zutrifft. Denkbar wäre ebenfalls, dass beispielsweise Kontrolle auf eine andere Art und Weise erfolgt, die zunächst einmal nicht mit diesem Begriff in Verbindung gebracht wird. Diesen und ähnlichen Fragen wird in dieser Arbeit nachgegangen.

Die Untersuchung hat zum Ziel, mehr über das Kontrollverständnis der Familienunternehmer zu erfahren. Um hierzu genauere Angaben machen zu können, werden aus den einschlägigen Theorien neben den zwei bereits ge-

¹⁸ Vgl. Cravotta (2010).

nannten Dimensionen weitere beziehungsbestimmende Dimensionen herausgearbeitet und formuliert. Im Fortgang der Arbeit werden die folgenden forschungsleitenden Fragen näher untersucht:

- (1) Welches sind die relevanten beziehungsbestimmenden Dimensionen? Aus den theoriegeleiteten Dimensionen soll ermittelt werden, welche im Rahmen der Beziehung besonders wichtig bzw. weniger wichtig sind oder aber ggf. vernachlässigt werden können.
- (2) Welche Ausprägungen haben die Dimensionen? Die Dimensionen können unterschiedliche Richtungen aufzeigen bzw. Formen annehmen, wie z. B. »hoch« vs. »niedrig« oder »stark« vs. »gering«, die es ebenso festzustellen gilt.
- (3) Welche Bedeutung haben die Dimensionen in Relation zueinander? Es soll darauf eine Antwort gefunden werden, wie die Dimensionen jeweils gewichtet sind und welche Rangfolge damit vorgegeben wird.

Hierzu wurden die Familienunternehmer von mischgeführten MGFU mittels qualitativer leitfadengestützter Interviews befragt. Um wiederum vergleichbare Ergebnisse zu erzielen, beschränkt sich die Untersuchung auf Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes.

Dieses Buch liefert fundierte Antworten auf die Frage nach dem Verständnis von Kontrolle der aktiven Familieneigner gegenüber ihren Fremdgeschäftsführern in diesen Firmen und ermöglicht damit weitere Einblicke in eine komplexe, aber für die Unternehmenspraxis ganz offensichtlich hochrelevante Fragestellung der Führung von hybriden Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Es konnte festgestellt werden, dass die Eigner ihre angestellten Manager meist auf indirektem und informellem Wege, welcher oft nur faktisch, und damit im Innenverhältnis, zu spüren ist, kontrollieren. Dabei ließen die Befunde insgesamt 15 solcher Mechanismen erkennen. Beispielsweise konnte sehr oft beobachtet werden, dass trotz einer nach außen vorliegenden Gleichstellung zwischen familieninternen und -externen Managern meist im internen Geschäftsverkehr die Familie gegenüber ihren Fremdmanagern übergeordnet ist.

Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in 5 Teile und 10 Kapitel gegliedert. Kapitel 2 gibt einen Überblick über den Forschungsstand zur Thematik »Einsatz familienfremder Manager in MGFU« bzw. »Hybride Geschäftsführung als Form der Unternehmensführung langlebiger FU« und beschließt damit den ersten einführenden Teil.

Der zweite Teil ist der Darlegung der Definitionen und Grundannahmen zu Familienunternehmen und Management gewidmet. In Kapitel 3 werden zu-

nächst die relevanten Begriffe wie »Familienunternehmen« und »Mehr-Generationen-Familienunternehmen« hinreichend bestimmt. Ziel ist es dabei, eine für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand praktikable Definitionsgrundlage dieser Bezeichnungen zu erarbeiten. Weil sich FU wesentlich von anderen Unternehmen unterscheiden und dieses sich auch auf das Begriffsverständnis von Unternehmenserfolg auswirkt, wird hier ebenso dieser Terminus – aus der Perspektive der FU – näher thematisiert. In Kapitel 4 wird auf die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen eingegangen, ehe dann auf deren Besonderheiten und Eigenarten hingewiesen und sie gegenüber Nicht-Familienunternehmen differenziert werden. Das Kapitel schließt mit weiteren Ausführungen zum Thema »Das Management in Familienunternehmen« ab. Im Mittelpunkt steht dabei das Einschalten familienfremder Führungskräfte im Geschäftsführungsgremium von FU. Dort werden u. a. Beweggründe für deren Einsatz aufgezeigt sowie auf deren Anforderungen und Aufgaben eingegangen.

Teil III umfasst den theoretischen Bezugsrahmen der Arbeit. Im Kern erfolgt eine Diskussion über die »Corporate Governance-Literatur«, bei der die »Principal-Agent-Theorie« (PAT) sowie die »Stewardship-Theorie« (ST) in der Familienunternehmensforschung als gängige Theorien und Perspektiven zur Erklärung des Beziehungsgeflechtes zwischen Familieneignern und Fremdmanagern thematisiert werden. Davon ausgehend werden die konstitutiven Dimensionen, die einen wesentlichen Einfluss auf diese Beziehungssituation nehmen können, formuliert und hinreichend definiert. Abschließend werden Reichweite und Grenzen beider Theorien für diesen Unternehmenstypus aufgezeigt.

Teil IV ist der Darstellung der empirischen Untersuchung gewidmet. In Kapitel 7 wird das Erhebungs-, Aufbereitungs- und Auswertungsverfahren für die gewählte Untersuchungsmethode des qualitativen leitfadengestützten Interviews erörtert und der Ablauf der Untersuchung beschrieben. Die Sicherung des empirischen Befunds erfolgt anschließend in Kapitel 8. Dabei werden die einzelnen Ergebnisse präsentiert und mit einschlägigen Auszügen aus den Interviewprotokollen ergänzt bzw. belegt. Daraus lässt sich das Kontrollverständnis der aktiven Familieneigner im Umgang mit den familienfremden Managern ableiten, welches in Abhängigkeit von den jeweiligen hierarchischen Verhältnissen im obersten Führungsorgan weiter unterschieden wird. In Kapitel 9 werden die Ausgangstheorien vor dem Hintergrund des empirischen Befundes kritisch diskutiert.

Teil V beschließt die Arbeit mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse sowie mit einem kurzen Ausblick.

2 Stand der Forschung

In diesem Kapitel wird der Forschungsstand vor dem Hintergrund der Thematik »Externes Management in hybriden Mehr-Generationen-Familienunternehmen« diskutiert. Vordergründig steht dabei die Beziehung zwischen Familienmitgliedern und familienfremden Geschäftsführern. Bevor darauf eingegangen wird, erfolgt zunächst ein Abriss der bisherigen Forschungsliteratur zu »Familienunternehmen« und »Mehr-Generationen-Familienunternehmen« sowie generell »Fremdmanagement in familiendominierten Unternehmen«.

(1) Die Familienunternehmen

Familienunternehmen als Untersuchungsgegenstand in der betriebswirtschaftlichen Forschung gewannen in den 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts zunehmend an Bedeutung.¹⁹ DONNELLEY (1964) und LEVINSON (1971) sahen allerdings bei privatwirtschaftlichen Organisationen die Verknüpfung von »Familie« und »Unternehmen« als negativ und gefährdend an und plädierten für eine Entflechtung dieser.²⁰ Auch im deutschsprachigen Raum erfuhr dieser Unternehmenstypus lange Zeit eine große Unbeliebtheit. In der Öffentlichkeit galten sie als langweilig, rückständig und mittelmäßig.²¹ Der amerikanische Ökonom A. CHANDLER (1977) stufte die Familienunternehmen sogar als unvollkommene Vorstufe auf dem Weg zur managementgeführten Publikationsgesellschaft ab.²² Die Wissenschaft ging in den 1960er- und 1970er-Jahren von der ökonomischen Unterlegenheit der Familienunternehmen aus. Daher blieben die Familienunternehmen in der etablierten Betriebswirtschaft über Jahrzehnte ein Randthema.²³

Mit Beginn des 21. Jahrhunderts fand hier eine Kehrtwende statt. Studien konnten belegen, dass Firmen, in denen die Gründer oder deren Familien sich eine starke Position bewahrt haben, also nach wie vor einen maßgeblichen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung ausübten, sich am Markt besser behauptet haben als ihre managementgeführten Konkurrenten. Diese Erkenntnis sorgte in der Fachwelt zunehmend für Aufsehen, sodass Familienunternehmen für die Wissenschaft wieder interessant wurden.²⁴

19 Vgl. Mühlebach (2004), S. 5.

20 Vgl. Donnelley (1964), S. 95 f.; Levinson (1971), S. 98.

21 Vgl. May (2008), S. 418.

22 Vgl. Chandler (1977), S. 491.

23 Vgl. Mühlebach (2004), S. 5; Simon et al. (2005), S. 15; Schlippe/Klein (2010), S. 12.

24 Vgl. May (2008), S. 418.

Ein Schwerpunktthema in der derzeitigen Familienunternehmensforschung liegt z. B. in der Ermittlung ihrer Leistungsfähigkeit (Performance) bzw. der Messung ihrer Erfolgskraft.²⁵ Daneben erhalten Themen rund um die Nachfolge in familiendominierten Unternehmen großen Zuspruch.²⁶ Beispielsweise beschäftigten sich FREUND (2000), LE BRETON-MILLER ET AL. (2004), MITTELSTEN SCHEID (2005) sowie BRENES ET AL. (2006) jüngst mit dieser Thematik. Allerdings wird hierbei auf die Nachfolgerqualifizierung und -auswahl bislang zu wenig eingegangen, obwohl – zumindest auf Deutschland bezogen – in den kommenden Jahren eine Reihe von Nachfolgen anstehen.²⁷ Zusätzliche Relevanz gewinnt dieser Aspekt durch die geringe Überlebensrate der FU.

(2) Die Mehr-Generationen-Familienunternehmen

Bei Weitem sind aber nicht alle Familienunternehmen erfolgreich. Man denke nur an das bekannte Sprichwort: »Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, beim Enkel zerfällt's.« Laut einer Studie der Deutschen Bank schafft es nur eine kleine Minderheit von weniger als 10 % aller deutschen Familienunternehmen in die vierte Generation. Ein Drittel scheitert bereits beim ersten Generationswechsel, zwei Drittel der verbliebenen Firmen beim zweiten.²⁸

Untersuchungen im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) kommen zu einem ähnlichen Resultat: Etwa 67 % aller neu gegründeten Familienunternehmen in Deutschland kommen in die zweite Generation, rund 32 % schaffen es in die dritte und nur 16 % in die vierte. Die durchschnittliche Lebensdauer deutscher FU beträgt hierbei gerade einmal 24 Jahre.²⁹ Demnach handelt es sich bei circa jedem sechsten FU per definitionem um ein Mehr-Generationen-Familienunternehmen, das es geschafft hat, über mehrere Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte erfolgreich zu bestehen, und somit besonders überlebensfähig ist.³⁰ SIMON ET AL. (2005) haben hier Pionierarbeit geleistet und sich auf die Suche nach den Erfolgsmustern von MGFU begeben. Die Überlebensstrategien dieser Unternehmen sind bisher kaum erforscht worden, sodass sich die Untersuchung weitgehend auf wissenschaftliches Neuland begeben hat und erste Einblicke in das Thema ermöglicht.³¹

25 Untersuchungen zu dieser Thematik sind z. B. Allouche/Amann (1998); Le Breton-Miller et al. (2004); Simon et al. (2005).

26 Vgl. Dyer/Handler (1994), S. 71.

27 Vgl. Prügl (2011), S. 39.

28 Vgl. die Angaben bei Simon (2007), S. 357.

29 Vgl. BMFSFJ (2006), S. 12.

30 Vgl. Simon et al. (2005), S. 13 f. u. 249 f.

31 Vgl. ebenda, S. 15.

Die MGFU haben ein Bewältigungsmuster entwickelt, welches zu einem lebenslangen Umgang mit paradoxen Handlungsaufforderungen und Situationen befähigt. Sie haben es offenbar geschafft, »die Komplexität so zu organisieren, dass die Familie eher zur Ressource als zur Last wurde«³². Dies begründet ihr Erfolgsgeheimnis.

Auch MILLER/LE BRETON-MILLER (2005) untersuchten besonders langlebige, erfolgreiche Familienunternehmen, die vorwiegend in Amerika ansässig sind und seit über 20 Jahren ihren Kernmarkt dominieren. Darunter ist rund die Hälfte aller betrachteten FU mindestens 100 Jahre alt und so per definitionem in die Kategorie der MGFU einzuordnen.³³ Die von MILLER/LE BRETON-MILLER (2005) identifizierten und besonders erfolgreichen Familienunternehmen weisen insbesondere vier Prioritäten bzw. Leistungsmerkmale auf, die sogenannten vier »Cs«, die über bemerkenswerte (Management-)Praktiken Auskunft geben:

- (1) Command (Führung): Unabhängige und aktive Führung
- (2) Continuity (Kontinuität): Sicherung des Fortbestands des Unternehmens
- (3) Community (Gemeinschaft): Klare identifizierbare Unternehmenswerte, mitarbeiterorientierte Ausrichtung
- (4) Connection (Verbindung): Schaffung eines Netzwerks zur Außenwelt

Mit diesen Merkmalen werden vier grundlegende Erfolgsstrategien beschrieben, die in konkrete Handlungsempfehlungen übertragen wurden. Die richtige Kombination dieser vier Prioritäten mit ihren Ausrichtungen fördert den Strategieentwicklungsprozess wesentlich und sorgt so für langfristige Wettbewerbsvorteile. Aufgrund ihrer eher weit gefassten Definitionsgrundlage von FU³⁴ und der Berücksichtigung vorwiegend börsennotierter Familienkonzerne ist die Anwendbarkeit der Ergebnisse von MILLER/LE BRETON-MILLER (2005) auf deutsche Familienunternehmen in Frage zu stellen.

(3) Externes Management in Familienunternehmen und MGFU

»Für das langfristige Überleben eines Familienunternehmens und seinen ökonomischen Erfolg ist ein gelungener Generationswechsel entscheidend.«³⁵ Es ist generell anzunehmen, dass in den Fällen des Scheiterns geeignete Nachwuchskräfte in der Familie entweder nicht vorhanden oder nicht willens waren, die

32 Ebenda, S. 46.

33 Vgl. Miller/Le Breton-Miller (2005), S. 242 – 247.

34 Hinsichtlich des Familieneinflusses, gemessen am Eigenkapital (EK), wurden Familienunternehmen untersucht, bei denen die Eigentümerfamilie einen Anteil am EK von 0,8 bis 100 % hält (vgl. ebenda).

35 BMFSFJ (2006), S. 12.

Führung zu übernehmen, oder aber es Streitigkeiten innerhalb der Familie um die Nachfolge gab.³⁶ Dabei stellt das Einschalten von Fremdmanagern eine ganz offensichtlich praktikable Möglichkeit dar, die Überlebensfähigkeit des Unternehmens aufrechtzuerhalten.³⁷

Im Folgenden wird ein kursorischer Abriss über den derzeitigen Forschungsstand zu »Externem Management in FU« gegeben. Die ersten Auseinandersetzungen mit diesem Thema gehen auf die 1980er-Jahre zurück mit einer zunächst geringen Anzahl von Arbeiten und Studien, die im Wesentlichen aus dem angloamerikanischen Raum stammen.³⁸ Exemplarisch zu nennen ist DYER (1989).

DYER (1989) ging der Frage nach, unter welchen Bedingungen professionelles Wissen und Know-how in Familienunternehmen erfolgreich integriert werden kann. Dabei sollte geklärt werden, was Familieneigner veranlassen müssen, damit ein professionelleres Management in die Organisation zielorientiert eingegliedert werden kann. Schließlich identifizierte er folgende drei Möglichkeiten, wie das Management professioneller gestaltet werden kann:

- (1) Professionalisierung der Familienmitglieder durch gezielte Schulungsmaßnahmen
- (2) Qualifikation bisheriger Mitarbeiter
- (3) Berufung externer Spezialisten

Die Alternativen (2) und (3) beschreiben mögliche Formen eines Fremdmanagereinsatzes. Insbesondere Alternative (3) erfordert einen gekonnten Umgang mit professionellen Managern von außerhalb. Die Erwartungen und Wertevorstellungen der Eigentümerfamilie, gerichtet auf diesen Personenkreis, müssen klar kommuniziert werden. Gegenüber diesem Führungskreis muss zugleich ein gewisser Handlungsspielraum eingeräumt werden.

MCCANN ET AL. (2001) untersuchten insgesamt 231 FU mit Sitz in Washington. Lediglich 12 % dieser Unternehmen hatten familienfremde Führungskräfte in die Unternehmensführung einberufen. Ob dabei eine Mischgeschäftsführung installiert wurde, war nicht zu erkennen. Das durchschnittliche Unternehmensalter lag bei 49 Jahren, sodass größtenteils FU der ersten und zweiten Generation betrachtet wurden. Das begründet sicherlich auch den geringen Anteil externer Manager. Hierbei ordneten die Autoren den FU vier verschiedene Strategietypen zu, die anschließend mit den Merkmalen »Innovationsverhalten«, »strategische Orientierung«, »Marktposition« und »Einbe-

36 Vgl. Simon (2007), S. 357.

37 Vgl. hierzu z. B. Voordeckers et al. (2010), S. 6; Cravotta (2010), S. VI; Aronoff/Ward (2000), S. 7 f.; Gallo/Vilaseca (1998), S. 44.

38 Vgl. Klein/Bell (2007), S. 23–28; Chua et al. (2003a), S. 90–96 u. 102 f.; Dyer (1989), S. 221 f.; Dyer (1988), S. 37–42.

ziehung von familienfremden Geschäftsführern« in Verbindung gebracht wurden. Für die Strategiezuordnung haben MCCANN ET AL. (2001) auf der Grundlage der Strategietypologie von MILES/SNOW (1986) zwischen »Defender« (Konzentration auf eigene Kernkompetenzen), »Prospector« (Vorantreiben von Innovationen mit vollem Unternehmensrisiko), »Analyser« (kein Pionierunternehmen, sondern Verfolger des Brancheninnovators) und »Reactor« (nur reaktiv am Markt handelnd) unterschieden. Von den untersuchten Unternehmen gehören 42 % zu den »Prospectors«, 39 % zu den »Defenders«, 11 % sind dem Typ »Analyser« zuzurechnen und 8 % der Unternehmen konnten zur Gruppe der »Reactors« gezählt werden.

MCCANN ET AL. (2001) konnten keinen signifikanten Zusammenhang zwischen gewählter Strategie und Umsatz nachweisen, wohl aber zwischen gewählter Strategie und Marktposition. Hierbei konnten die als »Prospector« eingeordneten Firmen aufgrund ihrer höheren Marktposition gegenüber den anderen Strategietypen (gemessen an den Marktanteilen) als Erfolgsunternehmen gewertet werden. Wenn es um Managementeffizienz und Einbindung familienfremder Geschäftsführer geht, richten sie stärker ihren Blick darauf. Hierbei nimmt Fremdmanagement und dessen Weiterentwicklung ein viel höheres Gewicht ein. Die Untersuchung vernachlässigt allerdings weitgehend den Zusammenhang zwischen Fremdmanagement und Unternehmensperformance sowie deren Bedeutung für Familienunternehmen.³⁹

CHUA ET AL. (2003a) befragten Top-Manager (CEO und Vorstandsvorsitzende) von über 272 kanadischen Familienunternehmen zu Themenbereichen, die für sie besonders aktuell und relevant sind. Hierbei konnten sie feststellen, dass der Schwerpunktbereich »Beziehung zu familienfremden Managern und deren Einbindung« für diesen Befragtenkreis eine sehr hohe Relevanz besaß. Ausgehend von der Principal-Agent-Theorie (PAT)⁴⁰ versuchten sie, die Bedeutung dieser Beziehung für Familienunternehmen zu erklären. CHUA ET AL. (2003a) stellten schließlich folgende drei Hypothesen auf:

- (1) Je größer das Familienunternehmen, desto größer die Bedeutung des Einsatzes familienfremder Manager und das Entstehen von Agency-Problemen.
- (2) Je mehr Nicht-Familienmitglieder im Management von FU (mit einer gegebenen Größe) involviert sind, desto stärker fällt Fremdmanagement ins Gewicht.
- (3) Je mehr externe Manager für wichtige Geschäfte zuständig sind, desto höher die Relevanz, Fremdgeschäftsführer zu berufen.

39 Vgl. Eckert (2008), S. 20 f.

40 Die PAT wird in Kap. 6.1 ausführlich erörtert.

Hierbei konnte Hypothese (1) und (3) verifiziert werden. Hypothese (2) war zu falsifizieren.

Damit leisteten CHUA ET AL. (2003a) einen ersten Beitrag zur Untersuchung des Beziehungskonstrukts zwischen Familieneigner und Fremdmanager in Familienunternehmen. Sie vermuteten bereits, dass die Eigentümerfamilie den externen Geschäftsführern keine weitreichende Verantwortung zuerkennen möchte und befürchtet, dass es aufgrund von Informationsasymmetrien und Zieldivergenzen zwischen ihnen zu Konflikten kommen könnte, die insbesondere für familiendominierte Unternehmen schädlich wären. Auf der anderen Seite können Fremdmanager wesentlich die Unternehmensperformance erhöhen, sodass vor allem die größer werdenden FU nicht auf Spezialisten von außerhalb verzichten können. Die spezifische Beziehungssituation zwischen operativ tätigen Eignern und Fremdmanagern, und damit der Mischgeschäftsführung, blieb aber hier weitgehend unbeachtet.

Auch LUSSIER/SONFIELD (2004) betrachteten die Einbeziehung von Nicht-Familienmitgliedern in der Geschäftsführung von FU und deren Professionalisierungsgrad. Dabei griffen sie auf die Arbeiten von DYER (1988) sowie McCONAUGHY/PHILLIPS (1999) zurück, die den familienexternen Geschäftsführern auf der obersten Leitungsebene generell eine höhere Professionalität zuerkannten als den familienintern berufenen Managern. DYER (1988) und McCONAUGHY/PHILLIPS (1999) empfehlen daher die Aufnahme von Nicht-Familienmitgliedern ins Top-Management. Von diesem Ausgangspunkt versuchten LUSSIER/SONFIELD (2004) das Einschalten von familienfremden Mitgliedern im Top-Management weiter zu untersuchen. Hierzu haben sie insgesamt 149 amerikanische Unternehmen aus New York und Massachusetts, die sich zwischen der ersten und dritten Generationenfolge befanden, befragt. Der Typus der MGFU blieb damit unbeachtet.

LUSSIER/SONFIELD (2004) kommen schließlich zum Ergebnis, dass die Besetzung des Top-Managements durch familienfremde Manager zu keinem signifikanten Anstieg des Professionalisierungsgrades des Managements führt. Damit konnte die Meinung einiger Forscher, die im Einschalten (erfahrener) externer Manager eine Steigerung der Professionalität des Managements sehen,⁴¹ hier nicht bestätigt werden. LUSSIER/SONFIELD (2004) konnten zudem nachweisen, dass die externen Geschäftsführer bei der Strategieausrichtung nicht mehr Zeit aufwenden als die aus der Familie stammenden Manager. Demzufolge ist es ein Trugschluss zu glauben, durch die Einstellung von externen Managern könne generell die Professionalität des Managements gesteigert werden. Eine explizite Betrachtung des Professionalisierungsgrads durch Berufung von familienexternen Managern in speziell gemischt geführten FU

41 Vgl. hierzu insbesondere Dyer (1988); McConaughy/Phillips (1999); Schein (1983).

wurde aber vernachlässigt. Aufgrund der Überrepräsentativität von Kapitalgesellschaften in der Untersuchung ist sie nur sehr eingeschränkt auf deutsche FU zu übertragen.

ARONOFF/WARD (2000) sowie ONG (2008) – beides literaturbasierte Arbeiten, die auf gewisse Erfahrungswerte zurückzuführen sind – beschreiben wichtige Attribute im Umgang mit Fremdmanagern in Familienunternehmen. Die Autoren gingen hierbei den Fragen nach, wie externe Geschäftsführer identifiziert, gewonnen und motiviert werden sowie welche Bedeutung sie für diesen Unternehmenstypus einnehmen und wie sie letztendlich zur Sicherung des Unternehmens beitragen können. Damit sind bereits einzelne Merkmale genannt, die Einfluss auf das Beziehungsverhältnis zwischen der Unternehmerfamilie und den Fremdgeschäftsführern nehmen können. Um eine gut funktionierende Zusammenarbeit zu erreichen, bedarf es eines Vertrauensverhältnisses zwischen Eigentümer und angestelltem Manager. Dabei muss dem Fremdmanager ein gewisser Handlungsspielraum eingeräumt werden. Anerkennung, Fairness und eine gerechte Entlohnung sind weitere wichtige Attribute im Umgang der Familie mit dem Fremdmanager. Mit zunehmender Generationenfolge und größer werdenden Unternehmen spielt Fremdmanagement eine größere Rolle. Eine empirische Validierung der Aussagen erfolgte aber an dieser Stelle nicht.

In Deutschland fand die Fremdgeschäftsführung in familiendominierten Unternehmen vornehmlich durch SCHULTZENDORFF (1984) Eingang in die Wissenschaft, wurde dann aber wieder stark vernachlässigt. Unter anderem sorgten JEUSCHEDE (1998, 2008), HENNERKES (1998, 2004), MAY ET AL. (2005), BECKER ET AL. (2005), RÜSEN (2009a) und PwC (2008) dafür, dass diese Thematik wieder in die Diskussion gebracht wurde.

SCHULTZENDORFF (1984) interviewte fast ausschließlich Fremdmanager von größeren Familienunternehmen. Die Arbeit zielte darauf ab, die Gründe und Ursachen für den Einsatz von Fremdmanagern in FU zu beleuchten sowie Maßnahmen zu erfassen, wie die Eigentümerfamilie ihren Einfluss auf die Unternehmenspolitik sichern kann. Zudem richtete sich sein Augenmerk darauf, die Ziele und Werte der Familienmitglieder mit denen ihrer angestellten Manager zu vergleichen. Die Mischform als Managementstruktur von FU sowie der Typus der MGFU blieb weitgehend unbeachtet.

HENNERKES (1998, 2004) griff auf seine persönlichen Erfahrungsberichte zurück und erörterte die zielorientierte Etablierung der Fremdgeschäftsführung in Familienunternehmen. Für einen guten und effektiven Umgang mit Fremdgeschäftsführern führte er gewisse Regeln auf, deren Beachtung bei deren Einsatz unerlässlich ist.⁴²

BECKER ET AL. (2005) erfassten das Anforderungsprofil von Familienunter-

42 Vgl. Hennerkes (1998), S. 179 f.; Hennerkes (2004), Kap. 5.

nehmern und Fremdmanagern, welches auf der »fachlich-sachlichen« und »sozialen« Ebene erhoben wurde. Dabei mussten die Interviewpartner, darunter 17 Familienunternehmer und 12 Fremdmanager, angeben, welche Anforderungen und Qualifikationen an den jeweils anderen gestellt werden. Damit versuchte die Studie die Erwartungshaltungen bei Einsatz von Fremdmanagern zu analysieren. Die Untersuchung konnte belegen, dass die Beziehung zwischen Eigner und Fremdmanager derzeit als »gut« zu bewerten ist. Allerdings konnten auch Gegensätze und Unterschiede aufgedeckt werden. Da ausschließlich Personen aus Familienunternehmen der Region Ostwestfalen-Lippe interviewt wurden, ist die Studie nur bedingt repräsentativ.⁴³

Dass Fremdmanagement in Familienunternehmen immer noch ein »heißes Eisen« ist, konnte die Untersuchung von PwC (2008) erneut zeigen: 78 % der FU halten es eher mit dem Motto »Blut ist dicker als Wasser« und sehen Fremdmanagement meist als Notlösung. Des Weiteren wird den Fremdmanagern oftmals weniger Vertrauen zugesprochen als familieninternen Managern. Ziel der Studie war es, die Rolle und Bedeutung familienfremder Führungskräfte im Topmanagement empirisch herauszuarbeiten. Dabei sollten Beweggründe für deren Einsatz sowie Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen durch Fremdmanager ermittelt werden. Die Studie belegt, dass zukünftig mit einem Anstieg von Fremdmanagern in FU zu rechnen ist: Jeder vierte unter den 118 befragten Topmanagern erwartet einen steigenden Anteil familienfremder Führungskräfte, nur jeder zehnte sieht zukünftig mehr Familienmitglieder im Management.⁴⁴

RÜSEN (2009a) wies auf Besonderheiten und Erfolgsfaktoren beim Einsatz eines familienfremden Geschäftsführers auf Zeit, dem sogenannten Interim Manager, hin. Dabei beschrieb er wichtige Anforderungen und Erfolgsregeln für dessen Berufung in FU. Im gekonnten Umgang mit einem Interim Manager bedarf es nicht nur des wechselseitigen Aufbaus von Vertrauen, sondern auch insbesondere des Einsatzes von geeigneten Kommunikations-, Verhaltens- und Vorgehensweisen.⁴⁵

Der bisherige Forschungsstand zu Punkt (3) hat gezeigt, dass das Einschalten von Fremdmanagern in familiendominierten Unternehmen nach wie vor eine heikle Angelegenheit ist. Dies begründet vielleicht auch die Unbeliebtheit dieses Themas, obwohl dieser Personenkreis wesentlich zum Fortbestand eines Familienunternehmens beitragen kann.⁴⁶ Gerade die MGFU haben infolge von Nachfolgeproblematiken, wachsenden Anforderungen und Internationalisie-

43 Vgl. Becker et al. (2005), S. 2–10.

44 Vgl. PwC (2008), S. 6 f.

45 Vgl. Rösen (2009a).

46 Vgl. Voordeckers et al. (2010), S. 6; PwC (2008), S. 3; Aronoff/Ward (2000), S. 7 f.

rungsdruck oftmals keine andere Wahl, als externe Spezialisten zu rekrutieren. Daher sind bereits in vielen, meist älteren Familienunternehmen Fremdgeschäftsführer bestellt. Demzufolge kann die Relevanz dieser Themenstellung als hoch eingestuft werden. Zu diesem Ergebnis kommen auch KLEIN/BELL (2007):

»Literature sufficiently demonstrates the importance of non-family executives in family businesses. Non-family executives are strongly represented in family businesses and their stakes seem to be increasing. The larger and more established the business, the more non-family executives hold leadership positions.«⁴⁷

Insbesondere für den deutschsprachigen Raum gibt es nur wenige Untersuchungen über Fremdmanagement in Familienunternehmen, sodass gerade hier noch Nachholbedarf besteht.

(4) Externes Management in hybriden FU und MGFU

Der bisherige Forschungsstand zu (1), (2) und (3) zeigt, dass zu »Fremdmanagement in FU (und teilweise in MGFU)« nur vereinzelt auf Untersuchungen zurückgegriffen werden kann. Allerdings wird hier meist nicht nach den unterschiedlichen Varianten und Gestaltungsmöglichkeiten bei der Managementbesetzung differenziert. Gerade die Mischgeschäftsführung, in der neben Familienmitgliedern *auch* angestellte Manager einberufen sind, bleibt dabei fast unbeachtet. Nur selten wird von dieser Managementstruktur berichtet.

JEUSCHÉDE (1998, 2008) und BECKER ET AL. (2005) berücksichtigten die unterschiedlichen Geschäftsführungskonstellationen von FU und damit auch die hybride Form. Dabei beschäftigten sich BECKER ET AL. (2005) mit dem Anforderungsprofil von Fremdmanagern und Familienunternehmern, während JEUSCHÉDE (2008) speziell zu klären versuchte, wie dort Beschlüsse überhaupt zustande kommen und wie die Machtverteilung zwischen Familienmitglied und Fremdmanager geregelt ist.⁴⁸ GOFFÉE/SCASE (1985) untersuchten insbesondere die Strategien der Eigentümer zur Kontrolle des Managements in vornehmlich hybriden Familienunternehmen. Sie zeigten auf, dass Eigentümer »Kontrolle« meist versteckt ausüben. LORANGE (2005) betrachtete ein hybrid geführtes Familienunternehmen in der dritten Generation, das durch den Senior als CEO zusammen mit drei Divisionsmanagern geführt wurde, wobei davon einer aus der Familie stammt und die beiden anderen familienextern sind. Dabei diskutierte er das Verhältnis von familieninternen und -fremden Geschäftsführern und wies auf diverse Probleme, aber auch auf Chancen mit externem Manage-

47 Klein/Bell (2007), S. 31.

48 Vgl. Becker et al. (2005), S. 7 f.; Jeuschede (2008), S. 20 f. u. 66–71.

ment hin. Die Betrachtung des Typus »MGFU« blieb bei den aufgeführten Untersuchungen aber vernachlässigt.

Hinsichtlich einer Performancemessung insbesondere von mischgeführten FU kann auf Arbeiten von MINICHILLI ET AL. (2010) und CASSIA ET AL. (2011) zurückgegriffen werden. Sie untersuchten ausschließlich italienische Firmen und kamen zum Ergebnis, dass Unternehmen, die auf der oberen Führungsebene zugleich familieninterne als auch -externe Manager beschäftigen, i. d. R. schlechter »performen« als rein inhaber- oder fremdgeführte Familienunternehmen. Sie gehen hier von Asymmetrien aus: Wenn beide Fraktionen (Familien- und Fremdgeschäftsführer) zusammen an der Unternehmensspitze stehen, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass sich aufgrund ihrer unterschiedlichen Ziel- und Wertevorstellungen Konflikte ergeben, die damit den Unternehmenserfolg negativ beeinflussen können. Besonders schädlich wäre es nach CASSIA ET AL. (2011) dann, wenn der Familienanteil am Eigenkapital (EK) enorm hoch ist. Als theoretischen Bezugsrahmen legten MINICHILLI ET AL. (2010) und CASSIA ET AL. (2011) die Principal-Agent-Theorie (PAT) und den Resource-Based View (RBV – deutsch: »Ressourcenorientierter Ansatz«) ihrer Arbeit zugrunde. Zur Erfolgsmessung verwendeten sie hier ausschließlich den ROA (Return on Assets – Gesamtkapitalrentabilität). Dieses Erfolgsmaß lässt allerdings meist nur sehr kurzfristige Aussagen zu, sodass dessen Eignung – zumindest isoliert betrachtet – stark angezweifelt wird.⁴⁹ Andere quantitative Erfolgsgrößen, wie z. B. Cashflow, ROE (Return of Equity – Eigenkapitalrentabilität), ROI (Return of Investment – Kapitalverzinsung bzw. Kapitalrendite), EBIT (Earnings Before Interest and Taxes – Gewinn vor Zinsen und Steuern), als auch qualitative Kriterien, beispielsweise die Marktstellung/-position (Marktanteil, Markt- und Weltmarktführerschaft) oder der Fortbestand bzw. der Grad der Zielerreichung, wurden dabei vernachlässigt. Deren Anwendung könnte aber (was hier auch anzunehmen ist) zu anderen Ergebnissen führen. Damit gehen die Autoren von einem anderen Verständnis von Unternehmenserfolg aus. Wie jedoch Kap. 3.4 zeigen wird, definieren FU ihren Erfolg oft nicht anhand quantitativer Größen. Damit begründet sich die erste Limitation der Studien.

Auch verwendeten CASSIA ET AL. (2011) für die Begriffseinordnung als FU neben dem Anteil am Eigenkapital ein weiteres zwingendes Kriterium, welches zumindest in einigen Ländern für deren Definitionsgrundlage meist weniger gebräuchlich ist:

49 Vgl. Schmitt (1997), S. 172 – 179.

»We identified familial relations among shareholders from their family name(s) and determined an owning family when at least two shareholders had the same family name. This approach thus used a narrow definition of ›family‹ because it disregarded extended familial relationships between people with different surnames [...].«⁵⁰

Demnach müssen mindestens zwei Anteilseigner den gleichen Familiennamen tragen, damit hier überhaupt von einem Familienunternehmen gesprochen werden kann. Sonstige familiäre Verhältnisse zwischen Personen mit unterschiedlichen Nachnamen könnten so per definitionem ausgeschlossen worden sein. Allerdings kommt es aber gerade bei Verwandtschaftsverhältnissen dritten und höheren Grades (Neffen, Cousins etc.) oder aber bei einer durch Heirat vermittelten indirekten Verwandtschaftsbeziehung zwischen Nichtblutsverwandten (Schwägerschaft) durchaus häufig vor, dass diese andere Namen haben. Auch bleiben FU, bei denen mehr als eine Eigentümerfamilie die Unternehmensgeschicke leiten, nach dieser Auffassung unberücksichtigt. Diese ist für viele Länder wohl keine praktikable Definitionsgrundlage.

Des Weiteren weisen die von CASSIA ET AL. (2011) untersuchten Unternehmen ein durchschnittliches Unternehmensalter von 25 Jahren auf und stellen damit vornehmlich Unternehmen in den ersten zwei Generationen dar. MINICHILLI ET AL. (2010) betrachteten generell industrielle Unternehmen, ohne aber bestimmte Generationenfolgen berücksichtigt zu haben.

In Anbetracht dieser Einschränkungen ist die Übertragung der empirisch quantitativen Ergebnisse beider Studien auf deutsche Familienunternehmen und insbesondere auf MGFU höchst fraglich und bedarf einer näheren Untersuchung. Auch gehen andere Performancestudien, die den Unternehmenserfolg durch die Einberufung von Fremdmanagement in FU versuchen zu quantifizieren, von keiner Verschlechterung durch deren Einsatz aus. Ganz im Gegenteil: Einige Untersuchungen beschreiben, wie dadurch sogar das Management an Professionalisierung gewinnt (vgl. unter Punkt (3) in diesem Kapitel). Damit tragen die Studien von MINICHILLI ET AL. (2010) und CASSIA ET AL. (2011) keinen wesentlichen Mehrerfolg zur Untersuchung von deutschen hybriden MGFU bei.

Fazit

Aus den vorstehenden Erörterungen ist zu ersehen, dass die Literatur zu der Forschungsthematik sehr begrenzt ist. Insbesondere ließen sich kaum wissenschaftliche Veröffentlichungen finden, die sich thematisch mit der gemischten Geschäftsführung langlebiger FU beschäftigen haben. Dabei bleibt die Frage, wie

50 Cassia et al. (2011), S. 15.

Familienmitglieder die Beziehung zu ihren familienfremden Managern in diesen Firmen – aber im Übrigen auch in allen anderen FU – gestalten, weitgehend unbeantwortet. Es lässt sich berechtigterweise sagen, dass zu diesem Thema – zumindest im deutschsprachigen Raum – der Forschungsstand erst etabliert werden muss. Die vorliegende Arbeit möchte hierzu einen Beitrag leisten und greift deshalb diese für MGFU keineswegs unübliche Form der Unternehmensführung auf. Insbesondere wird hier versucht, das Beziehungskonstrukt zwischen aktiven Familieneignern und Fremdmanagern zu erklären. Das Untersuchungsfeld wird auf deutsche MGFU des verarbeitenden Gewerbes gerichtet.

II Die Anatomie der Familienunternehmen

3 Definitionen

3.1 Familie, Unternehmen und Familienunternehmen

Das Familienunternehmen wird als die Institution betrachtet, welche Privateigentum und Unternehmen miteinander verbindet. Dabei überlagern sich drei soziale Systeme, die sich gegenseitig beeinflussen. Im Einzelnen sind dies die *Familie*, das *Unternehmen* und das *Eigentum*, die unterschiedliche Eigenheiten besitzen und je eigenen Spielregeln gehorchen (vgl. »Drei-Kreis-Modell« in Abb. 1). Es besteht demnach eine enge Kopplung dieser sozialen Systeme, was zugleich als Chance, aber auch als Risiko angesehen werden kann: So bestimmt das Familienleben die Unternehmung und die Geschäftsprozesse bestimmen den Familienalltag.⁵¹

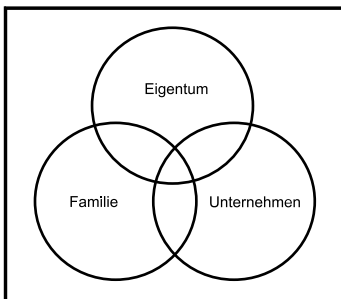


Abb. 1: Das Modell der drei Subsysteme (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tagiuri/Davis 1982, S. 200)

51 Vgl. Simon et al. (2005), S. 16 – 23; Wimmer et al. (2005), S. 6 f.; Schlippe et al. (2008), S. 22 f.; Schlippe (2009), S. 53.

Das »Drei-Kreis-Modell« von TAGIURI/DAVIS (1982) gilt als anerkanntes Modell, um die Komplexität der FU zu veranschaulichen.⁵²

Für eine Definition von Familienunternehmen ist es erforderlich, zuvor die Systembegriffe »Familie« und »Unternehmen« näher zu erläutern.

Um hier bereits Missverständnissen vorzubeugen: Familienunternehmen sind nicht per se mit mittelständischen Unternehmen gleichzusetzen. Auch wenn die breite Mehrheit der FU dem Mittelstand zuzurechnen ist, liegt dem Begriff von FU ein anderes Verständnis zugrunde.⁵³ Bei mittelständischen Unternehmen sind nur eigentümergeführte Familienunternehmen inbegriffen; eine reine Fremdgeschäftsführung ist für die Mittelstandseinordnung demnach ausgeschlossen.⁵⁴ Die Definition von FU ist aber hier viel weiter zu fassen.

Familie und Unternehmen

Der Begriff »Familie« wird je nach Ausgangsperspektive unterschiedlich definiert. Soziologisch betrachtet gilt eine Familie als eine Lebensgemeinschaft, die durch Heirat und/oder Abstammung begründet wird. In Anbetracht dessen beinhaltet eine Familie die Gemeinschaft eines Ehepaares mit seinen eigenen Kindern, die sogenannte Kernfamilie. Gelegentlich werden hier die Verwandten mit einbezogen. Der Familienbegriff im Kontext von Familienunternehmen bedarf hier keiner eng gefassten Definition. Demnach umschreibt er eine Gruppe von Menschen, die in einem direkten verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander stehen und die von einer bestimmten Ursprungsreihe abstammen, sowie deren Ehepartner.⁵⁵

Der Begriff »Unternehmen« wird aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht definiert als »eine planmäßig organisierte private Betriebswirtschaft [privatwirtschaftliche Organisation], in der Güter bzw. Dienstleistungen beschafft, verwertet, verwaltet und abgesetzt werden.«⁵⁶ Im Gegensatz zum Betrieb, welcher die Produktionsstätte (produktionswirtschaftliche Seite) bezeichnet, stellt ein Unternehmen die rechtlich-finanzielle Seite der Betriebswirtschaften dar.⁵⁷

52 Vgl. Simon (2002), S. 10 f.; Schlippe et al. (2008), S. 22; Weller (2009), S. 11.

53 Vgl. hierzu z. B. Hennerkes/Heidbreder (2011), S. 9; Wimmer (2009), S. 6; Lange (2009), S. 247.

54 Vgl. Wolter/Hauser (2001), S. 29 – 33; Stiftung Familienunternehmen (2007), S. 5 – 10.

55 Vgl. Klein (2004), S. 11.

56 Olfert/Rahn (2004), Kasten-Nr. 920.

57 Vgl. ebenda.

Familienunternehmen

Bis heute kann auf keine einheitliche Definition von Familienunternehmen zurückgegriffen werden.⁵⁸ Auch lässt sich dieser Terminus je nach Land und Kontinent anderes definieren.⁵⁹ Internationale Vergleiche von FU sind aufgrund der unterschiedlichen Definitionskriterien nur erschwert möglich.⁶⁰

In der Fachliteratur werden verschiedene Definitionsansätze sowohl quantitativer als auch qualitativer Art diskutiert. Der Begriff lässt aber keine spezifischen Aussagen zur Rechtsform oder Betriebsgröße des Unternehmens zu.⁶¹

Das in der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegte Begriffsverständnis basiert im Wesentlichen auf der folgenden, in der Fachliteratur anerkannten Definition des WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN:

»Wir sprechen immer dann von einem Familienunternehmen, wenn sich ein Unternehmen

– ganz oder teilweise im Eigentum einer Familie oder mehrerer Familien bzw. Familienverbänden befindet und wenn diese aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich bestimmen.

– Diese Verantwortung der Unternehmerfamilie(n) wird entweder aus einer Führungs- oder Aufsichtsfunktion bzw. aus beiden Funktionen heraus wahrgenommen.

Dabei spielen die Rechtsform und Größe des Unternehmens keine Rolle.

Das transgenerationale Moment ist für Familienunternehmen essentiell. Bei einem Unternehmen kann also, streng genommen, erst dann von einem Familienunternehmen gesprochen werden, wenn in der Familie geplant wird, das Unternehmen in die nächste Familiengeneration weiterzugeben. Start-ups oder eigentümergeführte Unternehmen sind in diesem Sinn allein noch keine Familienunternehmen.«⁶²

Bei dieser Unternehmensform obliegt der Familie eine privatwirtschaftliche Organisation. Dabei ist der maßgebliche Einfluss der Familie auf die Unternehmensentwicklung für deren Einordnung zentral. Es gibt unterschiedliche Wege, wie er bestimmt werden kann.⁶³ Meist wird davon ausgegangen, dass eine maßgebliche Beteiligung der Familie am Eigenkapital (EK) der wesentlichste Einflussfaktor zur Bestimmung des Familieneinflusses sei.⁶⁴ Uneinigkeit besteht über die Höhe des EK-Anteils der Familie und damit über die Maßgeblichkeit des Einflusses.⁶⁵ In der hier vorliegenden Untersuchung wird von einem maßgeblichen Familieneinfluss dann gesprochen, wenn die Familie eine *Mindest-*

58 Vgl. hierzu z. B. Wimmer (2009), S. 7; Jaskiewicz (2006), S. 17.

59 Vgl. Jaskiewicz (2006), S. 17.

60 Vgl. Klein (2008), S. 5.

61 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 6; siehe auch Littunen/Hyrsky (2000), S. 41.

62 Wittener Institut für Familienunternehmen (2013).

63 Vgl. Klein (2004), S. 17 f.; Wimmer et al. (2005), S. 6 f.; Simon et al. (2005), S. 13–18.

64 Vgl. Gersick et al. (1997), S. 29; Klein (2004), S. 17 f.

65 Vgl. Jaskiewicz (2006), S. 15 f.; Lansberg (1983), S. 39–46; James (1999), S. 47–55.

beteiligung am EK von über 25 % vorweisen kann. Bei nicht-börsennotierten FU muss die Eigentümerfamilie zudem den größten EK-Anteil nachweisen, damit von Familienunternehmen gesprochen werden kann. Dabei ist nicht nur eine Mindestbeteiligung der Familie am EK für die Klassifizierung zu diesem Unternehmenstypus nötig. Vielmehr ist für die Praxis entscheidend, dass die Familienunternehmen sich auch als solche verhalten. Dies zeigt sich vor allem bei ihrer Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit: Nur wenn ein FU in der Außendarstellung auch als familienkontrollierte Organisation wahrgenommen wird, ist es als solches aufzufassen.⁶⁶

3.2 Mehr-Generationen-Familienunternehmen

Bei einem Mehr-Generationen-Familienunternehmen handelt es sich um ein Unternehmen, auf dessen Geschäftspolitik die Eigentümerfamilie einen maßgeblichen Einfluss ausübt und das mindestens drei Generationenfolgen hinweg überdauert hat.⁶⁷ Da die Generationenfolge oft schwierig zu ermitteln ist, wird als hinreichend angesehen, wenn durch eine Eigentümerfamilie maßgeblicher Familieneinfluss auf die Unternehmensentwicklung seit mindestens 100 Jahren ausgeübt wird.⁶⁸

3.3 Familienmanager vs. Fremdmanager

Im heutigen Sprachgebrauch wird Management oftmals mit Unternehmensleitung oder Unternehmens-/Geschäftsführung gleichgesetzt.⁶⁹ In Anbetracht der Perspektivenvielfalt von Management wird im Folgenden der Managementbegriff vor dem Hintergrund der institutionellen Perspektive (Management als Institution) betrachtet.⁷⁰ Demnach umfasst das Management die Gruppe von Personen, die in einer Organisation mit Weisungsbefugnis betraut sind und Managementaufgaben wahrnehmen.⁷¹ Grundsätzlich reicht das Management von der unteren bis zur oberen bzw. obersten Führungsebene.⁷² In der vorliegenden Arbeit wird mit dem Begriff »Management« nur das obere bzw. oberste

66 Vgl. Cravotta (2010), S. 3 f.; Smeja (2006), S. 19.

67 Vgl. Simon et al. (2005), S. 13.

68 Vgl. Cravotta (2010), S. 4.

69 Vgl. hierzu z. B. Gabler Wirtschaftslexikon (2004), S. 1964, Stichwort: Management; Pieper (1992), S. 381.

70 Für weiterführende Angaben vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 6.

71 Vgl. ebenda; Pieper (1992), S. 381.

72 Vgl. Hungenberg/Wulf (2007), S. 23.

Führungsorgan bezeichnet, alle nachfolgenden Führungsebenen werden vernachlässigt. Folglich werden nur Führungskräfte, die der obersten Führungsebene angehören, als »Manager«⁷³ bezeichnet.⁷⁴ Als »Manager« gelten auch die Eigentümer des Unternehmens und damit die Familienmitglieder, wenn sie Steuerungs- bzw. Managementaufgaben wahrnehmen. STEINMANN/SCHREYÖGG (2005) bezeichnen diesen Typus als »Eigentümer-Unternehmer«.⁷⁵

Für die Begriffszuordnung ist in vorliegender Arbeit die gesetzliche Normierung als Geschäftsführungsorgan und damit als Institution entscheidend. Demzufolge ist ein Manager ein im Handelsregister eingetragener Geschäftsführer und damit nach außen klar erkennbar. Eine mit Prokura oder Generalvollmacht ausgestattete Person (und damit die erweiterte Geschäftsführung) wird nicht unter den Begriff des Managers gefasst.

Bei den »familieninternen Managern« handelt es sich um Führungskräfte der obersten Leitungsebene, die der Unternehmerfamilie entstammen.⁷⁶ Dementsprechend nimmt die Unternehmerfamilie durch die »Inhaberführung« wesentliche Managementfunktionen wahr. Synonyme für den Terminus »familieninterner Manager« sind die Bezeichnungen »Familienmanager«, »Eigentümermanager«, »Familienunternehmer« oder »aktiver Familieneigner«, die hier ebenfalls verwendet werden.

Neben den aktiven Familieneignern bzw. Familienmanagern (FamM) kann es jedoch auch »familienexterne Manager« geben, die im Folgenden als »Fremdmanager« bezeichnet werden. Werden Führungskräfte der obersten Leitungsebene, die nicht der Unternehmerfamilie angehören und mit dieser weder verwandt noch verschwägert oder durch die Annahme eines Kindes verbunden sind, mit der Geschäftsführung betraut, so ist von »Fremdmanagement« die Rede.⁷⁷ Eine geringfügige Kapitalbeteiligung am betreffenden Unternehmen ist insofern kein Ausschlusskriterium, als die Manager dadurch keinen maßgeblichen Einfluss erlangen, der über das operative Tagesgeschäft hinausgeht. Bei einem Fremdmanager (FremdM) handelt es sich quasi um einen »angestellten Unternehmer«, dessen Anstellungsvertrag i. d. R. zeitlich befristet ist und dem nach Vertragsablauf die Legitimation des Unternehmers wieder entzogen werden kann.⁷⁸ Synonym zum Begriff »Fremdmanager« kann der Ausdruck »Fremdgeschäftsführer« oder »familienfremder Geschäftsführer« verwendet

73 Synonym hierzu steht der Terminus »Geschäftsführer«.

74 Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2004), S. 1964, Stichwort: Management; Pieper (1992), S. 381; siehe hierzu auch Cravotta (2010), S. 4.

