

Alexander Smeja

**„Erfolgsfaktoren in Familienunternehmen
mit familienfremdem Management“**

INTES Stiftungslehrstuhl für Familienunternehmen

Forschungspapier Nr. 4

WHU

Otto Beisheim School of Management

Burgplatz 2

56179 Vallendar

Telefon: 0261 6509-331

Telefax: 0261 6509-339

fu@whu.edu

www.whu.edu/fu

Vallendar, 2006

WHU Forschungspapier Nr. 112

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	1
1.1	Motivation	1
1.2	Zielsetzung und Vorgehen	1
2	Theoretische Grundlagen	3
2.1	Definition von Familienunternehmen	3
2.1.1	Components of Involvement Approach	3
2.1.2	Essence Approach	4
2.1.3	Einheitliche Definition von Familienunternehmen	5
2.2	Agency Theorie	5
2.2.1	Grundlagen des Modells	5
2.2.2	Altruismus und Agency Kosten	7
2.2.3	Entrenchment und Agency Kosten	8
2.3	Stewardship Theorie	9
2.3.1	Grundlagen des Modells	9
2.3.2	Abgrenzung zur Agency Theorie	11
2.4	Transaction Cognition Theorie	13
2.4.1	Grundlagen des Modells	13
2.4.2	Erwartete Kognitionen von Managern in anonymen Aktiengesellschaften	14
2.4.3	Erwartete Kognitionen von Managern in Familienunternehmen	15
3	Potenzielle Spannungsfelder mit familienfremden Managern	18
3.1	Ziele der Familie	19
3.1.1	Wirtschaftliche Ziele der Familie	20
3.1.2	Nicht-wirtschaftliche Ziele der Familie	20
3.1.3	Fallstudie: Deichmann	21
3.2	Ziele der familienfremden Manager	23
3.2.1	Wirtschaftliche Ziele der familienfremden Manager	23
3.2.2	Nicht-wirtschaftliche Ziele der familienfremden Manager	24
3.3	Spannungsfelder	24
3.3.1	Rollenverteilung zwischen Familie und familienfremdem Management	25
3.3.2	Eingeschränkter Gestaltungsspielraum des familienfremden Managers	25
3.3.3	Entscheidungsprozesse innerhalb des Unternehmens	26

3.3.4	Berücksichtigung der Unternehmens- und Familienkultur	26
3.3.5	Eingeschränkte Bereitschaft zur Veränderung	27
3.3.6	Einigkeit innerhalb der Familie	28
3.3.7	Entscheidung über die Gewinnverwendung	28
3.3.8	Messbarkeit des Erfolgs	28
3.3.9	Unterschiedliche Risikobereitschaft Fremdmanager und der Familie	29
3.3.10	Unterschiedliche Zeithorizonte	29
3.3.11	Fallstudie: C&A.....	29
4	Erfolgsfaktoren in Familienunternehmen mit Fremdmanagement.....	31
4.1	Vertrauen und Loyalität.....	33
4.1.1	Vertrauen und Loyalität des familienfremden Managers gegenüber der Familie	33
4.1.2	Vertrauen und Loyalität der Familie dem familienfremden Manager gegenüber	33
4.2	Bewusstsein über die Besonderheiten eines Familienunternehmens	34
4.2.1	Bewusstsein über die spezielle Rollenverteilung	35
4.2.2	Bewusstsein über die erhöhte Komplexität im Entscheidungsprozess.....	35
4.2.3	Bewusstsein über die Familien- und Unternehmenskultur	36
4.2.4	Fallstudie: Ritter Sport.....	36
4.3	Basis und Strukturen schaffen.....	37
4.3.1	Erzielung von Einigkeit innerhalb der Familie.....	37
4.3.2	Transparenz und offene Kommunikation über die Besonderheiten des FU.....	38
4.3.3	Festlegung von Kompetenzen und Zielen der Beteiligten	38
4.3.4	Fallstudie: Haniel	40
4.3.5	Fallstudie: Klett.....	41
4.4	Finden und Auswählen	42
4.4.1	Notwendigkeit fachlicher Kompetenzen	42
4.4.2	Notwendigkeit sozialer Kompetenzen.....	43
4.4.3	Notwendigkeit der Kompatibilität mit der Familie	43
4.4.4	Fallstudie: Bankhaus Oppenheim	44
4.4.5	Fallstudie: dm-drogeriemarkt.....	45
4.5	Binden und motivieren.....	45
4.5.1	Verantwortung und Macht.....	46
4.5.2	Selbstverwirklichung.....	47
4.5.3	Perspektiven	47
4.5.4	Identifikation mit dem Unternehmen	47
4.5.5	Entlohnung.....	48
4.5.6	Jobsicherheit.....	48

4.5.7	Fallstudie: Seeberger.....	48
4.5.8	Fallstudie: Drägerwerk.....	49
5	Fazit und Ausblick.....	51
	Anhang.....	53
	Literaturverzeichnis.....	57
	Verzeichnis der Gesprächspartner.....	63

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Auswirkung der spezifischen Kognitionen auf die Transaktionskosten in AG.....	15
Abbildung 2: Auswirkung der spezifischen Kognitionen auf die Transaktionskosten in FU	16
Abbildung 3: Kategorisierung der Erfolgsfaktoren in der Beziehung zum Management.....	32

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG	Aktiengesellschaft
et al.	Lateinisch: et alli, deutsch: und andere
CEO	Engl. für Vorstandsvorsitzender
FU	Familienunternehmen
GmbH	Gesellschaft mit begrenzter Haftung
jr.	Junior
KG	Kommanditgesellschaft
sen.	Senior
TCT	Transaction Cognition Theorie
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien

1 EINLEITUNG

1.1 Motivation

„Die wirtschaftliche Stärke Deutschlands beruht zuallererst auf dem Erfolg von Familienunternehmen.“¹ Denn wenn man alle Unternehmen in Deutschland betrachtet, die einen Jahresumsatz von mehr als 500.000 € erzielen, so sind etwa 78% davon Familienunternehmen.² Auch in anderen Ländern dominieren die Familienunternehmen die wirtschaftliche Landschaft.³

Trotzdem ist man in der Forschung bisher nur wenig auf die Besonderheiten der Familienunternehmen eingegangen.⁴ Sofern sich Wissenschaftler mit diesem Thema beschäftigt haben, ging es dabei in aller erster Linie um die Unternehmensnachfolge. Jedoch erachten, laut einer Studie von Dyer (2003), die Mitglieder eines Familienunternehmens die Beziehung zu ihren familienfremden Managern als fast genauso wichtig.⁵

Ausgewählte Aspekte der Beziehung zwischen Familienunternehmen und familienfremden Managern wurden bereits in der Literatur beschrieben. Dennoch herrscht auf diesem Gebiet weiterhin Forschungsbedarf.⁶ Die Auseinandersetzung mit diesem Thema auf wissenschaftlicher Basis ist noch ein junges Forschungsgebiet. Veröffentlichungen zu den potenziellen Spannungsfeldern mit familienfremden Managern sind selten. Ebenso vereinzelt sind Arbeiten, die sich mit der Minimierung dieser spezifischen Spannungsfelder beschäftigen. Diese Lücke greift diese Arbeit auf und stellt einen ersten Ansatz vor.

1.2 Zielsetzung und Vorgehen

Das primäre Ziel dieser Arbeit ist das Aufzeigen von Zusammenhängen, die einer erfolgreichen Beziehung zwischen Familie, Familienunternehmen und familienfremden Manager zugrunde liegen. Um die Erfolgsfaktoren identifizieren zu können, müssen zunächst die potenziellen Spannungsfelder identifiziert werden, die sich aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen der beteiligten Akteure ergeben.

Hierzu wird im zweiten Kapitel zunächst auf die Definitionsvielfalt von Familienunternehmen eingegangen, um deren Komplexität und deren wesentliche Unterschiede zu anonymen Aktiengesellschaften darzulegen. Sowohl im Bezug auf ein Familienunternehmen, als auch auf jedes andere Unternehmen, ist die Zielerreichung des Einen (Eigentümer) vom Verhalten des Anderen (familienfremde Manager) abhängig. Daher werden die für diese Situationen gängigen Theorien, die Agency Theorie und die Stewardship Theorie, vorgestellt und im Kontext der Familienunternehmen beschrieben. Darüber hinaus wird die Transaction Cognition Theorie vorgestellt, die eine hilfreiche theoretische Grundlage für die Strukturierung der potenziellen Spannungsfelder bietet.

¹ Habig/Berninghaus (2004), S. 5.

² Vgl. Habig/Berninghaus (2004), S. 6.

³ Vgl. Chrisman/Chua/Sharma (2005), S. 555; Astrachan/Shanker (2003), S.216.; Morck/Yeung (2004), S.368.

⁴ Vgl. Dyer (2003), S. 412.

⁵ Vgl. Chua/Chrisman/Sharma (2003), S. 89 / S. 95; Chua/Chrisman/Sharma (2002), S. 299.

⁶ Vgl. Chua/Chrisman/Sharma (2005), S. 570.

Die darauf folgenden Kapitel bauen auf 21 Interviews auf, die mit Vertretern der verschiedenen involvierten Interessensgruppen (Gesellschafter, geschäftsführende Gesellschafter, familienfremde Manager) geführt wurden. Alle Gesprächspartner sind in Familienunternehmen tätig, in denen familienfremde Manager in der oberen Führungsebene beschäftigt sind. Alle wurden zu den Zielen der Eigentümer (Familie) und den Zielen der familienfremden Manager befragt sowie zu den potenziellen Spannungsfeldern und umgesetzte Erfolgsfaktoren im Zusammenspiel zwischen Familienunternehmen und familienfremden Managern.

Aufbauend auf den im zweiten Kapitel vorgestellten Theorien und der Befragungen werden die Ziele der Familie und die Ziele der familienfremdem Manager im dritten Kapitel beleuchtet, sowie potenzielle Spannungsfelder im Zusammenhang mit dem familienfremden Management dargestellt.

Im vierten Kapitel werden die von den Familienunternehmen als entscheidend empfundenen Einflüsse für eine erfolgreiche Zusammenarbeit kategorisiert und beschrieben. Zu jeder Kategorie werden Fallstudien herangezogen, die die Relevanz des jeweiligen Aspekts verdeutlichen und den Erfolgsfaktor aus der unternehmerischen Praxis beleuchten.

Abschließend fasst das 5. Kapitel die Ergebnisse zusammen und gibt einen Ausblick über mögliche zukünftigen Forschungsvorhaben.

KONTAKT

Den vollständigen Text der Studie stellen wir Ihnen auf Wunsch gerne zur Verfügung. Bitte nehmen Sie mit uns Kontakt auf:

INTES Stiftungslehrstuhl für Familienunternehmen

WHU – Otto Beisheim School of Management

Burgplatz 2

56179 Vallendar

Deutschland

Telefon: +49 (261) 6509 - 331

Telefax: +49 (261) 6509 - 339

Email: fu@whu.edu

Internet: www.whu.edu/fu