

VOM ZIEL DER FORSCHUNG ZU FAMILIENUNTERNEHMEN

„FAMILY BUSINESS AS A FORCE FOR GOOD“

VON PROF. DR. RUDOLF WIMMER UND PROF. DR. HERMUT KORMANN

ABSTRACT

In dem Beitrag in der FuS 5/2018 waren wir bestrebt, die historischen Ursprünge der Forschung zu Familienunternehmen zu dokumentieren. In diesem weiteren, konzeptionellen Beitrag reflektieren wir über die wünschenswerten Ziele für diese Forschung. Diese Ziele sind deshalb so wichtig, weil die familiengeführten Unternehmen eine andere Art des Wirtschaftens – wenn man so will, eine andere Spielart des Kapitalismus – repräsentieren. Wir halten es durch die empirische Evidenz, aber auch durch die nachvollziehbaren Maximen des Handelns für erwiesen, dass das Wirtschaften der Familienunternehmen nicht nur für deren Eigner, sondern für die Gesamtgesellschaft letztlich nachhaltiger und wohlförderungsfördernder ist als das Wirtschaften börsennotierter Publikumsgesellschaften.

In einem ersten Abschnitt erörtern wir die besonderen wirtschaftlichen, aber vor allem auch nicht-wirtschaftlichen Prägungen, die den Familienunternehmen zu eigen sind und sie grundlegend von den Börsenunternehmen unterscheiden. In einem zweiten Abschnitt werden spezifische Aspekte der Unternehmensstrategie aus dieser besonderen Prägung abgeleitet.

I. Die Themenstellung

Die moderne Betriebswirtschaftslehre konzentriert sich in ihren Theorieannahmen in erster Linie auf börsennotierte Publikumsgesellschaften. Dies ist bemerkenswert, denn nur ein kleiner Teil der Unternehmungen in unserer inzwischen globalisierten Wirtschaft gehört zur Kategorie dieses Unternehmertyps, in Deutschland sind es weniger als 100 Unternehmen.¹ Für diese – nun doch sehr kleine – Gruppe von Unternehmen wurde in der Theoriearchitektur der *Neuen Institutionenökonomik* ein Denkraum entwickelt, der heute die wesentlichen Grundprämissen des Mainstreams in den *Management*

Sciences prägt.² Im Kern gehen diese Prämissen vom *Homo Oeconomicus* aus. Alle Akteure im wirtschaftlichen Geschehen versuchen grundsätzlich, ihren ganz persönlichen Nutzen zu optimieren. In der Verfolgung ihrer ökonomischen Interessen und Ziele stoßen Akteure (Individuen, Haushalte, Unternehmen, Netzwerke etc.) auf andere, die von denselben Motiven geleitet werden. Aus dieser wechselseitigen, nutzenoptimierenden Instrumentalisierung erwächst eine Dynamik, die primärer Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung ist. In der einschlägigen Literatur werden diese institutionstheoretischen Denkansätze inzwischen gerne drei Richtungen zugeordnet: der Property Rights-Theorie, der *Transaktionskostentheorie* und der *Principal Agent-Theorie*. Für den Argumentationszusammenhang in diesem Beitrag ist letztere von entscheidender Bedeutung, weil sie zur Grundlage einer ausgesprochen wirkmächtigen Theorie des Unternehmens wurde.³ Unternehmen werden hier in ihrer Sinnstiftung zur kontinuierlich sprudelnden Quelle stilisiert, die ihren Anteilseignern einen konstanten Wertzuwachs ermöglicht, wobei diese Anteile als fungible Finanzprodukte in ihrer Wertentwicklung der Volatilität der Finanzmärkte folgen. Der Shareholder Value-Ansatz hat die Unternehmensentwicklung damit konsequent in den Dienst der spekulativen Eigenlogik der Finanzmärkte gestellt. Das Topmanagement der Börsenunternehmen ist dieser Logik der

¹ Unter den rund 600 börsengängigen Gesellschaften sind diejenigen zu vernachlässigen, die keine unabhängigen Unternehmen sind, also staatlich oder städtisch beherrschte AGs, Tochtergesellschaften ausländischer Konzerne und Börsengesellschaften mit maßgeblichem Familieneinfluss.

INHALT

- I. Die Themenstellung
- II. These 1: Familienunternehmen haben mehrdimensionale und auch nichtökonomische Ziele
- III. These 2: Das übergeordnete Ziel ist langfristiger Bestand in Selbstständigkeit
- IV. These 3: Die Ziele werden aus einer unternehmerischen Perspektive heraus entwickelt
- V. Zusammenfassung

² Vgl. dazu ausführlich Picot (2012).