75 Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 6.

76 Vgl. Schultendorff (1984), S. 11; siehe auch Steinmann/Schreyögg (2005), S. 6.

77 Vgl. Schultendorff (1984), S. 11.

78 Vgl. Habig/Berninghaus (2004), S. 112.

werden. Die Fremdmanager einer Aktiengesellschaft werden hingegen als »Vorstandsmitglieder« bezeichnet.

3.4 Erfolgsbegriff für Familienunternehmen

Der Begriff »Erfolg« ist in der Betriebswirtschaftslehre im Rahmen der Unternehmensführung von Bedeutung. Bis heute aber gibt es in diesem Kontext keine allgemeingültige und anerkannte Definition von Erfolg. Grundsätzlich wird darunter das Ergebnis der wirtschaftlichen Tätigkeit eines Unternehmens verstanden. Demzufolge wird von Unternehmenserfolg gesprochen. Der Erfolg als wirtschaftliches Ergebnis lässt sich dabei unterschiedlich bestimmen.⁷⁹ In der Familienunternehmensforschung wird häufig dieser Begriff verwendet, ohne jedoch genau zu wissen, was die Familienunternehmen überhaupt unter Unternehmenserfolg verstehen oder wie sie ihn schließlich definieren. Daher soll der Terminus in Bezug auf FU einer näheren Betrachtung unterzogen werden.

Generell kann der Erfolgsbegriff anhand dreier Definitionsansätze abstrahiert und beschrieben werden:⁸⁰

- (1) Der Erfolg als positive Ausprägung einer oder mehrerer Kennzahlen, die in einer bestimmten Rechnungsperiode Auskunft liefern, wie z. B. ROI oder Shareholder Value (ShV). Diese Größen sind allerdings vergangenheitsbezogen. Langfristige Zukunftsaussagen sind auf diese Weise nicht möglich.
- (2) Der Erfolg im Sinne des langfristigen Überlebens eines Unternehmens. Dieser Definitionsansatz sieht Erfolg in der Erfüllung des bedeutendsten Zieles einer Unternehmung: dem Überleben. Diese Auffassung stammt aus dem Systemansatz.
- (3) Der Erfolg als Ausdruck des betriebswirtschaftlichen Erfolgs einer Unternehmung, wie nach Handelsrecht der Gewinn oder Verlust, nach der Kosten- und Leistungsrechnung der Betriebsgewinn oder der steuerpflichtige Erfolg im Rahmen der Einkommenssteuer.

In der Literatur wird des Weiteren auf qualitative sowie quantitative Ansätze hingewiesen, die den Begriff »Erfolg« näher beschreiben und somit Maßstab des Erfolges sind.⁸¹

Insbesondere börsennotierte Kapitalgesellschaften pochen auf das quantitative Shareholder-Value-Konzept.⁸² Der Begriff »Shareholder Value« (deutsch:

79 Vgl. Olfert/Rahn (2004), Kasten-Nr. 280.

80 Vgl. ebenda; siehe auch Näther (1993), S. 127 f.

81 Vgl. Olfert/Rahn (2004), Kasten-Nr. 280.

82 Vgl. hierzu z. B. Olfert/Rahn (2004), Kasten-Nr. 280; Näther (1993), S. 127 f.; Simon et al. (2005), S. 228–235; Plate et al. (2011), S. 507.

»Aktionärswert«) bezeichnet hierbei das Aktionärsvermögen und somit den Marktwert des Eigenkapitals.⁸³ Im Rahmen dieses Konzeptes erfolgt die Ausrichtung der Unternehmenspolitik anhand der Rendite und den zukünftigen Renditeerwartungen oder auf Basis des Umsatzwachstums. Demzufolge wird Erfolg aufgrund der erzielten und zukünftig zu erwirtschaftenden Rendite und/oder der Umsatzentwicklung definiert.⁸⁴ Die oberste Zielsetzung des Shareholder-Value-Ansatzes ist letztlich die Maximierung der Eigentümerrendite, welche sich aus Kurswertsteigerungen und Dividendenzahlungen ergibt.⁸⁵ Demnach wird der Unternehmenserfolg mittels quantitativer Kriterien gemessen. Da der hier zu betrachtende Zeithorizont aufgrund der Verarbeitung vergangenheitsorientierter Kennzahlen meist nur kurzfristig ist, ist die Aussagefähigkeit sehr begrenzt.⁸⁶

Wie Kap. 4.1 zeigen wird, sind die meisten Familienunternehmen Personengesellschaften oder firmieren in der Rechtsform einer GmbH. Nur vereinzelt sind sehr große Familienunternehmen an der Börse gezeichnet. Bei den nichtbörsennotierten Familienunternehmen stellt der Tatbestand des Überlebens der Unternehmung als qualitative Größe das übergeordnete Ziel dar. Demzufolge ist der Fortbestand als Erfolgsindikator und somit als Maßstab des Erfolgs zu verstehen.⁸⁷ Der Gewinn ist somit nicht das Hauptziel, sondern lediglich ein Mittel zur Sicherung des Überlebens. Was ist nun ein Indiz hierfür?

Ein erfolgreiches Überleben der Unternehmung ist demnach gegeben, wenn das Familienunternehmen über drei Generationen hinweg Bestand hat.⁸⁸ Damit sind wiederum die Mehr-Generationen-Familienunternehmen angesprochen, denen dadurch eine besondere Erfolgsfähigkeit zugeschrieben wird.⁸⁹

Die bisherigen Herleitungen zur Erklärung des Erfolgsbegriffs beruhen vorwiegend auf drei betriebswirtschaftlichen Erfolgskonzepten, die in der Literatur zur Messung und Beschreibung von Erfolg herangezogen werden:⁹⁰

- (1) Zielansatz
- (2) Systemansatz
- (3) Interessenpluralistischer Ansatz

83 Vgl. Banzhaf 2006, S. 101.

84 Vgl. Simon et al. (2005), Kap. 8; Stiefl/Westerholt (2008), S. 4–8.

85 Vgl. Rappaport (1999), S. 15; Wenzel (2005), S. 34.

86 Vgl. Simon et al. (2005), S. 243–250.

87 Vgl. ebenda, S. 222; Simon (2007), S. 408; Plate et al. (2011), S. 507 f.

88 Vgl. Simon et al. (2005), S. 222.

89 Vgl. ebenda, S. 13–15, 222 f. u. 249 f.

90 Vgl. Strauß (2006), S. 37–39.

Beim *Zielansatz* wird der Erfolg als Grad der Erreichung der selbstformulierten Ziele definiert.⁹¹ Unternehmen werden als zweckgerichtete Systeme dargestellt, die eindeutig festgelegte identifizierbare Ziele verfolgen.⁹² Dabei werden ausschließlich interne Anspruchsgruppen (Management, Mitarbeiter etc.) berücksichtigt, was in der Literatur kritisch betrachtet wird.⁹³ Insbesondere ist hier eine Vergleichbarkeit der festgelegten Ziele verschiedener Organisationen nicht gegeben.⁹⁴

Nach dem Zielansatz sind Unternehmen erst dann erfolgreich, wenn sie im Höchstmaß die angestrebten Ziele erreicht haben. Die Gesamtheit der Ziele lassen sich zu einem Zielsystem zusammenfassen, das sich hierarchisch in mehrere Ebenen gliedert. An der Spitze des Systems werden Unternehmensgrundsätze und Oberziele definiert. Daraus werden Unterziele abgeleitet. Das Hauptaugenmerk beim Zielansatz ist auf die Erreichung der Oberziele gerichtet. Die traditionelle Betriebswirtschaft definiert Oberziele vorrangig nach monetären Größen wie z. B. das Streben nach maximalem Gewinn. Jedoch wird die Gewinnmaximierung als Unternehmensziel in Frage gestellt: Denn nicht nur die monetären Größen sind für den Erfolg verantwortlich, vielmehr wird der Unternehmenserfolg auch insbesondere durch die Erreichung immaterieller Ziele stark beeinflusst.⁹⁵

Der *Systemansatz* versucht diesen zuletzt genannten Kritikpunkt aufzugreifen und trägt der enormen Bedeutung von immateriellen Zielen bei der Erfolgsmessung Rechnung. Zusätzlich zum Zielansatz berücksichtigt er »die innerhalb eines Systems [...] ablaufenden Prozesse und Strukturen sowie die Beziehung zwischen der Organisation als System und der Umwelt«⁹⁶. Der Erfolgsbegriff kann damit als mehrdimensionales Konstrukt verstanden werden, das auf die langfristige Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens gerichtet ist. Da beim Systemansatz das Überleben als Erfolgstatbestand zentral ist, findet dieser Ansatz gerade bei den Mehr-Generationen-Familienunternehmen im Rahmen der Erfolgsmessung Anwendung.

Das Konzept des *interessenpluralistischen Ansatzes*, der in der Literatur auch als Interaktions-, Stakeholder- oder Koalitionsansatz bezeichnet wird,⁹⁷ basiert nach STAEBLE (1999) auf der Annahme, dass eine zu bewertende Organisation bzw. ein zu bewertendes Objekt von differenzierten Gutachtern in Abhängigkeit

91 Vgl. Bühner (1977), S. 51 f.; Näther (1993), S. 126.

92 Vgl. Strauß (2006), S. 38.

93 Vgl. Grabatin (1981), S. 23 f.

94 Vgl. Staehle (1999), S. 445.

95 Vgl. Kalka (1996), S. 25 f.

96 Strauß (2006), S. 38.

97 Vgl. Fritz (1995), S. 219.

ihrer Interessenslage völlig unterschiedlich beurteilt wird.⁹⁸ Der Erfolg bestimmt sich hier nach dem Grad der erzielten Übereinstimmung zwischen den internen (Mitarbeiter und Manager) und externen Interessensgruppen (Stakeholder). Der Blickwinkel des interessenpluralistischen Ansatzes ist gegenüber dem Systemansatz ausgeprägter, da Letzterer den Übereinstimmungsgrad bestimmt. Allerdings ist er relativ abstrakt und entsprechend schwer zu messen.⁹⁹

Zusammenhang zwischen Erfolg, Ziel und Strategie

In den bisherigen Anführungen zur Erfolgsbestimmung, insbesondere vor dem Hintergrund des oben beschriebenen Zielansatzes, der übrigens *auch* beim Systemansatz zum Ausdruck kommt, werden Ziele und deren Erreichung im Wesentlichen als Erfolgsmaßstab betrachtet. In der Literatur wird ein eindeutiger Zusammenhang zwischen den Zielsetzungen einer Unternehmung und deren Erfolg gesehen.¹⁰⁰ So lässt sich aus der Zielerfüllung heraus der Erfolg einer Unternehmung ableiten.

KLEINHÜCKELSKOTEN/SCHRETKAMP (1989) führen an, dass unternehmerischer Erfolg als Ziel zur Sicherung der langfristigen Ertragskraft definiert wird. Die Ertragskraft wird grundsätzlich bezeichnet als die langfristige Fähigkeit eines Unternehmens, Gewinne zu erzielen.¹⁰¹ SIMON (2007) bezeichnet als langfristiges Unternehmensziel die Sicherung des Überlebens und greift entsprechend auf den Systemansatz zurück.¹⁰² Auch GÄLWEILER (1990) beschreibt als Oberziel eines Unternehmens die Nachhaltigkeit und somit die möglichst auf lange Sicht »angelegte Sicherung der Überlebensfähigkeit der Unternehmung«¹⁰³. Unternehmenserfolg spiegelt sich immer in der Erreichung der Unternehmensziele wider. Je höher der Grad der Zielerreichung, desto größer wird auch der Erfolg sein.¹⁰⁴

Das Begriffsverständnis von Unternehmenserfolg für FU bzw. MGFU

Im Zusammenhang mit der vorgehenden Diskussion wird für den hier interessierenden Unternehmenstypus (unabhängig von Unternehmensgröße und Rechtsform) folgendes Verständnis von (Unternehmens-)Erfolg zugrunde gelegt:

98 Vgl. Staehle (1999), S. 449.

99 Vgl. Strauß (2006), S. 39.

100 Vgl. Gamper (1996), S. 76.

101 Vgl. Kleinhückelskoten/Schretkamp (1989), S. 258 f.

102 Vgl. Simon (2007), S. 408.

103 Gälweiler (1990), S. 35.

104 Vgl. Göpfert (2000) S. 209.

Der Erfolg von FU definiert sich über die langfristige Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens und kann mit dem Begriff »Unternehmensfortbestand« gleichgesetzt werden. Demnach wird auf den Systemansatz zurückgegriffen. Folglich wird nicht der Gewinn als das übergeordnete Ziel betrachtet. Der Fortbestand bleibt das bestimmende Kriterium für Unternehmenserfolg. »Gewinne sind die Kosten des Überlebens«¹⁰⁵ und damit lediglich ein Mittel zur Zielerreichung. Der Shareholder-Value-Ansatz wird bei dieser Definition vernachlässigt.

Da Erfolg grundsätzlich vom Grad der Zielerreichung abhängig ist, beinhaltet der Erfolgsbegriff eine strategische Komponente, die sich durch eine langfristige Ausrichtung der Ziele ausdrücken lässt. Dabei wird Überlebenssicherung als langfristiges Ziel gesehen. Ein (erfolgreiches) Überleben der Familienunternehmen ist gegeben, wenn sie über drei Generationen hinweg bestehen.¹⁰⁶ Für ein Mehr-Generationen-Familienunternehmen, welches diese Voraussetzung per definitionem bereits nachweisen kann, ist das Erfolgskriterium »Überleben« erfüllt, wenn es zudem *mindestens* in der nächsten Generation fortbesteht bzw. die Wahrscheinlichkeit des Fortbestehens als überaus groß eingeschätzt werden kann.

Bei dieser Arbeitsdefinition sei aber eine bloße Existenzsicherung oder ein – wie in diesem Zusammenhang von PÜMPIN (1986) formuliert – »Dahinvegetieren und knappe[s] Überleben«¹⁰⁷ des Unternehmens nicht unterstellt: Die erfolgreiche Sicherung der Überlebensfähigkeit und damit der langfristige Fortbestand ist i. d. R. ohne eine entsprechende Rendite bzw. ein bestimmtes Wachstum nicht möglich.¹⁰⁸ Die Sichtweise des Shareholder Values (ShV) beeinflusst damit das Oberziel »Fortbestand«.

Die während der Geschäftstätigkeit erwirtschafteten Gewinne sind zu einem Gros für die Verwendung von Investitionen des Unternehmens in Anlagen, Forschungs- und Entwicklungsintensitäten und für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter bzw. Förderung der Stammebelegschaft vorgesehen. Damit das Unternehmen leistungs- und wettbewerbsfähig bleibt, müssen diese Investitionen genutzt werden, um Innovationen voranzutreiben. Investitionen sorgen wiederum für Umsatz und Wachstum des Unternehmens. Die Umsatzsteigerung führt dazu, dass das Unternehmen weiter expandieren kann. So können neue Märkte erschlossen und wichtige Marktanteile hinzugewonnen werden. Der Fortbestand und damit der Erfolg ist das Ergebnis der Geschäftstätigkeit. Bei jedem Schritt bedarf es einer fokussierten Ziel- und Strategieausrichtung, d. h.

105 Peter Drucker, zit. nach Simon (2007), S. 408.

106 Vgl. Simon et al. (2005), S. 222; Plate et al. (2011), S. 507 f.

107 Pümpin (1986), S. 30.

108 Vgl. Rosenboom (2005), S. 92.

alle Maßnahmen müssen im Einklang mit den Unternehmenszielen stehen. In der nachfolgenden Abbildung ist das Ursache-/Wirkungsmodell des Überlebens als resultierende Größe der Geschäftstätigkeit einer effektiven Unternehmensführung in instruktiver graphischer Form als Pyramide des unternehmerischen Erfolgs veranschaulicht.

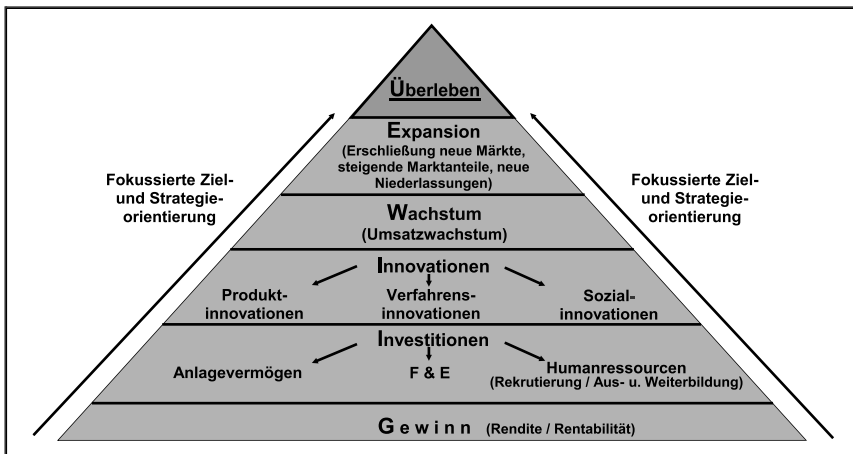


Abb. 2: Die Erfolgspyramide von FU (Quelle: Eigene Darstellung)

4 Grundannahmen zu Familienunternehmen und Management

4.1 Bedeutung und Charakteristika von Familienunternehmen

Volkswirtschaftliche Bedeutung

Wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben gibt es bis heute kein allgemein akzeptiertes Abgrenzungskriterium für den Unternehmenstypus des Familienunternehmens. Dies macht es für eine genauere Messung der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen sehr schwer. In der Literatur finden sich je nach Definitionsgrundlage unterschiedliche Zahlen und Schätzungen.

KLEIN (2008) beispielsweise gibt an, dass rund 80 % aller Unternehmen in Deutschland zu diesem Unternehmenstypus gehören. Circa 60 % des deutschen Bruttosozialproduktes und damit mehr als die Hälfte der gesamtwirtschaftlichen Leistung in Deutschland wird von Familienunternehmen erarbeitet. Des Weiteren beschäftigen sie rund 70 % aller Arbeitnehmer in Firmen mit einem

Jahresumsatz von mehr als einer Million Euro. In fast allen Bereichen sind sie zahlenmäßig in der Mehrheit vertreten.¹⁰⁹

Aktuellere Zahlen liefert die STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN (2009). Nach deren Schätzung sind je nach Definition von FU rund 79 bis 93 % aller deutschen Unternehmen diesem Typus zuzurechnen. Der Anteil der familienkontrollierten FU beträgt hierbei 93,2 %. In Zahlen ausgedrückt entspricht dies rund 2,7 Mio. Unternehmen in Deutschland. Sie beschäftigen mehr als die Hälfte aller Beschäftigten (54 %) und sind mit einem Anteil von 49 % am Gesamtumsatz genauso bedeutend wie die Gruppe der Nicht-Familienunternehmen. Heute ist dieser Unternehmenstypus in fast allen Wirtschaftszweigen anzutreffen. Besonders hohe Anteile an FU weisen das Bau- und Gastgewerbe, der Handel und zum Teil das verarbeitende Gewerbe auf. Zudem lässt sich erkennen, dass sich das Gros der FU vorwiegend in Klein- und Kleinstunternehmen finden lässt. Mit wachsender Umsatzgröße nimmt ihr Prozentanteil ab.¹¹⁰

Allerdings darf hier nicht vergessen werden, dass die 500 größten FU für über 11 % des Umsatzes der deutschen Unternehmen und mehr als 8 % aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnisse verantwortlich sind. Des Weiteren konnte ermittelt werden, dass die 500 größten deutschen FU gegenüber den DAX-notierten Gesellschaften eine positivere Beschäftigungsentwicklung haben.¹¹¹

Hinsichtlich der Gesellschaftsform lässt sich erkennen, dass ein Gros der FU Personengesellschaften (OHG, KG, GmbH & Co. KG) sind. Damit spielt diese Form für FU bei der Rechtsformwahl eine bedeutende Rolle. Hierbei scheint die GmbH & Co. KG die favorisierte Rechtsform von FU in Deutschland zu sein.¹¹² Daneben wird die GmbH häufig gewählt. Nur sehr wenige FU sind an der Börse notiert.¹¹³

Nicht nur in Deutschland kommt den FU ein bedeutendes Gewicht zu, auch in anderen Volkswirtschaften lässt sich ein großer Anteil dieses Unternehmensstypus finden. Der weltweite Anteil der FU mit Ausnahme des asiatischen Raumes liegt je nach Land zwischen 50 und 96 %. Die FU erarbeiten hierbei weltweit zwischen 35 und 70 % des Bruttoinlandproduktes der jeweiligen Länder und stellen i. d. R. die Mehrzahl an Arbeitsplätzen.¹¹⁴

Konservativen Schätzungen zufolge wird weltweit von einem Anteil ausgegangen, der bei 65 bis 80 % von in Familienhand befindlichen Unternehmen

109 Vgl. Klein (2008), S. 1.

110 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2009), S. 15 – 29.

111 Vgl. ebenda, S. 41 – 45.

112 Vgl. Rödl (2008), S. 84; Klein (2004), S. 114.

113 Vgl. hierzu z. B. Klein (2004), S. 113 – 117; Hennerkes (2004), S. 69; Cravotta (2010), S. 17.

114 Vgl. Klein (2008), S. 2.

liegt.¹¹⁵ Hier muss aber ebenfalls darauf hingewiesen werden, dass die Vergleichbarkeit der Zahlen aufgrund einer fehlenden einheitlichen Definition nur eingeschränkt möglich ist.

Auch in den Vereinigten Staaten bestimmt dieser Typus mit einem Anteil von 96 % an der Gesamtanzahl aller Unternehmen wesentlich die Unternehmenslandschaft.¹¹⁶

Trotz dieses Stellenwertes der FU werden sie in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Lehre in den meisten Ländern vernachlässigt.¹¹⁷ Verantwortlich hierfür sind nicht nur die jeweiligen Länderregierungen und Politiker, sondern auch die FU selbst, da sie oft die Wahrung ihre Anonymität bevorzugen und bewusst die Öffentlichkeit meiden. FU stellen zudem in sich komplexe Gebilde dar, die nicht selten wissenschaftliche Untersuchungen vor Probleme stellen. Um sie genauer verstehen zu können, muss eine ganze Bandbreite von Fachrichtungen (Soziologie, Psychologie, Betriebswirtschaftslehre etc.) beachtet werden. Darin lässt sich ein weiterer Beweggrund für die Vernachlässigung dieses Unternehmenstypus finden.¹¹⁸ Auf die hier angesprochenen Besonderheiten von FU wird im Folgenden näher eingegangen.

Eigenarten und Besonderheiten von FU und MGFU

Die angesprochene Verzahnung von »Familie und Unternehmen«, verbunden mit dem »Eigentum der Familie am Unternehmen«, stellt eine Ressource und Gefahr zugleich dar.¹¹⁹

Sie ist eine Ressource aufgrund:

- der Einheit von Person und Aufgabe (keine Trennung von Familie und Beruf),
- der hoher Leistungsbereitschaft und Mitarbeiteridentifikation und
- dem Drang zur Entbürokratisierung der Strukturen (flache Hierarchien).

Gleichzeitig ist sie als Gefahr zu betrachten aufgrund:

- des erhöhten Konfliktpotenzials durch verstärkte Emotionalität im Unternehmen (Gefahr, dass Unternehmensentscheidungen auf der Beziehungsebene ausgetragen werden).¹²⁰

115 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 13.

116 Vgl. Klein (2008), S. 2.

117 Vgl. Simon et al. (2005), S. 15; Klein (2008), S. 3.

118 Vgl. Klein (2008), S. 3.

119 Vgl. hierzu z. B. Wimmer (2009), S. 11 f.; Wimmer et al. (2005), S. 6 f.; Schlippe/Klein (2010), S. 11; Schlippe et al. (2011), S. 522–530; Schlippe et al. (2008, 2009); Rösen (2009b), S. 17–42.

120 Vgl. u. a. Wimmer et al. (2005), S. 6–12; Schlippe et al. (2009).

Das Schicksal eines FU hängt wesentlich davon ab, so WIMMER ET AL. (2005),

»wie dieser wechselseitige Prägungsprozess verläuft und ob es die betroffenen Entscheidungsträger schaffen, auf beiden Seiten Strukturen und Prozesse zu etablieren, die es ermöglichen, die Probleme und Interessen der Familie als Überlebenseinheit und jene des Unternehmens in ihrer spezifischen Eigenart auseinander zuhalten.«¹²¹

Dabei geht es um die Sicherung der Überlebensfähigkeit des FU. Dies erfordert einen gekonnten Umgang mit den durch die strukturelle Kopplung der Subsysteme verbundenen Chancen und Risiken. Hiermit sind bereits gewisse Differenzen angesprochen, die es mit jeder Generationenfolge zu überwinden gilt. In diesem Zusammenhang können Familienunternehmen in unterschiedliche Lebenszyklusphasen eingeordnet werden. In Abhängigkeit des Zeitfaktors erfolgt nach gelungener Gründungs- oder Pionierphase der Übergang in die zweite und anschließend in die dritte Generation, bis es schließlich zu einem Mehr-Generationen-Familienunternehmen kommt.¹²²

Bei Pionierunternehmen handelt es sich um Firmen, bei denen Eigentum, Unternehmensführung und Familie quasi in einer Hand liegen. Mit jedem Übergang in die nächste Generation erfolgt eine zunehmende Entkopplung dieser Systeme. Dadurch entstehen Differenzen, die sich erst in der nächsten Generationenfolge bemerkbar machen. Sie ergeben sich aus den Formen der Ausdifferenzierung durch:

- mehrere im Unternehmen operativ tätige Familienmitglieder (Wie ist die Führungsaufgabe aufgeteilt und an wen? Welche Spielregeln gelten für die Geschäftsführung?),
- Zusammenfallen von Eigentum und Management (Inwieweit soll Eigentum und Management verbunden sein bzw. sollen Fremdmanager eingeschaltet werden?) sowie
- Gestaltung der Eigentümerrolle (Übernimmt die Familie in ihrer Eigentümerrolle unternehmerisch Verantwortung und steuert damit aktiv die Geschicke des FU oder verzichtet sie darauf und konzentriert sich lediglich auf die Wahrnehmung der aus dem Eigentum erwachsenden Verpflichtungen?).¹²³

Jeder Generationswechsel bringt einen erhöhten Ausdifferenzierungsbedarf mit sich. Durch die Verzahnung der drei genannten Systeme ergeben sich »Grundparadoxien«, die es aufzulösen gilt. Die damit verbundenen Gefahren und Risiken sind in der ersten und zweiten Folgegeneration am größten. MGFU haben

121 Wimmer et al. (2005), S. 8.

122 Vgl. ebenda, S. 17.

123 Vgl. ebenda, S. 325.

zur Bewältigung dieser Kontroversen eine Art Balancierungsfunktion entwickelt; so sind sie besonders überlebensfähig geworden.¹²⁴

Hierbei stellt die Großfamilienorganisation die wohl sinnvollste und effektivste Form dar, die Paradoxien zu meistern, und ist damit geeignet, den Fortbestand des MGFU langfristig zu sichern. Andere Formen, wie z. B. eine Kleinfamilie, die nach dem Drei-Generationen-Schema Großeltern, Eltern und Kindern aufgebaut ist, welches sich im Zeitverlauf nicht verändert, wären vermutlich nicht in der Lage, die steigende Anzahl der Familienmitglieder bedingt durch den Übergang in die vierte, fünfte oder sechste Generationenfolge, die deutlich mehr Komplexität mit sich bringt, zu managen. Das Drei-Generationen-Schema reicht nicht mehr aus, 100, 200, 300 oder mehr Familienmitglieder in der Organisation zusammenzubringen. Es bedarf hier vielmehr einer Großfamilienorganisation, welche die familiären personenbezogenen Aspekte sowie die Anforderungen einer funktionsbezogenen Organisation zu berücksichtigen versucht. Diese Organisationsform bietet die Möglichkeit, über die familiären Beziehungen hinauszugehen und Merkmale einer Organisation zu realisieren, die zur Führung einer Unternehmung von wesentlicher Bedeutung ist.¹²⁵

Die erfolgreichen MGFU wählten meist die Großfamilie als Organisationsform. Sie haben es damit offenbar geschafft, »die Komplexität so zu organisieren, dass die Familie eher zur Ressource als zur Last wurde«¹²⁶. Dabei entwickelten sie Strukturen, die für den Fortbestand des Unternehmens existenziell sind: Es wurden Gremien, Kontrollorgane, verbindliche Regelungen sowie Auswahlverfahren für die Besetzung von Ämtern und dergleichen geschaffen.

Allerdings schützt auch diese Organisationsform nicht vor dem Risiko, die sich aus der Verzahnung der drei Systeme ergebende Komplexität immer rechtzeitig zu umgehen. So gibt es z. B. Familienmitglieder, die im Unternehmen arbeiten, andere, die nur Anteile besitzen, und wiederum Personen, die nicht zur Familie gehören, aber im Unternehmen tätig sind. Die Variationsmöglichkeiten sind hier besonders groß (vgl. Abb. 3). Grundsätzlich ist zu klären, ob Familienmitglieder im Top-Management agieren können oder sich von der Geschäftsführung fernzuhalten haben oder aber beide Formen erlaubt sind. Es ist hier überaus schwierig, eine passende Großfamilienstruktur zu finden, die allen gerecht werden kann.¹²⁷

124 Vgl. Simon et al. (2005), Kap. 3.2.

125 Vgl. ebenda, S. 90 f.

126 Ebenda, S. 46.

127 Vgl. ebenda, S. 90–93.

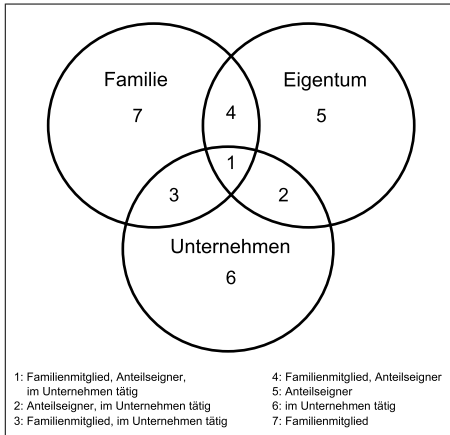


Abb. 3: Variationsmöglichkeiten potentieller Zugehörigkeit von Personen zu den verschiedenen Subsystemen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Simon et al. 2005, S. 92)

Familienunternehmen vs. anonyme Gesellschaften

Die Unternehmensform »Familienunternehmen« unterscheidet sich wesentlich von der Form der (anonymen) »Publikumsgesellschaft«. Diese Andersartigkeit zeigt sich entlang der gesamten Organisation, die maßgeblich von der Eigentümerfamilie gestaltet wird. Wichtige Attribute ihrer unternehmerischen Aktivität sind das Ausbalancieren von Familien- mit den Unternehmensinteressen, die Sicherung des Familieneinflusses, Flexibilität und flache Hierarchien, Überleben und Generationendenken anstatt Shareholder Value, die langfristige Ausrichtung mit meist nicht wirtschaftlich orientierten Zielen und das Festhalten an der Unternehmensphilosophie – geprägt durch traditionelle Werte und Grundsätze. Sie sind nicht nur zur Abgrenzung von anderen Unternehmen nützlich, sondern beschreiben zugleich auch zentrale Wettbewerbsvorteile.¹²⁸

Ein weiteres, wesentliches Merkmal familiengeführter Unternehmen liegt in den längeren Amtszeiten der Familienmitglieder im Vergleich zu Berufsmanagern. Die längere Periodendauer deutet auf Führungskontinuität hin, wobei sie sich auch nachteilig auswirken kann, wenn z. B. zwingend erforderliche Innovationen nicht getätigt werden und strikt an der in der Vergangenheit bewährten Richtung festgehalten wird. Auch wird nur in wenigen Familienunternehmen frühzeitig eine Nachfolgeregelung getroffen, obwohl solch eine Regelung für den Fortbestand essentiell ist. So gelingt nur einer kleinen Anzahl von FU der Sprung

128 Vgl. Kets de Vries (1993); Gomez-Mejia et al. (2001), S. 81 – 95; Chrisman et al. (2010), S. 21; Chua/Schnabel (1986), S. 112; Schlippe et al. (2009), S. 8 – 10.

in die vierte Generation.¹²⁹ Wie dargelegt haben lediglich die MGFU diesen Übergang erfolgreich geschafft. Sie stellen den Idealtypus erfolgreicher FU dar.

Auch wenn sich die Publikumsgesellschaften an die Erfordernisse einer flexiblen, marktnahen Organisationsform mittlerweile anzupassen versuchen, zeichnen sich die oft mittelständisch geprägten FU insbesondere durch ihre starke Kunden- und Marktorientierung, enge und persönliche Beziehung zu Mitarbeitern sowie durch die Entflechtung starrer hierarchischer Organisationsstrukturen in flexible und überschaubare Formen mit starkem Drang zur Dezentralisierung und Divisionalisierung aus. Diese Aufführungen können die Vorteile der FU gegenüber Publikumsgesellschaften unterstreichen, auch wenn der Abstand kleiner geworden ist.¹³⁰

»So gesehen wird das Familienunternehmen in abgewandelter Form weiterhin ein prägender und vitaler Faktor in Wirtschaft und Gesellschaft sein, der die Konkurrenz mit seinem ›Gegentyp‹, den börsennotierten Publikumsgesellschaften nicht zu scheuen braucht.«¹³¹

4.2 Management in Familienunternehmen

Aus den Variationsmöglichkeiten von Personenzugehörigkeit zu den drei Subsystemen (vgl. Abb. 3) ergeben sich hinsichtlich der Besetzung des Managements unterschiedliche Gestaltungs- und Strukturierungsmöglichkeiten. Sie wurden bereits im einführenden Kapitel in drei grundsätzliche Ausprägungen (Grundtypen) eingeteilt: Inhaber-, Misch- und Fremdgeschäftsführung.

Inhabergeführte Familienunternehmen sind sehr häufig in kleineren und mittelständischen Unternehmen zu finden. Die Familie bestimmt hierbei alle drei Systeme »Eigentum«, »Kontrolle« und »Management«, sodass sie einen starken, nahezu unbegrenzten Einfluss auf die Unternehmenspolitik nimmt. Durch eine gemischte Führung findet bereits eine erste Entkopplung dieser drei Systeme statt. Dabei werden externe Manager mit in die Geschäftsleitung aufgenommen. Bei der dritten Ausprägung werden ausschließlich externe Manager mit der Geschäftsführung betraut. Die Unternehmerfamilie ist hier nur noch mit ihrem Kapital und ggf. im Kontrollorgan vertreten. Ein solches reines Fremdmanagement ist insbesondere bei größeren und älteren FU vorzufinden. In der Gründungsphase, und meist auch in der zweiten Generation, übernehmen die Inhaber bzw. die Familienmitglieder oft selbst die Geschäftsführung. In den

129 Vgl. hierzu z. B. Groth (2008), S. 30; BMFSFJ (2006), S. 12.

130 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 341. Für eine Synopse der Hauptunterscheidungsmerkmale von Familien- zu Nicht-Familienunternehmen vgl. Cravotta (2012), S. 40.

131 Wimmer et al. (2005), S. 344.

nachfolgenden Generationen und somit insbesondere bei den MGFU spielt das Einschalten von Fremdmanagern eine bedeutendere Rolle.¹³²

4.2.1 Aufgaben, Funktionen und Kompetenzen der Manager

Das Management ist als Komplex von Steuerungs- und Managementaufgaben zu beschreiben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in einer arbeitsteiligen Organisation erbracht werden müssen. Diese Aktivitäten werden per definitionem von Führungskräften, die der obersten Führungsebene angehören, und damit von Managern gesteuert. Die Kernaufgabe der Manager besteht in der Unternehmenspolitik und demnach in der Bestimmung der wesentlichen Unternehmensziele sowie der strategischen Unternehmensausrichtung. Als oberste Instanz sind sie verantwortlich für den Unternehmenserfolg aller Abteilungen und damit für den Gesamtunternehmenserfolg.¹³³

Die wesentlichen Haupttätigkeitsfelder von Managern (Managementfunktionen) umfassen nach KOONTZ/O'DONNELL (1955) fünf Funktionen: Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle.¹³⁴

Die Manager müssen besonders dazu befähigt sein, die in einem Unternehmen auftretenden komplexen Aufgaben und Sachverhalte zu lösen. Hierzu müssen sie eine Reihe von verschiedenen Fähigkeiten und Kompetenzen besitzen, damit sie den Anforderungen gerecht werden.¹³⁵

Dabei müssen Manager ein hohes Maß an Unternehmens-, Gestaltungs-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen vorweisen können. Je nach Managementebene (Top-, mittlere und untere Ebene) sind diese Kompetenzrichtungen hinsichtlich ihres Qualifikationsanspruches unterschiedlich hoch ausgeprägt. Generell müssen Top-Manager insbesondere über eine hohe Unternehmens-, Gestaltungs- und Persönlichkeitskompetenz verfügen. In den unteren Managementstufen ist in zunehmendem Maße die Sach- und Fachkompetenz gefragt. Was die Sozialkompetenz angeht, so ist diese Kompetenzrichtung in allen Ebenen erforderlich.¹³⁶

132 Vgl. Becker (2007), S. 209 – 224.

133 Vgl. Pieper (1992), S. 233.

134 Für weiterführende Angaben vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 10.

135 Vgl. ebenda.

136 Vgl. hierzu Cravotta (2012), S. 42 f.

4.2.2 Fremdmanager in Familienunternehmen

1. *Besondere Anforderungen an Fremdmanager*¹³⁷

Neben den oben aufgeführten Managementkompetenzen werden vonseiten der Eigentümerfamilie an die angestellten Geschäftsführer zusätzliche Anforderungen gestellt, damit sie die Herausforderung aus der Co-Evolution beider Systeme »Familie« und »Unternehmen« überhaupt meistern können.¹³⁸ Durch diese Verzahnung ist die Komplexität hinsichtlich Situation und Beziehung für externe Manager in FU besonders hoch. Damit Unternehmensabläufe und Kommunikationsprozesse effektiv und effizient gesteuert werden können, müssen sie gewisse Fähigkeiten (sogenannte Denkfähigkeiten) besitzen. Deshalb müssen Fremdmanager über die Fachkompetenz hinaus auch eine *ausgeprägte Sozialkompetenz* (wie z. B. Mitgefühl, Einfühlungsvermögen, Kompromiss-, Kooperationsbereitschaft und insbesondere die Kenntnis über die Besonderheiten von FU) haben und so zusätzliche (Denk-)Fähigkeiten vorweisen, damit diese Prozesse zielführend vonstattengehen können.¹³⁹

Die Unternehmenspraxis zeigt, dass der Familieneigner auch oft paradoxe Anforderungen an seinen Fremdgeschäftsführer stellt. Auf der einen Seite soll er nachgiebig sein und in gewissen Maßen Demut zeigen; auf der anderen Seite wird von ihm unternehmerisches Denken und Durchsetzungsvermögen abverlangt. Beidem zugleich gerecht zu werden, ist fast unmöglich. Auch hier ist ein Ausbalancieren in der jeweils spezifischen Situation gefragt, was das Leben eines angestellten Managers in solchen Unternehmen nicht einfach macht.

Familienunternehmer wünschen sich zudem Führungspersönlichkeiten, die Charisma haben und doch zugleich bescheiden sind. Gefordert wird ein Höchstmaß an Loyalität. Daher gilt der Leitsatz: »Ein Gramm Charakter wiegt mehr als ein Kilo Sachverstand.«¹⁴⁰ Dagegen fordern die Fremdmanager von der Eigentümerfamilie vor allem Verantwortung und Handlungsspielraum mit einem Mitspracherecht bei wichtigen Unternehmensentscheidungen, Fairness und Anerkennung, sowie die Möglichkeit der Selbstentfaltung. Gerade Letzteres stellt oft einen Beweggrund dar, warum externe Manager überhaupt den Weg in Familienunternehmen suchen. Auch sind es die eher unbürokratischen Strukturen und Hierarchien sowie die wertorientierte und langfristige Ausrichtung der Familienunternehmen, die bei der Wahl des Arbeitsplatzes den Ausschlag geben. Allerdings kann die Entscheidung des Managers, in ein FU einzutreten,

137 Soweit nicht anders angegeben, stützen sich folgende Ausführungen auf Rösen (2009a), S. 217–226; Ong (2008); Becker (2007), S. 218 f.; Becker et al. (2005), S. 3–7; Hennerkes (1998), S. 184–187; Schultzendorff (1984), S. 118–120.

138 Vgl. Smeja (2006), S. 13 f.

139 Vgl. Mitchell et al. (2003), S. 533 f. u. 537 f.

140 Hennerkes (1998), S. 185.

sich auch als nachteilig erweisen, wenn beispielsweise die Familienmitglieder zu stark Einfluss auf die Unternehmenspolitik nehmen möchten und wichtige Entscheidungen blockieren oder aber, wenn »Vetternwirtschaft« betrieben wird und rationale Gesichtspunkte in den Hintergrund gedrängt werden.

2. Gründe für den Einsatz von Fremdmanagern

Die Besetzung des Managements mit externen Geschäftsführern ist nach wie vor für viele FU undenkbar. Die Eigentümerfamilie befürchtet durch deren Berufung einen nicht ganz unerheblichen Macht- und Kontrollverlust. Warum aber werden Fremdmanager dennoch eingestellt? Die Gründe, sie ins Boot des Familienunternehmens zu holen, sind so unterschiedlich wie die Strukturen von FU selbst.

Familieninterne Geschäftsführer zeichnen sich insbesondere durch ihre Loyalität, Motivation und Bindung an das Unternehmen aus. Ihr Handeln orientiert sich an langfristig ausgerichteten Zielen.¹⁴¹ Auf der anderen Seite sind sie in ihrem Pool an Ressourcen begrenzt. Man möge nur an die weit verbreitende Nachfolgeproblematik in FU denken. Nicht selten haben Nachkommen andere Interessen oder sind nicht einschlägig qualifiziert. Außerdem nimmt durch die voranschreitende Globalisierung und den damit einhergehenden Internationalisierungsdruck die Aufgabensteuerung an Komplexität enorm zu, sodass ein Familienunternehmen mit familieninternen Managern oftmals dieser Herausforderung nicht mehr gewachsen ist. Damit gewinnen Experten von außerhalb zunehmend an Bedeutung. Spezialisten, die über ein umfangreiches Wissen verfügen und Erfahrungen im Bereich der Unternehmensführung und Unternehmensexpansion besitzen, können den Ressourcenpool des Familienunternehmens erweitern.¹⁴²

Damit können angestellte Manager den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen und so einen wesentlichen Beitrag zur Überlebenseicherung des Familienunternehmens leisten.¹⁴³ Dies lässt sich unter anderem durch die hohe Qualifizierung (Ausbildung und Erfahrung) externer Manager und die Vermeidung von Nepotismus begründen.¹⁴⁴

Daraus lassen sich bereits Beweggründe für den Einsatz familienfremder Manager ableiten, die sich grundsätzlich in *drei Kategorien* differenzieren lassen:¹⁴⁵

141 Vgl. Dyer (2006), S. 262; Rosenblatt et al. (1985); Ward (1988), S. 105 – 118.

142 Vgl. Dyer (2006), S. 262; Aronoff/Ward (2000), S. 7 f.; Gallo/Vilaseca (1998), S. 44.

143 Vgl. Voordeckers et al. (2010), S. 6; Gallo/Vilaseca (1998), S. 44; Aronoff/Ward (2000), S. 7 f.

144 Vgl. Voordeckers et al. (2010), S. 5 u. 16 f.; Bennesen et al. (2007); Pérez-González (2006).

145 Soweit nicht anders angegeben, stützen sich folgende Ausführungen auf Becker (2007), S. 208 – 224; Aronoff/Ward (2000), S. 7 f.; Ong (2008); Schultendorff (1984), S. 108 – 132.

(1) *Familiäre Gründe*

Die familiären Gründe für einen Einsatz von Fremdmanagern sind zahlreich, da hier viele emotionale und persönliche Aspekte mit einfließen. Dabei lassen sich neben vier verschiedenen *Nachfolgeproblematiken* auch weitere Beweggründe für das Einschalten von externen Managern finden, auf die im Folgenden eingegangen wird.

Nachfolgeproblem 1: Kein geeigneter Nachfolger auf längere Sicht vorhanden

Die oftmals straffe Organisation des Managements von Familienunternehmen führt häufig dazu, dass die Entscheidungsgewalt stark auf eine einzelne Person zentriert ist. Das erfordert von dieser Person hohe fachliche Kenntnisse sowie nicht erlernbare unternehmerische Begabungen.¹⁴⁶ Des Weiteren sollte die Persönlichkeit des Managers mit der der anderen Geschäftsführer (sofern vorhanden) und dem Auftreten des Unternehmens in der Öffentlichkeit vereinbar sein. Ist kein Familienmitglied vorhanden, das all diese Erwartungen erfüllt, so muss außerhalb der Familie nach dauerhaftem adäquatem Ersatz gesucht werden.¹⁴⁷

Nachfolgeproblem 2: Kein williger Nachfolger auf längere Sicht vorhanden

Es kommt aber ebenso vor, dass potentielle Nachfolger sich nicht für das Familienunternehmen interessieren. War es vor 100 Jahren noch so, dass der Nachwuchs zwangsläufig auch das Erbe des Familienunternehmens antrat, so ist dies heute in Zeiten der Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung nicht mehr gang und gäbe. Demzufolge muss nach externen Managern auf Dauer gesucht werden.

Nachfolgeproblem 3: Kein geeigneter Nachfolger für einen bestimmten Zeitraum vorhanden

Beide zuvor geschilderten Probleme würden i. d. R. zu einem dauerhaften Fremdmanagement führen. Eine Übergangslösung, d. h. eine Befristung des Fremdmanagements, ist dann gefragt, wenn zwischen dem ausscheidenden Familienmanager und dem potentiellen Nachfolger eine zeitliche Lücke entsteht, die durch den Einsatz von Fremdmanagern überbrückt werden muss. Dann werden Fremdmanager als sogenannte Interimslösungen gebraucht, um das Familienunternehmen zu leiten, während bereits die nächste Generation der Familienmitglieder darauf vorbereitet wird.¹⁴⁸ In der nachfolgenden Tabelle wird eine Differenzierung des Fremdmanagements anhand von zwei Achsen vorgenommen: der zeitlichen Konzeption des Einsatzes (Unterscheidung in Dauer- und Übergangslösung von FM) und dem Zustandekommen des Ein-

146 Vgl. Iliou (2004), S. 145 – 148.

147 Vgl. Rösen (2009a), S. 209.

148 Vgl. ebenda, S. 211 f.

satzes von FM (geplant vs. ungeplant), wobei erstere eine höhere Bedeutung beizumessen ist. Die Dauerlösung sieht dabei ein auf Langfristigkeit angelegtes reines Fremdmanagement oder aber ein gemischtes Management vor. Eine Übergangslösung dagegen stellt eine Interimsgeschäftsführung zur zeitlichen Überbrückung der internen Nachfolgeproblematik dar.

		zeitliche Konzeption des Einsatzes von FM	
		Dauerlösung	Übergangslösung (Interim)
Zustandekommen des Einsatzes von FM	Geplant	Bewusste Trennung von Eigentum und Management. → Reines Fremdmanagement Vergrößerung der Geschäftsleitung. → Gemischtes Management	Nutzung familienfremden Know-hows für zeitlich begrenzte, aber grundlegende Umwälzungen. → Temporäres Fremdmanagement Nachfolger aus der Familie für die obere Leitungsposition noch zu unerfahren. → Gemischtes Management
	Ungeplant	Unvorhergesehener Ausfall eines Eigentümermanagers ohne direkt einsetzbare Nachkommen. → Reines Fremdmanagement	Plötzliche Krise im Unternehmen, Know-how der Eigentümerfamilie reicht nicht aus. → Temporäres Krisenmanagement (gemischtes Management oder FM)

Tab. 1: Differenzierung von FM zwischen Dauer- und Übergangslösung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schultendorff 1984, S. 149)

Nachfolgeproblem 4: Überhaupt kein Nachfolger vorhanden

Es ist heutzutage keine Seltenheit mehr, dass eine Familie kinderlos bleibt. Die stetig zurückgehende Geburtenrate verstärkt diese Problematik. Eigentümerfamilien ohne Nachfolger bleibt für die Überlebenseicherung des Familienunternehmens keine andere Möglichkeit, als externe Manager zu installieren. Inwieweit das Unternehmen dann noch ein Familienunternehmen ist, wenn die letzten Abkömmlinge des Gründers sich aus dem Unternehmen zurückziehen, bleibt offen. Letztlich ist es eine Frage, welche Begriffsdefinition von FU zugrunde gelegt wird.

Differenzen innerhalb der Familie

Emotionale Haltungen und Ansichten lassen sich bei Familienunternehmen nie ganz aus dem Unternehmen verbannen und Differenzen in der Familie, Vertrauensverlust, Enttäuschungen oder ein nicht akzeptiertes Familienmitglied wirken sich auf die Geschäftspolitik aus.¹⁴⁹ Herrschen Unstimmigkeiten zwi-

149 Vgl. Schlippe et al. (2009), S. 11.

schen allen Familienmitgliedern im Unternehmen, so droht dieses gar auseinanderzufallen. Durch den Einsatz von Fremdmanagern wird in diesen Fällen Neutralität und Objektivität im Hinblick auf die Unternehmensentscheidungen der Familienmitglieder gewährleistet und familiären Konflikten aus dem Weg gegangen.¹⁵⁰ Gleichzeitig kann der externe Geschäftsführer als sachliches Glied zwischen den Familienmitgliedern fungieren. Hier kann der Einsatz eines Fremdmanagers sowohl temporär als auch dauerhaft in hybridem Management oder reinem Fremdmanagement erfolgen.

Trennung von Eigentum und Management

Um innerfamiliäre Differenzen von Anfang an zu vermeiden, trennen viele Familienbetriebe »Management« und »Eigentum« komplett. Dies erfordert ein dauerhaftes reines Fremdmanagement.

(2) Unternehmensbezogene Gründe

Die schnelllebige Wirtschaft erschwert die Lage für traditionsverankerte Familienunternehmen mit wenig Erfahrung außerhalb des Familienbetriebes, da diese den rasanten Marktänderungen der heutigen Zeit oft nicht so einfach folgen können.

Nutzung von externem Know-how

Ein wesentlicher Grund für das Einschalten von Fremdmanagern liegt in der zunehmenden Komplexität, der insbesondere global tätige Unternehmen ausgesetzt sind. Mit zunehmender Internationalisierung der Geschäftsbeziehungen steigt der Anteil von Fremdmanagern in FU deutlich: »Je größer und international bedeutender ein Familienunternehmen ist, desto stärker ist der Einfluss familienfremder Manager in der Geschäftsführung.«¹⁵¹ Die Internationalisierung fördert damit die Öffnung für Fremdmanagement.¹⁵² Zur Bewältigung der äußerst komplexen Aufgaben wird folglich nach einer professionellen Managementbesetzung gesucht. Daher macht es durchaus Sinn, Fremdmanager »einzukaufen«, damit das Unternehmen den zukünftigen Herausforderungen gewappnet ist. Deren Berufung ist aber häufig zeitlich begrenzt, also eher als temporärer Fremdmanagereinsatz in meist hybriden Geschäftsführungskonstellationen gedacht.

150 Vgl. Astrachan et al. (2002), S. 50; Reich/Fröndhoff (2006), S. 22; Fröndhoff (2008), S. 22; Rüsen (2009a), S. 209; Fröndhoff/Reich (2008), S. 19.

151 PwC (2008), S. 6; siehe hierzu auch Cravotta (2010), S. 13–15 u. 25.

152 Vgl. PwC (2008), S. 8.

Vergrößerung der Unternehmensleitung

Wenn das Familienunternehmen wächst, reicht die familiäre Besetzung oft auch quantitativ nicht mehr aus, um das Unternehmen zu »managen«. Folglich kommt es dann meist zu einem Dauereinsatz von Fremdmanagern in hybrid geführten Unternehmen.

Fremdmanager als Krisenmanager

Bei plötzlich auftretenden Unternehmenskrisen ist häufig das Wissen der Eigentümer begrenzt, um alleine dagegen anzukommen. Hier sind Fremdgeschäftsführer als temporäres Krisenmanagement in einem bislang zumeist vom Inhaber geführten FU gefragt.¹⁵³

Plötzlicher Ausfall eines Managers

Fällt ein Manager unvorhergesehen aus und kann nicht durch ein Familienmitglied vertreten werden, so muss schnell durch einen externen Manager Ersatz gefunden werden.

Zwischenfazit

Auch in den Fällen von Fremdmanagement aus unternehmensbezogenen Gründen kann dieses grundsätzlich in Form einer Dauer- oder Interimslösung geführt werden.

(3) Sonstige Gründe

Unangenehme Aufgaben

Erfordert die Unternehmenspraxis unangenehme Handlungen, wie zum Beispiel Personalabbau, kann das Fremdmanagement rein instrumentell eingesetzt werden und die Durchführung solcher Handlungen an familienfremde Führungskräfte abgegeben werden.

Externe Vorgaben

Zu guter Letzt können auch Externe wie Stakeholder, Mitgesellschafter oder natürlich auch Banken von Familienunternehmen erwarten, dass familienexterner Sachverstand im Management installiert wird. Der Fremdmanager wird damit dauerhaft in die bisherige Unternehmensführung integriert.

Zwischenfazit

In beiden geschilderten Fällen ist die Übertragung einzelner Geschäftsführungsaufgaben auf einen Fremdmanager i. d. R. zeitlich befristet und damit als

153 Vgl. hierzu insbesondere Rösen (2009a), S. 214–217.

Interimslösung zu betrachten. Häufig wird hier ein gemischtes Management eingeführt.

Fazit

Die genannten Beweggründe lassen sich noch um weitere, spezifische ergänzen, wenn der Aspekt der Berufung von *Frauen als (Fremd-)Managerinnen in FU* berücksichtigt wird. So könnte beispielsweise die Einführung einer Frauenquote, der derzeit abzeichnende Fach- und Führungskräftemangel oder aber die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zum verstärkten Einsatz von weiblichen Geschäftsführern in der Top-Managementebene führen.¹⁵⁴

4.2.3 Vorzüge einer Mischgeschäftsführung

Mischformen sind für FU gerade deshalb so vorteilhaft, weil die Eigentümerfamilie weitgehend die Kontrolle an der Geschäftsführung behält. Dagegen würde die Institutionalisierung eines reinen Fremdmanagements häufig an der Tatsache scheitern, dass hier die Unternehmerfamilie durch die Trennung von Eigentum und Management einen Kontroll- und Identitätsverlust befürchtet. Meist wird diese Geschäftsführungsform nur als Notlösung und somit als letzte Möglichkeit zur Unternehmenssicherung gesehen.¹⁵⁵ Die Mischform könnte sich dabei als Problemlösung erweisen: Einerseits wird die Identität und der Kontrolleinfluss der Familie gewahrt und andererseits kann durch das Einkauf von externem Know-how den zukünftigen Herausforderungen, insbesondere der Internationalisierung, entgegengewirkt werden.¹⁵⁶

Eine gemischte Geschäftsführungskonstellation ist auch dann sinnvoll, wenn keine, zu wenige oder nicht entsprechend qualifizierte Nachkömmlinge aus der Familie vorhanden sind oder aber wenn der Fremdgeschäftsführer eine Ausgleichsrolle zwischen den Familiengeschäftsführern einnehmen soll (Koordinationsfunktion).¹⁵⁷

Die Mischform kann ebenso als ein Übergangsstadium bei der Entwicklung vom rein familien- zum rein fremdgeführten FU betrachtet werden. Der radikale Bruch ist eher die Ausnahme.¹⁵⁸ Allerdings zeigt die Unternehmenspraxis, dass gerade die gemischte Geschäftsführungsform kein temporäres Phänomen ist. In vielen FU hat sich diese Konstellation aufgrund ihrer Vorzüge bewährt, sodass

154 Vgl. hierzu ausführlicher Cravotta/Effenberger (2011), S. 304 – 308.

155 Vgl. PwC (2008), S. 6.

156 Vgl. Cravotta (2010), S. VI.

157 Vgl. Hennerkes (1998), S. 181.

158 Vgl. Grotz (2007), S. 11.

sie dauerhaft im Management institutionalisiert worden ist. An ein reines Fremdmanagement ist hier erst mal nicht zu denken.¹⁵⁹

Namhafte Beispiele von Familienunternehmen, die in der Geschäftsführung neben Familienmitgliedern auch Fremdmanager seit längerer Zeit einberufen haben, sind Miele, Veltins und die Oetker-Gruppe.

4.2.4 Rechtsform und Fremdmanagement

Personengesellschaften

Nicht in allen Rechtsformen sind externe Geschäftsführer zu finden. In reinen Personengesellschaften, wie bei der offenen Handelsgesellschaft (OHG), der Kommanditgesellschaft (KG) oder bei einer Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR/BGB-Gesellschaft), sind Fremdmanager i. d. R. nicht anzutreffen. Gesetzlich ist bei den reinen Personengesellschaften eine Fremdgeschäftsführung und -vertretung explizit nicht vorgesehen.¹⁶⁰ Deswegen werden sie auch als »Selbstorganschaften« bezeichnet. In der juristischen Literatur und in der Rechtsanwendung herrscht eine klare Ablehnung gegenüber dem Einsatz von angestellten Managern.¹⁶¹ Hier sind zur Geschäftsführung generell die Gesellschafter verpflichtet.¹⁶²

Bei diesen Selbstorganschaften steht damit das Mitwirken der Eigentümer an der Unternehmensführung im Vordergrund. Die vollständige Übertragung der Führung auf das Fremdmanagement ist folglich ausgeschlossen. Die Beauftragung externer Manager mit einzelnen Geschäftsführungsmaßnahmen in reinen Personengesellschaften ist jedoch möglich, bedarf aber größtenteils der Einbindung der Gesellschafter, die weiterhin einen starken Einfluss auf die Unternehmenspolitik ausüben müssen. Erschwerend kommt hinzu, dass einem Fremdmanager als Geschäftsführungsorgan zudem der Status eines persönlich haftenden Geschäftsführers zuerkannt werden muss, was im FU oft nicht erwünscht ist. In der Praxis sind daher solche Konstellationen in reinen Personengesellschaften selten vorzufinden, jedoch nicht ganz ausgeschlossen.¹⁶³

Wie in Kap. 4.1 erwähnt ist die GmbH & Co. KG eine vorteilhafte Rechtsform für FU. Im Hinblick auf externes Management stellt sie eine Umgehungsform dar, Fremdgeschäftsführung in vollem Maße zuzulassen. Damit sind Kommanditgesellschaften, die eine kapitalistische Form aufweisen, wie neben der

159 Vgl. Cravotta (2010), S. 37.

160 Vgl. Hennerkes (2004), S. 73; Schultendorff (1984), S. 43.

161 Vgl. Schultendorff (1984), S. 43; Helm/Wagner (1979), S. 225–233.

162 Vgl. hierzu die einschlägigen Vorschriften im HGB bzw. BGB.

163 Vgl. Schultendorff (1984), S. 43.

GmbH & Co. KG, die KGaA und AG & Co. KG, für den Einsatz von Fremdmanagern geeigneter.¹⁶⁴

Kapitalgesellschaften

Bei dieser Gesellschaftsform gibt es keinen Disput über die Berufung eines Fremdmanagements. Hier ist der Einsatz fremder Personen im Management sogar die Regel. Vordergründig ist nicht der Gesellschafter, wie das bei den Personengesellschaften der Fall ist, sondern das Kapital. Da die meisten FU nicht börsennotiert sind, ist die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) unter den Kapitalgesellschaften für diesen Unternehmenstypus besonders geeignet.¹⁶⁵

Zwischenfazit

Es lässt sich festhalten, dass die Berufung von externem Management die Wahl der Rechtsform und ihre nachträgliche Änderung wesentlich beeinflussen kann. Allerdings denken die wenigsten Gründerunternehmen an eine spätere Einsatzmöglichkeit von Fremdmanagement, sodass häufig die Firmierung in Form einer (reinen) Personengesellschaft erfolgt. Im Zeitverlauf kommt es folglich häufiger zu einer Rechtsformänderung, wobei meist die GmbH & Co. KG gewählt wird. Um die Aufnahme von Fremdmanagern zu ermöglichen, stellt im Rahmen des Änderungsprozesses auch die GmbH eine praktikable Alternative dar.¹⁶⁶

4.2.5 Sicherung des Familieneinflusses bei Fremdmanagementeseinsatz

Das Einschalten von Fremdmanagern in die Unternehmensleitung muss nicht zwingend einen Identitäts- und Kontrollverlust der Eigentümerfamilie nach sich ziehen. Vielmehr kann sie durch gezielte Steuerungsmaßnahmen und Regelungen ihren Einfluss auf das FU bewahren. Dabei kann generell gesagt werden, dass der Familieneinfluss geringer wird, je höher das Ausmaß von Fremdmanagement ist. Durch folgende Regelungen und Maßnahmen lässt sich ein maßgeblicher Einfluss der Familie auf die operative Unternehmenspolitik sicherstellen:¹⁶⁷

(1) *Geschäftsführungsbefugnis*

Gerade bei einer Mischgeschäftsführung kann das aktive Familienmitglied zum Vorsitzenden oder Sprecher der Geschäftsleitung einberufen und mit beson-

164 Vgl. ebenda, S. 43–45.

165 Vgl. Hennerkes (2004), S. 73; Schultendorff (1984), S. 43 f.

166 Vgl. Schultendorff (1984), S. 43 f.

167 Für die folgenden Ausführungen vgl. ebenda, S. 135–139.

deren Kompetenzen ausgestattet werden (z. B. durch ein Vetorecht oder eine Doppelstimme bei Pattsituationen).

(2) *Vertretungsbefugnis*

SCHULTZENDORFF (1984) stellte fest, dass die gemischt geführten FU oftmals dem Eigentümermanager ein Alleinvertretungsrecht zugesprochen haben, damit die Unternehmerfamilie ihren Einfluss auf das Unternehmen weitreichend beibehält. Ihren Fremdmanagern erkannten sie lediglich eine Gesamtvertretung zu. Demnach durften sie nur mit Zustimmung aller anderen Geschäftsführungsmitglieder nach außen die Firma vertreten. Hier war es unüblich, dem Fremdmanager die Alleinvertretungsbefugnis einzuräumen.

(3) *Genehmigungs- und zustimmungspflichtige Geschäfte*

Neben der Ausgestaltung von Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnissen können bestimmte Geschäfte, unabhängig ob ausschließlich Fremd- oder Mischgeschäftsführung vorliegt, einer gewissen Genehmigungs- bzw. Zustimmungspflicht unterzogen werden. Diese Geschäfte, auch »Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte« genannt, bedürfen dann meist der Zustimmung eines übergeordneten Organs (Aufsichtsrat, Beirat, Gesellschafterversammlung).

(4) *Weisungen über Informationsweitergabe*

Eine weitere Möglichkeit der Einflussnahme besteht in der Einführung formeller Vorschriften über die Art und Weise (Häufigkeit, Form und Inhalt), wie Informationen i. d. R. an das übergeordnete Organ bzw. an die Eigentümerfamilie zu erfolgen haben, vorgenommen werden. Dabei können diese Regelungen schriftlich fixiert oder aber auch in mündlicher Form vereinbart werden, wobei eine schriftliche Vereinbarung für den Vermittlungsprozess sicherlich hilfreicher ist.

III Die Theorie zum Beziehungsgeflecht zwischen Eigner und Manager

5 »Corporate Governance« als theoretischer Bezugsrahmen

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht die Beschreibung der Beziehungskonstellation zwischen Familieneigentümer (Eigner) und Fremdmanager mit dem Ziel, das Paradigma und die Verhaltensweisen dieser beiden Individuen zu erklären. Von zentraler Bedeutung ist deren Zusammenspiel, das den Unternehmenserfolg und die Performance von Familienunternehmen beeinflussen kann. Den theoretischen Rahmen bilden zwei maßgebliche Theorien der Corporate Governance (CG), auch Unternehmensverfassung genannt.¹⁶⁸

Die CG stellt grundsätzlich die Gesamtheit der organisatorischen und inhaltlichen Ausgestaltung der Führung und Überwachung von Unternehmen dar. Sie dient der Sicherstellung einer effektiven und effizienten Unternehmensführung sowie der Überwachung derselben, gerichtet auf das langfristig erfolgreiche Überleben des Unternehmens.¹⁶⁹

Je nach Ausrichtung der zugrunde gelegten Definition beschäftigt sich CG insbesondere mit den Unternehmensstrukturen, Entscheidungs- und Verfügungsrechten und/oder der Ausgestaltung der Firmenorgane und deren Verhaltenspflichten und Kommunikationsregeln. Die Wirkung von Leitungs-, Kontroll- und Anreizstrukturen auf die Unternehmensperformance ist als das übergeordnete Erkenntnisobjekt der CG zu sehen.¹⁷⁰ Im Blickfeld steht hier die thematische Diskussion über die Verteilung von Entscheidungsrechten und die Kontrollmechanismen gegenüber Managern. Im Einzelnen sollen folgende Fragen geklärt werden: Wer soll die Unternehmensentscheidungen treffen und sie beeinflussen? Wie können Manager so kontrolliert werden, dass sie mit ihren Handlungen den Unternehmenszweck erfüllen?¹⁷¹

168 Vgl. Schwalbach/Schwerk (2007), S. 71.

169 Vgl. Schwerk (2005), S. 3 f.; Lange (2009), S. 248 f.

170 Vgl. Schwerk (2005), S. 4.

171 Vgl. Schmidt (2001), S. 65.

In der Literatur gibt es unterschiedliche Auffassungen über ein Begriffsverständnis von CG. Aus Gründen der Einfachheit wird meist zwischen einer engen und einer weiten Definition unterschieden.

Eine enge Definition gibt beispielsweise MAYER (2003): »Corporate Governance is concerned with ways of bringing the interests and objectives of investors and managers into line and ensuring that firms are run for the benefits of investors.«¹⁷² Das Augenmerk dieser Definition liegt auf der Trennung von Eigentum und Kontrolle sowie auf entsprechenden Regelungen, die gewährleisten, dass Manager sich im Sinne der Eigentümer bzw. Aktionäre oder Investoren verhalten. Damit ist die Beziehung zwischen Eigentümer und Manager angesprochen, die u. a. in der Principal-Agent-Theorie (PAT) thematisiert wird.

Die PAT, auch bekannt unter »Agency-Theorie«, stellt eine Theorie zur Beantwortung der Frage nach einer erfolgreichen Ausgestaltung der CG dar.¹⁷³ Vor diesem Hintergrund basiert das Paradigma darauf, dass die Eigentümer oder Aktionäre die Kontrolle bzw. die Entscheidungsmacht im Unternehmen an eigens dafür angestellte Manager delegieren. Das Management ist mit einem »residualen Kontrollrecht« ausgestattet, das ihm einen großen Ermessensspielraum ermöglicht und Freiheit zu eigennützigen Entscheidungen gewährt. In Anbetracht dessen steht bei der engen Fassung von CG der Shareholder Value im Mittelpunkt der Betrachtungsweise. Hierbei werden etwaige Interessenskonflikte zwischen Eigentümer und Management im Interesse des Shareholder Values gelöst.¹⁷⁴ Bei dieser engen Begriffsdefinition wird stark angezweifelt, dass die zugrunde gelegte Maxime auch die Interessen der übrigen Stakeholder eines Unternehmens, wie etwa Arbeitnehmer, Lieferanten und Konsumenten, berücksichtigt. Grundsätzlich werden hier Interessensansprüche dieser Adressatengruppe ignoriert und es wird angenommen, dass das Ziel, den Shareholder Value zu erhöhen, auch im Interesse aller Stakeholder ist.

Die weite Definitionsfassung von CG wirkt dieser Annahme entgegen: Ihre Vertreter gehen davon aus, dass alle Stakeholder berücksichtigt werden müssen, damit negative Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens vermieden werden.¹⁷⁵ ROBERTS/VAN DEN STEEN (2003), zwei bekannte Vertreter dieser Richtung, definieren CG entsprechend folgendermaßen: »Corporate Governance is the mechanism to help empowered claimants protect their interests by giving them ›voice‹ in corporate decisions.«¹⁷⁶ Die zugrunde gelegte Maxime zielt auf den Stakeholder-Ansatz ab, bei dem die Interessen aller Stakeholder und damit nicht nur die der Eigentümer und Manager im Vorder-

172 Mayer (2003), S. 84.

173 Vgl. Schwerk (2007), S. 2

174 Vgl. ebenda, S. 3 f.

175 Vgl. ebenda.

176 Roberts/van den Steen (2003), S. 126.

grund stehen. In diesem Zusammenhang wird nicht von Interessenskonflikten zwischen Eigentümern und Managern ausgegangen, sondern in Anlehnung an die Stewardship-Theorie (ST) von Interessenskonformität. Dabei werden die Manager als »Stewards« gesehen, die den Interessensausgleich zwischen Eigentümern und den übrigen Stakeholdern suchen, damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesichert bleibt.¹⁷⁷

Die PAT galt über Jahrzehnte als die dominierende Theorie in der CG-Literatur. Aus der kritischen Auseinandersetzung mit ihren Grundannahmen entstand die Stewardship-Theorie, einschlägig nach DONALDSON (1990), DONALDSON/DAVIS (1991) sowie DAVIS ET AL. (1997). Neben der PAT wird nun auch die ST als ein wesentlicher theoretischer Grundbaustein der CG erachtet. Darin gelten beide Theorien als vorherrschende Paradigmen. Sie liefern einen Erklärungsansatz von Beziehungssituationen zwischen Individuen.¹⁷⁸

Im Hinblick auf Fremdmanagement in Familienunternehmen ist die Beziehung zwischen Eigentümern und externen Managern bedeutend. Wie das nachfolgende Kapitel zeigen wird, liefern sowohl die PAT als auch die ST wichtige Erkenntnisse zur Beschreibung und Erklärung dieses Beziehungsgeflechtes. Sie sind (auch) im Rahmen der Familienunternehmensforschung gängige Theorien.¹⁷⁹ Agency-theoretisch liegen zwischen Eigentümern und Managern gewisse Divergenzen und Asymmetrien vor, die zu »Agency-Konflikten« führen. Die ST stellt das Gegenstück zur PAT dar. Während die PAT von einer uneingeschränkten Nutzenmaximierung und damit von einem egoistischen Individuum ausgeht, das als rational handelnder Mensch versucht, seinen eigenen Nutzen zu steigern¹⁸⁰, legt die ST ein anderes Menschenbild zugrunde. Hier wird von einem kollektiv handelnden Mensch (Steward) ausgegangen, der im Sinne der Selbstverwirklichung tätig wird.¹⁸¹

Auch jüngere Theorien der Corporate Governance, beispielsweise die »Theorie der Teamproduktion« (TdT) von BLAIR/STOUT (1999, 2000) oder die »Transaction-Cognition-Theorie« (TCT) nach MITCHELL (2001) und MITCHELL ET AL. (2003), können die Beziehungskonstellation zwischen Eigner und Manager erklären.¹⁸² Da diese Theorien jedoch nur einzelne Aspekte daraus betrachten, bleiben sie in der vorliegenden Arbeit unberücksichtigt. Zur Untersuchung des hier im Fokus stehenden Beziehungsgeflechtes werden demnach

177 Vgl. Schwalbach/Schwerk (2007), S. 74.

178 Vgl. Schwert (2007), S. 8; Sundaramurthy/Lewis (2003), S. 397; Tsai et al. (2006), S. 11 f.; Tosi (2003), S. 2053; Pieper et al. (2008), S. 373; Smeja (2006), S. 9.

179 Vgl. hierzu z. B. Klein/Bell (2007), S. 19 f.; Smeja (2006), S. 5–12; Pieper et al. (2008), S. 372 f.; Jaskiewicz (2006), S. 96 f.

180 Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 308.

181 Vgl. Davis et al. (1997), S. 24.

182 Vgl. Smeja (2006), S. 13.

die PAT und die ST als zentral angesehen. Im folgenden Kapitel werden die Grundannahmen aus PAT und ST hinsichtlich ihrer Aussagekraft und Relevanz für den Unternehmenstypus FU diskutiert und auf die dort vorfindlichen Strukturen übertragen.

6 Einschlägige Basistheorien

6.1 Principal-Agent-Theorie

Theoretische Grundlagen der Principal-Agent-Theorie

Die Principal-Agent-Theorie (PAT) ist eine aus den neoinstitutionalistischen Ansätzen hervorgegangene Theorie, welche modelltheoretisch ein Vertragsverhältnis im Fall einer Vertretung beschreibt. JENSEN/MECKLING (1976) gelten als deren wichtigste Vertreter.

Die PAT unterstellt, dass zwischen dem »Prinzipal« (Eigentümer) und dem »Agenten« (Manager) gewisse Zieldivergenzen und Informationsasymmetrien bestehen.¹⁸³ Diese führen zu einem gewissen opportunistischen, eigennützigem Verhalten von in Unternehmen handelnden Personen, sodass gewisse Agency-Konflikte¹⁸⁴ auftreten können, die sich wiederum negativ auf die Unternehmensperformance auswirken. Die PAT berücksichtigt diese Ausgangssituation und betrachtet so zum einen das Ausmaß des möglichen opportunistischen Verhaltens der Agenten und zum anderen die Möglichkeiten für dessen Einschränkung.¹⁸⁵ Die Theorie wird zwar häufig bei (anonymen) Publikumsgesellschaften diskutiert, allerdings findet sie auch genauso bei Familienunternehmen Anwendung – und zwar insbesondere dann, wenn externe Manager mit der Geschäftsführung beauftragt werden.¹⁸⁶

Die PAT geht weiter davon aus, dass das opportunistische Verhalten in Hinblick auf die divergierenden Ziele und Asymmetrien nur eingeschränkt beobachtbar und deshalb das Aufdecken von eigennützigem, für das Unternehmen schädlichem Verhalten oft nicht möglich ist.¹⁸⁷ Diese Sichtweise ist dem Prinzipal bewusst, sodass er versucht, das opportunistische Verhalten des Agenten durch gewisse Kontroll- (Monitoring) und/oder Anreizsysteme (Bonding), wofür gewisse Bindungskosten anfallen, einzudämmen, um so Informations-

183 Vgl. Eisenhardt (1989), S. 58; Sundaramurthy/Lewis (2003), S. 398.

184 Vgl. Jaskiewicz 2006, S. 97 f.

185 Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 306–322; Jaskiewicz (2006), S. 96.

186 Vgl. Chua et al. (2009), S. 355 f.; Smeja (2006), S. 5–12; Jaskiewicz (2006), S. 96 f.

187 Vgl. Schreyögg (2003), S. 81 f.; Chrisman et al. (2004), S. 337; Ross (1973), S. 137 f.

und Zielsymmetrie bzw. Interessenskonformität herzustellen.¹⁸⁸ Demzufolge ist das Ziel des Prinzipals, einen Zustand der vollkommenen Information mit übereinstimmenden Zielpräferenzen herbeizuführen. Die Kosten für die Schaffung zusätzlicher Überwachungs- und Anreizsysteme sowie des sogenannten Residualverlustes (Residual Loss), der aufgrund der Erzielung der Second- im Vergleich zur First-Best-Lösung als Differenz zwischen der erwarteten und erzielten Rendite und damit als entgangener Erlös interpretiert werden kann, müssen vom Prinzipal einkalkuliert und getragen werden. Die Summe der Überwachungs- und Bindungskosten zuzüglich des Residualverlusts werden als »Agency-Kosten« bezeichnet.¹⁸⁹

PAT und potentielle Agency-Konflikte in Familienunternehmen

Die Relevanz von Konflikten in FU hinsichtlich der Zieldivergenz, der asymmetrischen Informationsgrade sowie einer ungleichen Machtverteilung wird zwischen Eigentümern und Managern, insbesondere beim Einsatz von Fremdmanagern, sowie zwischen Mehrheits- und Minderheitsanteilseignern deutlich.¹⁹⁰ Das letztgenannte Problem ist nur dann interessant, wenn bei einem Unternehmen das EK breit gestreut ist und kleine wie große Anteilseigner anzutreffen sind. Dieses oftmals charakteristische Merkmal anonymer Aktiengesellschaften kann aber auch bei familiendominierten, nicht-börsennotierten Unternehmen vorzufinden sein.¹⁹¹ Da zur Beantwortung der Forschungsfrage Konflikten dieser Art keine große Relevanz beizumessen ist, wird in der vorliegenden Arbeit hierauf nicht näher eingegangen. Der Fokus der Betrachtungsweise bleibt folglich auf der Beziehung zwischen Eigentümern und Managern gerichtet, die von sogenannten Eigentümer-Manager-Konflikten (Agency-Konflikten) ausgeht.

Die Bedeutung des Eigentümer-Manager-Konflikts steigt bei abnehmendem Familieneinfluss, insbesondere bei geringerer Managementpräsenz der Familie, was bei Einsatz von Fremdmanagern der Fall ist. Inhabergeführte Familienunternehmen dagegen sind durch das Kriterium »Einheit von Eigentum und Leitung« charakterisiert. Damit obliegt der Unternehmerfamilie ausschließlich die Übernahme der Kontroll- und Managementfunktion. Bei diesen Unternehmen hat diese Art von Konflikten ein geringeres Gewicht, wobei Zieldivergenzen und Informationsasymmetrien trotzdem auftreten können. Werden z. B. die Nachkömmlinge bzw. der ursprünglichen Eigentümerfamilie verschwägte Perso-

188 Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 308.

189 Vgl. ebenda; Jaskiewicz (2006), S. 97.

190 Vgl. Jaskiewicz (2006), S. 97; Chrisman et al. (2005), S. 560.

191 Vgl. Jaskiewicz (2006), S. 98 f.

nen mit Geschäftsführungsaufgaben betraut, können sich angesichts der vorherrschenden Generationsunterschiede gewisse Asymmetrien und Konflikte (Generationenkonflikte) ergeben.¹⁹²

In Anbetracht der höheren Bedeutung von Zieldivergenzen beim Einsatz von Fremdmanagern in Familienunternehmen im Kontext der PAT werden nun die Ziele und Wertevorstellungen der Eigentümerfamilie mit denen der Fremdgeschäftsführer verglichen. Hierbei kann grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass Eigentümerfamilie und Fremdmanager oft unterschiedliche Interessen verfolgen und damit divergierende Wertevorstellungen und Ziele haben. KLEIN/BELL (2007) fügen hierzu an:

»According to Dyer (1989), non-family executives often have views and assumptions of the world that differ from those of family business owners or owner managers [...]. Consequently, education and experience with family businesses seem to differ between a family member and a non-family member.«¹⁹³

Auch wenn SCHULTZENDORFF (1984) weiter anmerkt, dass bezogen auf deutsche Unternehmen die Topmanager ebenfalls Eigentümerziele verfolgen, kann es in den Familienunternehmen, je nach Gegebenheit und Situation, starke Divergenzen in den Wertevorstellungen geben, die wiederum zu Eigentümer-Manager-Konflikte führen und damit Agency-Probleme auslösen können.¹⁹⁴

Hinsichtlich einer Differenzierung von Zielen und Werten wird in der FULITERATUR meist zwischen wirtschaftlichen (finanz- und leistungswirtschaftlichen) und nicht-wirtschaftlichen (sozialen) Zielen und Wertvorstellungen unterschieden.¹⁹⁵

Finanz- und leistungswirtschaftliche Ziele beziehen sich vorwiegend auf Gewinnverwendung, Shareholder Value, Wachstum, Marktleistungsqualität und Unternehmenskontinuität. Nicht-wirtschaftliche Ziele dagegen sind auf soziales Engagement des Familienunternehmens, Wahrung des Unternehmens, Ansehen und Berücksichtigung von Mitarbeiterzielen gerichtet.¹⁹⁶

Im Hinblick auf die wirtschaftlichen Ziele der Eigentümerfamilie haben die Unternehmenskontinuität und die Überlebenssicherung einen besonders hohen Stellenwert, auch wenn dies zulasten des Shareholder Values und damit der Forderung einer angemessenen hohen Rendite geht. Kontinuität und die Übergabe des Familienunternehmens an die nächste Generation stellen damit die Oberziele der Unternehmerfamilie dar.¹⁹⁷

192 Vgl. Chua et al. (2009), S. 357 f.

193 Klein/Bell (2007), S. 24.

194 Vgl. Schultendorff (1984), S. 152 f.

195 Vgl. ebenda, Kap. 4.2; Smeja (2006), S. 20 f.

196 Vgl. Schultendorff (1984), S. 157 f.

197 Vgl. Wimmer et al. (2005a), S. 222; siehe auch Simon (2007), S. 408; Smeja (2006), S. 20.

Der Planungshorizont der angestellten Manager ist dagegen kurzfristiger Natur: Der familienfremde Geschäftsführer strebt nach finanzieller Unabhängigkeit und wird daher versuchen, Vermögen aufzubauen. Folglich denkt er nicht in Generationen, sondern in meist kurz- bis mittelfristig ausgerichteten Zyklen. Auch wird er hinsichtlich seiner Beschäftigung und seines Arbeitsplatzes i. d. R. nicht mit der Einstellung konform gehen, ein Leben lang im Familienunternehmen tätig sein zu wollen. Vielmehr hält er sich weitere Optionen für einen Karrieresprung offen.¹⁹⁸ In Anlehnung an McCANN ET AL. (2001) kann den Fremdmanagern generell eine höhere Risikobereitschaft zugesprochen werden.¹⁹⁹ Führt eine riskante Entscheidung zu einem Verlustgeschäft, so wird höchstens seine Leistungszulage bzw. Umsatzbeteiligung niedriger ausfallen; die Eigentümerfamilie aber muss den Verlust mit ihrer Einlage decken. Daraus entstehen wiederum klassische Eigentümer-Manager-Konflikte.²⁰⁰

Bei der Verwendung erwirtschafteter Gewinne (Ausschüttung oder Reinvestition) sind sich sogar die Familienmitglieder selbst untereinander oft uneinig: Meist haben die nicht operativ tätigen Familienmitglieder ein stärkeres Interesse daran, höher Ausschüttungen vorzunehmen als ihre Verwandten, die mit der Geschäftsführung beauftragt sind. Im Vergleich zu Publikumsgesellschaften zeigt sich bei den FU aber grundsätzlich eine stärkere Tendenz zur Einbehaltung von Gewinnen und dem Rückfluss ins Unternehmen; schon allein deshalb, weil nicht-börsennotierte Familienunternehmen i. d. R. keiner strikten Forderung nach einer bestimmten Gewinnausschüttung unterliegen. Werden dabei die Vorstellungen der Fremdmanager betrachtet, so konnte SCHULTZENDORFF (1984) empirisch belegen, dass sie ebenfalls eine hohe Reinvestition der Gewinne anstreben. Demzufolge besteht auch hier ein großes Interesse, erzielte Gewinne für die Unternehmensfortführung einzusetzen.²⁰¹

Die nicht-wirtschaftlichen Ziele der Unternehmerfamilie sind im Wesentlichen auf die Absicherung der Familie und die Wahrung des Unternehmens als Familienunternehmen gerichtet.²⁰² Dies steht bereits mit der wirtschaftlichen Leistungsausrichtung eines FU eng in Verbindung. Der Fokus der hier zugrunde gelegten Betrachtungsweise liegt aber vielmehr darauf, das Unternehmen weiter in Familienbesitz halten zu wollen und es mit einer großen Kontrollmacht auszustatten. Dafür werden für die Nachkommen häufig Arbeitsplätze geschaffen.²⁰³ Zu den nicht-wirtschaftlich orientierten Zielen gehören zudem das soziale Engagement und das Streben nach Reputation: Viele traditionsbewusste

198 Vgl. Smeja (2006), S. 23; Dyer (1989), S. 225 f.

199 Vgl. McCann et al. (2001), S. 57–59.

200 Für eine Beschreibung dieser Art von Agency-Problemen vgl. Merton (1974).

201 Vgl. Schultzendorff (1984), S. 173 f.

202 Vgl. ebenda, S. 167 f.; Smeja (2006), S. 20 f.

203 Vgl. Chua et al. (2003b), S. 333.

Familienunternehmen sind für ihre Beteiligung und Förderung von gemeinnützigen Projekten bekannt und genießen dadurch in der Öffentlichkeit großes Ansehen.²⁰⁴

Auch die familienfremden Manager haben Ziele, die nicht monetaristisch sind. Im Blickfeld stehen dabei die Selbstverwirklichung in ihrer Aufgabe, die Übernahme von Verantwortung und meist das Streben nach Unabhängigkeit.²⁰⁵ Letzteres kann ein Konfliktpotenzial darstellen, wenn die Familie an einer möglichst hohen Kontrollmacht festhält und so versucht, Handlungsfreiräume der Manager einzuschränken.

Zugrunde gelegte Annahmen und Beziehungslogiken aus PAT im Kontext von FU mit Fremdmanagement

Im Folgenden werden die der Agency-Theorie entstammenden Grundannahmen auf Familienunternehmen, die bereits Fremdmanager in die Geschäftsführung installiert haben, übertragen und deren Bedeutung für diesen Unternehmenstypus herausgearbeitet. Dabei ist die Erklärung und Beschreibung des Beziehungsgeflechtes zwischen Familieneigner und Fremdmanager zentral. Zunächst soll jedoch auf Konflikte zwischen Eigentümern und Fremdmanagern Bezug genommen werden.

In Anlehnung an die PAT wird einem Fremdgeschäftsführer eine rational-ökonomische Orientierung in Verbindung mit eigennutzorientiertem Handeln unterstellt. Das Beziehungsgeflecht zwischen Familieneigentümer (Prinzipal) und angestelltem Manager (Agent) ist gekennzeichnet durch unterschiedliche Zielpräferenzen und Informationsgrade sowie einer asymmetrischen Machtverteilung.

Monetarismus prägt das Handeln eines Fremdmanagers und ist Ausdruck seines kurzfristigen und eigennutzorientierten Zielsystems. Der Orientierungshorizont der Eigentümerfamilie hingegen basiert stark auf einer langfristigen Zielausrichtung. Folglich besteht zwischen den zwei Parteien eine Divergenz bei den Zielen, sodass der Gesellschafterkreis den externen Managern ein geringes Vertrauen aussprechen wird. Durch Anreizsysteme und Bindungseffekte wird versucht, ein vom Eigentümer gewünschtes Verhalten zu bewirken. Die Zusammenarbeit des Fremdmanagers mit dem Eigentümer ist stark auf Ergebnis- und Kostenkontrolle gerichtet, die als Basis für die Steuerung des Unternehmens zu gelten hat. Demnach lässt die Führungssituation kein kooperatives Verhalten zu. Sie ist geprägt durch Kontrolle, bei der die Führungstechnik »Management by Results« und damit das Führen mittels Ergeb-

204 Vgl. hierzu näher Schultendorff (1984), S. 167 – 172.

205 Vgl. Smeja (2006), S. 24; Dyer (1989), S. 224 f.

niskontrollen als Maßstab Anwendung findet.²⁰⁶ Somit werden direkte Mechanismen zur persönlichen Kontrolle des Managements zwischengeschaltet.

Da in einer Prinzipal-Agent-Beziehung von Informationsasymmetrie ausgegangen werden kann, wird die Kommunikation zwischen Eigner und Manager erschwert und die Abläufe werden langwieriger. Zur Gegensteuerung der Asymmetrien können Weisungen über Informationsweitergabe erteilt bzw. der Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte ausgedehnt oder weitere Kontrollsysteme eingeführt werden (vgl. Kap. 4.2.5). Aufgrund des nur begrenzt einsehbaren Verhaltens des Fremdmanagers begibt sich die Unternehmerfamilie in ein Abhängigkeitsverhältnis. Damit läuft sie Gefahr, dass der Fremdmanager seinen Verhaltensspielraum unbeobachtbar eigennutzorientiert ausnützt (Moral Hazard). Durch Einsatz von externen Managern in FU entstehen so Agency-Konflikte, die zu einem Anstieg der Komplexität führen und Störungen des Betriebsablaufs innerhalb des Unternehmens hervorrufen können.

Wird ferner die Stärke des Familieneinflusses auf das Management im Hinblick auf das Ausmaß von Agency-Problemen betrachtet, so kann grundsätzlich angenommen werden: Je stärker der Einfluss des Fremdmanagements auf die Geschäftsführung in einem Familienunternehmen ist, desto größer ist auch das Konfliktpotenzial zwischen Prinzipal und Agent. Damit besteht bei Familienunternehmen mit Fremdmanagement generell ein verstärktes Konfliktpotenzial von Agency-Problemen.²⁰⁷

Abschließend sind noch die durch Agency-Konflikte verursachten Kosten (Agency-Kosten) zu betrachten. JENSEN/MECKLING (1976) gehen davon aus, dass in inhabergeführten FU durch das Zusammenfallen von Eigentum und Management in einer Person keine besonderen Agency-Konflikte existieren, sodass hier keine bzw. nur geringe Agency-Kosten anfallen. Der Grund hierfür wird in der weitgehenden Zielkonformität, die i. d. R. in rein familiengeführten Unternehmen zu beobachten ist, und der Nichtinanspruchnahme von Überwachungs- und Anreizsystemen gesehen.²⁰⁸ Diese Annahme teilen auch FAMA/JENSEN (1985) sowie TSAI ET AL. (2006). Ihrer Ansicht nach lassen sich Agency-Kosten durch CEOs, die aus der Unternehmerfamilie stammen, reduzieren.²⁰⁹

Eine Trennung von Eigentum und Führung bzw. Eigentum und Unternehmenskontrolle bedeutet wiederum einen Anstieg der Agency-Kosten.²¹⁰ Werden insbesondere die Söhne oder Töchter des Eigentümers mit dem Management betraut, so nehmen FAMA/JENSEN (1983) weiter an, dass durch geringere Überwachungsaktivitäten und Interessensgleichheit diese Kosten niedriger

206 Zu dieser Führungstechnik vgl. Staehle (1999), S. 545 f. u. 852 f.; Holzbaur (2001), S. 162.

207 Vgl. Dyer (2006), S. 259 f.

208 Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 308–318.

209 Vgl. Fama/Jensen (1985), S. 104 f.; Tsai et al. (2006), S. 15.

210 Vgl. James (1999), S. 41; Chrisman et al. (2004), S. 335; Prym (2011), S. 98.

sind.²¹¹ So wird bei der PAT davon ausgegangen, dass Agency-Kosten durch die Berufung von externen Managern in besonderer Höhe anfallen.

Die hier getroffenen Annahmen führen zu folgendem Resultat:

Die *Beziehungslogik bei Familienunternehmen mit Fremdgeschäftsführung* und damit die Beziehung zwischen Eigner und angestelltem Manager basiert stark auf *Kontrolle und Überwachung*, gekennzeichnet durch: Ergebniskontrollen und Zielvorgaben, Ziel- und Interessensdivergenzen, unterschiedliche Informationsgrade und asymmetrischer Machtverteilung, Misstrauen, einseitiges Abhängigkeitsverhältnis vonseiten des Gesellschafters sowie Eigennutzorientierung des Managers. Opportunistisches Verhalten der Fremdmanager führt zur Unkontrollierbarkeit ihrer Handlungen, sodass Agency-Konflikte entstehen. Damit Konformität und Interessensgleichheit hergestellt und folglich den auftretenden Agency-Konflikten entgegengesteuert werden kann, bedarf es Kontrollmechanismen und der Schaffung von Anreizsystemen. Dies verursacht erhebliche Kosten (Agency-Kosten), die vom Familieneigner voll einkalkuliert und getragen werden müssen. Daher können diese Kostenblöcke wesentliche Auswirkungen auf die Liquidität und EK-Situation eines Familienunternehmens haben.

6.2 Stewardship-Theorie

Theoretische Grundlagen der Stewardship-Theorie

Die Agency-basierte Annahme vom eigennützigem Nutzenmaximierer, der durch Steigerung des Shareholder Values auch das allgemeine Wohl fördert, wurde in der Vergangenheit in der Corporate Governance-Literatur sehr oft kritisch diskutiert.²¹² Folglich bedarf es einer »anderen« Theorie, die das Beziehungsgeflecht in einer Organisation beschreibt und auf nicht-wirtschaftlichen Annahmen beruht.²¹³ Daraus entstand die Stewardship-Theorie (ST). Sie geht auf DONALDSON (1990), DONALDSON/DAVIS (1991) und DAVIS ET AL. (1997) zurück und »leistet einen soziologisch und psychologisch geprägten Erklärungsansatz zur Organisation der Unternehmensverwaltung einschließlich der Beziehung zu den Unternehmensadressaten (Stakeholder)«²¹⁴. Sie ist der PAT entgegengesetzt und thematisiert ein ganz anderes Menschenbild. Damit be-

211 Vgl. Fama/Jensen (1983), S. 306.

212 Vgl. Schwerk (2007), S. 7 f.; Smeja (2006), S. 9 u. 11; Davis et al. (1997), S. 20 f.

213 Vgl. Doucouliagos (1994), S. 877 f.

214 Velte (2010), S. 285.

gründet die ST einen alternativen Ansatz zur Performanceerklärung von Familienunternehmen.²¹⁵

Diese Theorie geht von einem intrinsisch motivierten Manager aus. Er wird als »Steward« (Verwalter) beschrieben, der durch sein kollektivistisches Verhalten einen höheren Nutzen erzielt als eine selbstsüchtig handelnde Person.²¹⁶ In Abgrenzung zur PAT legt sie damit nicht ein opportunistisch veranlagtes und rational agierendes Individuum, den »homo oeconomicus«, zugrunde, der monetäre und individuelle Ziele zulasten der Eigentümer verfolgt.²¹⁷ Bei der Motivation des Managers (Stewards) stehen primär nicht-wirtschaftliche Ziele im Vordergrund.²¹⁸ Damit ein Maximum an Performance im Rahmen der ST erzielt werden kann, bedarf es einer hohen Autonomie des Stewards, gekennzeichnet durch einen weitreichenden Handlungsspielraum mit der Übernahme von Kompetenzen und Verantwortungen, der zur Selbstentfaltung des Individuums beiträgt. Es sind diese Aspekte, die die Motivation des Stewards begründen.²¹⁹ Da er auch eine sich für ihn nicht lohnende Maßnahme aus seinem Pflichtgefühl gegenüber der Organisation ergreift, weil sein Gesamtnutzen auch vom Unternehmenserfolg abhängig ist, genießt er ein hohes Vertrauen.²²⁰

In Stewardship-basierten Beziehungen wird zudem von einer Ziel- und Wertesymmetrie und Interessensgleichheit zwischen Eigentümer und Steward mit kollektivistischem Verhalten des Managers ausgegangen, sodass hier im Gegensatz zur PAT keine Notwendigkeit besteht, Kontrollmechanismen und Überwachungsmaßnahmen zwischenschalten oder finanziell orientierte (extrinsische) Anreizsysteme zu schaffen, um das Verhalten des Managers zu steuern.²²¹ Damit beruht das Kontrollverständnis in diesen Beziehungskonstellationen auf dem Verzicht bzw. auf das Nichtvorhandensein jener Kontrollapparate.²²² Vielmehr wird Kontrolle im Rahmen der ST durch das Ziel- und Wertesystem der Organisation substituiert, welches Unternehmensinteressen vor individuelle Interessen stellt.²²³

215 Vgl. Smeja (2006), S. 9.

216 Vgl. Davis et al. (1997), S. 24; Tosi et al. (2003), S. 2055.

217 Vgl. hierzu z. B. Dutzi (2005), S. 152.

218 Vgl. Donaldson/Davis (1991), S. 51; Davis et al. (1997), S. 25; Smeja (2006), S. 9.

219 Vgl. Velte (2010), S. 285 f.

220 Vgl. Davis et al. (1997), S. 51; Tosi et al. (2003), S. 2055.

221 Vgl. Davis et al. (1997), S. 25; Velte (2010), S. 286.

222 Vgl. hierzu z. B. Prym (2011), S. 98.

223 Vgl. Tosi et al. (2003), S. 2061.

Abgrenzung ST und PAT

Um beide Theorien genauer voneinander abgrenzen zu können, ziehen DAVIS ET AL. (1997) psychologische und situationsbedingte Mechanismen heran. Der erste Mechanismus bezieht sich auf die zugrunde gelegten Annahmen über Motivation, Identifizierung und Verwendung von Macht; der zweite richtet sich auf die anzutreffende Managementphilosophie, die Risikoorientierung, die kulturelle Dimension und auf den zeitlichen Horizont.²²⁴ Die nachfolgende Tabelle fasst die Unterschiede beider Theorien zusammen und gibt bereits erste Auskünfte zu den der vorliegenden Arbeit zugrunde zu legenden konstitutiven Beziehungsmerkmalen.

	Principal-Agent-Theorie	Stewardship-Theorie
Menschenbild	Rational-ökonomisch orientierter Mensch	Der sich verwirklichende Mensch
Verhaltensannahme	Eigennutzorientiert handelnd	Kollektiv handelnd
<i>Psychologische Mechanismen</i>		
Motivation	<i>Extrinsische Motivation</i> (auf niedriger Ebene der Maslow-Pyramide, materialistische Einstellung, direkt monetär messbar)	<i>Intrinsische Motivation</i> (auf höherer Ebene der Maslow-Pyramide, idealistische Einstellung, nicht direkt monetär messbar)
Identifikation	Gering auf Werten aufgebaut	Stark auf Werten aufgebaut (soziale Bindung und langfristige Beziehungen)
Sozialer Vergleich	Zu anderen Managern	Zum Prinzipal
Macht	Institutionalisierte Macht (offizielle Legitimation, basierend auf Zwang, materielle Anreize)	Persönliche Macht (durch Fachwissen und Charisma)
<i>Situative Mechanismen</i>		
Managementphilosophie	Basierend auf Kontrolle	Prinzip der Einbindung und Mitwirkung
Risikoorientierung	Kontrollmechanismen	Vertrauen
Zeitraumen	Kurzfristig	Langfristig
Ziel	Kostenkontrolle	Ergebnisverbesserung
Kulturelle Dimension	Individualistische Kultur (formale Hierarchieebenen gewünscht)	Kollektivistische Kultur (strenge und formale Hierarchieebenen ungewünscht)

Tab. 2: Abgrenzung der PAT von der ST (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Davis et al. 1997, S. 37)

Demnach beruht bei der PAT die Eigentümer-Manager-Beziehung auf Zielkonflikten, Misstrauen und persönlicher, direkter Kontrolle und steht damit der ST entgegen, die von einer Übereinstimmung der Ziel- und Wertevorstellungen zwischen Eigentümer und Manager ausgeht und die Beziehungssituation durch Vertrauen und Identifikation beschreibt. Dabei liegt eine soziale Bindung vor, die auf Langfristigkeit ausgerichtet ist.²²⁵

224 Vgl. Davis et al. (1997), S. 27 – 38.

225 Vgl. Sundaramurthy/Lewis (2003), S. 398 f.

Zugrunde gelegte Annahmen und Beziehungslogiken aus ST im Kontext von FU mit Fremdmanagement

Entsprechend zum Vorgehen in Kapitel 6.1 wird die ST auf Familienunternehmen mit Fremdmanagementeinsetz übertragen und die Beziehungslogik zwischen Familieneigner und Fremdmanager nach dieser Theorie mit ihren relevanten und einschlägigen Grundannahmen herausgearbeitet.²²⁶

Bei der ST wird der Fremdmanager (Steward) als ein sich verwirklichender Mensch beschrieben, der von innen heraus motiviert ist und keiner externen Anreize wie insbesondere monetärer Belohnung bedarf (intrinsische Motivation). Aus eigenem inneren Anlass getrieben versucht er durch sein kollektives Verhalten den Gesamtnutzen zu steigern. Folglich bedarf es keinerlei Kontrollmechanismen, die für ein Ausnutzen des eigenen Verhaltensspielraumes Sorge leisten müssen. Kontrolle wird hier über das Ziel- und Wertesystem des FU und dessen Einhaltung sichergestellt. Der angestellte Geschäftsführer genießt dabei das volle Vertrauen der Eigentumsfamilie. Die Zusammenarbeit basiert demnach auf Akzeptanz, Wertschätzung, gegenseitigem Vertrauen und einer kollektivistischen Kultur mit unbürokratischen Hierarchieebenen. Diese Charakterisierung erinnert an das bekannte »Management by Objectives-Führungsprinzip« (Führen durch Zielvereinbarung), bei dem gemeinsam die Ziele festgelegt werden. Die Führungssituation im Rahmen der Beziehung beruht nicht auf Ergebniskontrollen, sondern auf kooperativem Verhalten. Der ST liegen keine Kosten für Überwachung und Kontrolle der Fremdgeschäftsführer zugrunde. Auch geht diese Beziehungssituation von keinem Abhängigkeitsverhältnis aus – weder von den Eigentümern noch von den angestellten Managern.

Aus diesen Annahmen resultiert:

Die *Beziehungslogik* zwischen Familieneigner und Fremdmanager beruht stark auf *Vertrauen und Wertschätzung*; sie ist idealerweise gekennzeichnet durch ein harmonisches Verhältnis zwischen Unternehmerfamilie und angestelltem Geschäftsführer, in dem partnerschaftliche Abstimmungen und Zielvereinbarungen gelten sowie Ziel- und Wertekonformität besteht. Ein Abhängigkeits- und Konfliktverhältnis liegt dieser Stewardship-basierten Beziehung nicht zugrunde. Der familienfremde Manager setzt seine eigene Kraft zum Wohle der Allgemeinheit ein, da sein Gesamtnutzen vom Erfolg des Unternehmens abhängt.

226 Nachfolgende Angaben stützen sich auf Davis et al. (1997); Donaldson/Davis (1991); Smeja (2006), S. 9 – 13; Sundaramurthy/Lewis (2003); Pieper et al. (2008); Tosi et al. (2003); Daily/Dollinger (1992); Tsai et al. (2006); Chrisman et al. (2005); Klein/Bell (2007).

6.3 Beziehungsbestimmende Dimensionen

Ausgehend von der PAT und ST als Basistheorien lassen sich für die hier interessierenden FU mit Fremdmanagereinsatz sieben konstitutive Dimensionen formulieren, die das Beziehungskonstrukt zwischen Eigentümer und Fremdmanager erklären und spezifische Aussagen zur Beziehungslogik zulassen:

- (1) Vertrauen *versus* (2) Kontrolle
- (3) Zusammenarbeit
- (4) Information und Kommunikation
- (5) Ziel- und Wertesystem
- (6) Ressource/Nutzen (Performance)
- (7) Kosten

Dabei dienen die Dimensionen (3) bis (7) dazu, das Kontroll- bzw. Vertrauensverhältnis der Familieneigner aus deren Sicht besser erfassen zu können. Sie sind damit Hilfsdimensionen, die zur Konkretisierung von »Kontrolle« und »Vertrauen« nützlich sind.

Das Hauptaugenmerk der empirischen Untersuchung gilt der Beschreibung der genannten Dimensionen anhand ihrer Bedeutung und der jeweils vorzufindenden Ausprägungsform in deutschen hybriden MGFU. Bevor aber auf die empirische Untersuchung eingegangen werden kann, sind diese Dimensionen zunächst vor dem Hintergrund der Ausgangstheorie hinreichend zu definieren und auf das Beziehungsgeflecht zwischen Familieneigner und Fremdmanager zu übertragen. Zu den einzelnen Dimensionen werden daraufhin geeignete Ausprägungsformen festgelegt, die insbesondere für das im Rahmen des forschungsmethodischen Vorgehens (vgl. Kap. 7) konzipierte Kategoriensystem von Bedeutung sind. Da sie Art und Umfang bestimmen, sind sie für das Ausmaß und die Intensität der jeweiligen Dimensionsrichtung verantwortlich.

(1) Vertrauen

Der Terminus »Vertrauen« ist vieldeutig und erfährt in unterschiedlicher Weise Verwendung. In Anbetracht der hier zu untersuchenden Thematik sollen für den Vertrauensbegriff insbesondere Qualitäten und Bedingungen sozialer Beziehungen verstanden werden. Auffassungen, die sich auf Persönlichkeitsdispositionen erstrecken, wie z. B. das Selbstvertrauen, bleiben unberücksichtigt. Dabei werden folgende zwei Definitionen von Vertrauen als geeignet angesehen:

»Vertrauen ist die Erwartung, dass ein Interaktionspartner [Vertrauensgeber] wohlwollendes Verhalten zeigen wird, obwohl dieser die Möglichkeit hat andere, nicht wohlwollende Verhaltensweisen [z. B. stärkere Eingriffe durch Kontroll-/Überwachungsmaßnahmen] zu wählen.«²²⁷

»[Vertrauen ist] die freiwillige Übertragung der Kontrolle über Ressourcen, Handlungen oder Ereignisse in Erwartung einer nicht genau im voraus festgelegten Gegenleistung in einer nicht genau terminierten Zukunft.«²²⁸

Beide Definitionen deuten darauf hin, dass die »reine« Kontrolle als das Antonym von Vertrauen aufgefasst werden kann. Durch folgende Facetten wird nun der Vertrauensbegriff näher bestimmt:²²⁹

Vertrauen ...

- können generalisierte oder spezifische Einstellungen zu Personen oder Systemen sein.
- ist eine freiwillig kreierte Beziehungsqualität.
- beinhaltet eine formal (z. B. durch explizite Verträge) nicht abgesicherte Vorleistung.
- bedeutet bewusst Informationsverzicht und kann zu Informationsunsicherheit bzw. -asymmetrie führen.
- reflektiert Zuversicht, Kontingenz und damit ein Mechanismus, der Komplexität deduziert.
- Vertrauensbeziehungen sind durch Sympathie, Wertschätzung, Wohlwollen (»good will«) und Nähe gekennzeichnet.
- wird als Bindung gesehen: Die Vertrauensbeziehung schließt eine gewisse Zugehörigkeit ein bzw. aus (Zugehörige: Clan, Gang, Mafia, Nepotismus).
- als Agency: Die Delegation von Aufgaben bewirkt, dass sich der Vertrauensgeber an den Vertrauensnehmer ausliefert und dabei von ihm abhängig macht.
- verzichtet auf Überwachung bzw. Kontrolle.
- senkt die Transaktionskosten sozialer Beziehungen.

Als vertrauenswürdig gelten Personen mit folgenden Merkmalen und Charaktereigenschaften: Kompetenz (fachlich und/oder sozial), Verhaltenskonsistenz (Verlässlichkeit und Treue), Integrität (Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit), Offenheit sowie Wohlwollen (Loyalität, Fairness und Respekt).

227 Koller (1990), S. 1.

228 Zündorf (1987), S. 1.

229 Diese Facetten finden sich bei Neuberger (2006); Luhmann (1973); Luhmann (2000a), S. 27 – 30; Zündorf (1987), S. 1 – 10; Gambetta (1988); Platzköster (1990), S. 12 – 31; Meifert (2003); Koller (1990, 1997).

Vertrauen lässt sich damit als die Erwartung eines Vertrauensgebers in die für ihn folgenschwere Handlungs- bzw. Verhaltensweise eines Vertrauensnehmers beschreiben und ist der »reinen« bzw. »vollkommenen« Kontrolle entgegengesetzt.

Wird nun der Begriff »Vertrauen« im Lichte der Ausgangstheorie betrachtet, so richtet er sich auf die Beziehungsqualität zwischen Familieneigner und Fremdmanager. Dieser Terminus wird hier im Kontext einer Prinzipal-Agent-Beziehung, bei dem ein Prinzipal (Vertrauensgeber) zur Bewältigung gewisser Aufgaben einen Agenten (Vertrauensnehmer) beauftragt, thematisiert.

»Der Prinzipal geht mit dieser Beauftragung ein Risiko ein, weil er wegen unaufhebbarer Informationsasymmetrie nicht (perfekt) kontrollieren kann, ob er den richtigen (besten) Agenten ausgewählt hat, ob dieser Agent tatsächlich alle ihm verfügbaren Informationen nutzt, nicht auf eigene Rechnung handelt, ihn nicht erpresst usw.«²³⁰

Die Delegation von Aufgaben an den Agenten bewirkt folglich, dass sich der Prinzipal (Vertrauensgeber) an jemand anderen (Agenten als Vertrauensnehmer) ausliefert, »weil er ihm einen riskanten Vertrauensvorschuss gibt und hofft, dass der Vertrauensnehmer ihn nicht enttäuschen wird«²³¹; damit begibt sich der Prinzipal in ein Abhängigkeitsverhältnis. Aus diesem Verständnis wird der Untersuchung ein Vertrauensbegriff zugrunde gelegt, der die zwei oben aufgeführten Definitionen präzisieren soll und Vertrauen definiert

»als soziale Beziehung, in der Prinzipale [hier: Familieneigner] – aus welchem Grund oder welcher Handlung auch immer – Ressourcen, Autorität oder Verantwortung in einen anderen [hier: Fremdmanager] investieren, um irgendeine unsichere zukünftige Rückzahlung [z. B. einen Nutzen] zu erhalten.«²³²

Durch den Vertrauensvorschuss des Prinzipals und die dadurch bedingte Informationsasymmetrie ist der Prinzipal dem Risiko eines Ausnützens durch den Agenten ausgesetzt und macht sich infolgedessen abhängig.

Die Dimension »Vertrauen« kann in die Ausprägungsformen »hoch« und »niedrig« unterteilt werden. Sie stehen entgegengesetzt zueinander.

»Hohes Vertrauen« deutet auf eine enge Vertrauensbeziehung zwischen Prinzipal und Agent hin, bei der weitgehend auf Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen verzichtet wird. Der Prinzipal vertraut insbesondere darauf, dass sich die von ihm getätigten und zukünftigen Investitionen in seinen Agenten auszahlen (amortisieren). Dagegen beruht die Beziehung mit »niedrigem Vertrauen« vonseiten des Prinzipals verstärkt auf Kontrolle: Mechanismen und Systeme werden zur Überprüfung des Managers eingeführt bzw. verschärft.

230 Neuberger (2006), S. 22 f.

231 Ebenda, S. 23.

232 Shapiro (1987), S. 626.

Hier wird von Informationsasymmetrie ausgegangen, die dazu führt, dass sich der Prinzipal durch seinen Vertrauensvorschuss dem Risiko eines Ausnützens vonseiten des Managers ausgesetzt fühlt. Demzufolge macht sich der Prinzipal abhängig.

(2) Kontrolle

»Die Kontrolle ist ein Vorgang der personen-, sach- und zeitbezogenen Gewinnung von Informationen.«²³³ Sie ist in ihrer grundsätzlichen Begriffsdefinition auf die Durchführung eines Vergleichs zwischen geplanten und realisierten Größen sowie auf die Analyse der Abweichungsgründe gerichtet. Die Mängelbeseitigung ist hierbei nicht eingeschlossen. Die Kontrolle ist als eine Form der Überwachung zu verstehen²³⁴ und bezweckt »Fehlerentdeckung und Fehlervermeidung sowie Erlangung von Informationen, die der Entscheidungsverbesserung all derjenigen dienen können, die über das Ergebnis der Ü. [Überwachung] unterrichtet werden«²³⁵.

Wie bereits die Auseinandersetzung mit dem Vertrauensbegriff gezeigt hat, kann die Kontrolle als dessen Antonym aufgefasst und folglich als ein Ausdruck von Misstrauen bzw. als Abwehrhaltung gewertet werden.²³⁶ Dies muss aber nicht immer der Fall sein. Vielmehr lässt sich Kontrolle in wirtschaftlichen Organisationen mit den Termini »Sicherheit«, »Unspontanität« und »Soll-/Ist-Abgleich« zur Überprüfung des Effizienzkriteriums und des Zielerreichungsgrades beschreiben.²³⁷

Zum Terminus »Kontrolle« können wiederum einige Facetten aufgeführt werden. Sie stehen den Vertrauaspekten weitgehend entgegengesetzt. Die markantesten sind:²³⁸

Kontrolle ...

- ist eine Maßnahme zur Herstellung und Gewährleistung von Informationsasymmetrie und sorgt für Informationssicherheit und Risikominimierung (Verzicht auf nicht abgesicherte Vorleistung).
- unterliegt keiner Wertung über »gut« und/oder »schlecht«, sondern beschreibt eine weitere (soziale) Beziehungsqualität.

233 Olfert/Rahn (2004), Kasten-Nr. 516.

234 Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2004), S. 1742, Stichwort: Kontrolle.

235 Ebenda, S. 2985, Stichwort: Überwachung.

236 Vgl. Neuberger (2006), S. 12 f.; Zündorf (1987), S. 1.

237 Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2004), S. 1742, Stichwort: Kontrolle.

238 Diese Facetten finden sich bei Neuberger (2006); Luhmann (1973); Gabler Wirtschaftslexikon (2004), S. 1742, 2838 u. 2985, Stichwörter: Kontrolle, strategische Kontrolle, Überwachung; Zündorf (1987), S. 1–10.

- ist steuer- und vorhersehbar und beruht i. d. R. auf formellen Regeln und Verträgen.
- sorgt für höhere Transaktions- und Überwachungskosten.

Einsatzgebiete von Kontrolle umfassen neben der Buchhaltung bzw. Rechnungsabteilung das strategische Management. Mit Letzterem ist die strategische Kontrolle gemeint, die sich auf die Überwachung der Realisierung von strategischen Programmen bzw. Plänen bezieht. Sie obliegt den oberen Managementebenen.²³⁹ Hinsichtlich der hier zu untersuchenden Beziehungskonstellation wird diese Kontrollart näher betrachtet. Die strategische Kontrolle soll sich nachfolgend ausschließlich auf die Unternehmensleitung und damit auf das Top-Management richten.

In einer Prinzipal-Agent-Beziehung beruht die Beziehungslogik der Kontrolle auf Überwachung und Überprüfung des Verhaltens und der Handlungen des Erfüllungsgehilfen (Agenten). Der Prinzipal versucht damit Informationssymmetrie herzustellen. Ein Ausnützen des Handlungsspielraumes vonseiten des Agenten soll vermieden werden. Für die Übernahme von Kontrollaufgaben bedarf es aber zeitlicher und organisatorischer Ressourcen. Auch führt Kontrolle zu vermehrten Transaktionen zur Steuerung von Unternehmensabläufen, sodass wiederum die Komplexität zunimmt. Beides hat zur Folge, dass die Kosten weiter ansteigen.

In Bezug auf Intensität und Häufigkeit von Kontrollmaßnahmen kann zwischen den Ausprägungsformen »stark« und »gering« unterschieden werden. Das Beziehungsverhältnis, das auf einer starken Kontrolle ausgehend vom Prinzipal beruht, äußert sich durch hohes Misstrauen, starke Abwehrhaltung und Reserviertheit gegenüber dem Agenten und ist geprägt durch höhere Kontroll- und Überwachungsmechanismen und das Bestehen oder die Einführung von (zusätzlichen) Systemen und Apparaten zur Managementkontrolle, die wiederum zu höheren Agency- und Transaktionskosten führen. Hier kann verstärkt ein Sicherheitsdenken bzw. ein risikoaverses Verhalten des Prinzipals beobachtet werden. Dagegen deuten geringe(re) Kontrollen eher auf eine Vertrauensbeziehung zwischen Prinzipal und Agent hin.

(3) Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit, synonym hierzu »Kooperation«, wird als die »ziel- und konsensorientierte, arbeitsteilige Erfüllung von Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation durch hierarchisch etwa gleichgestellten Per-

239 Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2004), S. 1742 u. 2838, Stichwörter: Kontrolle, strategische Kontrolle.

sonen verstanden.«²⁴⁰ Im Zentrum steht somit die personale Kooperation, die ein konstitutives Element der arbeitsteiligen Aufgabenerfüllung in Organisationen darstellt. Erfolgreiche Zusammenarbeit ist durch Abstimmung und Konsensfindung der Kooperationspartner charakterisiert. Auch »Führung« stellt eine Form von Kooperation dar: Sie erstreckt sich auf die Zusammenarbeit zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Hierarchieebenen. Hierbei wird das Bestehen von formalen Weisungsbefugnissen zwischen den Beteiligten vorausgesetzt.

Bezogen auf die zu untersuchende Beziehung zwischen Eigentümern und Fremdmanagern findet die laterale Kooperation, die auf die Zusammenarbeit zwischen (etwa) hierarchisch Gleichgestellten gerichtet ist, den geeigneten Anwendungsbereich und wird deshalb zur Charakterisierung dieser Dimension zugrunde gelegt. Demzufolge bemisst sich diese Art von Kooperation innerhalb *einer* Managementebene.²⁴¹ Damit beschreibt die laterale Kooperation die Zusammenarbeit zwischen aktiven Familieneignern und Fremdmanagern auf der Top-Managementstufe. Weiterführende Über-/Unterordnungen innerhalb der obersten Leitungsebene können für die Begriffszuordnung dabei vernachlässigt werden.

Wird nun die Intensität bzw. das Ausmaß der Zusammenarbeit zwischen Prinzipal und Agent betrachtet, so kann sie folgende zwei entgegengesetzte Ausprägungsformen annehmen: »eng« vs. »distanziert«. Eine »enge Zusammenarbeit« kann hier als eine meist persönliche, regelmäßige und gegenseitige Abstimmung und Konsensfindung der Kooperationspartner beschrieben werden. Im Zentrum des Beziehungsgeflechtes herrscht weitgehend Einigkeit in der Entscheidungsbildung, Solidarität und Harmonie. Im Gegensatz hierzu steht die »distanzierte« Form der Zusammenarbeit, bei der das Streben nach Einvernehmen zwischen Familieneignern und Fremdmanagern oft nicht Bestandteil ist. Die Kooperation beruht dabei meist auf der sachlichen Ebene. Abstimmungen werden hier oft nicht direkt getroffen, sondern erfolgen verstärkt über Dritte.

(4) Information und Kommunikation

Die Begriffe »Information« und »Kommunikation« können je nach Untersuchungsbereich und Verwendung oft nicht voneinander getrennt werden,²⁴² dementsprechend werden sie hier (auch aus Gründen der Praktikabilität) zu einer Dimension zusammengefasst.

240 Wunderer (2006), S. 26.

241 Vgl. ebenda.

242 Siehe hierzu z. B. Luhmann (1984), der die Selektivität der Information als ein wesentlicher Bestandteil des Kommunikationsprozesses sieht (vgl. Luhmann 1984, S. 194 f.).

Eine Information ist als derjenige Anteil einer Nachricht charakterisiert, der für den Empfänger neu ist. Eine Nachricht stellt hierbei die Menge aller von einem Absender ausgesendeten Daten dar und ermöglicht damit die Kommunikation zwischen den einzelnen Akteuren eines Systems. Durch Informationen werden beim Empfänger bestehende Wahrscheinlichkeitsurteile in Bezug auf entscheidungsrelevante Daten oder Ereignisse verändert.²⁴³

Der Terminus »Kommunikation« beschreibt den Austausch von Botschaften bzw. Informationen und Nachrichten zwischen Personen. Der Übertragungsprozess kann sowohl verbal als auch nonverbal durch die Körpersprache, wie Mimik, Gestik und Blickkontakt, erfolgen. Die kommunizierenden Personen werden meist in einen Kommunikator und einen Rezipienten geschieden. Die zwischen beiden zu vermittelnde Nachricht bzw. Information wird als Mitteilung verstanden.²⁴⁴ Über die Inhalte hinaus hat jede Mitteilung auch einen Beziehungsaspekt: Sie definiert und reguliert die soziale Beziehung zwischen Kommunikator und Rezipient.²⁴⁵ In Organisationen beschreibt Kommunikation den Prozess des Informationsaustausches mit dem Ziel, sich über Aufgaben zu verständigen. Ein Großteil der Aufgaben von Führungskräften besteht in der Kommunikation bzw. den damit beschriebenen Prozessen.

Der einschlägigen CG-Literatur folgend soll die Dimensionsrichtung in »persönlich« und »unpersönlich« eingeteilt werden. Die »persönliche Information und Kommunikation« ist durch folgende Aspekte gekennzeichnet: Sie beschreibt einen meist informellen Prozess des Austausches zwischen Prinzipal und Agent, der oft mündlich und direkt erfolgt. Hier gibt es in den seltensten Fällen ausformulierte Regeln über die Art und Weise, wie Informationen zu übertragen sind bzw. die Kommunikation zwischen Eigner und Manager zu erfolgen hat. Diese Ausprägungsform beruht eher auf Spontaneität und Flexibilität, bei der Informationen schnell vonstattengehen und die Kommunikation stark auf der Beziehungsebene basiert.

Bei der »unpersönlichen Information und Kommunikation« sind die Abläufe i. d. R. formal geregelt und folgen meist einer fest fixierten Form, bei der die schriftliche Übermittlung die übliche ist. Im Zentrum steht hier mehr der sachliche Gehalt der Nachricht. Auf einen engen Austausch wird weniger Wert gelegt.

243 Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2004), S. 1473 f., 1705 u. 2112 f., Stichwörter: Information, Kommunikation, Nachricht.

244 Vgl. Luhmann (1984), S. 193–208.

245 Das geht aus der von Paul Watzlawick entwickelter Kommunikationstheorie hervor (vgl. Watzlawick et al. 2007).

(5) Ziel- und Wertesystem²⁴⁶

Ein Ziel ist eine Soll-Größe, »mit der ein Ist-Zustand verglichen wird, der so lange bewusst und effektiv bearbeitet werden muss, bis er dem Sollzustand entspricht«²⁴⁷. Dieser Zustand kann sich auf Objekte oder aber auf gewisse Vorstellungen und persönliche Einstellungen beziehen. Ziele tragen zur Erklärung von bestimmten Verhaltensweisen bei. Im Hinblick auf den Erreichungsgrad stellen sie konkrete Größen zur Orientierung dar. Hierbei kann zwischen Unternehmenszielen und persönlichen Zielen differenziert werden. Erstere erstrecken sich auf die der unternehmerischen Betätigung zugrunde liegenden Zielsetzungen. Letztere basieren auf persönlichen Interessen des Individuums.

Unter Werten sind Strukturen normativer Erwartungen zu verstehen, die sich im Zuge reflektierter Erfahrung, wie Tradition oder Sozialisation, herausgebildet haben. Sie beziehen sich auf das Erkennen, Erleben und Wollen und gelten als Orientierungsmaßstäbe für die Bevorzugung von Gegenständen oder Handlungen. Mit Letzterem wurde eine zentrale Gemeinsamkeit zwischen Zielen und Werten erkannt, sodass die zwei Begriffe zu einer Dimension gerechnet und einer einheitlichen Betrachtung unterzogen werden können.

Ein Ziel- und Wertesystem wird hier als Sammelbegriff für die Gesamtheit aller Ziele und Normen verstanden. Dessen Erfüllung bzw. Einhaltung fühlen sich Individuen oder Gruppen von Personen verpflichtet.

Für die Betrachtung des Beziehungsgeflechtes zwischen Familieneigner und Fremdmanager kann eine Klassifizierung in ein »gleiches« und ein »verschiedenes« Ziel- und Wertesystem vorgenommen werden. Bei Ersterem besteht hinsichtlich der Ziel- und Wertvorstellungen, unternehmensbezogen als auch persönlich, weitgehend Konformität: Eigner und externer Manager vertreten meist dieselben Normen bzw. Werte. Demgegenüber bedeutet ein »verschiedenes Ziel- und Wertesystem« Interessensdivergenzen.

(6) Ressource/Nutzen (Leistung bzw. Performance)

Mit dieser Dimensionsart wird der Blick auf den Ressourcen- bzw. Leistungsbeitrag gerichtet, den ein Fremdmanager zur Steigerung des Unternehmenserfolges leisten kann. Hierbei gilt es zu klären, inwieweit die Leistung des Fremdmanagers als »Ressource« gesehen werden kann.

246 Nachfolgende Angaben stützen sich auf Gabler Wirtschaftslexikon (2004), S. 3059 f., 3313, 3432 u. 3435, Stichwörter: Unternehmungsziele, Werte, Wertesystem, Ziel, Zielsystem; Luhmann (2000b), S. 244–255 u. 413–416.

247 Gabler Wirtschaftslexikon (2004), S. 3432, Stichwort: Ziel.

Die Ressource lässt sich im Allgemeinen als ein Mittel, das in die Produktion von Gütern und/oder Dienstleistungen eingeht, beschreiben.²⁴⁸ Bis heute aber kann auf keine allgemeingültige Definition von Ressource zurückgegriffen werden und es bedarf folglich einer begrifflichen Annäherung. HABBERSHON/WILLIAMS (1999) liefern einen Definitionsversuch, der sich wiederum von BARNEY (1991), GRANT (1991) und HUNT (1995) ableiten lässt. Dabei klassifizieren sie den Ressourcen- bzw. Fähigkeitsbegriff wie folgt:

»We have concluded from the literature [...] that it is most useful to divide firm resources into four categories: *physical capital resources* (plant, raw, materials, location, cash, access to capital, intellectual property), *human capital resources* (skills, knowledge, training, relationships), *organizational capital resources* (competencies, controls, policies, culture, information, technology), and *process capital resources* (knowledge, skills, disposition, and commitment to communication, leadership, and the team).«²⁴⁹ (Hervorhebung im Original)

HABBERSHON/WILLIAMS (1999) verwenden den Begriff »capital resource«, der hier als Oberbegriff für Ressourcen und Fähigkeiten aufgefasst werden kann.

Die dargestellte »Vierer-Kategorisierung« kann nach VOLERY (2005) durch eine Kategorisierung in *sechs Ressourcenarten* noch eingehender differenziert werden (vgl. Tab. 3). Die bisherige Einteilung wurde dabei um das »technologische Kapital«, das hauptsächlich für industrielle Unternehmen eine Rolle spielt, sowie um die »Reputation des Unternehmens« erweitert und so als Ressource gezählt.²⁵⁰ Im Folgenden werden die sechs Ressourcenarten, die hier als Grundlage des Ressourcen- und Fähigkeitsbegriffs dienen, präzisiert:²⁵¹

- Das *finanzielle Kapital* ist auf die Selbstfinanzierungskraft bzw. auf die Kapitalstruktur des Unternehmens gerichtet. Finanzielle Ressourcen enthalten die Kreditwürdigkeit sowie die Fähigkeit, Eigenkapital zu beschaffen, und geben Auskunft über die Innenfinanzierungskraft.
- Das *physische Kapital* beinhaltet das materielle Eigentum, welches ein Unternehmen in der Produktion und Verwaltung verwendet. Hierzu zählen Anlagen wie Büroräume, Grundstücke und Maschinen.
- Das *Humankapital* umfasst das Wissen, die Fähigkeiten, die Motivation und die Erfahrung des Unternehmens, aufgebracht durch die Mitarbeiter und Manager. In einem Familienunternehmen werden Fremdmanager und Nicht-Familienmitglieder genauso zum Humankapital gezählt wie jene Familienmitglieder, die im Unternehmen tätig sind.

248 Vgl. ebenda, S. 2545, Stichwort: Ressource.

249 Habbershon/Williams (1999), S. 11.

250 Vgl. Volery (2005), S. 13.

251 Die nachfolgende Beschreibung basiert auf ebenda, S. 12–14; Habbershon/Williams (1999), S. 11.

- Das *technologische Kapital* verkörpert die physische oder rechtliche Einheit, die der Organisation gehört. Beispiele hierfür sind Patente, Software-Produkte oder eine maßgeschneiderte IT-Architektur.
- Die *Reputation* als fünfte Ressourcenart erfasst die Wahrnehmung des Unternehmens in seinem Umfeld. Hierbei kann sie sich auf die Produkt- und/oder Unternehmensebene beziehen und aus den Attributen Produktqualität, Management und damit die personelle Besetzung, Integrität und soziale Ausrichtung des Unternehmens begründen. Sind Reputationen erst einmal aufgebaut, sind sie meist von Dauer.
- Das *organisatorische Kapital* beschreibt die Strukturen, Systeme und Prozessabläufe im Unternehmen. Kontrollprozesse und die Unternehmenskultur spielen hier eine wichtige Rolle. Eine flache und auf Schnelligkeit ausgerichtete Unternehmensstruktur kann sich als eine wertvolle Ressource herausstellen. Neben klaren, unbürokratischen und flexiblen Strukturen stellt der Kontrolleinfluss der Familie auf die Unternehmenspolitik eine oft unerzsetzliche Ressource dar.

Durch die Verknüpfung der drei Systeme »Familie«, »Eigentum« und »Unternehmen« verfügt das FU über ein einzigartiges Bündel von Ressourcen. Dies kommt mit dem Begriff »Famyliness« zum Ausdruck, welcher die erwähnten Ressourcen und Fähigkeiten als »Familienfaktoren« beschreibt.²⁵²

FINANZIELLES KAPITAL	PHYSISCHES KAPITAL	HUMAN-KAPITAL	TECHNOLOGISCHES KAPITAL	REPUTATION	ORGANISATORISCHES KAPITAL
- Kapitalstruktur - Selbstfinanzierungskraft - Kreditwürdigkeit - Kapitalzugang	- Anlagen - Rohmaterial - Standort - Maschinen - Immobilien	- Fähigkeiten - Wissen - Ausbildung - Motivation	- Patente - IT-Architektur - Spezielle Software-Produkte - etc.	<i>Reputation (Image/Ruf)</i> aufgrund von: - Produktqualität - Management - Umweltorientierung - etc.	- Kontrolle - Unternehmenspolitik - Strukturen und Prozesse - Unternehmenskultur

Tab. 3: Die Ressourcenarten im Überblick (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Volery 2005, S. 12 – 14)

Die oben vorgenommene Kategorisierung der Ressourcen nach VOLERY (2005) wird für die Definition des *Ressourcen- und Fähigkeitsbegriffs* der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt. Für die Begriffsbezeichnung der genannten Ressourcenarten wird dabei HABBERSHON/WILLIAMS (1999) folgend der Oberbegriff »Kapital« verwendet. Eine strikte Trennung zwischen Ressource und Fähigkeit erfolgt nicht. Aus Gründen der Praktikabilität wird nachfolgend einheitlich von Ressource gesprochen.

Durch die Einbindung von Fremdmanagern in FU können vor allem folgende

252 Vgl. Habbershon/Williams (1999), S. 11 – 13; Mühlebach (2004), S. 61; siehe hierzu auch Schlippe/Klein (2010), S. 13.

Ressourcenarten eine bedeutende Veränderung in positiver als auch in negativer Richtung erfahren: Humankapital, Reputation (Social Capital) und organisatorisches Kapital.²⁵³ Das finanzielle und physische Kapital ist durch deren Einsatz nicht wesentlich tangiert, wohl aber das technologische hinsichtlich der Innovationsfähigkeit des Unternehmens. So sind infolge eines Fremdmanagements die genannten Ressourcen insbesondere unter folgenden Attributen zu diskutieren: »Know-how«, »Außenwahrnehmung des Unternehmens (Ruf)« und »Unternehmensabläufe und Prozesse (Organisation)«.

Daneben können externe Manager einen Beitrag zur Steigerung der unternehmerischen Leistungskraft eines Unternehmens, die sogenannte Entrepreneurial Orientation, leisten. Damit können sie wiederum Veränderungen hinsichtlich Innovationsfähigkeit, Risikobereitschaft, Wettbewerbsfähigkeit und strategischer Ausrichtung erzeugen. Dementsprechend kann der Einsatz von Fremdmanagern in ein Familienunternehmen einen Nutzen stiften, der allerdings oft nicht messbar gemacht werden kann und so zumeist einer subjektiven Einschätzung unterliegt.

Zur Klassifizierung dieser Dimension nach ihrer Ausprägungsform erfolgt die Einteilung in »hoch« und »niedrig«. Von einem »hohen Nutzen« ist zu sprechen, wenn der Fremdgeschäftsführer einen wesentlichen und spürbaren Beitrag zu den genannten Ressourcenarten leisten kann und darüber hinaus zur Steigerung der unternehmerischen Leistungskraft des Unternehmens beiträgt. Bei der entgegengesetzten Ausprägungsform würde der Nutzen infolge von Fremdmanagement nicht im Verhältnis zum Aufwand (Kosten) stehen, sodass der externe Geschäftsführer für das Familienunternehmen keinen Mehrwert liefert.

(7) Kosten

Mit dieser Dimension erfolgt die Beschreibung derjenigen Kosten, die auf die Einschaltung von externen Managern zurückzuführen sind. Diese müssen vom Eigentümer voll und ganz getragen und zuvor eingerechnet werden. Hier fallen u. a. Kosten zur Schaffung zusätzlicher Kontroll- bzw. Überwachungsmaßnahmen sowie Bindungskosten durch die Einführung von Anreizsystemen, die sicherstellen sollen, dass der Agent ein vom Prinzipal gewünschtes Verhalten aufzeigt, an. Zudem muss ein Residualverlust für den entgangenen Erlös einkalkuliert werden (Opportunitätskosten). Die Summe aller drei Kostenarten wird als Agency-Kosten bezeichnet (vgl. Kap. 6.1).

Als Differenzierungsgrad lassen sich die Kosten wiederum in »hoch« und »niedrig« einteilen. Von »hohen Kosten« wird dann gesprochen, wenn der Wert

253 Vgl. Dyer (2006), S. 261.

der Ressourcen, den der Prinzipal zur Überwachung, Steuerung und Bindung seines Agenten aufwendet, als verhältnismäßig hoch eingeschätzt werden kann. Die Einführung zusätzlicher bzw. verschärfter Kontroll- bzw. Überwachungsmaßnahmen und Anreizsysteme gilt als Indiz für die Einordnung. Dagegen deuten »niedrige Kosten« auf einen weitgehenden Verzicht von Kontrollen und Überwachungsapparate hin. Hier kann von einer engen Vertrauensbeziehung ausgegangen werden, in der anzunehmen ist, dass der Agent immer zuerst die »First-Best-Lösung« anstrebt.

6.4 Reichweite und Grenzen der Theorien

Wie in Kapitel 4.1 ausgeführt sind Familienunternehmen nicht vergleichbar mit anderen Unternehmensformen. Ihre Andersartigkeit zeigt sich in der gesamten Organisation, wiederum durch die spezifische Verbindung des Familien- mit dem Unternehmenssystem.

Agency-theoretisch wird davon ausgegangen, dass die Beziehung zwischen Eigner und Fremdmanager auf Kontrolle und Überwachung basiert. Die Stewardship-Theorie zeigt ein entgegengesetztes Bild und gründet die Beziehungssituation maßgeblich auf Vertrauen und Wertschätzung.

In Familienunternehmen sind Beziehungen zwischen den handelnden Personen persönlicher Natur. Die Bindung zwischen den Eigentümern und ihren Managern auf der obersten Leitungsebene ist enger und intensiver als dies vergleichsweise in anonymen Gesellschaften der Fall wäre.²⁵⁴ Die längere Amtszeit von Managern in FU lässt hierauf schließen.²⁵⁵ Dies lässt wiederum vermuten, dass Familieneigner ihr Beziehungsverhältnis zu den externen Managern auf einer vertrauensvollen Zusammenarbeit aufbauen, bei der die Informations- und Kommunikationswege direkt ablaufen. Das wäre ein Indiz dafür, dass die ST im Rahmen dieses Beziehungsgeflechtes Anwendung findet.

Andererseits sind jedoch die Eigentümerfamilien meist nicht gewillt, die Unternehmenskontrolle an Externe abzugeben und das Führen »Fremden« zu überlassen, da sie einen Verlust ihrer Eigenständigkeit als Unternehmerfamilie befürchten. Vielmehr möchten sie hier alle wichtigen Entscheidungen selbst treffen. Das »nicht loslassen wollen« scheint eine weitreichende Problematik in FU zu sein. Daher gestaltet sich der Delegationsprozess von Managementaufgaben an Fremdgeschäftsführern als äußerst schwierig.²⁵⁶

254 Vgl. Tsai et al. (2006), S. 16 u. 25; Daily/Dollinger (1992), S. 133.

255 Vgl. Tsai et al. (2006), S. 19.

256 Vgl. Firnsthahl (1986), S. 14 f.; Goffee/Scase (1985), S. 53 f.; Matthews (1984), S. 34 f.; Chua et al. (2003a), S. 97; Smeja (2006), S. 10 f.

Wie die bisherige Forschungsliteratur zeigt, unterliegen Fremdmanager in Familienunternehmen generell oft keiner direkten, formalisierten Kontrolle.²⁵⁷ Überwachungsapparate und Systeme zur direkten Managementkontrolle sind hier meist nicht anzutreffen.²⁵⁸ Jedoch werden in FU häufig informelle Kontrollmechanismen zwischengeschaltet, damit Symmetrie hergestellt wird.²⁵⁹ Kontrolle erfolgt dabei vielmehr durch das Familiensystem mit seinen Mitgliedern und den Werten und Visionen («Social Interaction»). MUSTAKALLIO ET AL. (2002) sprechen hier von »Relational Governance« oder »Social Control«.²⁶⁰ Diese informellen Governance-Mechanismen werden meist nicht unmittelbar als Kontrollen wahrgenommen, sind aber indirekt spürbar.²⁶¹

GOFFEE/SCASE (1985) konnten bei den von ihnen untersuchten Familienunternehmen feststellen, dass dort die Eigentümerfamilie durch indirekte, versteckte Kontrollen in den an ihre Fremdmanager zuvor übertragenen Handlungsspielraum eingreift.²⁶² So sollen bewusst Spannungen und Konfliktsituationen vermieden werden.²⁶³ Dies lässt wiederum eine Prinzipal-Agent-Beziehung vermuten. Dennoch kann gesagt werden, dass in diesen Organisationsformen ein enges Vertrauensverhältnis zwischen Eigner und externem Geschäftsführer nach wie vor als ein wichtiges beziehungsbestimmendes Merkmal gesehen werden muss.²⁶⁴ Die Schaffung und Pflege einer familiären Atmosphäre und die Förderung von Teamarbeit wird dabei als einer der wichtigsten Verantwortungsbereiche betrachtet.²⁶⁵ Demzufolge bleiben hier oftmals formelle Vorschriften vernachlässigt. Dabei wird seitens der Familie versucht, eine auf Vertrauen und Wertschätzung basierte Beziehung zu den Fremdmanagern aufzubauen, damit diese ihre Aufgaben erfüllen können.²⁶⁶ Das funktioniert aber nur dann, wenn dieses Bestreben auch von den familienfremden Geschäftsführern aktiv mitbegleitet wird. Gemeinsame Werte- und Zielvorstellungen zwischen Eignern und Managern sind Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Allerdings müssen angestellte Führungskräfte akzeptieren, dass die Familieneigner gewisse Vorrechte besitzen, denn sonst müssen sie das Unternehmen wohl über kurz oder lang verlassen.²⁶⁷

257 Vgl. Pieper et al. (2008), S. 373; Goffee/Scase (1985), S. 67.

258 Vgl. Daily/Dollinger (1992), S. 133.

259 Vgl. Mustakallio et al. (2002), S. 205; Goffee/Scase (1985), S. 54; Daily/Dollinger (1992), S. 129 u. 133; Pieper et al. (2008), S. 372.

260 Vgl. Mustakallio et al. (2002), S. 207 f.

261 Vgl. ebenda, S. 207 – 209.

262 Vgl. Goffee/Scase (1985), S. 54 u. 66.

263 Vgl. Mustakallio et al. (2002), S. 219.

264 Vgl. Fox (1974), S. 2 f.; Goffee/Scase (1985), S. 61 f.

265 Vgl. Goffee/Scase (1985), S. 62; siehe auch Scase/Goffee (1980).

266 Vgl. Goffee/Scase (1985), S. 62.

267 Vgl. ebenda.

Es kann demzufolge angenommen werden, dass gerade die Sozialkompetenz hinsichtlich »Einfühlungsvermögen«, »Mitgefühl« und »Kenntnis über die Belange und Besonderheiten von FU« bei einem Fremdmanager besonders hoch ausgeprägt sein muss, damit sie der weitreichenden Herausforderung und insbesondere den Anforderungen aus der Co-Evolution beider Systeme »Familie« und »Unternehmen« überhaupt gerecht werden und die besonderen Transaktionsprozesse »managen« können.²⁶⁸

Die Kommunikations- und Informationswege speziell in familiendominierten Unternehmen folgen oft keiner fest fixierten Form. Vielmehr suchen die hier handelnden Personen den direkten und persönlichen Austausch – und das ohne lange Umwege. Dabei werden bürokratische Hürden vermieden; flache Hierarchien dominieren.²⁶⁹ Angesichts der persönlichen Beziehung des Managements zur Eigentümerfamilie gehen TSAI ET AL. (2006) davon aus, dass Informationsasymmetrien in Familienunternehmen nur in geringem Maß vorherrschen.²⁷⁰

Anders als die ST, die besonders die soziale Kompetenz der familienfremden Manager in den Vordergrund stellt, wird Agency-theoretisch angenommen, dass ein angestellter Manager sich vor allem durch seine fachliche Kompetenz und Performance auszuzeichnen hat, damit er überhaupt für FU als geeignet angesehen werden kann.

In Agency-Beziehungen basiert das Ziel- und Wertesystem vorrangig auf einer stark wirtschaftlichen Ausrichtung. Allerdings denken Familienunternehmen anders: Monetarismus, schnelles Wachsen und radikale Veränderungen sind nicht wesentlicher Bestandteil ihres Handelns. Sie sind vielmehr langfristig aufgestellt. Der Unternehmensfortbestand und das Denken in Generationen sind hier ihre Oberziele. So nehmen CHRISMAN ET AL. (2005, 2010) generell in familiendominierten Unternehmen an, dass hinsichtlich des Ziel- und Wertesystems in FU die Agency-Theorie zur Erklärung der Beziehungssituation nicht greift.²⁷¹ Nicht-wirtschaftliche Ziele werden vielmehr bei der Stewardship-Theorie zugrunde gelegt.²⁷² Im Rahmen des Beziehungsgeflechtes zwischen Eigentümer und Manager gehen hier PIEPER ET AL. (2008) von einem hohen Maß an Zielsymmetrie aus.²⁷³

268 Vgl. Mitchell et al. (2003), S. 537 f.

269 Vgl. hierzu z. B. Goffee/Scase (1985), S. 59 u. 67; Tsai et al. (2006), S. 15; Wimmer et al. (2005), S. 341; Schlippe/Klein (2010), S. 14 f.

270 Vgl. Tsai et al. (2006), S. 16 u. 25.

271 Vgl. Chrisman et al. (2010), S. 21; Chrisman et al. (2005), S. 565.

272 Vgl. Chrisman et al. (2003), S. 364 f.; Davis et al. (1997), S. 37.

273 Vgl. Pieper et al. (2008), S. 386.

Die aktuelle Literatur liefert aber auch Hinweise darauf, dass angestellte Manager in FU verstärkt monetär orientierte Ziele verfolgen und demzufolge wiederum Asymmetrien entlang der Zielpyramide vorherrschen können.²⁷⁴

Die Zusammenarbeit in FU ist stark durch Zielvereinbarungen geprägt. Ziele werden meist gemeinsam ausdiskutiert sowie formuliert und weniger explizit durch die Anteilseigner klar vorgegeben (MbO-Prinzip).²⁷⁵

Durch die Einschaltung eines Fremdmanagers kann agency-theoretisch von steigenden Kosten (Agency-Kosten) ausgegangen werden. Die ST liefert wiederum eine andere Sicht. Entgegen der Meinung von JENSEN/MECKLING (1976) sowie FAMA/JENSEN (1983), die durch die »Agency-Brille« blicken und durch Fremdmanagement mit höheren Agency-Kosten rechnen, könnten diese gerade in inhabergeführten Unternehmen aber auch höher ausfallen als bei FU mit familienfremden Managern auf der obersten Leitungsspitze.

DYER (2006) konnte feststellen, dass in familiengeführten Unternehmen, die durch mehrere Familienmitglieder geleitet werden und in denen sich zudem unterschiedliche Generationen gegenüber stehen, oftmals eigennütziges Verhalten zu Lasten eines anderen zu beobachten war. Insbesondere bei Familienstreitigkeiten zeigte sich solch ein Verhalten. Da hier kaum Kontrollsysteme zur Überwachung der Familienmanager vorhanden sind, ist das Aufdecken negativer Verhaltensweisen kaum möglich; höhere Agency-Kosten sind die Folge.²⁷⁶ SCHULZE ET AL. (2001) sprechen hier von »self-control«, die wiederum zu »Moral Hazard-Problemen« zulasten der Unternehmensperformance führen kann.²⁷⁷ ROSENBLATT ET AL. (1985) nennen zudem ein weiteres Charakteristikum von FU: Innerhalb der Familie werden Fehler bereitwilliger verziehen als bei Nicht-Familienmitgliedern. Ein aussagekräftiges Beispiel hierzu liefert die Aussage eines Senior-Familienunternehmers: »If my sons or my wife make mistakes, I let it go, because it's not worth fighting over. You have to live with your family. A nonfamily member, you can fire him.«²⁷⁸

GOMEZ-MEJIA ET AL. (2001) nehmen ebenfalls an, dass in dieser Unternehmensform – ursächlich durch die Eigennutzorientierung der Familienmitglieder – verstärkt Agency-Probleme auftauchen, was wiederum zu steigenden Agency-Kosten führt. Diese Kosten können dabei auch höher ausfallen als vergleichsweise in NFU.²⁷⁹ Auch SCHULZE ET AL. (2001) teilen diese Sichtweise und

274 Vgl. Dyer (1989), S. 225 f.; Smeja (2006), S. 23; Voordeckers et al. (2010), S. 5; Chrisman et al. (2005), S. 565.

275 Vgl. Goffee/Scase (1985), S. 60 f.

276 Vgl. Dyer (2006), S. 261; siehe auch Chua et al. (2009), S. 357 f.; Schulze et al. (2001), S. 99 – 116, Schulze et al. (2003); Lubatkin et al. (2005).

277 Vgl. Schulze et al. (2001), S. 100.

278 Rosenblatt et al. (1985), S. 112.

279 Vgl. Gomez-Mejia et al. (2001), S. 82 – 95.

gehen von einer großen Wahrscheinlichkeit aus, dass in inhabergeführten Familienunternehmen unter den Familienmitgliedern generell verstärkt Agency-Probleme existieren.²⁸⁰

Der hier beschriebene Sachverhalt hat damit gezeigt: Im Vergleich zu inhabergeführte FU kann bei Einsatz eines Fremdmanagements *nicht grundsätzlich* davon ausgegangen werden, dass dadurch größere Agency-Probleme entstehen oder höhere Kosten durch dessen Berufung anfallen, was wiederum die Anwendbarkeit der PAT auf hybrid geführte FU in Frage stellt.

Fazit

Die in diesem Kapitel geführte Diskussion hat ergeben, dass der Dimension »Kontrolle« trotz der vertrauensvollen Beziehung, die typischerweise in familiendominierten Unternehmen vorherrschend ist, eine nicht unerhebliche Bedeutung im Rahmen des Beziehungsgeflechtes beizumessen ist. Auch wenn hier Kontrolle meist nicht formal und direkt über gewisse Überwachungssysteme und -apparate bzw. übergeordnete Organe und Gremien erfolgt, so wird sie doch mittels indirekten Kontrollinstanzen und Mechanismen ausgeübt. Damit wird der Einfluss der Eigentümerfamilie auf wichtige Unternehmensbelange sichergestellt.²⁸¹ Demgegenüber begründen Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung wichtige Beziehungsmerkmale zwischen Familieneignern und Managern. Die PAT nimmt an, dass diese Beziehung stark auf Kontrolle und Überwachung basiert. Die ST beschreibt ein völlig entgegengesetztes Beziehungskonstrukt.

SUNDARAMURTHY/LEWIS (2003) sowie LEE/O'NEILL (2003) gehen in Organisationen davon aus, dass jede dieser zwei Theorien an für sich valide ist und im spezifischen Kontext Anwendung findet.²⁸² TSAI ET AL. (2006) vermuten hier, dass die PAT nur für Nicht-Familienunternehmen anwendbar, nicht aber für Familienunternehmen geeignet ist, das Beziehungsgeflecht zwischen Eigner und (Fremd-)Manager zu erklären.²⁸³ VOORDECKERS ET AL. (2010) kommen ebenfalls zu diesem Entschluss und beschreiben die PAT als eine zu pessimistische Sichtweise für FU.²⁸⁴

SMEJA (2006) misst insbesondere der ST in einem rein familiengeführten FU eine tendenziell bessere Eignung bei, die Beziehungssituationen zu erklären bzw. einen Beitrag zur Performanceerklärung zu liefern als in einem fremdmanagerdominierten Familienunternehmen.²⁸⁵ Zudem sind in ausschließlich fremd-

280 Vgl. Schulze et al. (2001), S. 100 f.

281 Vgl. Goffee/Scase (1985), S. 63.

282 Vgl. Sundaramurthy/Lewis (2003), S. 397 u. 411; Lee/O'Neill (2003), S. 212 f. u. 221.

283 Vgl. Tsai et al. (2006), S. 11 u. 25 f.

284 Vgl. Voordeckers et al. (2010), S. 3 f. u. 16.

285 Vgl. Smeja (2006), S. 13.

geführten FU wirtschaftliche Ziele im Vordergrund, sodass die Übertragung der ST auf diese Unternehmen nicht möglich ist.²⁸⁶

Allerdings konnte die Diskussion deutlich machen, dass auch die Stewardship-Theorie mit ihren Annahmen für einen Erklärungsbeitrag der hier vorliegenden Thematik unbefriedigend ist und so ihre Grenzen für Familienunternehmen hat.

Es stellt sich nun die Frage, ob und inwieweit überhaupt beide behandelten Theorien hierzu einen Erklärungsansatz liefern können und damit hilfreich sind, das Beziehungskonstrukt zwischen aktiven Familieneignern und angestellten Managern in hybriden Mehr-Generationen-Familienunternehmen mit ihren Besonderheiten und Eigenarten abzubilden.

286 Vgl. ebenda, S. 12.

IV Dem Beziehungsgeflecht in hybriden Mehr-Generationen-Familienunternehmen auf der Spur

7 Forschungsdesign und Methodik

Im Zentrum des Kapitels steht die Beschreibung des forschungsmethodischen Vorgehens. Bei der Herangehensweise von wissenschaftlichen Arbeiten wird generell zwischen einem induktiven und deduktiven Vorgehen unterschieden. Bei der Induktion wird ausgehend von einer Beobachtung eines Effektes bzw. Phänomens eine allgemeingültige These oder Theorie entwickelt. Sie schließt damit vom »Besonderen zum Allgemeinen, vom Einzelnen zum Ganzen, vom Konkreten zum Abstrakten«²⁸⁷. Dem gegenüber steht das deduktive Vorgehen, das ausgehend von einer These (Vermutung) eine Vorhersage für eine spezielle Situation trifft. Der Deduktionsschluss führt damit vom Allgemeinen auf das Besondere. Die Vorhersage sollte so beschaffen sein, dass sie eindeutig auf ihre Richtigkeit bzw. Gültigkeit hin überprüft werden kann. Dies lässt Rückschlüsse zur Ausgangsthese zu, die damit entweder gestützt oder widerlegt werden kann.²⁸⁸

Bezogen auf die in der vorliegenden Arbeit zu klärenden Fragestellungen wurde deduktiv vorgegangen. Dabei wurden die in Kapitel 6.3 erörterten theoriegeleiteten Dimensionen zur Erklärung des Beziehungsgeflechtes zugrunde gelegt und auf ihre Gültigkeit hin überprüft sowie deren Bedeutung und Ausprägung ermittelt.

Methodenauswahl

Untersuchungen können einerseits nach explorativem und deskriptivem Vorgehen und andererseits nach Erhebungs-, Aufbereitungs- und Auswertungsver-

287 Bortz/Döring (2006), S. 300.

288 Vgl. ebenda, S. 300 f.

fahren differenziert werden.²⁸⁹ In der vorliegenden Arbeit erfolgt die Methodenauswahl nach MAYRING (2002, 2008a, b). Ergänzend hierzu werden BORTZ/DÖRING (2006) herangezogen.

(1) Exploratives Vorgehen

Zur Untersuchung des Beziehungsgeflechts von Eigentümern und Fremdmanagern wurde ein exploratives Vorgehen gewählt. Es sollten damit bislang vernachlässigte Zusammenhänge und Phänomene dieses speziellen Unternehmertypus aufgedeckt werden.²⁹⁰

(2) Erhebungsverfahren und Adressatenkreis der Befragung

Die Studie hatte zum Ziel, das Kontrollverständnis der aktiven Familieneigner hybrider MGFU zu eruieren. Für die Datenerhebung wurden deshalb Familienunternehmer von deutschen MGFU des verarbeitenden Gewerbes mit einer Mischgeschäftsführung in qualitativen leitfadengestützten Einzelinterviews nach ihrer Einschätzung des Stellenwerts der sieben als relevant erachteten Beziehungsdimensionen (vgl. Kap. 6.3) im Umgang mit den externen Geschäftsführern befragt.

Bei den untersuchten Unternehmen handelt es sich somit um Mehr-Generationen-Familienunternehmen, die im Management eine Mischgeschäftsführung institutionalisiert haben, bei denen also neben Familienmitgliedern auch angestellte Manager in die Geschäftsführung berufen wurden. Die gemischte Führung musste im Handelsregister eingetragen sein. Die erweiterte Geschäftsführung (durch Prokura oder Handelsvollmacht), und damit die Führungskraft einer unteren Hierarchieebene, blieb demnach unbeachtet.

Für die Auswahl der Unternehmen konnte auf CRAVOTTA (2010) zurückgegriffen werden, eine bundesweit durchgeführte Untersuchung zu Managementstrukturen von langlebigen Familienunternehmen in Deutschland, in der insgesamt 146 MGFU ermittelt wurden, die im Management eine Mischgeschäftsführung institutionalisiert haben. Diese sollten nun hinsichtlich der hier interessierenden Forschungsthematik genauer analysiert werden. Die betreffenden Unternehmen mussten dabei folgende Kriterien erfüllen:²⁹¹

289 Vgl. Mayring (2002), Kap. 4.

290 Für weiterführende Angaben vgl. Cravotta (2012), S. 86 f.

291 Für eine ausführliche Beschreibung der Filterkriterien und der verwendeten Datenbasis vgl. Cravotta (2010), S. 6 – 11.

- *Region/Land*: Die Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland.
- *Unternehmensform*: Bei den Unternehmen handelt es sich um MGFU, operationalisiert dadurch, dass sie jeweils seit mindestens 100 Jahren als FU bestehen.
- *Geschäftsführung*: Die Eintragung einer gemischten Führung ins Handelsregister ist obligatorisch.
- *EK-Anteil*: Die Unternehmerfamilie muss einen EK-Anteil von mehr als 25 % besitzen. Bei nicht-börsennotierten FU muss die Eigentümerfamilie zusätzlich den größten EK-Anteil haben.
- *Verarbeitendes Gewerbe*: Die Auswahl der Unternehmen beschränkt sich auf Unternehmen, die mit ihrer Haupttätigkeit dem Wirtschaftszweig des »verarbeitenden Gewerbes« zurechenbar sind (WZ 2008, Abschnitt »C«).
- *Unternehmensgröße* (nach Umsatz): Es muss in den Jahren 2006 bis 2008 durchschnittlich ein jährlicher Mindestumsatz von 25 Mio. Euro erzielt worden sein.
- *Selbstdarstellung*: Die betreffenden FU müssen sich in der Öffentlichkeit auch als solches bekennen bzw. sich für Außenstehende als Familienunternehmen zu erkennen geben.

Die hier festgelegten Themenschwerpunkte für die Befragung entstammen der einschlägigen Theorie und den Hauptfragestellungen, woraus wiederum die einzelnen Fragen entwickelt wurden. Im Anschluss wurden sie zusammen mit einer Familienunternehmensforscherin hinsichtlich Gültigkeit und Zuverlässigkeit diskutiert. Damit unterlag der Gesprächsleitfaden bereits im Vorfeld einer Validitäts- und Reliabilitätsprüfung.²⁹²

(3) Aufbereitungsverfahren

Für die Aufbereitung und Dokumentation wurden die Interviews auf Tonband aufgezeichnet. Die Audioaufzeichnungen wurden nach Beendigung des jeweiligen Gespräches innerhalb eines Tages verschriftlicht (transkribiert). Zusätzlich zum Interviewtext (Wortprotokoll) wurden prägnante Merkmale bzw. Auffälligkeiten des Gesprächsverlaufes und wesentliche Sprachbesonderheiten, wie z. B. die Tonhöhe, Pausen, Lachen etc., dokumentiert und kommentiert (kommentierte Transkription).²⁹³

292 Für eine ausführliche Beschreibung einschließlich des verwendeten Gesprächsleitfadens vgl. Cravotta (2012), S. 87–89.

293 Weiterführend hierzu vgl. ebenda, S. 92–94.

(4) Auswertungsverfahren

Das Auswertungsverfahren nimmt eine Analyse des ermittelten und aufbereiteten Materials vor. In der vorliegenden Arbeit erfolgt eine theoriegeleitete Textanalyse, bei der die Techniken der qualitativen Inhaltsanalyse gut geeignet sind. Die qualitative Inhaltsanalyse wird daher als das Auswertungsverfahren für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand verwendet. Die hier vorzunehmenden Arbeitsschritte basieren auf MAYRING (2002, 2008a, b).

Im Zentrum der Materialauswertung stand die Entwicklung eines Systems von Kategorien (Kategoriensystem), anhand dessen insbesondere durch die qualitativen Techniken Aussagen aus dem Text herausgefiltert und zugeordnet wurden. Für die zu untersuchenden Hauptfragestellungen erfolgte hierbei die Materialanalyse durch die Technik der skalierenden Strukturierung. Damit wurde eine Skalierung und Einschätzung des Textmaterials auf die vorher festgelegten, theoriegeleiteten Dimensionen mit ihren Ausprägungen vorgenommen, welche Aussagen zur Beziehungsqualität zwischen Eigner und Manager zulassen. Die einzelnen Auswertungsschritte sowie der Gang der Untersuchung werden nachfolgend kurz skizziert.

Nachdem die Hauptfragestellungen und die theoriegeleiteten Einschätzungsdimensionen festgelegt und als Variablen, die verschiedene skalierbare Ausprägungen annehmen können, kategorisiert wurden, erfolgte im nächsten Schritt die Formulierung der Ausprägungen als Skalenpunkte für jede Variable. Der für die Skalierung zu verwendende und der Fragestellung angemessene Differenziertheitsgrad wurde jeweils mit zwei zueinander entgegengesetzt stehenden Ausprägungsformen festgelegt; Beispiele hierfür sind: »hoch« vs. »niedrig« oder »persönlich« vs. »unpersönlich«. Für nicht eindeutig zuordenbare Fälle wurden »Restkategorien« definiert.

Daraufhin wurden die einzelnen Dimensionsausprägungen hinreichend definiert und typische Materialstellen, die sogenannten Ankerbeispiele, für die Kodierung in den Leitfaden aufgenommen. Um eine eindeutige Zuordnung zu gewährleisten, wurden Kodierregeln formuliert. Für die Einschätzung der Beziehungsvariablen (Dimensionen) und Ausprägungsformen wurde ein Kodierleitfaden aufgestellt.²⁹⁴

Anschließend erfolgte ein Probedurchlauf, bei dem die ersten drei Interviews transkribiert und mittels des entwickelten Kodierleitfadens analysiert wurden. Diskrepanzen und Probleme im Hinblick auf die Kategorienzuordnung wurden dabei diskutiert und als Ergebnis die Definitionen der Kategorien revidiert bzw. präzisiert. Dabei wurde eine weitere Dimensionsausprägung »informelle, indirekte (nach außen nicht erkennbare) bzw. versteckte Kontrolle« (»Ki«) in den

294 Vgl. ebenda, Anlage 4 (S. 191 f.).

Leitfaden mit aufgenommen. Dieser Revisionsprozess stellte zugleich die formative Reliabilitätsprüfung dar.²⁹⁵ Nach Überarbeitung des Kategoriensystems erfolgte die Rekodierung der drei Interviews.

Es konnten aus 71 MGFU des verarbeitenden Gewerbes jeweils Gesprächspartner für insgesamt 71 Interviews gewonnen werden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 48,6 %. Von den 71 Interviews konnten 40 persönlich mit den Eignern geführt werden, während 31 aufgrund von Terminschwierigkeiten und/oder größeren räumlichen Distanzen am Telefon durchgeführt wurden. Dabei wurde mit zwei Ausnahmen immer mit nur einem Familieneigner direkt gesprochen. In einem Fall waren zwei Brüder gleichzeitig als Gesprächspartner anwesend, im zweiten standen dem Interviewer zugleich der Familienunternehmer und sein Fremdmanager gegenüber. Die Interviews dauerten zwischen 30 und 240 Minuten. Die durchschnittliche Dauer lag bei etwas mehr als einer Stunde. Bis auf ein Interview konnten alle geführten Gespräche mit einem Tonband aufgezeichnet werden.

Der Stichprobenumfang lag demnach bei 71 untersuchten hybriden Mehr-Generationen-Familienunternehmen des verarbeitenden Gewerbes, die sich nach folgenden Unternehmensmerkmalen weiter differenzieren lassen:

(1) Unternehmensgröße (nach Umsatz und Mitarbeitern)

Die untersuchten FU erwirtschaften Umsatzwerte zwischen 25 Mio. und 9,3 Mrd. Euro bzw. beschäftigten 65 bis 36.500 Mitarbeiter. Die breite Mehrheit (40 MGFU; 56,3 %) gehören dem Unternehmenstypus »MGFU II« (eher größere Unternehmen) an. Bei 13 MGFU (18,3 %) handelt es sich um eher mittlere Unternehmen (MGFU I) und insgesamt 18 dieser Firmen (25,4 %) sind Großunternehmen (MGFU III).²⁹⁶

(2) Rechts- und Gesellschaftsform

Über die Hälfte (52,1 %) der untersuchten MGFU firmieren in der Rechtsform einer GmbH & Co. KG. Die GmbH als zweitstärkste gewählte Rechtsform kommt auf rund 23 %. Mit über 63 % der betreffenden Unternehmen ist die Personengesellschaft die am weitesten verbreitete Gesellschaftsform. Auch wenn insgesamt zehn Unternehmen eine kapitalistische Rechtsform (AG und AG & Co. KGaA) gewählt haben, sind davon nur zwei an der Börse notiert.

295 Vgl. Cravotta (2012), S. 99.

296 Die Größenklassen und die Einteilung der Unternehmen nach den drei Typen erfolgte nach Cravotta (2010), S. 13.

(3) EK-Anteil der Unternehmerfamilie

Mit einer Ausnahme halten die Eigentümerfamilien bei allen untersuchten MGFU einen Anteil am Eigenkapital, der über 50 % liegt. Bei 59 der 71 MGFU (83,1 %) befindet sich das Unternehmen zu 100 % in Familienhand.

(4) Regionale Verbreitung

Über die Hälfte (52,1 %) der untersuchten MGFU befinden sich in West-/Mitteldeutschland. In Süddeutschland sind insgesamt 28 Unternehmen (39,4 %), in der norddeutschen Region lediglich sechs Unternehmen (8,5 %) ansässig.²⁹⁷

(5) Zusammensetzung der Mischführung (Varianz)

(a) Verhältnis der Anzahl Familienmanager zu Fremdmanager:

Bei den meisten (40,8 %) der betreffenden MGFU sind genauso viele familieninterne wie externe Manager angestellt. Zudem versuchen sie mit einer geringen Anzahl von Managern in der Unternehmensleitung auszukommen: Bei jeweils 22 der MGFU mit hybrider Geschäftsführung (31,0 %) sind insgesamt nur zwei oder drei Managerposten vergeben worden. Jedes vierte MGFU (18 Unternehmen; 25,4 %) hat dagegen vier Manager berufen. Lediglich neun Unternehmen (12,6 %) beschäftigen fünf und mehr Manager an der Spitze. MGFU mit mehr als sieben Geschäftsführern im Top-Management waren nicht vorzufinden.

(b) Über-/Unterordnungsverhältnis:

Eine Über-/Unterordnung ist feststellbar, wenn einem Managementmitglied der Vorsitz der Geschäftsführung zugesprochen ist oder er als Sprecher der Geschäftsleitung auftritt (Falls keiner dieser Fälle vorlag, so wurde von einer Gleichordnung ausgegangen). An dieser Stelle wurde nur die nach außen erkennbare Über-/Unterordnung einbezogen. Verborgene und nicht institutionalisierte Überordnungen werden erst in der Auswertung näher berücksichtigt.

Wie (beinahe) erwartet, lassen sich die Familienmitglieder den Vorsitz bzw. die Position als Sprecher der Geschäftsleitung nicht aus den Händen nehmen. Nur bei einer kleinen Minderheit von 8,5 % (sechs MGFU) nimmt ein familienfremdes Managementmitglied die formal herausragende Position in Form des Vorsitzenden oder des Sprechers der Geschäftsleitung ein. Allerdings relativiert sich dieses Ergebnis, wenn man berücksichtigt, dass

297 Die Einteilung der MGFU nach den drei genannten Regionen innerhalb des Bundesgebietes erfolgte nach ebenda, S. 18 f.

bei fast der Hälfte (34 MGFU; 47,9 %) der betreffenden MGFU mit einer Mischgeschäftsführung eine zumindest nach außen erkennbare paritätische Besetzung des Managements vorliegt und damit Gleichrangigkeit zwischen den internen und externen Managern herrscht.

(c) Kombination aus (a) und (b):

- Bei den MGFU mit hybrider Geschäftsführung mit gleich vielen externen wie internen Managern herrscht bei 55,2 % Gleichrangigkeit zwischen den Familien- und Fremdmanagern.
- Bei den MGFU mit hybrider Geschäftsführung, in denen mehr familieninterne als externe Managementmitglieder vorzufinden sind, liegt zu 73,3 % eine Gleichstellung vor. Nur bei exakt 20 % dieser Unternehmen kann eine Überordnung durch Familienmitglieder festgestellt werden.
- In Management-Teams mit mehr externen Managern als Familienmitgliedern behalten sich die Unternehmerfamilien in über 59 % der Fälle den Vorsitz bzw. den Posten als Sprecher der Geschäftsleitung vor. Nur bei etwa jedem siebten Unternehmen ist hier ein Fremdmanager dem/den aktiv tätigen Familieneigner/n übergeordnet.
- Im Vergleich gerader zu ungerader Anzahl von Managerposten in den betreffenden MGFU konnten keine großen Abweichungen festgestellt werden: Mit überwiegender Mehrheit herrscht Gleichrangigkeit zwischen familieninternen und externen Geschäftsführern. Bei Unternehmen mit insgesamt zwei Managern an der Unternehmensspitze ist der Anteil der Gleichstellung mit über 54 % unerwartet hoch.²⁹⁸

Im Anschluss an die Rekodierung der ersten drei Interviews erfolgte der endgültige Materialdurchgang, in dem die restlichen 68 Interviews transkribiert und nach dem Kodierschema verschlüsselt bzw. kodiert wurden. Dieser Prozess gliederte sich in zwei Arbeitsschritte: Zuerst wurden alle Fundstellen, die Hinweise zur Einschätzung der Dimensionen lieferten, durch Unterstreichungen mit einer entsprechenden Farbgebung und Randnotizen mittels der jeweiligen Kodierzeichen hervorgehoben (Fundstellenbezeichnung). Im zweiten Arbeitsschritt wurden die gekennzeichneten Textstellen auf die einzelnen skalierten Kategorien hin eingeschätzt. Daraufhin erfolgte die zweite Reliabilitätsprüfung: die summative Reliabilität. Diese bezog sich auf die Prüfung der Zuverlässigkeit der Kategorien, nachdem das gesamte Material erhoben und bearbeitet worden ist.²⁹⁹

Die Prüfung ergab, dass der Leitfaden bereits nach der ersten Revision so geschärft worden war, dass nur noch geringfügig und vereinzelt Definitionen

298 Für eine detailliertere Darstellung vgl. Cravotta (2012), S. 104–106.

299 Vgl. hierzu ebenda, S. 99.

geändert werden mussten. Damit konnten nun alle Interviews nach dem so erarbeiteten Leitfaden kodiert und mittels der strukturierenden, qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING (2008a) ausgewertet werden.

Anschließend erfolgte die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse in Bezug auf Ausgangstheorie und Fragestellung. Zunächst wurden für jedes transkribierte Interview die Einschätzungen zu den skalierten Dimensionsausprägungen zusammengefasst. Danach wurden alle transkribierten Interviews miteinander verglichen (intrafunktionaler Vergleich). Ähnlichkeiten und Differenzen der Einschätzungen wurden herausgearbeitet, generalisiert und schließlich nach Häufigkeiten, Kontingenzen (Zusammenhänge) und ggf. Konfigurationen (Einstellungen) quantitativ analysiert.

Dabei mussten Häufigkeiten der Einschätzungen einer weiteren Reliabilitätsprüfung standhalten: der InterCoderreliabilität, die sich insbesondere auf die Feststellung der Reproduzierbarkeit der Ergebnisse bei wiederholtem Messen erstreckt und damit den Grad der Zuverlässigkeit misst, dass andere Forscher zu denselben Ergebnissen kommen.³⁰⁰ Hierzu wurden die Transkripte der Interviews drei Testpersonen vorgelegt und deren Über- bzw. Nicht-Übereinstimmung mit den Ergebnissen des Verfassers ermittelt sowie für jede Merkmalsausprägung ein Reliabilitätskoeffizient »R« errechnet.³⁰¹ Dieser Koeffizient (auch Reliabilitätsmaß genannt) gibt die Quote der übereinstimmenden Einschätzungen verschiedener Analytiker bzw. Kodierer und damit den Grad der Zuverlässigkeit an. Bei der hier vorgenommenen InterCoderreliabilitätsprüfung wurde das einfache Reliabilitätsmaß nach HOLSTI (1969) verwendet.³⁰²

Bei dieser InterCoderreliabilitätsprüfung konnte bei den hier zu prüfenden Merkmalsausprägungen ein Reliabilitätsmaß von 0,85 bis 0,97 ermittelt werden. Von den insgesamt 19 erfassten Häufigkeitsmerkmalen wiesen 11 (57,9 %) einen Koeffizienten auf, der über 0,90 lag, sodass per definitionem deren Reliabilität mit der Konvention »hoch« zu beurteilen war. Da für die vorliegende Studie ein Mindestmaß von über 0,79 für die Tauglichkeit der Daten vorausgesetzt wurde, konnte folglich das hier erhobene Material als zuverlässig bewertet und zur Interpretation des empirischen Befundes ausnahmslos herangezogen werden.³⁰³

Um gewisse Häufigkeiten und Kontingenzen der Einschätzungen besser ermitteln zu können, wurden alle Interviewpartner am Ende des Gesprächs aufgefordert, die sieben genannten Strukturierungsdimensionen nach deren Bedeutung in eine Rangfolge zu bringen sowie ihre jeweilige Ausprägungsform anzugeben. Hierzu wurden die Dimensionen auf Kärtchen geschrieben und den

300 Vgl. Mayring (2008a), S. 110 – 113.

301 Vgl. hierzu Cravotta (2012), S. 100 f.

302 Für die Berechnung des verwendeten Reliabilitätsmaßes vgl. ebenda, S. 101.

303 Für eine detailliertere Darstellung vgl. ebenda, S. 101 f. u. 107.

Interviewpartnern zur Gewichtung bzw. Einordnung in eine Rangfolge vorgelegt, um schließlich die relevanten Beziehungsdimensionen im Umgang zu den Fremdmanagern genauer herausarbeiten zu können. Dabei war es erlaubt, Dimensionen gleich zu gewichten, d. h. mehreren Kärtchen ein und demselben Rang zuzuordnen.

So konnten die Aussagen der aktiven Familieneigner einerseits anhand der Rangfolge der gelegten Kärtchen (mit den Dimensionen und Ausprägungen) sowie andererseits anhand der Gesprächsprotokolle ausgewertet werden.

Die aus diesem Auswertungsverfahren gewonnenen Erkenntnisse waren anschließend vor dem theoretischen Hintergrund der einschlägigen CG-Literatur (PAT und ST) mit den zugrunde gelegten Fragestellungen zu interpretieren. Der letzte Arbeitsgang beinhaltete die Verschriftlichung und Darstellung der wesentlichen Erkenntnisse.

8 Ergebnisse und ihre Interpretation

8.1 Empirische Befunde

Die Auswertung der von den Familienunternehmern angegebenen Rangfolge hinsichtlich der Beziehungsdimensionen und ihrer jeweiligen Ausprägungsform ergab, dass die Beziehung zwischen Familieneigner und Fremdmanager stark durch Vertrauen geprägt ist. 51 der 71 befragten Familienunternehmer (71,8 %) nannten die Dimension »Vertrauen« an erster Stelle. Dabei wiesen sie dieser Dimension mit nur einer Ausnahme die Ausprägungsform »hoch« zu. Dies hat keineswegs überrascht, zumal Vertrauen generell in jeder Beziehungskonstellation als wichtig erachtet wird. Ähnlich verhält es sich mit dem »Ziel- und Wertesystem«. Mehr als die Hälfte aller befragten Personen ordneten dieser Dimension den ersten Rang zu. In 69 der Fälle (97,2 %) wurde ein »gleiches (einheitliches) Ziel- und Wertesystem« zwischen Eigentümer und Fremdmanager als zentral für eine gut funktionierende Beziehung genannt. Aus Sicht der Familieneigner beschreiben demzufolge »hohes Vertrauen« (enge Vertrauensbeziehung) und »Ziel-/Wertesymmetrie« relevante Beziehungsdimensionen.

Etwas nachgelagert, aber trotzdem wichtig erscheinen die Dimensionsausprägungen »persönliche Information und Kommunikation« und »enge Zusammenarbeit«. Dementsprechend basiert die erfolgreiche Zusammenarbeit der Eigner mit ihren angestellten Managern meist auf einer informellen Beziehung mit persönlichen Bindungen, bei welcher schnelle, unbürokratische Wege mit engen Abstimmungen gefragt sind.

Kontrolle gegenüber externen Managern, so hat es jedenfalls zunächst den Anschein, ist unwichtig(er). Sie steht meist ganz unten in der Beziehungspyra-

mide. Wenn Kontrolle ausgeübt wird, so ist deren Ausmaß gering. Lediglich sechs der 71 Familienunternehmer kontrollieren ihre Fremdmanager stärker. Auch die vom Eigentümer durch Berufung familienexterner Geschäftsführer zu tragenden Kosten besitzen keine große Bedeutung. Ein Fremdmanager muss natürlich »Leistung« bringen, sie kommt aber in Relation zu den anderen Dimensionen nur an dritter Stelle.

Damit basiert die Beziehung der Eigner zu dem/n Fremdmanager/n im Wesentlichen auf:

- (1) einem engen Vertrauensverhältnis (»hohes Vertrauen«) mit
- (2) gemeinsamen Ziel- und Wertevorstellungen,
- (3) persönlicher, direkter Information und Kommunikation,
- (4) einer engen Zusammenarbeit und damit auf einer informellen Beziehung mit persönlicher Bindung sowie
- (5) Performance (Leistung) des angestellten Managers

und weniger auf:

- (1) Kontrolle und
- (2) Kosten durch Fremdmanagement.

Einen Kontroll- und Identitätsverlust der Eigentümerfamilie durch das Einschalten von externem Management sehen nur die wenigsten der Befragten: Insgesamt fünf der 71 Familienunternehmer (7,0 %) bestätigen dies. Die überwiegende Mehrheit sieht weder einen Kontroll- noch einen Identitätsverlust der Familie. Von einer Gefährdung der Autonomie, und damit der Eigenständigkeit der Unternehmerfamilie, geht lediglich ein aktiver Familieneigner infolge einer Fremdgeschäftsführung aus. Auch befürchten nur drei Familienunternehmer (4,2 %) ein Ausnützen des Handlungsspielraumes ihrer angestellten Manager. Nicht einmal 3 % der Befragten sprechen dabei von einem (direkten) Abhängigkeitsverhältnis. Beim Merkmal »Information und Kommunikation« herrscht nach Ansicht der Eigner eine Symmetrie. Lediglich zwei MGFU (2,8 %) gehen von Informationsasymmetrien aus.

Diese Ergebnisse haben doch sehr überrascht, zumal nur 31 der 71 befragten Familieneigner (43,7 %) die formal herausragende Position in Form des Vorsitzenden oder des Sprechers der Geschäftsleitung einnehmen. Auch wird das Thema »Fremdmanagement in FU« in der Fachliteratur oft unter durchaus kritischen Vorzeichen gesehen.

Der Befund bestätigt bis hier hin die ST bzw. die Annahmen der ST. Es wäre allerdings verfrüht und unangemessen, daraus bereits zu schließen, dass die ST

ein adäquates Erklärungsmodell für die Beziehungskonstellation zwischen Eigner und Fremdmanager ist. Vielmehr war es notwendig, das Beziehungsverhältnis genauer zu untersuchen. Es stellte sich die Frage, warum die Dimension »Kontrolle« mit ihrer Ausprägung »stark« aus Sicht der Familienunternehmer in der Beziehungssituation eine untergeordnete Bedeutung einnimmt und damit den anderen Merkmalen nachgelagert ist.

Der empirische Befund zeigt, dass die Familieneigner mit dem Kontrollbegriff hier vielmehr persönliche, direkte Kontrollen des Fremdmanagements verbinden und damit einen unmittelbaren Eingriff in das Tagesgeschäft ihrer externen Geschäftsführer. Dies entspricht nicht ihrem Erklärungsmuster von Kontrolle, sodass sie diese Dimension als eher unwichtig betrachten.

Bedeutet dies nun, dass hier Kontrolle überhaupt nicht stattfindet oder aber durch andere Mechanismen ausgeübt bzw. der Kontrolleinfluss auf eine andere Art und Weise sichergestellt wird, die vielleicht nicht gleich als Kontrolle vonseiten der Familieneigner verstanden wird?

8.2 Erklärungsmuster hybrider Mehr-Generationen-Familienunternehmen

8.2.1 Kontrollverständnis der aktiven Familieneigner

Zur Beantwortung der Frage nach dem Kontrollverständnis bzw. der Art und Weise des Kontrolleinflusses durch die Familieneigner wurden die einzelnen Gesprächsprotokolle bzw. Transkripte herangezogen. Dabei wurden die Textstellen markiert und entsprechend dem Leitfaden nach den zugrunde gelegten Dimensionen mit ihren Ausprägungsformen kodiert, um so eine Häufigkeitsverteilung der einzelnen Kategorien zu ermitteln. Die Auswertung der 71 transkribierten Interviews zeigte, dass Textstellen häufig mit den Dimensionsausprägungen »hohes Vertrauen«, »enge Zusammenarbeit«, »gleiches (einheitliches) Ziel- und Wertesystem« sowie »persönliche Information und Kommunikation« kodiert wurden. Dies war keineswegs überraschend, da bereits bei der Rangfolge der gelegten Kärtchen diese Dimensionsausprägungen am Anfang von den Familienunternehmern genannt wurden.

Wird nun aber die Dimension »Kontrolle« des Fremdmanagements genauer betrachtet, so fällt auf, dass Textstellen eher weniger mit den Merkmalsausprägungen »gering« und »stark« kodiert wurden. Vielmehr ließen Textpassagen eine Kodierung mit »K_i« und damit »informelle, indirekte bzw. versteckte Kontrollen« zu. Indirekte Kontrollen sind nach außen nicht (klar) erkennbar und meist nicht schriftlich in Form von Verträgen oder Geschäftsordnungen fixiert. Kontrollmechanismen sind damit nur im Innenverhältnis zu beobachten. Versteckte Kontrollen sind zudem Kontrolleingriffe seitens des Familieneigners,

die dem familienexternen Geschäftsführer verborgen bleiben. Wie und vor allem durch welche Mechanismen findet nun Kontrolle des Fremdmanagements seitens der aktiven Familieneigner statt?

Die Auswertung des empirischen Datenmaterials macht deutlich, dass das Kontrollverständnis der Eigner gegenüber den Fremdmanagern nicht auf persönliche und direkte Kontrollen gründet. Auch wurden nur in den seltensten Fällen überhaupt »greifbare« Kontrollsysteme zu deren (direkten) Überwachung eingeführt. Vielmehr sind von den untersuchten Familienunternehmen indirekte (nach außen nicht erkennbare) Mechanismen zwischengeschaltet worden (teilweise auch unbewusst geschaffen), die diese Kontrollfunktion übernehmen, wie nachfolgende Passage aus einem Gespräch mit einer Eignerin exemplarisch verdeutlicht:

- F: Wie würden Sie Ihre Aufgabe hier definieren?
- A: (...) Ich bin die Eignerin. (...), (...) Auch als Coach zum Teil. Als Namensträgerin. Ich habe auch so einen Gallionsfigurstatus. Ich trage ja auch die Verantwortung und bei allen wichtigen Sachen habe ich das letzte Wort. Das ist mein (?) Unternehmen und da behalte ich mir das auch vor.
- F: Sehen Sie sich als Kontrolleurin gegenüber den Managern?
- A: Nein. In gewisser Weise ist da immer ein kontrollierendes Element mit drin, man bespricht die Sachen und da will man natürlich wissen, wie es steht.
- [...]
- F: Also ist die persönliche Kontrolle der externen Manager durch Sie eher nachgelagert?
- A: Ja. Wir arbeiten schon als Team. Das hat sich sehr gut eingespielt, dass wir wissen, das berührt jetzt die anderen und ich erspare mir Probleme, wenn ich die rechtzeitig mit ins Boot nehme. Und hier ist es egal, das kann ich selbst entscheiden, ich weiß, wie die Chefin darüber denkt (...).
- F: Kein direktes Kontrollieren, das wird durch das Informations- und Kommunikationsmedium ausgeschaltet?
- A: Ja (...). Es gibt auch bestimmte Themen, da schau ich einfach mal zwischendurch, ich habe ja auch einen Computer. Da sieht man ja, ob das so Pi mal Daumen in die richtige Richtung läuft.³⁰⁴

Wie nun folgendes Beispiel zeigt, gehen die Eigner hier nicht von Kontrollverlusten durch das Einschalten familienfremder Geschäftsführer aus:

304 Gesprächsprotokoll Nr. 61, S. 4 f. (Z. 131 – 153).

- F: Zum Beispiel, wenn man die Punkte »Ressource«, »Qualität«, »Zusammenarbeit«, »Ziel-/Wertesystem« anschaut, können Sie da sagen, hat sich da irgendwie eine Veränderung durch den Einsatz speziell Externer ergeben?
- A: (&) Also die Familie hat ja nach wie vor den Einfluss (lachen), also es ist nicht so, dass der Einfluss weg wäre.³⁰⁵

So finden Kontrollen oft auf eine andere Art und Weise vonseiten der Eigentümer statt. Anhand der Inhaltsanalyse aller Gespräche konnten insgesamt 15 (indirekte) Mechanismen festgestellt werden, wie letztlich der Kontrolleinfluss der Eigentümerfamilie sichergestellt wird:

- (1) Verborgene Überordnung der Familie im Management (Innenverhältnis, eher informell)
- (2) Indirekte Kontrolleinflüsse der Familie im Kontrollgremium gegenüber Fremdmanagern (eher informell)
- (3) Anwesenheit der Familie im Management (informell)
- (4) Ziel- und Wertesystem (informell)
- (5) Lange Amtszeiten und Bewährung der angestellten Manager (informell)
- (6) Kapitalbeteiligung
- (7) Stellung als persönlich haftender Gesellschafter (phG)
- (8) Einschränkung der Vertretungsberechtigung des Fremdmanagers (eher formell)
- (9) Formale Regelungen wie z. B. Geschäftsordnung und schriftliche Vereinbarungen (Gültigkeit meist im Innenverhältnis)
- (10) Unbefristetes Vertragsverhältnis (formell)
- (11) Internes Rekrutieren (informell)
- (12) Rekrutierung (bewusst) aus dem Mittelstand (informell)
- (13) Weitere operativ tätige Familienmitglieder (informell) [über das Kontrollgremium und Management hinausgehend]
- (14) Mitarbeiter (informell)
- (15) Versteckte Eingriffe in den Handlungsspielraum des Fremdmanagers

Aus den Gesprächen und den Angaben der Familienunternehmer konnte so beispielsweise beobachtet werden, dass trotz einer nach außen vorliegenden Gleichstellung zwischen Familien- und Fremdmanager meist im Innenverhältnis die Familie gegenüber ihren externen Geschäftsführern übergeordnet ist. Damit ist Mechanismus (1) »Verborgene Überordnung der Familie im Management (Innenverhältnis)« angesprochen. Hierdurch übt die Unternehmerfamilie schließlich Kontrolle auf das Fremdmanagement aus. Dieser indirekte Kontrollmechanismus war bei den untersuchten MGFU besonders häufig vor-

305 Gesprächsprotokoll Nr. 52, S. 4 (Z. 145 – 149).

zufinden. Daneben hat allein die Anwesenheit von mindestens einem Familienmitglied im Management direkte Kontrollen ersetzt. Die nachfolgende Auswertungstabelle listet alle identifizierten Kontrollmechanismen, die die Familie zur (indirekten) Überwachung ihres Fremdmanagements zwischengeschaltet hat, nach Häufigkeit und Rang auf. Im Anschluss werden die indirekten Mechanismen entsprechend ihrer Rangfolge (vgl. Tab. 4, vorletzte Spalte) jeweils unter Angabe von Quellennachweisen näher beschrieben.

Indirekte Kontrollmechanismen der Familieneigner gegenüber Fremdmanagern (Mehrfacheinschätzungen der Mechanismen pro untersuchtem MGfU waren möglich**)		Anzahl der MGfU*	(in %)	Verteilung im Verhältnis	Rang nach Häufigkeit	R
Indirekte (nach außen nicht erkennbare) Kontrollen durch:	Verborgene Überordnung der Familie im Management (Innenverhältnis: »de facto«, eher informell)	58	16,1%	<i>sehr häufig</i>	1	0,92
	Indirekte Kontrolleinflüsse der Familie im Kontrollgremium gegenüber Fremdmanagern (eher informell)	42	11,7%	<i>häufig</i>	3	0,90
	Anwesenheit der Familie im Management (informell)	51	14,2%	<i>sehr häufig</i>	2	0,93
	Ziel- und Wertesystem (informell)	41	11,4%	<i>häufig</i>	4	0,89
	Lange Amtszeiten und Bewährung der angestellten Manager (informell)	39	10,8%	<i>häufig</i>	5	0,92
	Kapitalbeteiligung	8	2,2%	<i>weniger häufig</i>	11	0,93
	Stellung als persönlich haftender Gesellschafter (pHG)	4	1,1%	<i>selten</i>	14	0,97
	Einschränkung der Vertretungsberechtigung des Fremdmanagers (eher formell)	35	9,7%	<i>häufig</i>	6	0,92
	Formale Regelungen wie z. B. Geschäftsordnung und schriftliche Vereinbarungen (Gültigkeit meist im Innenverhältnis)	3	0,8%	<i>selten</i>	15	0,94
	Unbefristetes Vertragsverhältnis (formell)	27	7,5%	<i>häufig</i>	7	0,90
	Internes Rekrutieren (informell)	14	3,9%	<i>weniger häufig</i>	9	0,93
	Rekrutierung (bewusst) aus dem Mittelstand (informell)	17	4,7%	<i>weniger häufig</i>	8	0,90
	Weitere Familienmitglieder (informell) [über das Kontrollgremium und Management hinausgehend]	10	2,8%	<i>weniger häufig</i>	10	0,96
	Mitarbeiter (informell)	6	1,7%	<i>selten</i>	12	0,92
Versteckte Eingriffe in den Handlungsspielraum des Fremdmanagers	5	1,4%	<i>selten</i>	13	0,90	

*) gibt die Anzahl der MGfU an, in denen diese Mechanismen (Merkmalsausprägungen) mindestens 1 Mal beobachtet werden konnten
 **) Aussagen innerhalb eines Transkriptes konnten gleichzeitig zu mehreren Mechanismen (Merkmalsausprägungen) zugeordnet werden

Tab. 4: Die indirekten Kontrollmechanismen der aktiven Familieneigner (Quelle: Eigene Darstellung)

Rang 1: Verborgene Überordnung der Familie im Management (Innenverhältnis)
 Darunter wird eine nach außen nicht (klar) erkennbare Überordnung der Familie im Management (Innenverhältnis, »de facto«) verstanden. Intern ist sie meist nicht schriftlich geregelt, sondern vielmehr in den Köpfen der Organisationsmitglieder verankert. Wie einige Auszüge aus den Gesprächsprotokollen später zeigen werden, macht sich diese verborgene bzw. versteckte Überordnung insbesondere dadurch bemerkbar, dass der Eigner (meist informell) den Vorsitz bzw. eine Sprecherfunktion im Innenverhältnis einnimmt, ein Vetorecht bei (wichtigen) Entscheidungen besitzt oder aber das maßgebliche Entscheidungsrecht bei allen Managementangelegenheiten hat. Bei Letzterem wirkt der Fremdmanager im Endeffekt nur beratend mit. Demnach wird er in der Ent-

scheidungsbildung weitgehend ausgeschlossen. Externe Manager dagegen, die zusammen mit einem mit Vetorechten ausgestatteten Familieneigner arbeiten, sind bei der Ausgestaltung der Managementaufgaben stärker eingebunden und haben dabei eine etwas größere Entscheidungsmacht. Allerdings kann hier das Familienmitglied Beschlüsse zu Fall bringen, sofern es von seinem Vetorecht Gebrauch macht.

Überordnung durch:	Außenverhältnis		Innenverhältnis		Abweichung	
	Häufigkeit	(in %)	Häufigkeit	(in %)	Häufigkeit	(in %)
Familienmanager	31	43,7%	58	81,7%	27	38,0%
Gleichstellung	34	47,9%	12	16,9%	-22	-31,0%
Fremdmanager	6	8,5%	1	1,4%	-5	-7,0%

Tab. 5: Vergleich der Überordnungen der Managementmitglieder im Außen- und Innenverhältnis (Quelle: Eigene Darstellung)

Eine nach außen erkennbare Gleichstellung zwischen familieninternen und -externen Managern liegt in 34 der befragten Familienunternehmen vor. Betrachtet man in dieser Gruppe die Stellung der Familieneigner gegenüber ihren externen Managern, so ist im Innenverhältnis bei lediglich acht MGFU auch wirklich eine Gleichrangigkeit der Mitglieder zu beobachten.³⁰⁶ In den verbleibenden 26 MGFU (76,5 %) herrscht eine (mehr oder weniger deutliche) Überordnung durch jeweils ein Familienmitglied, die aber nach außen nicht (klar) zu erkennen ist. Eine nach außen verborgene Überordnung der Familie in dieser Gruppe hat sich durch folgende Ausdrucksformen bemerkbar gemacht:

Überordnung im Innenverhältnis durch:	Häufigkeit
Interner Vorsitz (Sprecher) ohne besondere Rechte	1
Interner Vorsitz (Sprecher) mit Doppelstimme bei Pattsituation	0
Interner Vorsitz (Sprecher) mit Vetorecht	11
Interner Vorsitz (Sprecher) mit maßgeblicher Entscheidung (FremdM nur beratend)	4
Nur Vetorecht, kein interner Vorsitz (Sprecher)	10

Tab. 6: Ausdrucksformen nach außen nicht erkennbarer Überordnung der Familieneigner (Quelle: Eigene Darstellung)

306 Ausführlicher hierzu vgl. Cravotta (2012), S. 116, Fn. 384.

Eine Überordnung durch einen internen Vorsitz, verbunden mit einer Doppelstimme bei einer Pattsituation, kam hier nicht vor. Sie soll aber der Vollständigkeit halber erwähnt werden. Im Folgenden wird nun die jeweils vorzufindende Ausdrucksform anhand des empirisch erhobenen Datenmaterials beschrieben.

Interner Vorsitz (Sprecher) ohne besondere Rechte

Lediglich bei einem Familienunternehmen sind die zwei aktiven Familieneigner ihren Fremdgeschäftsführer »faktisch« übergeordnet, jedoch ist diese Überordnung nicht mit besonderen Rechten, wie z. B. einem Vetorecht, versehen. Folgende Passage aus einem Interview mit dem älteren aktiven Familieneigner dieses MGFU verdeutlicht die genannte Ausdrucksform:

F: Und die Kontrolle ist eigentlich gering, nachgelagert? Sie sehen sogar durch Einschaltung eine positive Kontrolle?

A: Ja.

F: Aber zusammengefasst, gibt es schon so eine Art Vorsitz-Stellung der Familie, aber nur im Innenverhältnis?

A: Ja, so in der Art, schon ja, aber nur intern.

F: Aber spezielle Rechte haben Sie dadurch nicht, wie etwa, dass die Familie alle Managemententscheidungen selber trifft oder so was wie einen Einspruch einlegen kann?

A: Nein. Ein Veto haben wir nicht (bestärkend).³⁰⁷

Interner Vorsitz (Sprecher) mit Vetorecht

Die Überordnung durch einen internen Vorsitz der Familie im Management, verbunden mit einem Vetorecht, war am häufigsten vorzufinden. Durch dessen gezielten Gebrauch können so wichtige Beschlüsse verhindert beziehungsweise bereits geschlossene Entscheidungen zu Fall gebracht werden. Insbesondere dort, wo eine gleiche Anzahl familieninterner wie -externer Geschäftsführer beschäftigt sind, oder in Managementteams mit mehr externen Managern als Familiengeschäftsführern, wird ein solches Vetorecht vornehmlich der Familie zugesprochen, damit ihr Kontrolleinfluss auf das Unternehmen gewahrt bleibt. Die nachfolgende Textpassage ist aus einem Interview mit einem Eigentümermanager, der zusammen mit drei externen Geschäftsführern die Geschicke des Unternehmens leitet. Darin bringt er klar zum Ausdruck, dass er sich ein nicht formal geregeltes Vetorecht im Managementgremium vorbehält und zudem den internen Vorsitz hat.

307 Gesprächsprotokoll Nr. 17, S. 11 (Z. 441 – 449).

- F: Haben Sie dann formal einen Vorsitz der Geschäftsleitung oder ist diese Überordnung eher intern?
- A: Also das ist im Prinzip intern, weil ich bin alleiniger Gesellschafter inzwischen. Ich habe meine Mitgesellschafter vor vier Jahren alle ausbezahlt und meine Frau hat zwar noch ein ganz, ganz kleinen Minianteil, 0,01 %, hat grunderwerbssteuerrechtliche Gründe gehabt, sonst hätte ich für meine ganzen Grundstücke Grunderwerbssteuer schon zahlen müssen. Aber ansonsten bin ich eben alleine und habe deswegen jetzt diese Funktion, dass ich innerhalb der Geschäftsführung natürlich einen Sonderstatus habe als Gesellschafter und letztendlich die großen Entscheidungen natürlich immer über meinen Tisch laufen. Ansonsten machen die operativen Herren aber ihr Tagesgeschäft sehr selbständig.
- F: Das heißt, nach außen haben Sie keinen Vorsitz, nach innen haben Sie so einen informalen Vorsitz der Geschäftsleitung mit einem Sonderstatus, sprich einem Vetorecht?
- A: Ja genau, so ist es. Ich habe ja auch über der GmbH & Co. KG eine Beteiligungs-GmbH & Co. KG darüber. Also eigentlich bin ich ja dann Vorsitzender dieser Holding und Vorsitzender dieser vier Geschäftsführer, aber das ist aber nicht (Abbruch).
- F: Also nicht niedergeschrieben, sondern?
- A: Nicht im Handelsregister, sondern das ist »de facto« der Vorsitz.³⁰⁸

Mit dem folgenden Gesprächsausschnitt wird auf ein MGFU hingewiesen, bei welchem zwischen den jeweils zwei agierenden Familieneignern und Fremdmanagern (und damit einer gleichen Anzahl familieninterner wie -externer Manager) nach außen Gleichrangigkeit herrscht, wobei die Familie intern den Vorsitz eingeräumt bekommt und mit einem informellen Vetorecht ausgestattet ist.

- F: Bei einer Viererkonstellation ist spannend zu fragen, wie werden Beschlüsse gefasst? Per Einstimmigkeit oder Mehrheitsbeschluss? Gibt es eine Regelung?
- A: Es gibt keine Regelung.
- F: Und wie läuft es bei euch?
- A: (lachen) Im Prinzip schon gleich. Ich meine im Prinzip, die die Anteile haben, die haben schon das Sagen, das letzte Wort.
- F: Gibt es einen Vorsitz?
- A: Hmm.
- F: Nicht nach außen?
- A: Nicht nach außen.

308 Gesprächsprotokoll Nr. 68, S. 2 (Z. 22 – 39).

F: Aber indirekt schon?

A: Indirekt schon, ja.³⁰⁹

Interner Vorsitz (Sprecher) mit maßgeblicher Entscheidung (Fremdmanager nur beratend)

Die nachfolgenden Passagen zeigen zwei MGFU auf, bei denen eine nach außen formale Gleichstellung vorzufinden ist, aber im Innenverhältnis das Familienmitglied den faktischen Vorsitz (Sprecher) innehat und sich dabei das Recht einräumt, alle maßgeblichen Managemententscheidungen selbst zu treffen. In dieser Konstellation nimmt der Fremdmanager eher nur eine beratende Funktion im Geschäftsführungsgremium ein. Der erste Gesprächsauszug ist aus einem Interview mit einem aktiven Familieneigner, der zusammen mit zwei externen Managern das MGFU führt. Der zweite Auszug stammt aus einem Gespräch mit einem Familienmitglied, das zusammen mit seinem jüngeren Bruder und zwei »Fremden« die Geschäftsleitung innehat.

Gesprächsauszug Nr. 1:

F: Und haben Sie dann im Management einen Vorsitz oder sind Sprecher der Geschäftsleitung als geschäftsführender Gesellschafter?

A: Also formal nicht, aber im Innern hat ein geschäftsführender Gesellschafter schon den Vorsitz und die maßgeblichen Entscheidungen gegenüber den angestellten Managern.

F: Also sprich, nach außen gleichberechtigt, aber intern hat die Familie aufgrund dieser Stellung schon den Vorsitz?

A: Ja (?).³¹⁰

Gesprächsauszug Nr. 2:

F: Gibt es dann einen Vorsitz in der Geschäftsführung?

A: Es gibt was, was wir Primus inter pares nennen oder sagen wir mal Geschäftsführungssprechers, formal (...) gibt es gar nichts, wir haben die Position nicht. Wenn Sie unsere Visitenkarte sehen, da steht nur »Geschäftsführer« drauf. Fertig aus. Es gibt die Funktion nicht. Nach außen hin tritt jeder für das Geschäft auf. Nach innen hin möge es vielleicht so sein, dass alle wissen, dass mein Bruder und ich die maßgeblichen Entscheider sind (...).³¹¹

309 Gesprächsprotokoll Nr. 14, S. 3 (Z. 80–91).

310 Gesprächsprotokoll Nr. 53, S. 2 (Z. 36–42).

311 Gesprächsprotokoll Nr. 3, S. 2 (Z. 65–71).

Aus dem folgenden Gesprächsauszug geht explizit hervor, dass der Fremdmanager nur eine beratende, aber keine mitentscheidende Funktion hat:

- F: Und da wäre die Frage, wie werden dann Beschlüsse gefällt? Gibt es da eine Regelung? Per Einstimmigkeit oder per Mehrheitsbeschluss?
- A: Das ist eigentlich so, dass das von den Gesellschafter-Geschäftsführern vorgegeben wird und (ehm).
- F: Also das heißt, der Herr [Name des FremdM] wirkt beratend und die Entscheidung obliegt den Gesellschafter-Geschäftsführern?
- A: Genau (').³¹²

Nur Vetorecht, kein interner Vorsitz (Sprecher)

In 10 der befragten MGFU ist einem Managementmitglied zwar weder im Außen- noch im Innenverhältnis der Vorsitz eingeräumt bzw. die Sprecherfunktion der Geschäftsleitung übertragen worden; allerdings behält sich hier die Familie ein (meist nicht schriftlich fixiertes) Vetorecht vor. Nachfolgende Passage ist aus einem Gespräch mit einem aktiven Familieneigner, der im Management zusammen mit seinem Onkel sowie mit einem Fremdgeschäftsführer tätig ist. Trotz des Übergewichts an familieninternen Managern (zwei FamM auf ein FremdM) obliegt der Familie bei allen wichtigen Entscheidungen ein informelles Vetorecht.

- F: Muss er dann Demut haben? Oder Gleichberechtigung?
- A: (..) Er hat sicher gleiche Rechte, aber er muss sich gegenüber den Gesellschaftern unterordnen.
- F: Müssen Sie sich gegenüber den anderen Gesellschaftern unterordnen?
- A: (Hmm), ich glaube schon, ja.
- F: Hat der Herr [Name des FremdM] genauso die Entscheidung? Also angenommen, Sie sind sich uneinig.
- A: Also wir haben Uneinigkeit, aber da wird so lange diskutiert, bis wir eine Entscheidung haben. Also er vertritt seinen Standpunkt und muss sich bei mir nicht unterordnen.
- F: Gibt es eine Vorsitz oder Sprecher der Geschäftsführung?
- A: Noch nicht, aber das wird es bald geben.
- F: Und nach innen?
- A: Auch nicht (bestärkend).

312 Gesprächsprotokoll Nr. 45, S. 3 (Z. 80 – 86).

- F: Aber nach außen haben alle die Gesamtvertretung?
- A: Ja.
- F: Und wie ist das intern, haben Sie da mehr Macht?
- A: Rein rechtlich glaube ich, dass das gar nicht wirklich eine Rolle spielt, das ist so ein Punkt, der sich entwickeln wird (...).
- F: Also eine gewisse Unterordnung ist da, aber laut Stellung ist er nach außen wie nach innen genauso akzeptiert.
- A: Ja, und wenn Herr Herr [Name des FremdM] das nicht aushält, dann würde Herr [Name des FremdM] hier sicher nicht so lange gearbeitet haben.
- F: Wenn man sich gar nicht einigt. Entscheidet dann der Gesellschafterkreis?
- A: Rein rechtlich, ja. Aber in der Regel hat man sich geeinigt.
- F: Und ist das so, dass Sie das letzte Wort haben, weil Sie Gesellschafter sind?
- A: (..) So nicht. Aber der [Name des FremdM] ist für Investitionen zuständig, und er würde jetzt nie (?) sagen, jetzt streichen wir das Haus neu, ohne mich zu fragen. Im Endeffekt kann natürlich die Familie alle wichtigen Entscheidungen selber lenken oder Einwand einlegen.
- F: Fühlen Sie sich abhängig von Herrn [Name des FremdM]?
- A: Das ist keine 1b-Lösung. Für ihn ist das eine komfortable Lösung.³¹³

Rang 2: Anwesenheit der Familie im Management (informell)

An zweiter Stelle in der Häufigkeitsverteilung steht die Anwesenheit von mindestens einem Familienmitglied im Geschäftsführungsgremium, wobei allein schon hierdurch ein indirekter Kontrollmechanismus erkannt werden konnte. Damit stellt die Familie im Management Informationssymmetrie her und kann aktiv das Unternehmen zusammen mit angestellten Managern leiten, ohne sich hintergangen zu fühlen oder einen Verlust der eigenen Unternehmenskultur zu erfahren. Demnach stellt die Mischgeschäftsführung aus der Sicht der Familieneigner eine geeignete Form der Führung des MGFU dar, wie 51 der 71 befragten Eigner (71,8 %) dies bestätigen. Dabei hat zwar die breite Mehrheit (91,5 %) der betreffenden MGFU die Mischform nicht schriftlich geregelt, doch gilt sie bei 50 dieser Firmen (70,4 %) als eine auf Dauer angelegte Institution und unterliegt damit keiner zeitlichen Befristung. Insgesamt sechs MGFU (8,5 %) haben sie zur Bedingung gemacht und so für die zukünftige(n) Generation(en) verbindlich vorgeschrieben.

Folgende drei Gesprächsauszüge sollen verdeutlichen, wie aufgrund der Präsenz der Familie im Management direkte, persönliche Kontrollen und in-

313 Gesprächsprotokoll Nr. 24, S. 5 (Z. 156 – 190).

stitutionalisierte Mechanismen zur Überwachung des Fremdmanagements in diesen Unternehmen entfallen.

Gesprächsauszug Nr. 1:

- F: Und Sie begründen ja die fünfte Generation. Und das heißt, diese Familienmitglieder engagieren sich sehr aktiv. Übernehmen Sie die Kontrollrechte? Wird der Herr [Name des FremdM] stärker kontrolliert als Familienmitglieder? Was meinen Sie, ist Kontrolle ein Thema bei Fremdmanagement?
- A: Das ist ein Thema bei Fremdmanagement und genau deswegen hat man ja auch Familienmitglieder in der Geschäftsführung, dazu braucht man natürlich keine institutionalisierten Kontrollmechanismen. Das geht automatisch.
- F: Das heißt also, dadurch dass Sie im Management sind, ist die Kontrolle sichergestellt?
- A: Richtig (*), das ist meine Aufgabe.³¹⁴

Gesprächsauszug Nr. 2:

- F: Also können Sie sagen, Kontrolle und Kosten sind nicht ganz so wichtig?
- A: Ja, weil das ergibt sich, wenn man eng zusammenarbeitet dann. Aber natürlich ist Kontrolle sehr wichtig, wenn niemand von der Familie drin ist, dann müssen Sie eine Kontrolle haben. Aber bei einer Mischgeschäftsführung, das kriegen Sie einfach mit in der Zusammenarbeit.³¹⁵

Gesprächsauszug Nr. 3:

- F: Wie wichtig ist Kontrolle für Sie für die Externen, dass Sie sagen, Kontrolle ist sehr wichtig, man muss zumindest immer als Familienmanager den Daumen drauf haben?
- A: Dadurch, dass ein Familienmitglied im Management ist und (eh) alles mitbekommt, muss man nicht sonderlich viel kontrollieren. Es muss aber auch Vertrauen da sein.
- F: Also ist Kontrolle eher nachgelagert. Vertrauen würde Kontrolle ersetzen?
- A: Ja, genau (*).³¹⁶

Nachfolgendes Beispiel dient als Beleg dafür, dass die Anwesenheit der Familie in der Geschäftsleitung ein wichtiger Mechanismus zur Wahrung der Unternehmenskultur ist und so zur Kontinuität und zum Fortbestand der Familiendynastie mit ihren spezifischen Werten und Zielen beiträgt.

314 Gesprächsprotokoll Nr. 58, S. 4 (Z. 104–113).

315 Gesprächsprotokoll Nr. 36, S. 8 (Z. 297–301).

316 Gesprächsprotokoll Nr. 53, S. 2 f. (Z. 63–68).

- F: Und wie sehen Sie diese Mischgeschäftsführung Herr [Name des Familieneigners]? Ich vergleiche diese mit der reinen Inhaber- und Fremdgeschäftsführung. Nun Ihre spezielle Erfahrung mit dieser Mischgeschäftsführung. Sagen Sie, es ist eine geeignete Alternative?
- A: (Ehm) wenn ich mal abgrenze. Alleingeschäftsführung kann man in kleineren Unternehmen vielleicht noch machen, weil da können alle Fähigkeiten und zeitlichen Ressourcen möglicherweise durch eine Person abgedeckt werden. In größeren ist das fast unmöglich. Man braucht mehrere Personen mit einem ähnlich guten Background, möglicherweise mit einer anderen Spezialisierung. Also insofern ist das auf einer gewissen Größe gar nicht darzustellen. Wir sind eigentlich so eine Mischung zwischen rein inhabergeführter und mischgeführter Konstellation, wie Sie das auch deutlich erkennen können, weil es doch eine deutliche Führung durch mich gibt. (ehm) ich denke, dass, egal ob in der erstgenannten Form oder zweitgenannten Form (ehm) die Anwesenheit eines Familienmitglieds im Management ein sehr, sehr großer Vorteil ist, ein sehr großer Schatz im Verhältnis nach außen zu Kunden, zu Banken, zu Stakeholdern, aber auch nach innen, wo in einer Person sozusagen Kontinuität, aber auch Zukunft und Unternehmenskultur sehr, sehr stark Ausdruck findet. Wir haben eine ganz besondere Unternehmenskultur bei [Name des FU], die uns auch geholfen hat, durch das letzte schwierige Jahr der Krise zu kommen, wo wir sozusagen von unseren Mitarbeitern ohne Wimperzucken erhebliche Zugeständnisse bekommen haben und da haben wir besagt, wenn es nicht besser wird, wir haben Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld tariflich vereinbart, ich habe damals gesagt, wenn es uns wieder besser geht, dann werden wir wieder freiwillig 100 % bezahlen und nicht 60 % durch die Zugeständnisse, wenn es gut geht. Solche Sachen eben, dieses vertrauensbasierte Geben und Nehmen hat man eigentlich dann, wenn die Familie noch wirklich im Management ist.³¹⁷

Rang 3: Indirekte Kontrolleinflüsse der Familie im Kontrollgremium gegenüber Fremdmanagern (eher informell)

Nur 10 der hier untersuchten 71 MGFU (14,1 %) haben kein Kontrollgremium. 30 MGFU installierten dagegen einen fakultativen Beirat als Aufsichtsorgan, in 17 MGFU (23,9 %) wurde ein Aufsichtsrat eingeführt und in 14 MGFU (19,7 %) ist die Gesellschafterversammlung das maßgebliche Gremium. Auch wenn die Organe mehrheitlich (53,5 %) mit familienfremden Mitgliedern besetzt sind, haben 55 MGFU (77,5 %) immer noch Familienmitglieder ins Kontrollgremium einberufen, sodass auch dort die Eigentümerfamilie einen Einfluss auf die Geschicke des Unternehmens ausübt. In 35 der 61 MGFU (57,4 %), die bereits ein Kontrollorgan installiert haben, und damit in den meisten dieser befragten Unternehmen, behalten sich die Familien den Vorsitz vor.

³¹⁷ Gesprächsprotokoll Nr. 29, S. 3 f. (Z. 77 – 100).

Bei der Auswertung der Gesprächsprotokolle konnte weiter erkannt werden, dass bei 42 MGFU (59,2 %) die Fremdmanager stärker vom Aufsichtsorgan kontrolliert werden als vergleichsweise ihre Managementkollegen, die der Eigentümerfamilie angehören. Damit werden häufig indirekte, nicht formelle Kontrollen gegenüber dem Fremdmanagement durch das Kontrollgremium, welches oft durch die Eigentümerfamilie maßgeblich bestimmt ist, ausgeübt. Diese Kontrollen sind zwar nach außen oftmals nicht (klar) zu erkennen, machen sich aber im Innenverhältnis faktisch bemerkbar.

Das nachfolgende Beispiel ist ein Auszug aus dem Interview mit einem Eigner eines MGFU, das einen Beirat als maßgebliches Kontrollgremium, bestehend aus fünf Mitgliedern, installiert hat. Davon sind drei Beiräte extern, bei den beiden anderen handelt es sich um Familienmitglieder, wovon einer im Aufsichtsorgan den Vorsitz innehat. Nach außen hin herrscht im Managementgremium zwischen den vier bestellten Geschäftsführern eine Gleichordnung. Im Innenverhältnis jedoch wird der Familie der (informelle) Vorsitz zuerkannt, der mit einem Vetorecht verbunden ist. Dabei kommen auf zwei Familienmanager exakt zwei familienfremde Geschäftsführer. Bei diesem MGFU übt der 75-jährige Beiratsvorsitzende, der zugleich Vater der beiden aktiven Eigner ist, eine stärkere Kontrolle gegenüber den Fremdmanagern aus – zwar indirekt, aber dennoch intern (deutlich) spürbar.

F: Wenn Beschlüsse gefasst werden, gibt es da ein Regelwerk? Mehrstimmig? Gibt es da was Fixiertes?

A: Ja ('). Das haben wir bestimmt und klar definiert.

F: Mehrheitsbeschluss?

A: Wir wollen einstimmige Beschlüsse fassen.

F: Also Einstimmigkeit?

A: Ja, Einstimmigkeit. Und wenn das nicht der Fall ist, dann wenden wir uns an den Beiratsvorsitzenden, es muss ja relativ schnell gehen, dann wenden wir uns an den Beiratsvorsitzenden, das ist heute mein Vater, (ehm) der das nach 40 Jahren operativer Zeit weitergeführt hat, mein Vater ist jetzt 75 und macht das noch. Und dann geht das über meinen Vater. Das ist jetzt seit den vier, fünf Jahren, die ich in der Unternehmensleitung aktiv und seit drei Jahren jetzt hier auch Mitvorsitzender bin, ist das gar nicht passiert.

F: Wer ist denn sonst noch im Beirat?

A: Im Beirat haben wir aus der Familie [Name] einen Vertreter, also zwei Familienmitglieder und drei Nicht-Familienmitglieder. Also mein Vater und jemand aus der Familie [Name], also aus der Minderheitsgesellschaftergruppe ein Vertreter, dann mein Vater heute als Vorsitzender.

F: Hat Ihr Vater eine besondere Funktion?

- A: Ja (‘), mein Vater hat schon eine besondere Funktion.
- F: Also er entscheidet maßgeblich im Beirat?
- A: (Ehm) bei genehmigungspflichtigen Geschäften wenden wir uns, weil es einfach die kürzere Linie ist, uns kurzerhand an den Beiratsvorsitzenden, meinen Vater, und wenn der mit gutem Gewissen eine Entscheidung sozusagen beschleunigen kann, dann tut er das. Und er ist letztendlich als Gesellschafter auch am Mitsprechen. *Und da wirft er schon mal ein geschärftes Auge darauf, was unsere zwei Mitkollegen [die FremdM] da so machen.* Ja, und wenn das eine Frage ist, die heikler ist, dann bezieht er das Gremium mit ein. Und darüber hinaus haben wir drei Sitzungen. Aber sie tagen jetzt im Beirat, was letztendlich ein beratendes Gremium ist und nicht ein vollziehendes Gremium, (ehm) haben wir nicht öfters als dreimal im Jahr Sitzung.³¹⁸ (Hervorhebung durch den Verf.)

Rang 4: Ziel- und Wertesystem (informell)

Neben den drei erstgenannten Kontrollmechanismen konnte durch die Auswertung des Datenmaterials weiter festgestellt werden, dass sich insbesondere angestellte Manager in MGFU länger halten können, wenn ihre Ziel- und Wertevorstellungen mit denen der Familienunternehmer übereinstimmen. Trifft dies zu, so stellt ein (annähernd) kongruentes Ziel- und Wertesystem aus Sicht der Familieneigner häufig eine Art informelle Kontrollschutzfunktion dar, die persönliche und direkte Kontrollen weitgehend ersetzt. Das ist ebenfalls ein Grund dafür, warum Kontrolle von den Eignern objektiv betrachtet als nachgelagert eingestuft wurde.

Die nachfolgende Passage liefert für den geschilderten Sachverhalt einen entsprechenden Beleg. Es handelt sich dabei um ein MGFU, bei dem es weder nach außen noch nach innen in der Geschäftsführung einen Vorsitz gibt. Die Familie behält sich lediglich ein nicht schriftlich geregeltes Vetorecht vor.

- F: Würden Sie sagen, dass Herr [Name des FremdM], wenn er Unternehmensentscheidungen trifft, zumindest immer im Hinterkopf die Werte und Ziele des Familienunternehmens [Name des FU] hat? Sprich, ob bei ihm so ein Abwägungsprozess stattfindet oder ob er sagt, nein, losgelöst entscheide ich auf der Sachebene?
- A: Angenommen wir würden im Managementgremium zu dritt entscheiden, wir müssen uns leider von jedem Zehnten trennen – angenommen wir hätten diese Grundsatzentscheidung getroffen.
- F: (&) Die Entscheidung dürfte er doch eigentlich aufgrund seines Ressorts alleine treffen?
- A: Nein (‘), das ist schon was Gravierendes, das bespricht man schon mal. Also das muss besprochen werden.

318 Gesprächsprotokoll Nr. 28, S. 4 (Z. 104–133).

F: Und bei drei Leuten?

A: Ja, (hmm).

F: Würde er da auch anfangen, zu schauen, wie würde da die Familie denken oder eher rein objektiv das sehen?

A: (6 Sekunden) Also gegen die Unternehmensphilosophie würde er nicht (?) entscheiden. Generell würde er das aber auch aus Eigeninteresse tun, weil er die Geschäftsführertätigkeit bei uns hier als längerfristiges Engagement sieht und nicht als Erfüllung eines Zwei- oder Vierjahresauftrages, und sieht das nicht im Sinne eines Jobs, sondern eher als Lebensaufgabe.

F: Hat er einen befristeten Arbeitsvertrag?

A: Unbefristet.³¹⁹

Aus diesen Äußerungen geht klar hervor, dass die Familienmitglieder bei ihrem Fremdgeschäftsführer von einer intrinsischen Motivation ausgehen. Sie sehen sein Engagement im Unternehmen keineswegs zeitlich befristet, sondern betrachten es eher als auf Dauer angelegt. Die Familieneigner nehmen weiter an, dass er die Firmenkultur mit den dazugehörigen Werten bereits verinnerlicht hat und bei eher heikleren Angelegenheiten die Familie stets mit einbindet – und das wohl wissend, denn ohne deren Zustimmung kann er sowieso nichts entscheiden. Dieser Sachverhalt lässt sich mit einem weiteren Beispiel belegen:

F: Fühlen Sie sich eigentlich abhängig, gerade vom Herrn [Name des FremdM], der ja unheimlich viele Ressourcen mitbringt? Der könnte ja auch bewusst Informationen zurückhalten.

A: Das könnte er natürlich. Aber im Gegenteil, er kommt immer wieder einfach so und stimmt sich mit uns ab, weil er genau weiß, dass das nicht anders auf Dauer geht. In der Wahl, in der Entscheidungsfindung ist das ja alles mit ihm besprochen worden.³²⁰

Der Handlungsspielraum des externen Geschäftsführers wird damit eingeschränkt. Für den Unternehmenstypus »Familienunternehmen« geeignete Fremdmanager nehmen dies bewusst in Kauf. Ein übereinstimmendes Ziel- und Wertesystem zwischen Familie und externem Management stellt so einen weiteren indirekten und wesentlichen Mechanismus zur Sicherstellung von Kontrolle dar, wie der folgende Gesprächsausschnitt klar belegt:

F: Und die Vorstandsmitglieder, die interessieren sich auch für die Belange der Unternehmerfamilie [Name der Familie], sonst wären sie ja nicht so weit, Ziele und Werte?

319 Gesprächsprotokoll Nr. 71, S. 8 f. (Z. 335 – 355).

320 Gesprächsprotokoll Nr. 19, S. 6 (Z. 231 – 235).

A: Ja klar.

F: Ich lese Ihnen nun sieben Schlagwörter vor: Ziele und Werte, Information und Kommunikation, Ressource, Kosten, Kontrolle, Vertrauen und Zusammenarbeit. Was ist im Umgang (...) zwischen Gesellschaftern und Externen, welche Dimensionen sind im Umgang zu den externen Managern besonders wichtig? Können Sie mir die gewichten?

F: Also aus der Sicht der Gesellschafter?

A: Ja genau.

F: Kosten ist mal das Allerletzte. Also das Ziel- und Wertesystem könnte man an erster Stelle nehmen, weil es eigentlich eine Selbstverständlichkeit ist. Das könnte man unter der Rubrik fassen, die Chemie muss passen. Also Chemie, das ist jetzt nicht nur biochemisch der Geruch, dass Sie sagen, den kann ich gut riechen, da gehört auch natürlich dazu, tickt der so wie ich und passt das, sofern nehme ich das durchaus als erstes. Dann brauchen Sie keine große Kontrollen (...).³²¹

Rang 5: Lange Amtszeiten und Bewährung der angestellten Manager (informell)

Eine langjährige Unternehmenszugehörigkeit des (späteren) externen Geschäftsführers, in der er sich für das FU eingesetzt und dabei bewährt hat, ersetzt ebenfalls direkte, persönliche Kontrollen. Der ursprünglich als eher fremd angesehene Manager wird im Zuge seiner Beschäftigung und Bewährung zu einem vertrauenswürdigen Organisationsmitglied. Dieses eher ungeschriebene, informelle Vertrauenssystem, was sich in diesen familienbestimmten Unternehmen verbirgt, ist ein weiterer, für die Familienunternehmer bedeutender Kontrollmechanismus. Diese Annahme lässt sich mit der folgenden Äußerung klar belegen:

F: Und wie lange ist Matthias [FremdM] da?

A: Also seit einem halben Jahr.

F: Also ganz neu?

A: Nein, Ende des Jahres hat Herr [Name des ehemaligen FremdM] aufgehört und im Gleichzug hat sein Sohn angefangen. Der Matthias ist aber schon ewig bei uns. Er ist nur Geschäftsführer geworden.

[...]

F: Und wie lang ist er hier schon tätig?

A: Matthias, auch schon bestimmt seit über 15 Jahren.

[...]

321 Gesprächsprotokoll Nr. 34, S. 8 (Z. 296–311).

F: Und Sie würden auch sagen, dass das Fremdmanagement sich in Ihrem Unternehmen auch bewährt hat?

A: Das hat sich absolut (') bewährt.

[...]

F: Haben beide Ihrer Fremdmanager eine Vertragsbefristung?

A: Nein, nein, nein ('), unbefristet, also bis zum Rentenalter.

F: Und was war der Grund, Herrn [Name des FremdM] gleich unbefristet zu geben?

A: Ja gut, wir kennen ihn schon lange, fast 20 Jahre. Und er hat es sich auch verdient.³²²

Rang 6: Einschränkung der Vertretungsberechtigung des Fremdmanagers (eher formell)

Die Eigner können sich durch entsprechende Regelungen der Vertretungsbefugnisse bestimmte Entscheidungen vorbehalten. Damit ist eine weitere praktikable Möglichkeit beschrieben, wie der Kontrolleinfluss der Familie gesichert und die Position des Eigentümermanagers gestärkt wird. Wie das ausgewertete Datenmaterial zeigt, ist es häufig so, dass sich der Eigentümer die Alleinvertretungsbefugnis, auch als Einzelvertretungsbefugnis bezeichnet, einräumt, während den Fremdmanagern meist nur ein Gesamtvertretungsrecht zugesprochen wird. Folglich dürfen sie nur mit einem weiteren Geschäftsführer- bzw. Vorstandskollegen oder mit einem Prokuristen gemeinsam das Unternehmen vertreten. Bei sechs der 71 untersuchten MGFU sind alle Manager formal Gesamtvertretungsberechtigt, wobei hier faktisch die Familie die Vertretungsrechte nach außen besitzt. Bei drei MGFU hat zwar der Eigentümermanager und sein Fremdgeschäftsführer das Alleinvertretungsrecht, allerdings schreibt hier die Familie ihrem externen Manager vor, nur mit einem weiteren Geschäftsführer oder Prokuristen gemeinsam Verträge zu unterzeichnen. Demzufolge gilt strikt das »Vier-Augen-Prinzip«.

Nachfolgend werden die häufig vorzufindenden Konstellationen von Vertretungsbefugnissen in MGFU, bei denen sich die Familienmitglieder gegenüber ihren angestellten Managern stärkere Vertretungsrechte (formal oder informal geregelt) einräumen, unter Angabe von Quellen näher beschrieben.

Alleinvertretung Familie (formal) und Gesamtvertretung Fremdmanager (formal)

Der folgende Auszug aus einem Interview weist auf die Konstellation hin, in der das (weibliche) Familienmitglied formal nach außen alleinvertretungsberechtigt ist, währenddessen ihr Fremdmanager nur zusammen mit einem Prokuristen

322 Gesprächsprotokoll Nr. 14, S. 3–8 (Z. 56–297).

nach außen das Unternehmen vertreten darf. Bei diesem MGFU gibt es zwar im Außenverhältnis keinen Vorsitzenden oder Sprecher der Geschäftsleitung, jedoch nimmt die Familieneignerin in der Innendarstellung diese Position ein.

- F: War Ihr Vater da übergeordnet in der Konstellation, wahrscheinlich da als Vorsitzender?
- A: Also die Geschäftsführer, die wir haben, die waren nie allein vertretungsberechtigt, sondern die mussten immer irgendwo entweder noch einen Prokuristen mit haben, der mit unterschreiben musste.
- F: Gab's da auch bei Ihnen zu Ihrer Zeit einen Vorsitz der Geschäftsführung oder war der [Name des FremdM] gleichberechtigtes Managementmitglied wie Sie jetzt auch?
- A: Nein, nein (?). Nein, nein ich bin ja alleinvertretungsberechtigt und [Name des FremdM] ist nur mit einem Prokuristen zusammen vertretungsberechtigt.³²³

Gesamtvertretung alle (formal) / Alleinvertretung Familie (informal)

Eine Konstellation, bei der sich trotz eingetragener Gesamtvertretung aller Geschäftsführer der Eigentümermanager die Vertretungsrechte (informal) vorbehält, geht aus der folgenden Interviewpassage hervor:

- F: Welche besonderen Rechte haben sie dann als Sprecher?
- A: Als Sprecher habe ich keine besonderen Rechte.
- F: Aha.
- A: Als Vorsitzender hat man bei zwei Stimmen den Vorrang. Aber als Sprecher nicht.
- F: Also kein Vetorecht.
- A: Vetorecht habe ich nur nach außen, aber das ist das einzige. Aber ich bin genauso einfaches Vorstandsmitglied wie meine Kollegen auch.
- F: Dann haben Sie auch die Vertretung nach außen und ihre zwei Managementkollegen haben die auch eine Vertretungsbefugnis? Allein oder dann gemeinsames?
- A: Wir haben die gemeinsame Vertretungsbefugnis, aber formal laut Aktiengesetz zwei. Aber nach außen, dann sollte ja nur einer reden. Das ist dann der Sprecher (...).³²⁴

Wer bei diesem MGFU der Vorstandssprecher ist, lässt sich unschwer erkennen: Das Familienoberhaupt selbst hat als Sprecher gegenüber seinen zwei externen Vorstandskollegen stärkere Vertretungs- und Repräsentanzrechte.

³²³ Gesprächsprotokoll Nr. 30, S. 2 (Z. 44 – 51).

³²⁴ Gesprächsprotokoll Nr. 1, S. 2 (Z. 28 – 38).

Alleinvertretung alle (formal) / Gesamtvertretung Fremdmanager (informal)

Die folgende Gesprächspassage kann als Beispiel dafür dienen, dass das »Vier-Augen-Prinzip« auch dann zum Tragen kommen kann, wenn der Fremdmanager das Alleinvertretungsrecht hat. Die Äußerungen belegen, dass er wichtige Verträge den beiden Eigentümermanagern vorlegt oder aber sie gemeinsam mit seinem Fachbereichsleiter unterzeichnet.

- F: Und wer hat dann die Vertretungsberechtigung nach außen, gibt es da was Formales?
- A: (...)
- F: Wer vertritt die Firma?
- A: Alle einzelvertretungsberechtigt. Herr [Name des FremdM] hat Einzelvertretung, mein Bruder und ich haben auch Einzelvertretung.
- F: Und trotzdem gehört es so ein bisschen zur Unternehmenshygiene, dass man nicht alles alleine entscheidet und alles alleine macht.
- [...]
- F: Er [FremdM] hat den kaufmännischen Bereich inne. Das heißt, ab und zu wollen Sie die Gehaltsaufwendungen, die Entwicklung und so weiter wissen?
- A: Ja. Aber diese Sachen werden sowieso automatisch produziert und kommuniziert. Da kommt man so dran. Also, was so ein bisschen durchschwingt, ist natürlich, wenn einer Riesenschecks unterschreibt, da muss das so gemacht sein, nach dem Vier-Augen-Prinzip, nicht nur er alleine, dass er auch gar nicht in Versuchung geführt wird. Und da kontrollieren wir ja die Prozesse, damit wir in keine Schieflage hineinkommen.
- F: Im Endeffekt würde er ja dann nie alleine entscheiden, sprich, er hat zwar Alleinvertretungsberechtigung, aber er würde immer vielleicht mit einem Familienmanager unterschreiben, wichtige Verträge zum Beispiel?
- A: Ja (?). Wichtige Verträge legt er auch uns vor, weil er möchte, dass auch jemand aus der Familie da ist oder aber mit seinem Fachbereichsleiter, der unter ihm arbeitet, der Prokurist ist, gegenüber dem wir auch großes Vertrauen haben, das er sich in den letzten vierzig Jahren hier verdient hat.³²⁵

Rang 7: Unbefristetes Vertragsverhältnis (formell)

Der Aspekt des unbefristeten Vertragsverhältnisses wurde vorhergehend (unter Rang 5) in Zusammenhang mit der langen Amts- und Bewährungszeit des Fremdgeschäftsführers thematisiert. Unabhängig davon gaben insgesamt 27 der 71 befragten Personen, und damit über ein Drittel, für ihr jeweiliges Unternehmen an, mindestens einen oder aber alle ihrer Fremdmanager in ein unbe-

325 Gesprächsprotokoll Nr. 71, S. 5–7 (Z. 176–249).

fristetes Vertragsverhältnis übernommen zu haben. Es stellt sich nunmehr die Frage, was die Familienunternehmer damit überhaupt bezwecken wollen. Darauf soll folgende Gesprächspassage eine Antwort geben:

F: Hat er einen befristeten Arbeitsvertrag?

A: Unbefristet (?).

F: Ist das gang und gäbe, unbefristet zu geben?

A: (&) Es ist gang und gäbe. Also, wir haben ja nicht häufig Geschäftsführerverträge zu regeln, ist ja alle paar Jahre mal. Aber auch bei höheren Angestellten im Fachbereich gibt es unbefristet, also keine Vier- oder Fünfjahresverträge und dann wird immer wieder neu verhandelt, das gibt es nicht. Wir wollen hier jemand für einen längeren Zeitraum haben, der hierfür auch die Verantwortung übernimmt, nicht der kommt und gleich wieder geht.

F: Glauben Sie, dass sonst sogenannte firmenspezifische Investitionen, wie Mehrarbeit, zusätzliches Engagement, aufgrund einer Befristung eben nicht getätigt werden? Leistet also ein Fremdmanager, der eine Befristung hat, weniger, weil er denkt, ja gut in vier Jahren läuft mein Vertrag eh aus?

A: Also ob er weniger arbeiten würde im Sinne von quantitativ messbar, also ne Stunde weniger oder mehr, das wäre nicht die Frage. Aber er würde im Zweifel kurzfristiger entscheiden. Er würde seine Entscheidung eher daran messen, was bringt es innerhalb meiner Amtsperiode noch und alles, was eventuell darüber hinausgeht würde er nicht mehr tun. Also die reine Leistungserbringung ist da nicht das Problem, aber die Orientierung. Auch die Befristeten, die rödeln wie bekloppt auch noch bis zum Ende, wir haben das mitbekommen bei der Wettbewerbsfirma, da wussten wir jetzt genau, dass der Geschäftsführer jetzt noch innerhalb seines Fünfjahresvertrag noch ein Jahr da ist und da hat er den letzten Blödsinn am Markt gemacht mit guten wirtschaftlichen Auswirkungen in diesem Jahr für seine Firma, aber dann danach mit fürchterlichen (?) Auswirkungen. Und da konnte man genau sehen, der ist jetzt nur noch ein Jahr da, deswegen die ganzen blöden Entscheidungen.³²⁶

Der eingangs des Interviewauszugs erwähnte familienexterne Geschäftsführer wurde nach einer etwa neunmonatigen Probezeit nach seiner Erstanstellung unbefristet weiterbeschäftigt. Die Übernahme in ein unbefristetes Vertragsverhältnis ist allerdings nicht dahin gehend zu interpretieren, dass dies ausschließlich zum Wohle des Fremdmanagers geschieht, vielmehr betrachten es die Eigentümer als eine geeignete Maßnahme, wie man externe Manager langfristig in die Pflicht nimmt und sie so stärker ans Unternehmen bindet. Darin lässt sich wiederum ein (indirekter) Kontrollmechanismus zur Sicherung des Familieneinflusses erkennen.

³²⁶ Gesprächsprotokoll Nr. 71, S. 9 (Z. 354–377).

Rang 8: Rekrutierung (bewusst) aus dem Mittelstand (informell)

Der Terminus »Mittelstand«, wie im Übrigen auch »Familienunternehmen«, ist ein nicht klar definierter Begriff. Bis heute gibt es keine einheitlichen Kriterien dafür, was darunter zu verstehen ist. Wie erwähnt erfolgt eine Klassifizierung von mittelständischen Unternehmen häufig nach dem qualitativen Kriterium »Zusammenfallen von Eigentum und Führung«. Eine exakte Mittelstandsdefinition ist aber hinsichtlich des Merkmals »Rekrutierung aus dem Mittelstand« nicht essentiell. Vielmehr soll an dieser Stelle diskutiert werden, welche Merkmale denn mittelständische Firmen in der Unternehmenspraxis aufweisen und welche eine hier beschäftigte Führungskraft auszeichnen. Oft beruht das Verständnis von Mittelstand auf einem Sammelsurium verschiedener Vorstellungen, wie beispielsweise:

- Eigentum und Führung sowie Führung und Haftung fallen zusammen,
- mittelständische Unternehmen sind eben nur mittelgroß,
- die Beschäftigten untereinander kennen sich,
- die Hierarchiestufen sind zumeist sehr flach oder
- die Informations- und Kommunikationswege sind eher kurz und schnell.³²⁷

Diese Vorstellungen sind praktikabel, um den Mittelstand etwa von Großkonzernen abzugrenzen. Auch liefern sie wichtige Hinweise darüber, welche Eigenschaften und Kompetenzen ein für mittelständisch geprägte Unternehmen geeigneter Geschäftsführer (eher) besitzt als vergleichsweise ein Vorstandsmitglied in einer anonymen Publikumsgesellschaft. Einige markante Beispiele hierfür sind:

- soziale Kompetenz und Mitarbeiterorientierung sind im Idealfall stärker ausgeprägt,
- die Führungskraft ist es (eher) gewohnt, in flachen Hierarchien und Organisationen tätig zu sein, in der die Informations- und Kommunikationswege tendenziell schnell, direkt und unbürokratisch gehen,
- geltungsbedürftige Personen sind in diesen Organisationen nicht gewünscht,
- hingegen wird eine längerfristige Orientierung und Ausdauer erwartet sowie
- starke Persönlichkeiten und Ausüben einer Vorbildfunktion für andere vorausgesetzt.³²⁸

Auf Basis der von den Eignern gemachten Angaben konnte ermittelt werden, dass rund die Hälfte aller derzeit eingestellten Fremdmanager in den untersuchten MGFU aus mittelständischen Unternehmen kommt. Bei 17 MGFU (23,9 %) werden ausschließlich (bewusst) solche Führungskräfte auf der Top-

327 Vgl. De (2005), Teil III.

328 Vgl. Simon (2007), S. 329 – 362.

Managementebene eingestellt. Zudem werden in 40 MGFU (56,3 %) im Einstellungsprozess Manager mit »mittelständischem Background« leicht bevorzugt. Führungsverantwortliche aus Großkonzernen werden dagegen oft abgelehnt, wie auch folgende kurze Passage aus einem Gespräch klar herausstellt:

F: Würden Sie bei der Managerauswahl einen Mittelständler eher bevorzugen?

A: Also ich würde mir da keinen Dreck (') aus einer großen Publikumsgesellschaft nehmen.³²⁹

Warum also sind externe Führungskräfte, die zuvor ihren Weg bei größeren Konzernen gesucht haben, bei den Familienunternehmern oft unbeliebt? Folgende Äußerungen zweier Eigentümermanager aus typisch geprägten Mittelstandsfirmen mit einfacheren Strukturen und flacheren Hierarchien, einer überschaubaren Anzahl von Beschäftigten (jeweils rund 600 Mitarbeiter) und einem Jahresumsatz von circa 75 Mio. Euro erweisen sich hier als äußerst aufschlussreich:

Gesprächsauszug Nr. 1:

F: Und würden sie einen Kandidaten aus einem Mittelstand bevorzugen als jemand von einem Konzern oder großem Unternehmen?

A: Also aus Großkonzernen das würde nicht (') funktionieren. Weil ich denk eigentlich schon, die schon sehr unterschiedlich sind.

F: Sie meinen die Strukturen?

A: Ja, ich sag mal, er muss immer aus einem Unternehmen kommen, was vielleicht etwas größer oder etwas kleiner ist als wir. Aber aus einem Großkonzern jemand, das funktioniert nicht.³³⁰

Gesprächsauszug Nr. 2:

F: Würden Sie jemanden aus dem Mittelstand für den Geschäftsführungsposten eher bevorzugen als einen vom Großkonzern?

A: Ja, generell besser.

F: Weil dieser eher sagt, er vertritt mehr die Werte, er weiß, wie ein Mittelständler arbeitet?

A: Leute aus Großkonzernen, mit denen habe ich bisher auch in den anderen leitenden Funktionen schlechte Erfahrungen gemacht.

F: Warum?

329 Gesprächsprotokoll Nr. 64, S. 6 (Z. 211 – 213).

330 Gesprächsprotokoll Nr. 50, S. 3 (Z. 92 – 99).

- A: Die sind sehr stark im Käffchendenken, also Position beziehen, also das bin ich und das bist du und (Abbruch).³³¹

Rang 9: Internes Rekrutieren (informell)

Dass die Rekrutierung von unternehmensintern ausgebildeten bzw. qualifizierten »High Potentials«, den sogenannten Eigengewächsen, gewollt ist, hat sich hier teilweise bestätigt: Von den befragten Eignern gaben 14 (19,7 %) an, bei der Vergabe eines Geschäftsführerpostens bewusst intern ausgebildete Leute bevorzugt zu haben. Dem widersprachen insgesamt 10 Familienmitglieder (14,1 %) und holten sich lieber Experten vom Arbeitsmarkt. Die meisten (66,2 %) der Befragten gaben an, dass sie bei der Managerauswahl idealerweise beides, internes als auch externes Rekrutieren, favorisieren, aber auch hier nicht auf eigene Mitarbeiter verzichten möchten. Warum also ist das Rekrutieren aus dem eigenen Kader keine Seltenheit, sondern durchaus bewusst gewollt? Darüber kann folgende Gesprächspassage Auskunft geben:

- F: Und warum Herr [Name des FremdM] und nicht einer von außen über Headhunter, andere Netzwerke, Freunde?
- A: Der Vorteil der eigenen Leute, ist, dass man sie kennt. Und dann ist immer ein Teilnehmer da. Intern ist immer besser. Ist immer (?) besser, weil auch bei einem guten Mann wissen Sie im Vorfeld nicht, ob er hineinpasst.
- F: Außer Sie haben keinen Unterbau, wie [Name einer Firma]. Die müssen dann extern rekrutieren.
- A: Ja (?) wenn Sie keinen haben, dann müssen Sie sich einen Externen holen. Aber wenn Sie die Auswahl haben, selbst eine 1b-Lösung ist immer besser als eine a-Lösung von außen, weil Sie den Mann kennen und der schon drin und integriert ist, und Sie das Risiko des Scheiterns minimieren. Wir haben schon gelegentlich die Situation gehabt, dass wir Leute von außen geholt haben, die an sich gut waren, aber sich nicht integrieren können.
- F: Integrieren warum, weil die Zusammenarbeit nicht funktionierte, weil unterschiedliche Ziele da waren?
- A: (2 Sekunden) Persönlichkeiten, oder ein guter Mann in einer guten Organisation, das muss nicht passen. Es muss nicht passen.³³²

In seinen Äußerungen nennt der Gesprächspartner plausible Gründe, warum er »Eigengewächse« bevorzugt. Hier hat er bewusst einen langjährigen, vertrauenswürdigen Mitarbeiter in die Position eines Geschäftsführers gebracht. Für den Familieneigner übernimmt ein internes Rekrutieren gewissermaßen eine Schutzfunktion und beschreibt damit einen weiteren (indirekten) Kontrollme-

331 Gesprächsprotokoll Nr. 40, S. 7 f. (Z. 283–291).

332 Gesprächsprotokoll Nr. 15, S. 5 f. (Z. 180–197).

chanismus. Sogar im Falle einer geringeren Qualifizierung würde der eigene Firmennachwuchs den Vorzug bekommen.

Rang 10: Weitere Familienmitglieder (informell)

Neben der Familienpräsenz im Management und den zum Teil (stärkeren) Überwachungsmaßnahmen der Familie im Kontrollgremium gegenüber externem Management können auch (weitere) Familienmitglieder, die nicht dem Geschäftsführungs- oder Kontrollgremium angehören, einen Einfluss auf die Unternehmensgeschicke nehmen und so eine Art von Kontrolle ausüben. Diese sind entweder in unteren Hierarchien beschäftigt oder aber nehmen im Unternehmen eine Sonderrolle ein.

Nachfolgende Gesprächspassage ist aus einem Interview mit einer Familieneigentümerin, die neben sich noch einen externen Geschäftsführer im Management einberufen hat. Daneben sind im Unternehmen insgesamt drei Prokuristen beschäftigt, darunter auch die eigene Tochter. Obwohl sich das (im Handelsregister eingetragene) Geschäftsführungsgremium nur aus der Eigentümer-Unternehmerin und dem Fremdmanager zusammensetzt, werden faktisch alle Managemententscheidungen zu viert gemeinsam mit der Tochter und dem Ehemann der Eignerin getroffen. Beide Familienmitglieder nehmen so einen maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmenssteuerung und üben indirekt Kontrolle gegenüber dem angestellten Manager aus. Übertroffen wird das ganze dadurch, dass sie jeweils alleine zeichnungsberechtigt sind. Im Gegensatz hierzu darf der formal eingetragene Fremdgeschäftsführer nur zusammen mit einem weiteren Managementmitglied und/oder mit einem weiteren Prokuristen wichtige Verträge unterzeichnen:

F: Und Sie sind ja neben Herr [Name des FremdM] im Management?

A: Also der Herr [Name des FremdM] ist nein, ich würde ihn nicht abwerten (zu sich selber). Der Herr [Name des FremdM] ist der technische Geschäftsführer in zwei Firmen von uns und ansonsten ist meine Tochter im Management, also die vierte Generation und mein Mann ist ebenfalls im Management. Deswegen, das kommt vielleicht nicht so klar raus durch die verschiedenen Firmen.

F: Ihre Tochter ist aber noch nicht eingetragene Geschäftsführerin?

A: Doch (?), die ist bei einer anderen Firma auch eingetragene Geschäftsführerin und bei dieser Firma Prokuristin.

F: Sind Sie dann die alleinige Holding-Managementleiterin?

A: Also in der [Name des MGFU] bin ich im Moment die einzige Geschäftsführerin.

[...]

- F: Und zu den Vertretungsbefugnissen. Hat der Herr [Name des FremdM] die Gesamtvertretungsbefugnis und Sie Alleinvertretungsbefugnis?
- A: Mein Mann, meine Tochter und ich, wir haben Alleinzeichnungsberechtigung, und der Herr [Name des FremdM] also Gesamtvertretungsbefugnis.
- [...]
- F: Und die Familienmitglieder akzeptieren ihn [den FremdM] und er akzeptiert die Tochter und Ihren Mann?
- A: Ja. Mein Mann hat ihn mit eingestellt, wenn Sie so wollen (lachen).³³³

Rang 11: Kapitalbeteiligung

Derzeit sehen insgesamt acht MGFU (11,3 %) eine geringfügige Kapitalbeteiligung (i. d. R. von bis zu 5 % am gesamten EK) für mindestens einen ihrer angestellten Manager vor. Weitere zwei MGFU hatten früher einmal Fremdmanager am Eigenkapital beteiligt. Was veranlasst die Eigentümer dazu, Nicht-Familienmitglieder überhaupt am Unternehmen mit Kapital, wenn auch nur im geringen Maß, auszustatten, zumal dies ein Verlust ihrer Unabhängigkeit bedeuten könnte? Aufschluss darüber kann der folgende Interviewauszug geben:

- F: Und er [FremdM] hat geringfügig Kapitalanteile?
- A: Ja.
- F: Was war eigentlich der Grund für die Kapitalbeteiligung?
- A: Nun, dass man ihn ans Unternehmen bindet, so denkt man ja normalerweise. Mir geht es ja genauso. Wenn da die Frage gestellt wird, dass ich als Geschäftsführer in einem Unternehmen was bewegen möchte. Und wenn ich keine Anteile daran habe, denke ich, ich frage mal die Eigentümer, ob ich ins Unternehmen einsteigen kann, um dann noch mehr Power zu geben und das als Motivation zu sehen.
- F: Hat er dann auch Stimmrechte?
- A: Ja.
- F: Aber im Verhältnis gering?
- A: Ja.
- F: Die Familie hat ja dann die Maßgeblichkeit?
- A: Ja, es gibt keinen, der uns überstimmen könnte.

333 Gesprächsprotokoll Nr. 51, S. 2–5 (Z. 18–186).

F: Glauben Sie, dass es notwendig war, ihm Anteile zu geben, um ihn ans Unternehmen zu binden, sprich Anreize zu schaffen?

A: (Hm) (...), es ist eine Situationsentscheidung.³³⁴

Die Äußerungen sind von einem Familieneigner, der erst seit kurzem ins operative Geschäft eingetreten ist. Sein Vater hat vor über 10 Jahren den immer noch tätigen Fremdmanager, den er damals selbst ausgebildet hat, mit einem außergewöhnlich hohen Anteil von 10 % am Unternehmen beteiligt. Die Einlage musste der Fremdgeschäftsführer nicht selbst aufbringen, sie wurde ihm vielmehr geschenkt und galt als Wertschätzung und Belohnung für seine bisher erbrachten Dienste. Daneben verfolgte der damalige Alleingeschäftsführer die Absicht, ihn langfristig ans Unternehmen zu binden, sodass er sich weiter für die Belange und Besonderheiten seines Familienunternehmens in besonderem Maße einsetzt. So sah man eine Kapitalbeteiligung für familienexterne Geschäftsführer als Motivationsgrundlage, ein vom Eigentümer gewünschtes Verhalten zu erzeugen. Damit soll eigennutzorientiertes Handeln des Fremdmanagers eingedämmt werden, sodass der Einfluss der Unternehmerfamilie auf die Geschäftspolitik gesichert bleibt.

Rang 12: Mitarbeiter (informell)

Etwas seltener, aber doch in nicht unerheblichem Maße, übernehmen eigene Mitarbeiter der MGFU in unteren Hierarchieebenen eine Kontrollfunktion gegenüber dem Fremdgeschäftsführer; die Eigentümerfamilie erwartet dies nicht direkt, wenngleich ihr diese Art der Kontrolle nicht ungelegen kommt. Damit erfolgt Kontrolle vielmehr über das Organisationssystem durch seine Mitglieder, wie auch nachfolgende Interviewpassage verdeutlicht:

F: Also Kontrolle schon, aber wenn das Vertrauensverhältnis stimmt, dann ist Kontrolle nachgelagert?

A: Also haben wir ja komplette Transparenz, von daher hab ich da natürlich auch die indirekte Kontrolle. Dann gibt es natürlich loyale Mitarbeiter, die sind länger im Unternehmen als ich und als Herr [Name des FremdM]. Dadurch brauche ich nicht die unmittelbare Kontrolle über Herrn [Name des FremdM], da ich (?) über das System uns beide eigentlich ziemlich gut (?) kontrolliere.³³⁵

Der Gesprächspartner ist seit 1985 im eigenen Unternehmen als Geschäftsführer tätig. Sein Fremdmanagerkollege fand vier Jahre später den Weg ins Familienunternehmen. Hinsichtlich der Ausübung von Kontrolle geht der Eigner von einem System aus, das durch seine einzelnen Mitglieder Kontrolle ausübt. Das System reguliert sich dabei selbst. So wird jedes einzelne Mitglied und damit

334 Gesprächsprotokoll Nr. 8, S. 4 (Z. 146 – 162).

335 Gesprächsprotokoll Nr. 22, S. 9 (Z. 373 – 379).

auch das Familienoberhaupt selbst kontrolliert (jeder kontrolliert jeden). Hier spricht der Interviewte insbesondere von loyalen Mitarbeitern, von denen (stärkere) Kontrollen ausgehen. Gegenüber seiner Person aber, so ist hier stark anzunehmen, kontrolliert das System ihn weniger als seinen Fremdmanagerkollegen. Er sagt ja auch bewusst: »da ich (') über das System uns beide [...] kontrolliere« und nicht etwa: »das System kontrolliert uns«. Da er durch das Organisationssystem und insbesondere über seine (langjährigen) Mitarbeiter Kontrolle ausübt, wird eine unmittelbare Überwachung des familienexternen Geschäftsführers erst gar nicht notwendig.

Wie aus nachfolgendem Gesprächsauszug hervorgeht, hat der Eigner (eines anderen untersuchten MGFU) bewusst kein Kontrollorgan zwischengeschaltet. Bei diesem MGFU werden Managemententscheidungen nicht auf der Top-Führungsebene zwischen ihm und seinem einzigen Fremdgeschäftsführer getroffen, sondern zusammen mit den zwei nächst niedrigeren Hierarchieebenen. Damit werden die Bereichs- und Abteilungsleiter, die entweder Prokuristen und/oder Handlungsbevollmächtigte sind, direkt in die Entscheidungsbildung mit eingebunden.

F: Gibt es bei ihnen ein Kontrollgremium? Wie ein Beirat oder Gesellschafterversammlung?

A: Beirat haben wir nicht, aber wir haben ein so genanntes GL-Team das sich regelmäßig trifft, sich gegenseitig informiert und die Planerfüllung, die ist bei uns wichtig.

F: GL-Team das sind?

A: Das sind die Bereichs- bzw. Abteilungsleiter und die Geschäftsführer.

[...]

F: Und eine Frage noch abschließend: Warum ist es denn für Sie wichtig, die Bereichs- und Abteilungsleiter mit in das Geschäftsleitungsteam aufzunehmen bzw. Entscheidungen mit Ihnen gemeinsam zu treffen?

A: Nun, sie müssen ja auch alle Managemententscheidungen selber mittragen. Und manche haben vielleicht auch einen schärferen Blick als Herr (Abbruch).³³⁶

Hier ist insbesondere die letzte Äußerung des Familieneigners entscheidend: »Und manche haben vielleicht auch einen schärferen Blick als Herr (Abbruch).« Damit ist sicherlich der eingetragene Fremdgeschäftsführer gemeint. Demnach üben die zweite und dritte Managementebene einen Kontrolleinfluss auf ihn aus.

336 Gesprächsprotokoll Nr. 50, S. 3 – 7 (Z. 100 – 284).

Rang 13: Versteckte Eingriffe in den Handlungsspielraum des Fremdmanagers

In einigen Fällen konnten versteckte Eingriffe vonseiten der Familie zur Überwachung ihrer angestellten Manager beobachtet werden. Diese kamen zwar nicht übermäßig häufig vor, allerdings handelt es hierbei um erhebliche Einschnitte in den Handlungsspielraum, der einst dem familienfremden Geschäftsführer übertragen wurde. Folgender Auszug liefert Hinweise darauf, woran sie schließlich erkannt werden konnten.

- F: Kein direktes Kontrollieren, das wird durch das Informations- und Kommunikationsmedium ausgeschaltet?
- A: Ja. (...) Es gibt auch bestimmte Themen, da schau ich einfach mal zwischendurch, ich habe ja auch einen Computer. Das sieht man ja, ob das so Pi mal Daumen in die richtige Richtung läuft.
- [...]
- F: Würden Sie sagen, dass durch dieser Abwägeprozess die Entscheidungen länger werden? Oder haben die [FremdM] das im Blut?
- A: Ich denke, dass sie kürzer werden. Ich denke, das ist meistens etwas, worüber sie gar nicht nachdenken. Es gibt bestimmt Sonderfälle und da werde ich dann immer gefragt. Also zum Beispiel behalte ich mir vor, Werbespots abzusegnen. Ich beuge mich da schon den markentechnisch einwandfreien Befragungen oder was weiß ich sonst was. Das schon. Aber es gibt bestimmte Sachen, da möchte ich entscheiden, ob ich da meinen Namen drunter gebe, oder nicht. Das wissen die aber in der Regel auch, was das ist.
- F: Das ist ja auch schon wieder Sozialkompetenz, diese Feinfühligkeit.
- A: Deshalb habe ich auch die ganzen Protokolle aller Sitzungen.
- F: Schauen Sie sich diese Protokolle auch an?
- A: Ja. In den Bereichen, wo es Aktuelles gibt und in den Bereichen, mit denen ich mich auch beschäftige. Einfach aus Interesse, weil ich wissen will, was los ist. Wie die Trends sind, was die Leute von außerhalb sagen. Wenn ich da Sachen finde, die ich interessant finde, erkundige ich mich dann weiter beim zuständigen Geschäftsführer. Und da kann ich auch etwas sagen, wenn mir etwas nicht gefällt, warum sie das so gemacht haben.³³⁷

Die interviewte Familieneigentümerin behält sich hier das Recht vor, in alle Sitzungsprotokolle einsehen zu können. Ob die externen Manager darüber zuvor in Kenntnis gesetzt wurden, bleibt ungeklärt. Es ist aber anzunehmen, dass sie zumindest über die beträchtliche Freiheit der Eignerin Bescheid wis-

337 Gesprächsprotokoll Nr. 61, S. 4–9 (Z. 149–348).

sen. Ganz unabhängig davon übt sie so auf eine versteckte Art und Weise (bewusst) Kontrolle gegenüber ihren Fremdmanagern aus. Ähnliches wird aus folgenden Äußerungen zweier weiterer Familienunternehmer offensichtlich:

Gesprächsauszug Nr. 1:

F: Aber ein Ausnützen von [Name des FremdM] befürchten Sie nicht?

A: Nein, ich habe ja Zugang zu allen Informationen, wenn ich denn will (...).³³⁸

Gesprächsauszug Nr. 2:

F: Durch die Einschaltung des Externen Herrn [Name des FremdM], sehen Sie da einen Kontrollverlust und Prestigeverlust der Familie?

A: Nein, absolut nicht (?).

F: Wenn externes Blut reinkommt, dann gibt es einen Kontrollverlust, so sagt man.

A: Quatsch (?). Ich als Familienmitglied kann ja alle Kontrollen sehen, wie ich will, ich sehe ja alles, was ich will.³³⁹

Rang 14: Stellung als persönlich haftender Gesellschafter (phG)

Von den untersuchten MGFU machten insgesamt vier ihre Fremdgeschäftsführer zu persönlich haftenden Gesellschaftern.³⁴⁰ Davon sah nur ein einziges Unternehmen im Zuge der phG-Stellung zugleich vor, den externen Manager am Unternehmen auch wirklich zu beteiligen und ihn so in die Position eines »echten« Gesellschafter zu bringen. Den anderen MGFU ging es eher darum, die Fremdmanager in die Haftung zu nehmen, damit diese sorgfältiger mit dem Geld des Eigentümers haushalten. Dazu die folgenden Gesprächsauszüge:

Gesprächsauszug Nr. 1:

F: Hat Frau [Name der FremdM] Anteile?

A: Nein, die kriegt auch keine (bestärkend). Sie ist zwar persönlich haftend, aber ohne Anteile (...).³⁴¹

338 Gesprächsprotokoll Nr. 4, S. 6 (Z. 243–246).

339 Gesprächsprotokoll Nr. 15, S. 9 (Z. 340–345).

340 Bei diesen MGFU handelt es sich ausschließlich um Personengesellschaften, die in der Rechtsform einer KG firmieren. Trotz der Einberufung von Fremdmanagern sahen diese Unternehmen keinen Grund, ihre Rechtsform zu ändern. Damit wurden die angestellten Manager automatisch zu phGs.

341 Gesprächsprotokoll Nr. 7, S. 3 (Z. 88–91).

Gesprächsauszug Nr. 2:

F: Die Langfristigkeit und Eigenverantwortung der Externen ist also für Sie hierbei wichtig?

A: Ja.

F: Ihr Bruder sieht das ähnlich?

A: Ja.

F: Hat das was mit der Stellung als phG zu tun jetzt in Bezug auf Fremdmanagement?

A: Ja dadurch, wissen Sie, denkt der Externe ja so wie ein Unternehmer langfristiger, weil er ja auch hierfür haftet.³⁴²

Wie erwähnt hat lediglich ein MGFU seinen Fremdmanager nicht nur zum »phG« und damit zum Komplementär der KG gemacht, sondern ihn gleichzeitig am Unternehmen beteiligt. Damit wurde der Fremdgeschäftsführer in der Gesellschafterversammlung entsprechend seinem Anteil stimmberechtigt. Der Grund für die phG-Stellung ist aber auch hier weitgehend derselbe: Die Familie versucht durch die Kapitalbeteiligung, einen »Fremden« dauerhaft ans eigene Unternehmen zu binden. Der jetzige Fremdgeschäftsführer, der erst seit Anfang 2009 beschäftigt ist, hat zwar derzeit aufgrund seiner noch nicht lange währenden Tätigkeit einen sehr geringen Anteil (unter 2 %), es ist aber hier im Zuge seiner Fortbeschäftigung angedacht, ihm jährlich weitere Anteile zu übertragen. Sein Vorgänger, ebenfalls ein externer Manager, wurde bereits mit einer Kapitalbeteiligung versehen; er hält noch rund 7 % der Anteile am Eigenkapital. Nachfolgender Auszug dient als Beleg für den beschriebenen Sachverhalt:

F: Was hat denn beim [ehemaliger FremdM] so gut gepasst?

A: Ziel- und Wertesystem. Er kam auch aus einem mittelständischen Unternehmen. Völlig branchenfremd. Er hat eben hier die Chance gesehen, auch einmal selber Unternehmer zu werden. Mit Anteilen. Also wir wollen auch auf jeden Fall hier an der KG festhalten, und wer dazu nicht bereit ist, der kommt für uns nicht in Frage. Also es war auch jetzt bei Herrn [jetziger FremdM] so, wir wollen einen Unternehmer und keinen angestellten Geschäftsführer. Jemand, der sich selbst auch beteiligt und der bereit ist, in die persönliche Haftung zu gehen. Und auch bereit ist, das auf Lebenszeit zu machen.

F: Denken Sie, die Anteile sind dazu da, damit er auch selbst agiert, oder ist er auch ohne Anteile unternehmerisch?

A: Also ich sag jetzt mal, einer der Komplementär in einer AG ist und gar keine Anteile trägt, ist auch ein bisschen komisch.

342 Gesprächsprotokoll Nr. 7, S. 10 (Z. 436–443).

- F: Das heißt, er ist auch in der Gesellschafterversammlung und er hat auch eine Stimme, wenn auch nur minimal. Bis jetzt gab es bei Ihnen ja anscheinend noch keinen Wechsel, da alle immer altersbedingt ausgeschieden sind? Waren Sie bisher zufrieden mit den Fremdmanagern?
- A: Wir hatten im Vorfeld vor [jetziger FremdM] einen Nachfolger gesucht, der hat sehr früh angefangen, weil wir das als Vorsichtsmaßnahme wollten, falls wir nicht mit ihm zufrieden wären. Genauso war es dann.
- [...]
- F: Hat er [jetziger FremdM] einen befristeten Arbeitsvertrag?
- A: Nein. Er ist phG.
- F: Gleich zu Beginn? Da muss doch schon eine Probezeit sein?
- A: Ja, solange ist er eben bei dieser Verwaltungs-GmbH angestellter Geschäftsführer gewesen. (..),(...).
- F: Was glauben Sie, wenn er Befristung hätte, würde er firmenspezifische Investitionen in Know-how, etc. nicht mehr wagen?
- A: Also das hängt natürlich hauptsächlich vom Typus ab. Aber ich glaube schon, dass das immer eine Rolle in den Entscheidungen spielt. Also bei einem Fünfjahresvertrag, wenn ich Entscheidungen habe, wo die Früchte erst nach diesen fünf Jahren zu sehen sind, werde ich natürlich schon sagen, soll ich mich da jetzt engagieren? Und so weiß ich immer, ich bin auf Lebenszeit da und vielleicht sogar mal meine Kinder. Das ist ja auch etwas, das einen Familienunternehmer ausmacht, dass man eben auch schon an die nächste Generation denkt.³⁴³

Die Möglichkeit, einen familienexternen Manager als »phG« zu verpflichten, ist für den Eigentümer überaus praktikabel: Er bringt seinen Fremdgeschäftsführer in die Situation, für sein Tun im Notfall persönlich haften zu müssen. So soll ein Ausnutzen des Handlungsspielraumes des angestellten Managers vermieden, die Interessen des Eigentümers gewahrt, die Zielsymmetrie gewährleistet und so Kontrolle sichergestellt werden.

Rang 15: Formale Regelungen (Gültigkeit meist im Innenverhältnis)

Bei insgesamt drei MGFU konnte beobachtet werden, dass dort explizit formale Regelungen über die Aufgabenverteilung der Geschäftsführer, das Zusammenspiel des Managementgremiums oder den Ablauf der Informations- und Kommunikationswege geschaffen wurden. So wurden umfangreiche Verträge schriftlich beschlossen, die beispielsweise den Katalog von zustimmungspflichtigen Geschäften exakt definieren, oder aber den Fremdmanagern eine ausführliche Geschäftsordnung vorgelegt, der generell Folge zu leisten ist. Diese

343 Gesprächsprotokoll Nr. 25, S. 4–7 (Z. 107–279).

Regelungen besitzen ihre Gültigkeit weitgehend nur im Innenverhältnis, nach außen sind sie meist nicht zu erkennen. Nachfolgender Gesprächsauszug beschreibt ein MGFU, das eben sehr weitreichende Vereinbarungen getroffen hat, die das Miteinander zwischen den Managementmitgliedern sowie deren Verhalten gegenüber den Mitarbeitern, den Gesellschaftern und dem Verwaltungsrat als Kontrollgremium regeln.

F: Nun, ich möchte mich mit Ihnen über diese folgende Schlagwörter unterhalten. Wenn ich zuvor einhaken darf, ich habe die Frage, wie Beschlüsse in der Geschäftsführung gefasst werden? Einstimmig oder mehrheitlich?

A: (..) Um die Beschlussfassung nachvollziehen zu können, möchte ich Ihnen erst einmal was zu unser Governance Struktur sagen. Beteiligungsstruktur habe ich gesagt. Es gibt zwei Stämme. Die Mehrheit hält meine Frau. Darüber hinaus gibt es einen Gesellschaftsvertrag, in dem auch dieser Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte definiert ist. Dieser ist relativ engmaschig, weil es bis zum Einfluss zur sechsten Generation 1994 Fremdgeschäftsführung gab. Der Vorsitzende der Geschäftsführung war ein Fremdmanager und dementsprechend wollte die Familie, die bis dahin immer selber in der geschäftsführenden Gesellschafterfunktion war, zunächst da ein Gefühl entwickeln und hatte daher einen dementsprechenden Katalog vorgesehen. Und mit dem leben wir nach wie vor, weil das Vertrauensverhältnis sehr gut ist und damit können wir leben. Wir haben alles schriftlich fixiert: Also es gibt einen ausführlichen Gesellschaftsvertrag mit der Auflistung der zustimmungspflichtigen Geschäfte, eine ausführliche Geschäftsordnung, die regelt das Zusammenspiel zwischen Geschäftsführern und Verwaltungsrat, das ist unser Beirat. Darüber hinaus gebe ich Ihnen ein drittes Dokument mit, das sind unsere Management Rules zum Zusammenspiel zwischen den zwei Geschäftsführern und der Geschäftsleitung und der zweiten Managementebene. Das ist der formelle Rahmen. Es ist gut ihn zu haben. Wie ein Ehevertrag (...).

[...]

A: Um darauf einzugehen, den Gesellschaftsvertrag leben wir akribisch, den sehen wir uns auch regelmäßig an, weil wir da auch einer gewissen Form treu sind. Alles was dort zustimmungspflichtig ist (..), (...).

F: Wie groß ist der zustimmungspflichtige Katalog?

A: Ich denke mal etwa 12 Positionen. Das sind aber auch sehr engmaschige Positionen. Zum Beispiel Personen mit einem Jahresgehalt von 60.000 Euro sind zustimmungspflichtig vom Verwaltungsrat. Und das kommt relativ oft vor, also regelmäßig, daher sehr engmaschig. So und das stimmen wir ab, das ist aber eine Formalie, die geht durch, zack zack zack. (Ehm) das hängt auch damit zusammen, dass wir den Gesellschaftsvertrag nicht ohne Weiteres ändern können und wollen,

sondern wir sagen okay. Es gibt ganz gewisse Ausnahmen wo die Gesellschafter zustimmen müssen, wie Standortöffnung, Schließung, Kapitalerhöhung.³⁴⁴

Mit den folgenden Worten gibt der Eigner treffend eine Antwort darauf, warum Regeln überhaupt geschaffen wurden: »Es ist gut ihn [die Regel oder den Vertrag] zu haben. Wie ein Ehevertrag (...).«³⁴⁵ Es geht wieder darum, den Familieneinfluss aufrechtzuerhalten: Damit versucht die Familie bewusst bei ihren angestellten Führungskräften ein gewünschtes Verhalten zu erzielen. Erstaunlicherweise verzichtet aber jeder zweite befragte Familienunternehmer auf eine schriftliche Ausgestaltung solcher Vereinbarungen. Dies bestätigt wiederum die Annahme, dass Kontrolle durch die Eigentümerfamilie eher informell, indirekt und versteckt ausgeübt wird.

8.2.2 Kontrollverständnis der aktiven Familieneigner bei »formaler Überordnung des Familienmanagers«

Bei 34 der untersuchten MGFU sind die Managementmitglieder nach außen untereinander gleichrangig. In 31 MGFU hat ein Familienmitglied die formal herausragende Position (vgl. Tab. 5). Nun sollen beide Gruppierungen hinsichtlich der Ausübung von Kontrolle (direkt oder indirekt) miteinander verglichen und Gemeinsamkeiten bzw. Differenzen aufgezeigt werden.

Nachdem alle Interviews in Bezug auf dieses Vergleichskriterium untersucht wurden, konnte festgestellt werden, dass in MGFU mit formaler Gleichordnung der Manager indirekte Kontrollmechanismen (vgl. Tab. 4) zwar viel häufiger zwischengeschaltet worden sind als in der Gruppe mit einer nach außen ersichtlichen Überordnung durch ein Familienmitglied, allerdings wird auch dort auf indirekte Kontrolleinflüsse vonseiten der Eigentümerfamilie keineswegs verzichtet – und das, obwohl sie mit dem formalen Vorsitz per se schon eine Art von (direkter) Kontrolle gegenüber ihren Fremdmanagern ausübt.

Da sich das Kontrollverständnis der aktiven Eigner, die formal ihren Fremdmanagerkollegen gleichgestellt sind, mit dem in Kap. 8.2.1 allgemein erkannten und behandelten Verständnis von Kontrolle deckt und darauf zu verweisen ist, wird nachfolgend die Gruppe der Eigentümermanager mit formaler Überordnung hinsichtlich dieses Kriteriums genauer beschrieben. Hier behält sich das übergeordnete Familienmitglied besondere Rechte vor. Lediglich bei fünf der 31 MGFU (16,1 %) hat die Vorsitz- bzw. Sprecherfunktion einen Statuscharakter. Die verbleibenden 26 Unternehmen (83,9 %) aber räumen dem Familieneigner im Management ein Vetorecht bzw. die maßgebliche Entscheidungsmacht ein. Diese Vorrechtstellung ist jedoch oft nicht formal geregelt bzw. nach außen klar

344 Gesprächsprotokoll Nr. 4, S. 1 f. (Z. 5–43).

345 Ebenda, S. 2 (Z. 24 f.).

zu erkennen. Vielmehr kommt sie im Innenverhältnis zum Ausdruck. Nur in insgesamt sieben Unternehmen (22,6 %) ist der Status »Vorsitz mit besonderen Rechten« auch im Außenverhältnis nachzuvollziehen.³⁴⁶

Die nachfolgende Tabelle zeigt die unterschiedlichen Varianten bei der Ausgestaltung des formalen Vorsitzes mit Vorrechtstellung.

Formale Überordnung im Management (Außenverhältnis) durch Familie	Häufigkeit
Formaler Vorsitz (Sprecher) ohne besondere Rechte	5
Formaler Vorsitz (Sprecher) mit Doppelstimme bei Pattsituation (formal)	3
Formaler Vorsitz (Sprecher) mit Doppelstimme bei Pattsituation (informal)	2
Formaler Vorsitz (Sprecher) mit Vetorecht (formal)	4
Formaler Vorsitz (Sprecher) mit Vetorecht (informal)	6
Vorsitz (Sprecher) mit maßgeblicher Entscheidung (FremdM nur beratend) [informal]	11

Tab. 7: Ausgestaltung des formalen Vorsitzes mit Vorrechten (Quelle: Eigene Darstellung)

Die nachfolgende Passage stammt aus einem Interview mit einem Familiengeschäftsführer, der im Managementgremium den formalen Vorsitz innehat. Zudem wird ihm ein informelles Vetorecht zugesprochen. Damit ist er sowohl nach außen (»de jure«) als auch faktisch (»de facto«) seinen zwei Fremdgeschäftsführungskollegen übergeordnet.

F: Wie laufen die Beschlüsse denn ab? Per Einstimmigkeit?

A: Also, es ist schon eine Unterscheidung zwischen formal und praktisch.

F: Also »de jure« haben Sie den Vorsitz. Haben Sie dann eine Doppelstimme oder ein Veto?

A: (Hmm) Ich kann nicht überstimmt werden. Ich kann es Ihnen aber nicht genau sagen, weil wir bisher immer nur einstimmig hatten.

F: Das ist das Spannende. Also, »de facto« haben Sie Einstimmigkeit und »de jure« haben Sie ein Vetorecht. Und was ist, wenn die zwei Fremdmanager »Ja« und Sie »Nein« sagen?

A: Indirekt ein Veto, ja. Aber im Zweifelsfall würde das dann in den Beirat gehen.

³⁴⁶ Ausführlicher hierzu vgl. Cravotta (2012), S. 140, Fn. 427.

F: Also eine Überordnung der Familie sehe ich da schon. Also »de jure«, dadurch dass Sie den Vorsitz, eine besondere Stellung haben, »de facto« ist es so, dass in der Regel immer diskutiert wird. Sehen Sie Ihre zwei Fremdmanager auf Augenhöhe?

A: Ja.³⁴⁷

Den Angaben des Eigners zufolge kann er trotz des Übergewichts an externen Managern nicht überstimmt werden. Damit kann er alle wesentlichen Entscheidungen im Management letztendlich blockieren. Im Zweifel, so sagt er zumindest, gibt es da immer noch den Beirat, der dann die Entscheidungshoheit hat. Wenn man hier bedenkt, dass sich dieser aus jeweils drei externen und familieninternen Mitgliedern zusammensetzt, wobei darunter ein Familienmitglied wiederum den Vorsitz hat, so ist davon auszugehen, dass auch dort die Familie maßgeblich vertreten ist und so einen stärkeren Einfluss auf das Management und insbesondere auf ihre angestellten Manager ausüben kann, der aber nur faktisch zu spüren ist. Damit wird Kontrolle in zweierlei Hinsicht ausgeübt: Einmal direkt über den formalen Vorsitz der Familie im Management sowie im Innenverhältnis indirekt durch das informelle Vetorecht und den stärkeren Einflüssen der Familie im Kontrollgremium.

Auch der folgende Gesprächsauszug beschreibt die Konstellation, in der ein Familienmitglied im Kontrollgremium eine weisungsgebende Position einnimmt. Hier behält sich ebenfalls die Familie den formalen als auch den faktischen Vorsitz vor, der dadurch gekrönt wird, dass das übergeordnete Familienmitglied alle Entscheidungen im Wesentlichen alleine trifft. Die Fremdmanager wirken hier weitgehend nur beratend mit.

F: Seit wann habt ihr eigentlich eine solche Mischgeschäftsführung, wenn man die Geschichte anschaut?

A: Ah (3 Sekunden) Im Prinzip ist es immer so, dass es zwar immer den Eigentümerunternehmer gab, aber der natürlich immer auch fähige Leute an seiner Seite hatte.

F: Das heißt, in der zweiten Generation schon?

A: Es ist schon heute noch so, dass es eine klare CEO-Funktion bei mir gibt, also im Prinzip gibt es keine Gremienentscheidungen, sondern ich regiere da schon, ohne das zu negativ zu sehen, im positiven Sinne durch und so, und das war eigentlich ähnlich wie in allen anderen fünf Generationen mit Ausnahme der dritten Generation, da gab es mal eine Zeit, als es Streit im Gesellschafterkreis gab und man dann drei Fremdgeschäftsführer eingesetzt hat, da war es lange Fremdmanagement (ehm), allerdings gab es da Beiratsstreitereien, bevor es auf der Ge-

347 Gesprächsprotokoll Nr. 64, S. 4 f. (Z. 141 – 154).

schäftsführerebene war und insofern (ehm) hat man dann wieder auf eine klare Familiengeschäftsführung gesetzt, also (ehm).

- F: Also die Familie hat eigentlich schon durch den Vorsitz und durch Sie jetzt, Herr [Name des Familienmanagers], wenn man so mag ohne Wertung die Oberhand oder die Maßgeblichkeit?
- A: Ja, ja. Deswegen haben wir keinen Vorstand, wo eben die übrigen Mitglieder genauso ernannt werden müssen wie ich, sondern sind allen weiteren Geschäftsführer und ja (ehm) Manager mir unterstellt.
- F: Das heißt, bei diesen Managemententscheidungen jetzt an der Zahl fünf Personen, haben Sie so eine Art Vetorecht, könnte man sagen?
- A: Ja, wir stimmen das ab, es gibt also selten so ja wirklich formale Abstimmungen, (ehm) sondern wir greifen mehr oder weniger auf Konsens, natürlich schon ein bisschen durch mich geführt und so weiter und dann gibt es den einen oder anderen, der sagt ich bin vielleicht anderer Meinung, (eh) der hält sich aber zurück, doch vielleicht im positiven Sinne, aber da gibt es keinen Zwist.
- F: Also formell würde es so sein, dass Sie ein Vetorecht haben, aber informell eher auf Konsens und Abstimmung und wahrscheinlich eher mit Einstimmigkeit die Beschlüsse gefasst werden?
- A: Ja, genau. Also es ist also dafür, dass die AG oben drüber ist, da bin ich Alleinvorstand der AG und da ich der Gesellschafter der beiden Staaten bin, bin ich sozusagen tatsächlich weisungsbefugt. Aber was Sie sagen, wollen wir de facto das einstimmig entscheiden und ich unterziehe mich auch dem Rat dem verschiedenen Ressourcenleiter.

[...]

- F: Und wie stark ist die Position Ihres Vaters als Aufsichtsratsvorsitzender, die er einnimmt. Er wird auch maßgeblichen Einfluss dort haben?
- A: Ja, ja, nicht nur deswegen, sondern aufgrund seiner Beteiligung hat er schon eine herausragende (?) Position im Aufsichtsrat. Und da ist sein Auge schon (?) auf den Vorstand und den Mitgliedern gerichtet.³⁴⁸

Wie aus den Äußerungen des Eigners auch deutlich wird, sieht dieser die Präsenz der Familie im Management als weiteren wichtigen Kontrollmechanismus zur Sicherung ihres Einflusses auf das Unternehmen an (vgl. hierzu Kapitel 8.2.1 unter Rang 2).

Die Auswertung der Interviews in der Gruppe der formalen Überstellung durch Familienmitglieder hat zudem ergeben, dass dort häufig (indirekte) Kontrolleinflüsse im Aufsichtsgremium vonseiten der Familie zur Überwachung

³⁴⁸ Gesprächsprotokoll Nr. 29, S. 2–5 (Z. 43–159).

des Fremdmanagements zwischengeschaltet wurden. Genauso wichtig wurde die Anwesenheit der Familie im Management erachtet.

Dies belegen auch die nachfolgenden Äußerungen über ein MGFU, in dem das formal übergeordnete Familienmitglied zugleich ein Aufsichtsratsmandat im eigenen Unternehmen hat und so indirekt seine eigene Managementkollegen (und natürlich sich selbst) kontrollieren kann. Die Familie bestimmt damit zu fast 100 % die Unternehmensfaktoren »Kontrolle« und »Management«.

F: Wie wird bei der Familie [Name der Eigentümerfamilie] der Familieneinfluss sichergestellt, außer durch den Herrn [aktiver Familieneigner] als Vorsitzender?

A: Ja, es gibt drei Gesellschafter: [Namen der Gesellschafter] die alle drei gleich beteiligt sind. Der [Familieneigner] ist Vorstandsvorsitzender, und die anderen beiden sitzen im Aufsichtsrat. Der Herr [Name] ist Vorsitzender des Aufsichtsrats, das war lange Zeit der [Familienmitglied] und die anderen sind Stellvertretende. Und bemerkenswerterweise ist auch, dass der [aktive Familieneigner], der Vorstandsvorsitzende ist, aber auch Mitglied im Aufsichtsrat ist, das ist in einer Stiftung, nach bayrischem Recht geht das. Das ist eine Besonderheit.³⁴⁹

8.2.3 Kontrollverständnis der aktiven Familieneigner bei »formaler und faktischer Gleichstellung der Mitglieder im Management«

Die Gleichstellung zwischen den Managementmitgliedern wird bei acht der 71 untersuchten MGFU (11,3 %) nicht nur nach außen hin betont, sondern auch im Innenverhältnis tatsächlich so praktiziert.³⁵⁰ Dies wird beispielsweise durch die folgende Interviewpassage verdeutlicht:

F: Gibt es einen Vorsitz bei euch, Vorsitz der Geschäftsleitung, oder nicht?

A: Nein.

F: Nach außen alle gleich oder nach innen, wenn Sie und Ihr Vetter dafür sind, und er dagegen, wer entscheidet dann?

A: (Ehm) wir haben Geschäftsführungssitzungen zwar nicht regelmäßig, aber so alle 14 Tage auf jeden Fall und da werden die Dinge besprochen und ausdiskutiert.

F: Per Einstimmigkeit?

A: Ja. Weil die Sache muss ja auch letztlich von allen getragen werden. Und wenn einer aus sehr intensiven Gründen dagegen ist, dann wird man sich das auch lange überlegen, ob man diesen Weg geht.

F: Aber wenn alle Stricke reißen, dann hätten Sie schon?

349 Gesprächsprotokoll Nr. 34, S. 3 (Z. 60 – 69).

350 Ausführlicher hierzu vgl. Cravotta (2012), S. 143, Fn. 431.

- A: Also grundsätzlich ist es erst mal so, dass wir uns da alle drei völlig gleichberechtigt sehen, das kann auch gut sein, dass Herr [Name des FremdM] und ich gegen mein Vetter sind und andersrum. Das ist völlig offen. Das hängt an der Sache und nicht an Personen oder Zugehörigkeit, das wäre so ein Punkt, wenn es an der Zugehörigkeit dann liegen würde, wäre das bei Fremdgeschäftsführern ein Problem, jemanden da zu finden. Also zum Beispiel, als der [Name des FremdM] gesucht wurde, war die Situation nach außen so undeutlich für einen Fremdgeschäftsführer, ob man sich das denn antun sollte, denn da war mein Vetter gerade Geschäftsführer geworden und ich glaube, der war gerade 32 Jahre und dann sprang meine Großmutter noch rum, die dann 80 war, die ist gerade 90 geworden, und dann gibt es ja noch ein paar Gesellschafter, die dann vielleicht auch noch irgendwie und so weiter und da als Geschäftsführer reingehen, das macht nach außen keinen guten Eindruck, weil da das Verhältnis Enkel, Sohn, Großmutter... Da stellt sich der Fremdgeschäftsführer die Frage, kann ich denn überhaupt eigene Vorstellungen dann einbringen oder bin ich untergeordnet, muss ich Demut zeigen. Das Spiel muss man erst mal bereit sein überhaupt in Erwägung zu ziehen, in so ein Unternehmen reinzugehen. Und das hat er dann getan nach verschiedenen Gesprächen. Ja, und dann ist er gekommen. Und dann hat er eben eigentlich auch gesehen, dass es da nicht so irgendwie ist.
- F: Also er kann sich da frei entfalten, gleiches Recht, egal ob Familie oder Nichtfamilie. Haben Sie die Gesamtvertretung oder jeder die Alleinvertretung nach außen?
- A: Gesamtvertretung haben wir.
- F: Das ist interessant. Ich kenne viele Fälle, wo die Familie Alleinvertretungsbefugnis hat und der Fremdgeschäftsführer Gesamtvertretung hat.
- A: Und deswegen. Und deswegen. Wir sehen eben uns da alle als gleichrangig an und müssen alle da die gleichen Rechte haben.
- [...]
- F: Wie stark ist Kontrolle gegenüber Herrn [Name des FremdM] ausgeprägt? Macht man da Unterschiede zwischen Familieninternen, wenn Sie jetzt gerade den Beirat anschauen, macht der Beirat und auch die Gesellschafterversammlung, gibt es da Unterschiede?
- A: Nein, nein. Das ist Themen zugeordnet, nicht personell.
- F: Also die Kontrolle ist überall gleich?
- A: Ja.
- F: Also Sie werden genauso kontrolliert wie der Herr [Name des FremdM]?
- A: Ja, genau. Da sind keine Unterschiede. Es wäre auch nicht professionell. Also wir verstehen uns eben als professionelles Familienunternehmen und da zählt nicht die Familienzugehörigkeit, sondern dann die Aufgabe zu bewältigen.³⁵¹

351 Gesprächsprotokoll Nr. 42, S. 5 f. (Z. 186–235).

Aber auch hinsichtlich dieser Gruppe wäre es ein Trugschluss anzunehmen, dass Kontrolle überhaupt nicht stattfindet. Hier hat die Eigentümerfamilie ausschließlich indirekte Mechanismen zwischengeschaltet und so Kontrolle gegenüber dem Fremdmanager sichergestellt. Dabei konnten folgende Mechanismen besonders häufig beobachtet werden:

- (1) Anwesenheit der Familie im Management (dabei oft mit einem Übergewicht von Familienmitgliedern im Geschäftsführungsgremium),
- (2) Ziel- und Wertesystem (informell)³⁵² sowie
- (3) lange Amtszeiten und Bewährung der angestellten Manager (informell).³⁵³

Bei sechs der acht MGFU, in denen die Managementmitglieder untereinander gleichberechtigt sind, konnte festgestellt werden, dass der Faktor »Kontrolle« durch die Anwesenheit der Familie in der Geschäftsleitung gewährleistet wird. In vier dieser Unternehmen sind die zu vergebenden Managerposten mehrheitlich durch Familienmitglieder besetzt worden, sodass hierdurch die Familienpräsenz im Management verstärkt wurde. Das liefert einen Hinweis darauf, warum hier wohl die Familie auf einen Vorsitz im Gremium verzichtet hat. Exemplarisch sei nachfolgende Passage aus einem Gespräch mit einem Familiengeschäftsführer, der zusammen mit seiner Cousine und einem externen Manager die Leitung innehat, aufgeführt.

F: Gibt es so was wie eine Überordnung oder Sprecher der Geschäftsleitung?

A: Nein (?). Die Geschäftsführung ist gleichberechtigt. Bei den Geschäftsführern hat keiner von uns die alleinige Vertretungsbefugnis. Die müssen jeweils mit einem weiteren Geschäftsführer oder einem Prokuristen nach außen auftreten. Und da gibt es zwischen den Familiengeschäftsführern und Fremdgeschäftsführern keine Unterschiede.

F: Wie werden eigentlich Beschlüsse im Management gefasst? Per Einstimmigkeit oder Mehrheitsbeschluss? Gibt es hierzu ein Regelwerk?

A: (Ehm) Es gibt kein Regelwerk. Nein. (Ehm). Gefühlsmäßig würde ich sagen, Beschlüsse werden per Überzeugung gefasst.

F: Konkret würden zwei den einen überstimmen?

A: Das ist insofern hier auch etwas schwierig, den Fall gab es noch nicht, dass zwei ganz strikt dafür waren und einer ganz strikt dagegen. In der Regel kommen wir per Konsens zur Einigung.

F: Also Sie oder Frau [Name seiner Cousine] sind weder nach außen oder nach innen übergeordnet?

352 Vgl. hierzu Kap. 8.2.1 (Rang 4).

353 Vgl. hierzu Kap. 8.2.1 (Rang 5).

- A: Nein. Wir stellen uns hier ganz bewusst als gleichberechtigte Geschäftsführer auf. Und wir tun das sowohl nach innen als nach außen. Familie hat weder noch nach außen noch nach innen einen Vorsitz. Sie ist nur hier im Gremium verstärkt durch uns präsent.³⁵⁴

8.2.4 Kontrollverständnis der aktiven Familieneigner bei »formaler Überordnung des Fremdmanagers«

Wie sieht es hinsichtlich der Ausübung von Kontrolle bei einer formalen Überordnung eines nicht aus der Familie kommenden Managementmitgliedes aus? Immerhin hat bei rund jedem zwölften Mehr-Generationen-Familienunternehmen (sechs MGFU; 8,5 %) ein Fremdgeschäftsführer nach außen die herausragende Position im Management inne (vgl. Tab. 5). Die Auswertung des Datenmaterials hat ergeben, dass bei diesen MGFU zwar im Außenverhältnis eine Überordnung vorliegt, es sich allerdings in der Innendarstellung anders verhält: Hier ist lediglich ein einziger externer Manager (sowohl formal nach außen als auch informal nach innen) den Familieneignern übergeordnet. Bei zwei MGFU ist trotz formaler Überordnung des Fremdgeschäftsführers dieser faktisch der Familie intern gleichgestellt und bei drei MGFU hat diese sogar im Innenverhältnis die Oberhand. Wodurch konnte ihre Übermacht denn überhaupt festgestellt werden?

In der Gruppe der MGFU mit einer Gleichstellung im Innenverhältnis (zwei MGFU) wurden dem formal übergeordneten Fremdgeschäftsführer keine besonderen Rechte zuerkannt. Weder eine Doppelstimme noch ein Vetorecht ist ihm eingeräumt worden. Die Managemententscheidungen werden hier einstimmig getroffen. In dieser Konstellation ist die Familie zudem im Kontrollorgan stark vertreten. In beiden Unternehmen wurde jeweils einem Familienmitglied der Gremiumsvorsitz zugesprochen. Hier ergehen indirekte Einflüsse der Familie im Kontrollgremium gegenüber dem angestellten Manager. Folgender Gesprächsauszug aus einem Interview mit einem aktiven Familieneigner belegt diesen Sachverhalt:

- F: Und wie werden Beschlüsse im Management zwischen Ihnen und Herrn [Name des FremdM] beschlossen? Per Einstimmigkeit oder hat er aufgrund dessen, dass er den Vorsitz hat, eine doppelte Stimme?
- A: (&) Nein (?), er hat keine doppelte Stimme.
- F: Er hat nur den Vorsitz nach außen, aber Beschlüsse werden einheitlich bestimmt?
- A: Ja. Wir treffen alles einheitlich, es macht keinen Sinn, wenn Sie zu zweit anfangen abzustimmen.

354 Gesprächsprotokoll Nr. 18, S. 5 f. (Z. 193–209).

- F: Und wenn ihr mal uneinig seid, geht das dann in den Aufsichtsrat?
- A: Das hat es bisher noch nicht gegeben. Also dann sollen wir das solange austragen bis Einigkeit erzielt wird.
- F: Und wie wäre das formal geregelt, wenn alle Stricke reißen?
- A: (Ehm) wenn alle Stricke reißen, dann hätten wir ein Problem, zusammenzuarbeiten (lachen). Aber wenn alle Stricke reißen sollten, dann würden wir das dem Aufsichtsratsvorsitzenden vorlegen.³⁵⁵

Der Aufsichtsratsvorsitzende dieses MGFU ist kein anderer als der Schwiegervater des interviewten Familieneigners. Vor etwa zehn Jahren hat er selbst noch die Geschicke der Firma geleitet. Das Unternehmen hat neben dem Aufsichtsrat noch ein weiteres formales Kontrollorgan: den Gesellschafterausschuss. Er wird aus Vertretern größerer Familienstämme (Teilfamilien) gebildet. Das Bemerkenswerte daran ist, dass wichtige Entscheidungen oft von beiden Gremien zustimmungspflichtig sind, wie aus den folgenden Äußerungen hervorgeht:

- F: Und daraus hat sich der Gesellschafterausschuss ergeben, da sind die Vertreter aus der Versammlung bestimmt?
- A: Also der Gesellschafterausschuss ist bei uns, also wir haben zwei, wenn Sie so wollen, Aufsichtsorgane. Der Aufsichtsrat und der Gesellschafterausschuss. Der Gesellschafterausschuss wird auf der Gesellschafterversammlung gewählt, das ist eine Personenwahl und Vertreter größerer Teilfamilien, wenn man so will, aber das kann auch nach Qualifikationen gehen oder persönlicher Eignung, also da gibt es keinen Automatismus, dass die größeren automatisch drin sein müssen.
- F: Und was obliegt dem Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss?
- A: Der Aufsichtsrat ist mehrheitlich extern besetzt und soll im Prinzip professionell die Überwachung gewährleisten und der Gesellschafterausschuss regelt intern die Vermögensbewahrung der Familie als Kernaufgabe. Es gibt Zustimmungsvorbereitung bei den Gremien, die Planung, die Finanzplanung muss von beiden genehmigt werden. Die Berufung, also die Personalzuständigkeit für die Holding-Geschäftsführung obliegt dem Aufsichtsrat, bedarf aber auch der Zustimmung des Gesellschafterausschusses.
- F: Also ist es bei Ihnen eher ein duales System. Aufsichtsrat und Ausschuss. Wie bei Gesetzen, die über dem Bundestag noch vom Bundesrat zugestimmt werden müssen?
- A: Ja (zögerlich), es ist eine Kombination zu Teilen, teils sind das reguläre Zuständigkeiten, dass auch Unternehmenskäufe nur dem Aufsichtsrat vorgelegt werden müssen, der Gesellschafterausschuss muss dieses nur zur Kenntnis nehmen.

355 Gesprächsprotokoll Nr. 38, S. 5 (Z. 141 – 154).

- F: Und wie stark wirken diese Kontrollgremien, was auch die zustimmungspflichtigen Geschäfte anbelangt?
- A: Ja (..) wir legen dies zur Zustimmung vor und dann gibt es eine entsprechende Diskussion.³⁵⁶

Etwas anders sieht es in der Gruppe mit der faktischen Überordnung der Familie trotz formalem Vorsitz eines Fremdgeschäftsführers aus. Bei diesen drei untersuchten Unternehmen behält sich die Eigentümerfamilie intern ein informelles Vetorecht bei allen Managemententscheidungen vor. Damit werden den Familienmitgliedern besondere Rechte eingeräumt, nicht aber ihren übergeordneten Fremdmanagern. In einem dieser Unternehmen hat sogar paradoxer Weise ein Familienmitglied den faktischen Vorsitz (trotz formaler Überordnung eines familienfremden Managers). Dabei wurde dem Familienmanager eine Alleinvertretungsbefugnis zugesprochen, wobei der nach außen übergeordnete externe Manager nur zusammen mit einem weiteren Geschäftsführer und/oder Prokuristen Verträge unterzeichnen darf. Damit findet letztlich Kontrolle über den internen Vorsitz des Familienmitglieds statt, der mit einem Vetorecht verbunden ist, sowie durch die Einschränkung der Vertretungsrechte des Fremdgeschäftsführers. Dies lässt sich mit der folgenden kurzen Passage aus dem Interview mit diesem Familienunternehmen belegen:

- F: Und wer ist dann im Management von dieser Holding? Sind das auch die Kapitalgesellschafter?
- A: Nur einer aus der Familie und drei nicht-familienbezogene.
- F: Spannenderweise hat der [Name des FremdM] so eine Überordnung als Sprecher der Geschäftsleitung. Ist er auch gegenüber [Name der Eigentümerfamilie] übergeordnet oder ist er nur im operativen Geschäft überordnet?
- A: Nur im operativen. Bei strategischen Entscheidungen ist die Familie übergeordnet.³⁵⁷

Bei dem einen Unternehmen, in dem ein Fremdgeschäftsführer nicht nur formal, sondern auch tatsächlich im Innenverhältnis die herausragende Position einnimmt, ließen sich keine besonderen Kontrollmechanismen feststellen. Hier sah sich die Familie vielmehr gezwungen, einen externen Manager zu holen, der »es richten solle«, um eine Insolvenz abzuwenden. Getrieben von einer Nothandlung, hatte so die Familie erstmals seit Bestehen ihres Familienunternehmens die Zügel ein Stück weit aus der Hand gegeben und die Unternehmensverantwortung einem Fremden überlassen. Alle drei aktiven Familieneigner blieben aber im Unternehmen an entsprechender Position weiterbeschäftigt, sodass sie über

356 Gesprächsprotokoll Nr. 38, S. 2 f. (Z. 31 – 55).

357 Gesprächsprotokoll Nr. 62, S. 2 (Z. 14 – 20).

ihre Präsenz und ihr Übergewicht im Management (Verhältnis 3:1) vermutlich einen bedeutenden Einfluss auf den Fremdmanager nehmen können.

8.3 Fazit

Der empirische Befund liefert bereits erste Hinweise darauf, wie die in der vorliegenden Arbeit formulierten Forschungsfragen beantwortet werden können. Auf welcher Logik also basiert die Beziehung zwischen den aktiven Familieneignern zu ihren Fremdmanagern und welche beziehungsbestimmenden Dimensionen sind dabei die relevantesten? Die Untersuchung hat ergeben, dass deren Verhältnis insbesondere durch Vertrauen und kongruentem Ziel- und Wertesystem geprägt ist. Dabei darf sich aber der Fremdmanager nicht über die Familie und deren Wertevorstellungen und Interessen stellen, wie auch die folgende Gesprächspassage eindrucksvoll zeigt:

- F: Was hat bei Herrn [Name des FremdM] nicht funktioniert, aufgrund der Ressource oder die Zusammenarbeit als Knackpunkt oder?
- A: (&) Also, er ist jemand, der sehr geltungsbedürftig ist, er hat damals seine Bewerbung, als er als Techniker zu uns gekommen ist, hat er den Wechsel von seinem damaligen Unternehmen zu uns damit begründet, dass es in der Familie keine Nachfolger gibt für die Führung, sodass er darin seine Chance sah, es zu übernehmen. Meine Eltern und ich, wir haben das nicht sehr an die große Glocke gehängt, dass irgendwann der Zeitpunkt da wäre, wo ich dann wieder ins Unternehmen komme, sodass es ihn offenbar überrascht hat.
- F: Also er hat dann schon damit gerechnet, dass er die Alleinherrschaft irgendwann hat?
- A: (&) Ja (?). Und dementsprechend ist er auch als solches aufgetreten mit einem patriarchischen Stil und bei 500 Mitarbeitern dachte er, er könnte den Laden alleine (?) führen und die Familie außen vor lassen. Ja, er hat auch kein Hehl daraus gemacht, dass er das Alter meiner Eltern ausgenutzt hat, man muss auch jetzt ganz einfach sagen, er ist alle drei Wochen ins Unternehmen gegangen und hat erzählt, dass er das gesagt hat auch in meinem Beisein, solche Geschichten und grundsätzlich hat die Chemie überhaupt (?) nicht gestimmt, also war es nicht aufgrund der Ressource wie beim ersten, sondern das Zwischenmenschliche (&), das kommt dazu. Er hat eine technische Ausbildung. Er hat überhaupt keine Führungserfahrung gehabt, er war Schwabe, was in Ostwestfalen nicht gut ankommt, er hat den Mitarbeitern kein (zögern), also lag es am Thema Sozialkompetenz.³⁵⁸

358 Gesprächsprotokoll Nr. 30, S. 3 f. (Z. 108–128).

Vielmehr muss ein für hybrid geführte MGFU geeigneter Fremdmanager akzeptieren, dass es eben die Familie ist, die maßgeblich die Steuerung des Unternehmens übernehmen möchte. So muss er sich unter dem Dach der »Familienorganisation« mit all ihren Mitgliedern ein Stück weit unterordnen (können). Dies lässt sich anhand der folgenden Interviewpassage belegen:

- F: Müssen die Externen bei Unternehmensentscheidungen die Interessen und Werte der Unternehmensfamilie zumindest im Hinterkopf berücksichtigen? Also so ein Abwägen, was ist gut für Familie und gut fürs Unternehmen?
- A: Also, ich meine das Spannungsverhältnis ist da. Und ich meine, ein Fremdgeschäftsführer muss natürlich auch akzeptieren (‘), dass die eine oder andere Entscheidung von der Familie gefällt wird. Das heißt, da muss er bereit sein, das einfach zu akzeptieren, weil wir die Haftung, die ganze Weiterentwicklung alleine tragen und es etwas anders ist, er sollte durchaus eine eigene starke Persönlichkeit sein, aber irgendwo muss er damit leben können, dass wesentliche Entscheidungen von der Familie mit geprägt werden.
- F: Also er muss also schon abwägen, was will die Familie, was kommt dem Unternehmen zugute und entscheidet dann?
- A: Ja (‘).
- F: Also darf er nicht immer nur gewinnorientiert entscheiden?
- A: Ja nein, wie gesagt es gibt eben (Abbruch).
- F: Wird das für ihn komplexer oder sagen Sie, ein guter Fremdmanager hat das im Blut, dass er die Werte zu berücksichtigen hat?
- A: Ja, nicht unbedingt. Es gibt ja gerade unter den Managern sehr selbstverliebte Persönlichkeiten und die passen in solchen Unternehmen weniger rein, sondern (Abbruch).
- F: Also wenn Sie einen guten Fremdmanager haben, dann wird es nicht komplexer? Die ökonomische Theorie sagt ja, dass es komplexer wird für Familienunternehmen.
- A: Also ich muss sagen (..) es kann komplexer werden, es kann aber oft einfach werden. Stellen Sie sich vor, Sie haben Brüder und die sind verheiratet. Da sind Schwägerinnen da, die da unterschiedlich ziehen. Hier kann es unterschiedliche Linien haben, dann kann das natürlich sehr verheerend sein, wenn zu viele emotionale Dinge dazwischen stehen. Da kann ein dritter Fremdgeschäftsführer durchaus in diesem Bereich bei Streitigkeiten als dritter doch ganz entscheidend entgegenwirken und die Emotionen rausnehmen. Bei Familienunternehmen spielen ja die Emotionen eine entscheidende Rolle. Dass die Dinge dann besser laufen, wenn ein Fremdmanager da ist. Das muss aber auch eine starke Person sein.³⁵⁹

359 Gesprächsprotokoll Nr. 36, S. 5 (Z. 137 – 166).

Wenn ein Fremdmanager dieser Beziehungslogik nicht folgt, weil er z. B. andere Zielvorstellungen hat oder die Wünsche der Familie nicht respektiert, dann ist er bei diesem Unternehmenstypus fehl am Platz. Neben dem Ziel- und Wertesystem und einer engen Vertrauensbeziehung sind informelle Beziehungen durch persönliche und enge Bindungen mit direkten, schnellen Informations- und Kommunikationswegen weitere wichtige Beziehungsmerkmale. Dagegen konnte bei den Dimensionen »Kosten« und »Kontrolle« erkannt werden, dass die Familieneigner diese als meist unbedeutend ansahen. Von direkten Kontrollen und Überwachungen ihrer externen Manager war nur in den seltensten Fällen die Rede.

In Bezug auf die in diesem Kapitel im Vordergrund stehende Frage nach dem Kontrollverständnis bzw. der Art und Weise des Kontrolleinflusses durch die Familieneigner kann nach der Auswertung des Datenmaterials folgendes festgehalten werden:

Die Familieneigner subsumieren unter dem Kontrollbegriff meist persönliche, direkte Kontrolleingriffe. Solche Kontrollen kommen aber in den untersuchten MGFU kaum vor. So sprechen die Familieneigner bei Fremdmanagement auch nicht von Kontrolle oder Überwachung. Daher messen sie dieser Dimension eine unbedeutende Rolle im Rahmen der Beziehung zu ihrem/n Fremdmanager/n zu. Einige von ihnen würden noch weiter gehen und sogar dafür plädieren, das Kärtchen mit der Aufschrift »Kontrolle« aus ihrer Beziehungspyramide zu streichen. In diesen Fällen ersetzt das Vertrauen die Kontrolle. Bei genauerer Betrachtung lässt sich jedoch schnell erkennen, dass Kontrolle hier vielmehr über andere, informelle und nach außen oft nicht feststellbare Verhaltens- bzw. Handlungsweisen ausgeübt wird. Die Rede ist von indirekten Kontrollmechanismen, die die Eigentümerfamilie zwischengeschaltet haben, damit ihr Einfluss auf das Unternehmen sichergestellt wird. Es ließen sich insgesamt 15 solcher Mechanismen erkennen, die im Einzelnen mit entsprechenden Textpassagen belegt worden sind. Damit nimmt der Faktor »Kontrolle« durchaus einen nicht zu unterschätzenden Stellenwert in der Beziehung zwischen Eigner und Fremdmanager ein, allerdings in einer indirekteren Art und Weise.

Auf der anderen Seite stellt sich vielleicht nun die Frage, wer denn überhaupt die Familieneigner kontrolliert? Hierzu sei exemplarisch folgende kurze Äußerung eines Eigentümer-Unternehmers angeführt, der sogar seine Fremdmanager auf persönlichem und direktem Weg kontrolliert, was bei den untersuchten MGFU, wie bereits gesagt, selten vorkommt:

F: Wie wichtig ist die Kontrolle für Fremdmanager?

A: Ich kontrolliere alles. Ich nehme mir die Freiheit, »über« zu kontrollieren. Egal ob das Geschäftsführer [Name eines FremdM] ist oder ein Prokurist.

F: Und wer kontrolliert Sie?

A: (...) Gute Frage. Also ich denke mal, in letzter Instanz die Gesellschafter natürlich, ansonsten werde ich nicht kontrolliert. Es ist mein Gewissen, was kontrolliert.³⁶⁰

Den Angaben zufolge ist er nur gegenüber seinem Gewissen verantwortlich. Er selbst aber nimmt sich die Freiheit, seine Führungskräfte zu kontrollieren. Demnach sind für den Unternehmer kaum bzw. überhaupt keine Kontrollmaßnahmen anzutreffen.

9 Ergebnisse im Licht der Basistheorien

Nachfolgend werden die Ergebnisse des empirischen Teils der Arbeit in Bezug auf die Ausgangstheorien (PAT und ST) diskutiert. Um es an dieser Stelle gleich vorwegzunehmen: Die in den untersuchten hybriden MGFU entdeckten Phänomene bzw. Muster, insbesondere was deren Verständnis von Kontrolle und Vertrauen angeht und damit die Art und Weise, wie dort Kontrolle faktisch stattfindet, lassen sich nur sehr eingeschränkt mit diesen Theorien erklären. Vielmehr weisen beide erhebliche Schwachstellen auf.

So folgt die PAT maßgeblich dem Shareholder-Value-Prinzip, ein Managementkonzept, das sich im Wesentlichen auf die Renditeerwartungen und Interessen der Aktionäre beschränkt und aufgrund ihrer Kennzahlenorientierung nur kurzfristige Entscheidungen zulässt. Dabei finden (permanente) Soll-Ist-Vergleiche statt: Das Management wird auf der Basis des Ergebnisses beurteilt (direkte Ergebniskontrollen als zentraler Mechanismus). Demnach wird der Erfolg des Managements, und damit letztlich des gesamten Unternehmens, allein vom Erzielen bestimmter Kennzahlen abhängig gemacht. Zu dessen Überwachung sind meist formale Kontrollsysteme und -apparate vorhanden. Der empirische Befund aber macht deutlich, dass eben die langfristige Orientierung an Zielen und Werten im Vordergrund unternehmerischen Handelns steht, auch wenn diese oftmals zulasten der (kurzfristig steigerbaren) Rendite geht. Damit einhergehend definieren die FU den Unternehmenserfolg über den Fortbestand und nicht über gewisse Zielgrößen (vgl. Kap. 3.4).

Dass aber Kontrolle gegenüber externem Management überhaupt nicht stattfindet, konnte der empirische Befund klar widerlegen: Vielmehr nutzen die FU andere, meist informelle Kontrollinstanzen und Mechanismen, wie sie ihren Einfluss auf das Unternehmen sicherstellen. Im Kontext der ST wird aber eine zu optimistische und von jeglicher Kontrolle losgelöste Beziehungssituation zwi-

360 Gesprächsprotokoll Nr. 40, S. 5 (Z. 167 – 172).

schen Familieneigner und Fremdmanager beschrieben. Hier regeln das Vertrauen (was schon fast mit »Übervertrauen« gedeutet werden kann) und das Kollektiv die Geschicke der Unternehmung. Auch wenn die Eigner zu ihren Führungskräften bzw. Mitarbeitern ein enges Vertrauensverhältnis hegen, ist ihr Vertrauensvorschuss doch sehr begrenzt: Wenn es einmal zu gravierenden Konflikten mit der Eigentümerfamilie gekommen ist, so ist das Vertrauen oftmals irreparabel beschädigt. Für einen Fremdmanager droht damit der Austritt aus dem Familienunternehmen. Bis aber eine Person als vertrauenswürdig eingestuft wird, verfolgen die Familienmitglieder (meist auch wieder über informelle und indirekte Modi) sehr wohl die Handlungen und Verhaltensweisen ihrer angestellten Manager.

Auch wenn die Untersuchungsergebnisse darauf hinweisen, dass die familienfremden Geschäftsführer stärker intrinsisch motiviert sind und im Sinne des Gemeinwohls handeln, kann nicht generell von kollektivistischem Handeln ausgegangen werden. Fremdmanager, im Übrigen auch Familieneigner, haben ebenso individuelle und wirtschaftliche (Einzel-)Interessen. Die PAT liefert hier eine zu starre, die ST dagegen eine zu affektbesetzte Verhaltensannahme der handelnden Personen.

So konnte festgestellt werden, dass die Ergebnisse der empirischen Untersuchung nur unzureichend Rückschlüsse auf die PAT und ST zulassen. Demzufolge sind diese zwei Theorien *nicht wirklich geeignet*, das Beziehungsgeflecht zwischen Familieneigner und Fremdmanager in hybriden MGFU genauer zu erklären. Der empirische Befund unterstützt damit die in Kapitel 6.4 aufgezeigten Grenzen beider Theorien. Dies führt zu der Konsequenz, dass es hier einer revidierten Theorie bedarf, welche die Erkenntnisse aus der Empirie stärker mit einbindet. Dabei sollte das (individuelle) Kontroll- und Vertrauensverständnis der aktiven Familieneigner, das durch eher informelle, indirekte und teilweise versteckte Mechanismen der Fremdmanagementkontrolle zur Sicherstellung des Familieneinflusses charakterisiert ist, beachtet werden.

V Der Abschluss

10 Schlussbetrachtung

Grundsätzliches Ziel der Arbeit war es, Einblicke in einen Bereich zu gewinnen, der in der Familienunternehmensforschung bislang wenig Beachtung fand, nämlich Mehr-Generationen-Familienunternehmen (MGFU) mit hybrider Geschäftsführung und damit Managementstrukturen, bei denen neben den Familieneignern auch familienexterne Manager an der Geschäftsführung mit beteiligt sind. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage, wie aktive Familieneigner ihre Beziehung zu den Fremdgeschäftsführern in dieser speziellen Form von Familienunternehmen gestalten und – weiterführend – nach welcher Beziehungslogik sie in dieser Konstellation agieren, von welchen relevanten beziehungsbestimmenden Dimensionen ihr Handeln dabei bestimmt ist und schließlich welches Verständnis von Kontrolle – eine der als zentral erachteten Dimension bei dieser Beziehungskonstellation – sie gegenüber den Fremdmanagern haben.

Um diese Forschungsfragen zu beantworten, wurden in einer empirischen Studie Familienunternehmer von deutschen MGFU des verarbeitenden Gewerbes, die im Management bereits eine Mischgeschäftsführung institutionalisiert haben, in qualitativen leitfadengestützten Einzelinterviews nach ihrer Einschätzung des Stellenwerts von Beziehungsdimensionen wie »Vertrauen«, »Kontrolle«, »Ziel- und Wertesystem« etc. im Umgang mit den externen Geschäftsführern befragt. Für diese Datenerhebung konnten insgesamt 71 Familienmitglieder aus 71 MGFU für ein Gespräch gewonnen werden.

Die in den Interviews thematisierten sieben beziehungsbestimmenden Dimensionen und deren Ausprägungen wurden auf der Grundlage der Principal-Agent- und der Stewardship-Theorie als etablierte Hauptrichtungen der »Corporate Governance«-Theorie herausgearbeitet und formuliert. Um gewisse Häufigkeiten und Kontingenzen der Einschätzungen besser ermitteln zu können, wurden die Befragten am Ende des Interviews zu einer abschließenden Bewertung ihrer Beziehung zu den jeweiligen Fremdmanagern aufgefordert, bei

der sie diese Dimensionen nach deren Relevanz in eine Rangfolge bringen sowie deren jeweilige Ausprägungsform angeben sollten.

Die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung und die sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen, auch unter Bezug auf die zugrunde gelegten Corporate Governance-Theorien, werden im Folgenden zusammengefasst. Eine Einordnung der Untersuchung und deren Ergebnisse sowie ein kurzer Ausblick auf zukünftige weiterführende Untersuchungen zu Managementstrukturen und den diese bestimmenden Faktoren in Familienunternehmen mit hybrider Geschäftsführung bilden den Abschluss der Betrachtung.

10.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die von den befragten Familienunternehmern angegebene Rangfolge hinsichtlich der Beziehungsdimensionen ergab, dass im Umgang mit ihren externen Geschäftsführern die Dimensionen »Vertrauen« sowie »Ziel- und Wertesystem«, welches nahezu deckungsgleich sein sollte, besonders wichtig sind. Sie ordneten diese Dimensionen ganz oben in ihrer Bewertungsskala der Eigentümer-Fremdmanager-Beziehung ein. Etwas nachgelagert, jedoch trotzdem relevant, ist die enge, stark auf informeller Ebene und persönlicher Bindung basierende »Zusammenarbeit«. Daneben wurde Wert auf persönliche, direkte »Information und Kommunikation« gelegt. Auch ist »Leistung« eine nicht unwichtige Dimension, sie kommt aber in Relation zu den anderen nur an dritter Stelle. Weniger bedeutend sind die vom Eigentümer durch Einschaltung von familienfremden Managern zu tragenden Kosten. Auch Kontrollen gegenüber Fremdmanagern, so hat es hier jedenfalls den Anschein, sind unwichtig(er). Demnach ist das Verhältnis der Familieneigner zu den Fremdmanagern insbesondere durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit gemeinsamen Ziel- und Wertevorstellungen geprägt.

Anhand der Inhaltsanalyse der Gesprächsprotokolle konnte gezeigt werden, dass in dieser Beziehung die Dimension »Kontrolle« bzw. »Überwachung« der Fremdmanager trotzdem als höchst relevant einzuschätzen ist. Allerdings wird sie auf eine Art und Weise ausgeübt, die sich nicht unmittelbar als Kontrolle zu erkennen gibt bzw. die zunächst nicht als Kontrolle vonseiten der Eigner verstanden wird. Deshalb sprechen die Familienunternehmer hier auch nicht von Kontrolle. Vielmehr verbinden sie mit diesem Begriff persönliche, direkte Kontrollen und damit einen unmittelbaren Eingriff in das Tagesgeschäft ihrer externen Manager. So lässt sich begründen, warum sie dieser Dimension eine unbedeutende Rolle zumessen. Dennoch werden gewisse Kontrollmechanismen von der Eigentümerfamilie zwischengeschaltet, um ihren Einfluss auf das Unternehmen sicherzustellen. Diese Mechanismen folgen häufig keiner bestimm-

ten Regel oder Formalie und bleiben so für Außenstehende weitgehend unbeobachtbar.

Folglich kontrollieren Familienunternehmer ihre Fremdgeschäftsführer meist auf indirektem und informellem Wege, was oft nur im Innenverhältnis bemerkbar ist. Dabei ließen die Befunde insgesamt 15 solcher Mechanismen erkennen, die nach ihrer Häufigkeit in den untersuchten MGFU entsprechend in eine Rangfolge gebracht wurden. Hier konnte sehr oft beobachtet werden, dass trotz einer nach außen vorliegenden Gleichstellung zwischen familieninternen und -externen Managern meist im internen Geschäftsverkehr die Familie gegenüber ihren Fremdmanagern übergeordnet ist. Daneben stellt allein die Anwesenheit von mindestens einem Familienmitglied in der Unternehmensleitung die Informationssymmetrie her und macht so unmittelbare Überwachungsmaßnahmen hinfällig. Damit konnte ein weiterer indirekter Mechanismus zur Sicherstellung von Kontrolle erkannt werden. Des Weiteren ließen sich stärkere Kontrolleinflüsse von dem Kontrollgremium angehörenden Familienmitgliedern gegenüber Fremdmanagern feststellen, die ebenfalls meist nicht formal geregelt sind und folglich von Dritten größtenteils unentdeckt bleiben. Etwas seltener, aber keineswegs zu vernachlässigen, übernehmen eigene Mitarbeiter der betreffenden MGFU in unteren Hierarchieebenen eine Kontrollfunktion gegenüber den externen Geschäftsführern.

Außerdem stellte sich heraus, dass in den betreffenden MGFU mit formaler Gleichordnung der Manager diese indirekten Kontrollmechanismen zwar viel häufiger zum Einsatz kommen als in der Gruppe mit einer nach außen ersichtlichen Überordnung durch ein Familienmitglied, allerdings wird auch dort auf indirekte Kontrolleinflüsse der Familie keinesfalls verzichtet. In der Konstellation mit einer nicht nur nach außen erkennbaren, sondern auch im Innenverhältnis tatsächlich so praktizierten Gleichstellung zwischen den Managementmitgliedern sind ebenfalls häufig indirekte Kontrollinstanzen gegenüber externen Geschäftsführern eingeführt. Hier ersetzen insbesondere die Präsenz der Eigentümerfamilie im Führungsgremium, das zwischen Eigner und Fremdmanager kongruente Ziel- und Wertesystem sowie lange Amtszeiten, in denen sich angestellte Manager bewährt haben, direkte und persönliche Kontrollen. Ähnlich gestaltet sich dies bei MGFU mit formaler im Außenverhältnis einsehbarer Überordnung eines Fremdgeschäftsführers. Auch in dieser Gruppe konnten verstärkt indirekte und informelle Kontrollen vonseiten der Familieneigner festgestellt werden. Dabei sind mit einer Ausnahme entweder die familienfremden Manager, trotz ihrer formalen Überordnung, den Familienunternehmern intern gleichgestellt oder aber den operativ tätigen Familienmitgliedern besondere Rechte, wie z. B. ein Vetorecht bei allen Managemententscheidungen, zuerkannt worden.

Der empirische Befund zeigt damit, dass die Beziehung zwischen den aktiven Familieneignern und ihren Fremdmanagern nicht nur auf Vertrauen sowie gemeinsamen Ziel- und Wertevorstellungen basiert, sondern darin die Dimension »Kontrolle« durchaus einen nicht zu unterschätzenden Stellenwert einnimmt. Jedoch wird sie vielmehr über indirekte, informelle bzw. nach außen oft nicht feststellbare Verhaltens- bzw. Handlungsweisen ausgeübt.

Diese Ergebnisse waren nun mit Bezug auf die hier zugrunde gelegten Corporate Governance-Theorien kritisch zu analysieren. Zunächst aber sei angemerkt, dass in vielen empirischen wie auch literaturbasierten Arbeiten zum Thema »Fremdmanagement in FU« nach wie vor sehr oft die PAT mit der ST kontrastiert oder aber das Theoriegerüst ausschließlich auf einer der beiden Theorien aufgebaut wird. Dabei gründet eine auf der PAT beruhende Beziehung stark auf direkter, persönlicher und formaler Kontrolle bzw. Überwachung; hingegen wird bei der ST ein von jeglicher Kontrolle losgelöstes Verhältnis von Vertrauen und Wertschätzung beschrieben. Die vorliegende Arbeit hat allerdings Grenzen beider Theorien für deren Übertragung auf den Unternehmenstypus »Mehr-Generationen-Familienunternehmen« im Besonderen, wie auch auf Familienunternehmen im Allgemeinen, aufgezeigt. Die PAT liefert hier eine zu starre, die ST dagegen eine zu optimistische bzw. affektbesetzte Verhaltensannahme der handelnden Personen. So konnte festgestellt werden, dass die empirischen Ergebnisse nur unzureichend Rückschlüsse auf beide Theorien zulassen. Sie werden weder diesem Typus gerecht, noch können sie das Beziehungskonstrukt zwischen aktivem Familieneigner und Fremdmanager in langlebigen FU genauer erklären. Es bedarf hier vielmehr einer Revision dieser Corporate Governance-Theorien, die stärker die Spezifika von Familienunternehmen berücksichtigt.

10.2 Ausblick

Um die ausgeprägten indirekten bzw. informellen Kontrollen der aktiven Familieneigner zur Überwachung ihrer familienfremden Manager angemessener begründen zu können, sind andere Theorien und Ansätze erforderlich. Es stellt sich damit die Frage nach alternativen theoretischen Erklärungsansätzen für die vorgefundenen indirekten Kontrollmechanismen in hybriden MGFU. In der bisherigen Forschungsliteratur sind zu bestimmten Aspekten von Kontrolle und Vertrauen in Familienunternehmen theoretische Erklärungen im Ansatz vorhanden, ein gesamtheitlich strukturierter Erklärungsansatz des spezifischen Moments von Kontrollbeziehungen in gemischt geführten MGFU steht allerdings noch aus.

In Bezug auf die Geschäftsführungsform beschränkte sich die Untersuchung auf Unternehmen mit eingetragener Mischgeschäftsführung. Damit lässt sich der empirische Befund nicht ohne Weiteres auf FU mit einem reinen Fremdmanagement übertragen. Gegenteiliges könnte genauso der Fall sein. Jeder dritte befragte aktive Familieneigner vermutet an dieser Stelle bereits, dass bei rein fremdgeführten Familienunternehmen die Beziehung zwischen Eigentümer und Fremdgeschäftsführer stärker auf direkten und formalen Kontrollen beruht, bei der die Unternehmerfamilie öfters den Blick auf Leistung und Kosten der angestellten Manager richtet als das vielleicht bei FU mit einer hybriden Geschäftsführung der Fall wäre. Folgender Gesprächsauszug schildert eindrucksvoll diesen Sachverhalt:

- F: Und nun zu den sieben Schlagwörtern. Können Sie mir die in eine Reihenfolge bringen? Was ist im Umgang vielleicht zum nächsten Fremdgeschäftsführer besonders wichtig? Ihre Matrix. Was muss da passen?
- A: Das sind alles Interdependenzen. Das hat alles mit Information, Kommunikation und Zusammenarbeit zu tun. Oben steht einfach das Vertrauen, das muss einfach da sein. Da ist dann die Frage nach der Zusammenarbeit, die enge persönliche. Also ich hab überhaupt kein Problem, wenn das Vertrauen da ist, dass er Entscheidungen auch selbstständig trifft, auch wenn es um hohe Beträge geht, wenn ich das Vertrauen habe, dann ist das OK. Entscheidend ist, dass ich einfach über alles aufgeklärt werde, auch über jegliche Hintergründe und sonstige Nebenwirkungen. Also muss die Information und Kommunikation stimmen, nicht dass man hinten herum irgendwas erfährt, was dann (&). Das ist das Dreieck, also Vertrauen, Information und Kommunikation und Zusammenarbeit. Das die Information und Kommunikation (&). Ich würde sogar sagen, das ist das Wichtigste. Weil wenn das gut ist, dann (Abbruch).
- F: Könnte man alles auf eins legen?
- A: Ja.
- F: Wie ist das mit dem Ziel- und Wertesystem?
- A: Ja gut, das hängt natürlich auch, das ist eigentlich das magische Viereck: Vertrauen, Information und Kommunikation, enge Zusammenarbeit, und ein einheitliches Ziel- und Wertesystem. Die anderen sind nicht (Abbruch). Das können Sie sogar so sagen, entweder ich mache die drei unten oder ich mach die vier. Weil wenn ich wirklich, ich halte mich zurück und raus und such ein starken, sage das untere, dann brauche ich einfach die Kontrolle, dass es auch eingehalten wird, dann ist das oben eigentlich Wurst. Das wäre schon eigentlich so, wenn ich nicht in der Firma wäre. Wenn ich jetzt sagen würde, eigentlich interessiert mich die Firma gar nicht, dann kämen die unteren Drei stark zum Ausdruck. Aber ich überleg schon einmal im Monat entweder auf den Heimweg oder Hinweg, ist das was du jetzt machst, das was du den Rest deines Leben machen möchtest. Und da kommt man dazu zu sagen, was gibt es für Alternativen. Und die eine Alternative

könnte auch sein, ich gehe eher Ihren Weg, noch bin ich jung genug, bin 35 Jahre, und wenn man sich dann ganz auf Fremdgeschäftsführung verlässt, dann spielen Kosten, Ressource und Kontrolle eine entscheidende Rolle.

F: Also bei einem reinen Fremdmanagement wären eher die unteren drei Kärtchen wichtig?

A: Genau (').

F: Ressource, Kosten, Kontrolle?

A: Richtig ('). Nun ich meine, ich selbst identifiziere mich ja auch nicht mit den drei. Ich bin ja hier jetzt jeden Tag, bei mir spielt das magische Viereck die Rolle und die untern drei gar nicht mehr so die entscheidende Rolle. Klar, Kontrolle soll auch da sein. Aber die Kosten sind unwichtiger.

F: Also bei reinem Fremdmanagement, da wären die drei unten denkbar, dieses Modell, und bei einer Mischgeschäftsführung wäre eher das obere, das magische Viereck denkbar?

A: Ja.³⁶¹

Damit darauf aber eine Antwort gegeben werden kann, sind wiederum weitere Untersuchungen notwendig.

Ferner könnten Publikumsgesellschaften zu den hier untersuchten Fragestellungen befragt werden. So könnten weiterführende Arbeiten beispielsweise folgenden Fragen näher nachgehen: Wie gestalten Publikumsgesellschaften überhaupt die Beziehung zu ihren Managern? Wie wird hier Kontrolle genau ausgeübt? Wirklich nur über formale Abläufe und Kontrollen? Oder werden auch hier bereits neue Organisationstheorien berücksichtigt? Daraus ließe sich wieder ein Vergleich zu Familienunternehmen ziehen.

Abschließende Worte

Vielleicht kann dieses Buch dazu beitragen, dass Familienunternehmen und deren Berechtigung in der Unternehmenslandschaft wieder verstärkt in den Fokus wissenschaftlicher Betrachtung gerückt werden. Es wird den FU noch oft genug nachgesagt, sie seien die schlechtere Form von Publikumsgesellschaften; nicht selten wurden sie als Auslaufmodell oder aussterbende Spezies abgetan.³⁶² Doch bestätigen die hier gewonnenen Erkenntnisse, dass sich Familienunternehmen in der Wirtschaft durchaus dauerhaft bewähren konnten. Unter diesen finden sich Unternehmen, die seit vielen Jahrzehnten oder gar über mehrere Jahrhunderte sehr erfolgreich sind, sich eine herausragende Marktposition er-

361 Gesprächsprotokoll Nr. 35, S. 8 f. (Z. 328–370).

362 Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 4 f.

arbeitet haben und so den kapitalistisch geprägten Unternehmen und Großkonzernen trotzen können.

Der Unterschied begründet sich darin, dass es sich bei FU um einen anderen Typus von Unternehmen handelt, der sich durch besondere Facetten und Eigenarten auszeichnet.³⁶³ Zu diesen Unterschieden gehören neben ihrer Organisationsstruktur und ihren Abläufen speziell auch der Umgang mit ihren Partnern und Mitarbeitern. Sie benötigen dabei keine formalen Regelwerke oder Hierarchien, welche die Abläufe innerhalb der Organisation bestimmen. Durch indirekte Kontrollmechanismen und Modi stellen die FU den Einfluss zur Steuerung ihres Unternehmens sicher. Flache Hierarchien sowie persönliche und direkte Kommunikation sind wesentliche Elemente ihrer Organisation. Damit sind FU intakte Systeme, die es gelernt haben, mit gewissen Unternehmenssituationen anders zu verfahren, um sich Effektivität und Effizienz zu bewahren. Neue Organisationstheorien bestätigen den Erfolg dieser Mechanismen und weisen darauf hin, dass sie in der modernen Gesellschaft zunehmend gefragt sind, wodurch sich auch die Häufigkeit ihrer Vorkommen erhöht hat.³⁶⁴

Auch wenn es nicht Ziel dieser Untersuchung war, Familienunternehmen mit Nicht-Familienunternehmen zu vergleichen, sei trotzdem an dieser Stelle gesagt, dass Familienunternehmen einen eigenen Unternehmenstypus mit eigenen Formen und Strukturen darstellen, die ganz offensichtlich gut funktionieren und sich garantiert nicht vor anderen Unternehmen verstecken brauchen:

»Familienunternehmen sind weder Auslaufmodell noch selbstverständlicher Erfolgstyp, sondern durch eine spezifische Janusköpfigkeit gekennzeichnet, die sich jeweils in förderlicher und hinderlicher ›Famillyness‹ zeigt. Ihr hoher Verbreitungsgrad und die Performance-Unterschiede zu Publikumsgesellschaften stellen dabei die Wissenschaft und damit auch das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) vor die Herausforderung, sich weiterhin intensiv mit den Besonderheiten dieser Wirtschafts- und Lebensform zu beschäftigen.«³⁶⁵

363 Vgl. ebenda, S. 16; Schlippe et al. (2009), S. 6–8.

364 Vgl. hierzu Cravotta (2012), Kap. 11.

365 Schlippe et al. (2009), S. 23.

Literaturverzeichnis

- Allouche, J./Amann, B. (1998): La confiance: une explication des performances des entreprises familiales, in: *Économies et Sociétés*, 8(9), S. 129 – 154.
- Aronoff, C.E./Ward, J.L. (2000): *More than Family: Non-Family Executives in the Family Business*, Marietta, GA: Family Enterprise Publishers.
- 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, in: *Family Business Review*, 15(1), S. 45 – 58.
- Banzhaf, J. (2006): *Wertorientierte Berichterstattung (Value Reporting)*, Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang.
- Barney, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: *Journal of Management*, 17(1), S. 99 – 120.
- Baus, K. (2007): Einführung, in: Fritsch, A./Grotz, C.: *Fremdmanagement in Familienunternehmen*, Heft 9 der Schriftenreihe des Kirsten Baus Instituts für Familienstrategie, Stuttgart, S. 3 – 5.
- BDI/Deutsche Bank AG (2010): *Die größten Familienunternehmen in Deutschland – Daten, Fakten, Potenziale*, aktual. Studie des IfM Bonn, Berlin und Frankfurt am Main.
- Becker, F.G. (2007): Fremdmanagement in Familienunternehmen – Annäherung an eine vielschichtige Thematik, in: Heupel, T. (Hrsg.): *Management kleiner und mittlerer Unternehmen – Stand und Perspektiven der KMU-Forschung*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 205 – 224.
- Becker, F.G./Henseler, N./Bielstein, M./Cölln, C./Ebel, N./Knoll, H./Krumme, E. (2005): *Fremdmanagement in Familienunternehmen*, Diskussionspapier Nr. 531 der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Bielefeld.
- Bennedsen, M./Nielsen, K./Pérez-González, F./Wolfenzon, D. (2007): Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession, Decisions and Performance, in: *Quarterly Journal of Economics*, 122(2), S. 647 – 691.
- Blair, M.M./Stout, L.A. (2000): Trust, Trustworthiness and the Behavioral Foundations of Corporate Law, in: *University of Pennsylvania Law Review*, 149(6), S. 1735 – 1810.
- Blair, M.M./Stout, L.A. (1999): A Team Production Theory of Corporate Law, in: *Virginia Law Review*, 85(2), S. 246 – 328.
- BMFSFJ (2006): *Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollten Töchter nicht erste Wahl sein?*, Abschlussbericht des ersten Projektabschnitts, Frankfurt am Main.

- Bortz, J./Döring, N. (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 4. überarb. Aufl., Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Brenes, E.R./Madrigal, K./Molina-Navarro, G.E. (2006): Family Business Structure and Succession: Critical Topics in Latin America Experience, in: *Journal of Business Research*, 59(3), S. 372 – 374.
- Bühner, R. (1977): Messung des Erfolgs von Organisationen unter Berücksichtigung situativer Einflussfaktoren, in: *Management International Review*, 17(3), S. 51 – 59.
- Cassia, L./Campopiano, G./De Massis, A./Kotlar, J. (2011): An Empirical Investigation of the Effect »Familianness« on SMES' Financial Performance, Diskussionspapier für den 7. Workshop zum Thema Familienunternehmensforschung des European Institute for Advanced Studies in Management, Universität von Bergamo/Italien, S. 1 – 31.
- Chandler, A.D., Jr. (1977): *The Visible Hand – The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, MA/London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Chrisman, J.J./Chua, J.H./Sharma, P. (2005): Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of Family Firm, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), S. 555 – 576.
- Chrisman, J.J./Chua, J.H./Litz, R.A. (2004): Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), S. 335 – 354.
- Chrisman, J.J./Chua, J.H./Zahra, S.A. (2003): Creating Wealth in Family Firms through Managing Resources: Comments and Extensions, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), S. 359 – 365.
- Chrisman, J.J./Kellermanns, F.W./Chan, K.C./Liano, K. (2010): Intellectual Foundations of Current Research in Family Business: An Identification and Review of 25 Influential Articles, in: *Family Business Review*, 23(1), S. 9 – 26.
- Chua, J.H./Schnabel, J.A. (1986): Nonpecuniary Benefits and Asset Market Equilibrium, in: *Financial Review*, 21(2), S. 112 – 118.
- Chua, J.H./Chrisman, J.J./Bergiel, E.B. (2009): An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), S. 355 – 372.
- Chua, J.H./Chrisman, J.J./Sharma, P. (2003a): Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers, in: *Family Business Review*, 16(2), S. 89 – 107.
- Chua, J.H./Chrisman, J.J./Steier, L. (2003b): Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), S. 331 – 338.
- Cravotta, S. (2012): *Die gemischte Geschäftsführung als Managementstruktur langlebiger Familienunternehmen*, Diss. Universität Witten/Herdecke, Witten.
- Cravotta, S. (2010): *Managementstrukturen in älteren deutschen Familienunternehmen (verarbeitendes Gewerbe)*, WIFU Working Paper Series Nr. 6, Universität Witten/Herdecke, Witten.
- Cravotta, S./Effenberger, S.V. (2011): Frauen an der Unternehmensspitze: Die Bedeutung von Unternehmerfrauen in älteren deutschen Familienunternehmen – Eine empirische Betrachtung auf Basis eines Forschungsprojektes, in: Rieg, R. (Hrsg.): *Aalener Schriften zur Betriebswirtschaft, Tagungsband zur Zweiten Aalener KMU-Konferenz – Beiträge zum aktuellen Stand der KMU-Forschung*, Aachen: Shaker Verlag, S. 301 – 322.

- Daily, C.M./Dollinger, M.J. (1992): An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms, in: *Family Business Review*, 5(2), S. 117 – 136.
- Davis, J.H./Schoorman, F.D./Donaldson, L. (1997): Toward a Stewardship Theory of Management, in: *Academy of Management Review*, 22(1), S. 20 – 47.
- De, D.A. (2005): *Entrepreneurship – Gründung und Wachstum von kleinen und mittleren Unternehmen*, München: Pearson Studium.
- Donaldson, L. (1990): The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory, in: *Academy of Management Review*, 15(3), S. 369 – 381.
- Donaldson, L./Davis, J.H. (1991): Stewardship Theory or Agency Theory of Management: CEO Governance and Shareholder Returns, in: *Australian Journal of Management*, 16(1), S. 49 – 64.
- Donnelley, R.G. (1964): The Family Business, in: *Harvard Business Review*, 42(4), S. 93 – 105.
- Doucouliagos, C. (1994): A Note on the Evolution of Homo Economicus, in: *Journal of Economics Issues*, 28(3), S. 877 – 883.
- Dutzi, A. (2005): *Der Aufsichtsrat als Instrument der Corporate Governance – Ökonomische Analyse der Veränderungen im Corporate Governance-System börsennotierter Aktiengesellschaften*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Dyer, W.G., Jr. (2006): Examining the »Family Effect« on Firm Performance, in: *Family Business Review*, 19(4), S. 253 – 271.
- Dyer, W.G., Jr. (1989): Integrating Professional Management into a Family Owned Business, in: *Family Business Review*, 11(3), S. 221 – 235.
- Dyer, W.G., Jr. (1988): Culture and Continuity in Family Firms, in: *Family Business Review*, 1(1), S. 37 – 50.
- Dyer, W.G., Jr./Handler, W. (1994): Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), S. 71 – 83.
- Eckert, M. (2008): *Evolution von Familienunternehmen – Organisationsstruktur, Marktumfeld und Unternehmenserfolg*, Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Eisenhardt, K.M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review, in: *Academy of Management Review*, 14(1), S. 57 – 74.
- Fama, E./Jensen, M.C. (1985): Organizational Forms and Investment Decisions, in: *Journal of Financial*, 14(1), S. 101 – 119.
- Fama, E./Jensen, M.C. (1983): Separation of Ownership and Control, in: *Journal of Law and Economics*, 26(2), S. 301 – 325.
- Firnstahl, T.W. (1986): Letting go, in: *Harvard Business Review*, 64(5), S. 14 – 18.
- Fox, A. (1974): *Beyond Contract*, London: Faber.
- Fritz, W. (1995): *Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, 2. überarb. und erg. Aufl., Stuttgart: Verlag Schäffer-Poeschel.
- Fründhoff, B. (2008): Fremdmanager setzten sich durch, in: *Handelsblatt vom 31.03.08*, Nr. 62/Rubrik FU, S. 22.
- Fründhoff, B./Reich, I. (2008): Konflikte im Gesellschafterkreis – »Friede ernährt, Unfriede verzehrt«, in: *Handelsblatt vom 04.08.08*, Nr. 149, Rubrik FU, S. 19.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2004), hrsg. von K. Alisch, E. Winter, U. Arentzen, 16., vollst. überarb. und aktual. Aufl., Bände A-Z, Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Gälweiler, A. (1990): *Strategische Unternehmensführung*, 2. Aufl., Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Gallo, M.A./Vilaseca, A. (1998): A Financial Perspective on Structure, Conduct, and Performance in the Family Firm: An Empirical Study, in: *Family Business Review*, 11(1), S. 35 – 47.
- Gambetta, D. (1988): Can We Trust Trust?, in: Gambetta, D. (Hrsg.): *Trust – Making and Breaking Cooperative Relations*, New York: Basil Blackwell, S. 213 – 238.
- Gamper, A. (1996): Erfolgsfaktoren im internationalen Handel – Das Beispiel europäischer Trading-Houses, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Gersick, K.E./Davis, J.A./Hampton, M.M./Lansberg, I. (1997): *Generation to Generation: Life Cycles of Family Business*, Boston: Harvard Business School Press.
- Göpfert, I. (2000): *Logistik Führungskonzeption – Gegenstand, Aufgaben und Instrumente des Logistikmanagements und -controllings*, München: Vahlen Verlag.
- Goffee, R./Scase, R. (1985): Proprietorial Control in Family Firms: Some Functions of the ›Quasi-Organic‹ Management Systems, in: *Journal of Management Studies*, 22(1), S. 53 – 68.
- Gomez-Mejia, L.R./Nunez-Nickel, M./Gutierrez, I. (2001): The Role of Family Ties in Agency Contracts, in: *Academy of Management Journal*, 44(1), S. 81 – 95.
- Grabatin, G. (1981): *Effizienz von Organisationen*, Berlin: de Gruyter.
- Grant, R.M. (1991): The Resourced-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: *California Management Review*, 33(3), S. 114 – 135.
- Groth, T. (2008): Gute Lösungen von Generation zu Generation: Langlebige Familienunternehmen, in: Schlippe, A.v./Nischak, A./Hachimi, M.E. (Hrsg.): *Familienunternehmen verstehen – Gründer, Gesellschafter und Generationen*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 30 – 41.
- Grotz, C. (2007): Vom Familien- zum Fremdmanagement – Entscheidungsprozess, Etablierung und Einflussssicherung, in: Fritsch, A./Grotz, C.: *Fremdmanagement in Familienunternehmen*, Heft 9 der Schriftenreihe des Kirsten Baus Instituts für Familienstrategie, Stuttgart, S. 7 – 28.
- Habbershon, T.G./Williams, M. L. (1999): A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms, in: *Family Business Review*, 12(1), S. 1 – 25.
- Habig, H./Berninghaus, J. (2004): *Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln*, 2. neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg: Springer.
- Helm, J.G./Wagner, H. (1979): Fremdgeschäftsführung und -vertretung bei Personenhandelsgesellschaften, in: *Betriebsberater/Heft 5*, S. 225 – 233.
- Hennerkes, B.-H. (2004): *Die Familie und ihr Unternehmen – Strategien, Liquidität, Kontrolle*, 2. Aufl., Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Hennerkes, B.-H. (1998): *Familienunternehmen sichern und optimieren*, Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Hennerkes, B.-H./Heidbreder, S. (2011): Vorwort, in: Plate, M./Groth, T./Ackermann, V./Schlippe, A.v.: *Große deutsche Familienunternehmen – Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 8 – 11.
- Holsti, O.R. (1969): *Content Analysis for the social and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.

- Holzbaur, U.D. (2001): Management, Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, Ludwigshafen: Kiehl Verlag.
- Hungenberg, H./Wulf, T. (2007): Grundlagen der Unternehmensführung, 3. aktual. und erw. Aufl., Heidelberg: Springer.
- Hunt, S.D. (1995): The Resourced-Advantage Theory of Competition: Toward Explaining Productivity and Economic Growth, in: *Journal of Management Inquiry*, 4(4), S. 317 – 332.
- Iliou, C.D. (2004): Die Nutzung von Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen, Berlin: Logos Verlag.
- James, H.S. Jr. (1999): Owners as Managers, Extended Horizons and the Family Firm, in: *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), S. 41 – 55.
- Jaskiewicz, P. (2006): Performance-Studie börsennotierter Familienunternehmen in Deutschland, Frankreich und Spanien, Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Jensen, M.C./Meckling, W.H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: *Journal of Financial Economics*, 3(4), S. 305 – 360.
- Jeuschede, G. (2008): Manager in Familienunternehmen, Berlin: Deininger Unternehmensberatung.
- Jeuschede, G. (1998): Suchen, Auswählen, Gewinnen und Halten des Fremdgeschäftsführers, in: Hennerkes, B.-H./Kirchdörfer, R. (Hrsg.): *Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften*, 2. Aufl., Köln: Carl Heymanns Verlag KG, S. 768 – 778.
- Kalka, R. (1996): Marketing Erfolgsfaktoren im Facheinzelhandel, Wiesbaden: Gabler.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993): The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News, in: *Organizational Dynamics*, 21(3), S. 59 – 71.
- Klein, S.B. (2008): Internationale Familienunternehmen – Definition und Selbstbild, in: Rödl, C./Scheffler, W./Winter, M. (Hrsg.): *Internationale Familienunternehmen, Recht – Steuern – Bilanzierung – Finanzierung – Nachfolge – Strategien*, München: C.H. Beck, S. 1 – 14.
- Klein, S.B. (2004): Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen, Wiesbaden: Gabler.
- Klein, S.B./Bell, F.-A. (2007): Non-Family Executives in Family Business – A Literature Review, in: *Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)*, 1(1), S. 19 – 37.
- Kleinhückelskoten, H.-D./Schretkamp, G. (1989): Erfolgsfaktoren für Marketingstrategien, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch des Marketing*, München: C.H. Beck, S. 258 – 275.
- Koller, M. (1997): Psychologie interpersonalen Vertrauens – Eine Einführung in theoretische Ansätze, in: Schweer, M.K.W. (Hrsg.): *Interpersonales Vertrauen – Theorien und empirische Befunde*, Opladen: Westdeutscher Verlag S. 13 – 26.
- Koller, M. (1990): Sozialpsychologie des Vertrauens – Ein Überblick über theoretische Ansätze, Bielefelder Arbeiten zur Sozialpsychologie, Nr. 153, Bielefeld: Universität Bielefeld.
- Koontz, H./O'Donnell, C. (1955): *Principles of Management – an analysis of managerial functions*, 5. Ed., 1972, New York: McGraw-Hill.
- Lange, K.W. (2009): Familienunternehmen, in: Schlippe, A.v./Rüsen, T./Groth, T. (Hrsg.): *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, Schriften zu Familienunternehmen*, Bd. 1, Lohmar: Josef Eul Verlag, S. 247 – 267.
- Lansberg, S. (1983): Managing Human Resources in Family Firms: The problem of Institutional Overlap, in: *Organizational Dynamics*, 12(1), S. 39 – 46.

- Le Breton-Miller, I./Miller, D./Steier, L. (2004): Toward an Integrative Model of FOB Succession, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), S. 305 – 328.
- Lee, P.M./O'Neill, H.M. (2003): Ownership Structures and R&D Investments of U.S. and Japanese Firms: Agency and Stewardship Perspectives, in: *Academy of Management Journal*, 46(2), S. 212 – 215.
- Levinson, H. (1971): Conflicts that Plague the Family Business, in: *Harvard Business Review*, 49(2), S. 90 – 98.
- Littunen, H./Hyrsky, K. (2000): The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Nonfamily Firms, in: *Family Business Review*, 13(1), S. 41 – 54.
- Lorange, P. (2005): The Growth Dilemma in Family-Owned Firms, in: *Finance & Bien Commun*, 23(3), S. 39 – 44.
- Lubatkin, M.H./Schulze, W.S./Ling, Y./Dino, R.N. (2005): The Effects of Parental Altruism on the Governance of Family-Managed Firms, in: *Journal of Organizational Behaviour*, 26(3), 313 – 330.
- Luhmann, N. (2000a): *Vertrauen: ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft.
- Luhmann, N. (2000b): *Organisation und Entscheidung*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, N. (1973): *Vertrauen: ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*, 2., erw. Aufl., Stuttgart: Enke Verlag.
- Lussier, R.N./Sonfield, M.C. (2004): Family Business Management Activities, Styles and Characteristics, A Correlational Study, in: *Mid-American Journal of Business*, 19(1), S. 47 – 53.
- Matthews, G.H. (1984): Run Your Business or Build an Organization?, in: *Harvard Business Review*, 62(2), S. 34 – 44.
- May, P. (2008): Familienunternehmen: Nicht nur anders, sondern besser – Grundzüge einer Managementtheorie für Familienunternehmen, in: Rödl, C./Scheffler, W./Winter, M. (Hrsg.): *Internationale Familienunternehmen, Recht – Steuern – Bilanzierung – Finanzierung – Nachfolge – Strategien*, München: C.H. Beck, S. 418 – 429.
- May, P./Redlefsen, M./Knappe, C. (2005): *Fremdmanager in Familienunternehmen – Ergebnisse und Handlungsempfehlungen*, INTES Studie, Bonn-Bad Godesberg: INTES Akademie für Familienunternehmen.
- Mayer, C. (2003): Firm Control, in: Schwalbach, J. (Hrsg.): *Corporate Governance. Essays in Honor of Horst Albach*, 2. Aufl., Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag, S. 69 – 90.
- Mayring, P. (2008a): *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*, 10. Aufl., Weinheim/Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2008b): Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse, in: Mayring, P./Gläser-Zikuda, M. (Hrsg.): *Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse*, 2. Aufl., Weinheim/Basel: Beltz. S. 7 – 19.
- Mayring, P. (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*, Weinheim/Basel: Beltz.
- McCann, J.E./Leon-Guerrero, A.Y./Haley, J.D., Jr. (2001): Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses, in: *Journal of Small Business Management*, 39(1), S. 50 – 59.

- McConaughy, D.L./Phillips, G.M. (1999): Founders versus Descendants: The Profitability, Efficiency, Growth Characteristics and Financing in Large, Public, Founding-Family-Controlled Firms, in: *Family Business Review*, 12(2), S. 123 – 131.
- Meifert, M. (2003): *Vertrauensmanagement in Unternehmen: Eine empirische Studie über Vertrauen zwischen Angestellten und ihren Führungskräften*, München: Rainer Hampp Verlag.
- Merton, R. (1974): On the Pricing of Corporate Debt – The Risk Structure of Interest Rates, in: *Journal of Finance*, 29(2), S. 449 – 470.
- Miles, R.E./Snow, C.C. (1986): Organizations – New Concepts for New Forms, in: *California Management Review*, 28(3), S. 62 – 73.
- Miller, D./Le Breton-Miller, I. (2005): *Managing for the Long Run – Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Minichilli, A./Corbetta, G./MacMillan, I.C. (2010): Top Management Teams in Family-Controlled Companies: ›Faminess‹, ›Faultlines‹, and Their Impact of Financial Performance, in: *Journal of Management Studies*, 47(2), S. 205 – 222.
- Mitchell, R.K. (2001): *Transaction Cognition Theory and High Performance Economic Results – A Research Monograph Summarizing the Development of Transaction Cognition Theory at Multiple Levels of Analysis*, Victoria/Kanada: International Centre for Venture Expertise.
- Mitchell, R.K./Morse, E.A./Sharma, P. (2003): The Transacting Cognitions of Nonfamily Employees in the Family Businesses Setting, in: *Journal of Business Venturing*, 18(4), S. 533 – 551.
- Mittelsten Scheid, J. (2005): *Gedanken zum Familienunternehmen, leicht überarb. Nachdruck der 1982 veröffentlichten Originalausgabe*, Bonn-Bad Godesberg: INTES Akademie für Familienunternehmen.
- Mühlebach, C. (2004): *Familiness als Wettbewerbsvorteil – Ein integrierter Strategiebericht für Familienunternehmen*, Bern: Haupt Verlag.
- Mustakallio, M./Autio, E./Zahra, S.A. (2002): Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making, in: *Family Business Review* 15(3), S. 205 – 222.
- Näther, C. (1993): *Erfolgsmaßstäbe der Strategischen Unternehmensführung*, München: Verlag Barbara Kirsch.
- Neuberger, O. (2006): Vertrauen vertrauen? Misstrauen als Sozialkapital, in: Götz, K. (Hrsg.): *Vertrauen in Organisationen*, München: Rainer Hampp Verlag, S. 11 – 56.
- Olfert, K./Rahn, H.-J. (2004): *Lexikon der Betriebswirtschaftslehre*, 5. überarb. und aktual. Aufl., Ludwigshafen: Kiehl Verlag.
- Ong, K.L. (2008): *Non-family Executives in Family Businesses: How to Identify, Attract & Retain Them?*, MGMT 833 Term Paper, The Wharton School University of Pennsylvania, Philadelphia, PA.
- Pérez-González, F. (2006): Inherited Control and Firm Performance, in: *American Economic Review*, 96(5), S. 1559 – 1588.
- Pieper, R. (1992): *Lexikon Management*, Wiesbaden: Gabler.
- Pieper, T.M./Klein, S.B./Jaskiewicz, P. (2008): The Impact of Goal Alignment on Board Existence and Top Management Team Composition: Evidence from Family-Influenced Businesses, in: *Journal of Small Business Management*, 46(3), S. 372 – 394.

- Plate, M./Groth, T./Schlippe, A.v. (2011): Unternehmensstrategien langfristig erfolgreicher Familienunternehmen, in: Plate, M./Groth, T./Ackermann, V./Schlippe, A.v.: Große deutsche Familienunternehmen – Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 505 – 521.
- Platzkoster, M. (1990): Vertrauen – Theorie und Analyse interpersoneller, politischer und betrieblicher Implikationen, Essen: Verlag Beleke.
- Prügl, R. (2011): Deutschlands nächste Unternehmergegeneration – Eine empirische Untersuchung der Werthaltungen, Einstellungen und Pläne, hrsg. von Stiftung Familienunternehmen, Unternehmermagazin impulse, Zeppelin-University, München, Internetadresse: http://neu.familienunternehmen.de/media/public/pdf/studien/sfu_studie_deutschlands-naechste-unternehmergegeneration.pdf (Datum des Zugriffs: 30. 11. 2011).
- Prym, C. (2011): Familienunternehmen und Beteiligungskapital, Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Pümpin, C. (1986): Management strategischer Erfolgspositionen: Das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung, 3. Aufl., Bern: Haupt Verlag.
- PwC (2008): Fremdmanager in Familienunternehmen – Gratwanderung zwischen Professionalisierung und Identitätswahrung, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main, Internetadresse: https://pwcplus.pwc.de/fileserver/RepositoryItem/Fremdmanagement_Familienunt.pdf?itemId=5229390 (Datum des Zugriffs: 14. 09. 2009).
- Rappaport, A. (1999): Shareholder Value: ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Reich, I./Fröndhoff, B. (2006): Externes Management, in: Handelsblatt vom 23. 10. 2006, Nr. 204, Rubrik FU, S. 22.
- Roberts, J./van den Steen, E. (2003): Human Capital and Corporate Governance, in: Schwalbach, J. (Hrsg.): Corporate Governance. Essays in Honor of Horst Albach, 2. Aufl., Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag, S. 128 – 144.
- Rödl, C. (2008): Rechtsformwahl internationaler Familienunternehmen, in: Rödl, C./Scheffler, W./Winter, M. (Hrsg.): Internationale Familienunternehmen, Recht – Steuern – Bilanzierung – Finanzierung – Nachfolge – Strategien, München: C.H. Beck, S. 61 – 88.
- Rosenblatt, P.C./de Milk, L./Anderson, R.M./Johnson, P.A. (1985): The Family in Business, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rosenboom, C. (2005): Internationales strategisches Marketing mittelständischer Unternehmen – Eine empirische Analyse am Beispiel des Eintritts deutscher Unternehmen in den Markt Großbritannien, Aachen: Shaker Verlag.
- Ross, S. (1973): The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem, in: American Economic Review, 63(2), S. 135 – 139.
- Rüsen, T.A. (2009a): Interim Management in Familienunternehmen – Besonderheiten und Erfolgsfaktoren bei Einsätzen familienfremder Manager auf Zeit, in: Rüsen, T.A./Schlippe, A.v./Groth, T. (Hrsg.): Familienunternehmen, Exploration einer Unternehmensform, Lohmar: Josef Eul Verlag, S. 195 – 232.
- Rüsen, T.A. (2009b): Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen – Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohungen meistern, Wiesbaden: Gabler.

- Scase, R./Goffee, R. (1980): *The Real World of the Small Business Owner*, London: Croom Helm.
- Schein, E.H. (1983): *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, in: *Organizational Dynamics*, 12(1), S. 13 – 28.
- Schlippe, A.v. (2009): *Bewusst mit Risiken umgehen – Paradoxienmanagement in Familienunternehmen*, in: Rösen, T.A./Schlippe, A.v./Groth, T. (Hrsg.): *Familienunternehmen, Exploration einer Unternehmensform*, Lohmar: Josef Eul Verlag, S. 47 – 72.
- Schlippe, A.v./Klein, S.B. (2010): *Familienunternehmen – blinder Fleck der Familientherapie?*, in: *Familiendynamik – Systemische Praxis und Forschung*, 35(1), S. 10 – 21.
- Schlippe, A.v./Groth, T./Plate, M. (2011): *Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie und Familienmanagement in Familienunternehmen*, in: Plate, M./Groth, T./Ackermann, V./Schlippe, A.v.: *Große deutsche Familienunternehmen – Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 522 – 560.
- Schlippe, A.v./Nischak, A./Hachimi, M.E. (2008): *Familienunternehmen verstehen*, in: Schlippe, A.v./Nischak, A./Hachimi, M.E. (Hrsg.): *Familienunternehmen verstehen – Gründer, Gesellschafter und Generationen*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 19 – 29.
- Schlippe, A.v./Buberti, C./Groth, T./Plate, M. (2009): *Die zehn Wittener Thesen*, in: Rösen, T.A./Schlippe, A.v./Groth, T. (Hrsg.): *Familienunternehmen – Exploration einer Unternehmensform*, Lohmar: Josef Eul Verlag, S. 1 – 24.
- Schmidt, R.H. (2001): *Kontinuität und Wandel bei der Corporate Governance in Deutschland*, in: Laßmann, G. (Hrsg.): *Neuere Ansätze der Betriebswirtschaftslehre – in memoriam Karl Hax*, Düsseldorf: Schmalenbach, S. 61 – 87.
- Schmitt, E. (1997): *Strategien mittelständischer Welt- und Europamarktführer*, Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G. (2003): *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Schulze, W.S./Lubatkin, M.H./Dino, R.N. (2003): *Toward a Theory of Agency and Altruism in Family firms*, in: *Journal of Business Venturing*, 18(4), S. 473 – 490.
- Schulze, W.S./Lubatkin, M.H./Dino, R.N./Buchholtz, A.K. (2001): *Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence*, in: *Organization Science*, Vol. 12(2), S. 99 – 116.
- Schultzendorff, D.v. (1984): *Fremdmanager in Familienunternehmen – Eine empirische Analyse*, Diss. Hochschule St. Gallen, St. Gallen.
- Schwalbach, J./Schwerk, A. (2007): *Corporate Governance und die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen*, in: Habisch, A./Schmidpeter, R./Neureiter, M. (Hrsg.): *Handbuch Corporate Citizenship – Corporate Social Responsibility für Manager*, Heidelberg: Springer, S. 71 – 85.
- Schwerk, A. (2007): *Corporate Governance und Corporate Social Responsibility*, Humboldt-Universität zu Berlin, Internetadresse: http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/publikdl/Schwerk_2007_CG_CSR.pdf (Datum des Zugriffs: 14.08.2009).
- Schwerk, A. (2005): *Corporate Social Responsibility, Unternehmensethik und Corporate Governance*, Humboldt-Universität zu Berlin, Internetadresse: http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/html/deutsch/forschung/Schwerk_CSR_und_CG.pdf (Datum des Zugriffs: 14.08.2009).

- Shapiro, S.P. (1987): The Social Control of Impersonal Trust, in: *American Journal of Sociology*, 93(3), S. 623 – 658.
- Simon, F.B. (2002): Zwischen Gefühl und Geschäft: Familien und ihre Unternehmen, in: Simon, F.B. (Hrsg.): *Die Familie des Familienunternehmens*, Heidelberg: Carl-Auer Verlag, S. 7 – 15.
- Simon, F.B./Wimmer, R./Groth, T. (2005): *Mehr-Generationen-Familienunternehmen – Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a.*, Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Simon, H. (2007): *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*, Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Smeja, A. (2006): *Erfolgsfaktoren in Familienunternehmen mit familienfremdem Management*, Forschungspapier Nr. 4, Vallendar: INTES Zentrum für Familienunternehmen.
- Staehele, W.H. (1999): *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8. überarb. Aufl., überarb. von P. Conrad und J. Sydow, München: Vahlen Verlag.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): *Management – Grundlagen der Unternehmensführung*, 6., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Stiefl, J./Westerholt, K.v. (2008): *Wertorientiertes Management – Wie der Unternehmenswert gesteigert werden kann*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) (2009): *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*, Untersuchung bearbeitet von: ZEW und ifm Mannheim, München und Stuttgart.
- Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) (2007): *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*, Untersuchung durchgeführt vom IfM Bonn im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen, München und Stuttgart.
- Strauß, M.-R. (2006): *Erfolgsfaktoren von Banken im Firmenkundengeschäft – Empirische Analyse und konzeptionelle Anwendung*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Sundaramurthy, C./Lewis, M. (2003): Control and Collaboration – Paradoxes of Governance, in: *The Academy of Management Review*, 28(3), S. 397 – 415.
- Tagiuri, R./Davis, J.A. (1982) Bivalent Attributes of the Family Firm, *Harvard Business School*, Nachdruck 1996 in: *Family Business Review*, 9(2), S. 199 – 208.
- Tosi, H.L./Brownlee, A.L./Silva, P./Katz, J.P. (2003): An Empirical Exploration of Decision-making under Agency Controls and Stewardship Structure, in: *Journal of Management Studies* 40(8), S. 2053 – 2071.
- Tsai, W.-H./Hung, J.-H./Kuo, Y.-C./Kuo, L. (2006): CEO Tenure in Taiwanese Family and Nonfamily Firms: An Agency Theory Perspective, in: *Family Business Review*, 19(1), S. 11 – 28.
- Velte, P. (2010): Stewardship-Theorie, in: *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 20(3), S. 285 – 293.
- Volery, T. (2005): Ressourcen sind der Kern des Wettbewerbsvorteils, *KMU-Magazin*, Nr. 9, S. 12 – 14.
- Voordeckers, W./Lambrechts, F./Steijvers, T. (2010): The Owner-Outside Manager Agency Case Revisited: Nonfamily CEOs in Private Family Firms, Paper presented at the 6th EIASM Workshop on Family Firm Management, Hasselt University, Diepenbeek/Belgien.

- Ward, J.L. (1988): The Specific Role of Strategic Planning for Family Businesses, in: *Family Business Review*, 1(2), S. 105 – 118.
- Watzlawick, P./Beavin, J.H./Jackson, D.D./Mental Research Institute (2007): *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*, 11. Aufl., Bern: Verlag Hans Huber.
- Weller, M. (2009): *Die soziale Positionierung der Ehefrau im Familienunternehmen – Eine Untersuchung in familiengeführten klein- und mittelständischen Handwerksbetrieben*, Wiesbaden: Gabler.
- Wenzel, J. (2005): *Wertorientierte Berichterstattung (Value Reporting) aus theoretischer und empirischer Perspektive*, Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang.
- Wimmer, R. (2009): Familienunternehmen, in: Schlippe, A.v./Rüsen, T./Groth, T. (Hrsg.): *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens*, Lohmar: Josef Eul Verlag, S. 1 – 16.
- Wimmer, R./Domayer, E./Oswald, M./Vater, G. (2005): *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Wittener Institut für Familienunternehmen (2013): *Definition von Familienunternehmen*, Internetadresse: <http://www.wifu.de/forschung/definitionen/> (Datum des Zugriffs: 04.01.2013).
- Wolter, H.-J./Hauser, H.-E. (2001): Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland – Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001*, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 90 NF, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 25 – 77.
- Wunderer, R. (2006): *Führung und Zusammenarbeit – Eine unternehmerische Führungslehre*, 6. überarb. Aufl., München: Luchterhand.
- Zündorf, L. (1987): *Macht, Einfluss und Vertrauen – Elemente einer soziologischen Theorie des Managements*, Arbeitsbericht 31 des Fachbereichs Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Lüneburg.

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Witten Herdecke ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Drei Forschungs- und Lehrbereiche – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet. Seit 2004 ermöglichen die Institutsträger, ein exklusiver Kreis von über 60 Familienunternehmen, dass das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren kann. Mit aktuell vierzehn Professoren leistet das WIFU mittlerweile seit fünfzehn Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

Das Leiten und Führen von Familienunternehmen stellt eine komplexe und mitunter auch paradoxe Herausforderung dar. Ein neues Studienangebot leistet hier wichtige Unterstützung: Seit Oktober 2010 bietet die Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke den als »Land der Ideen« ausgezeichneten Studiengang »Master in Family Business Management (M.Sc.)« an. Hierdurch kann das WIFU seine Expertise an potenzielle Nachfolger, Fach- und Führungskräfte und Berater in Familienunternehmen weitergeben. Daneben gibt es für



Studierende im Bachelorstudiengang »Business Economics (B.A.)« sowie im Masterstudiengang »Management (M.A.)« die Möglichkeit, ein Vertiefungsfach im Bereich Familienunternehmen zu belegen.

V&R unipress

Leseproben zu den Bänden der Reihe und weitere Informationen finden Sie unter www.vr-unipress.de

Email: info@vr-unipress.de | Tel.: +49 (0)551/ 50 84-301 | Fax: +49 (0)551/ 50 84-333