³ Vgl. Jensen/Meckling (1976) sowie Jensen (2003).

Finanzmärkte aus der Loyalitätspflicht angestellter Professionals (*Agenten*) wie auch aus dem Eigeninteresse an Vertragsverlängerung und Incentive-Honorierung verpflichtet. Untermauert wird diese stringente Verknüpfung der Unternehmensführung mit der Logik des Kapitalmarktes durch die Annahme, dass nur vollkommen freigelassene, deregulierte Finanzmärkte zu einer volkswirtschaftlich optimierten Ressourcenallokation führen. Die schweren Finanzkrisen 2001 und 2007/2008 haben die Anhänger dieser Theorie inzwischen jedoch eines Besseren belehrt.

Es trat ein, was der Wissenschaftler Sumantra Ghoshal mit dem Ausspruch geißelte: „Bad theories destroy good management practice!“⁴

Die ausschließliche Verfolgung des Shareholder Value ist inzwischen in der Öffentlichkeit sehr in Verruf geraten. Unter dem frühen Protagonisten des Konzeptes, Daimler-Chef Jürgen Schrempp, wurde der Börsenwert des Unternehmens halbiert. Der Doyen und rücksichtslose Umsetzer des Prinzips, Jack Welch, gefällt sich darin, als Pensionär dieses nun als den „größten Blödsinn“⁵ abzuqualifizieren. Haldane und Davis (2011) belegen, dass die Kurse eben nicht von den künftigen, langfristig erzielbaren Cashflows bestimmt werden, sondern von den kurzfristigen Gewinnerwartungen und dem Ergebnis der Wette darauf, ob die verkündeten Ziele eingehalten werden.⁶ Rappaport (2011) versucht gegenzusteuern: „Saving capitalism from short-termism: how to build long-term value and take back our financial future“. Der Co-Autor dieses Beitrags, Rudolf Wimmer, fasst in seiner Arbeit „Aufstieg und Fall des Shareholder Value-Konzeptes“ (2002) zusammen: „Der Shareholder Value hat ausgedient.“ Als Führungsprinzip konsequent angewendet, zerstört er unternehmensintern die wesentlichen (kulturellen) Voraussetzungen für eine gedeihliche Unternehmensentwicklung. Auch wenn es um den Shareholder Value-Ansatz inzwischen ruhiger geworden ist, so ist die Dominanz der Principal Agent-Theorie und das damit verbundene instrumentelle Verständnis von Unternehmen in den Management Sciences nach wie vor ungebrochen. Was kann dazu eine Alternative sein? Welche Art von ökonomischer Theoriebildung kann mit dazu beitragen, dass gilt: „Good theories help to support good management practices“?⁷ Dieser Weiterentwicklungsschritt im theoretischen Denken muss an den problematischen Grundprämissen der Shareholder Value-Doktrin ansetzen – nämlich an der konsequenten Ausnutzung und Instrumentalisierung des Unternehmens für die spekulative Dynamik der Finanzmärkte. Hier bietet sich eine wohlverstandene Theorie des Familienunternehmens als Alternative an. Unternehmen und Eignerfamilie sind in einer generationsübergreifenden Langfristperspektive existenziell miteinander verbunden. Das Vermögen der Familie ist im Unternehmen als nichtfungibles Kapital gebunden. Die erwirtschafteten Erträge werden zum überwiegenden Teil in die erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens reinvestiert. Diese Prämisse eines Selbstzwecks von Unternehmen und Unter-

nehmerfamilie – also der wechselseitige Fokus auf die langfristige Überlebensfähigkeit als soziale Entitäten – sorgt für die erstaunliche Resilienz und Langlebigkeit, die diesem Unternehmenstypus gerne attestiert wird. Bereits J. M. Keynes hatte zu einer krisenfesteren Stabilisierung der Wirtschaft vorgeschlagen, die Börsen abzuschaffen und die Anteilseigner längerfristig an ihre Unternehmen zu binden, um diese der Spekulationsdynamik des Finanzsektors zu entziehen.⁸ Familiengeführte Unternehmen entsprechen ihrem Wesen nach genau diesem Grundgedanken. Sogar dann, wenn sie an der Börse notiert sind, versuchen sie, ihrem Grundkonzept treu zu bleiben.⁹ Will man aus diesem Befund, der sich in der einschlägigen internationalen Literatur bislang noch keiner nennenswerten Bedeutung erfreut, Anregungen für ein Gegenmodell zur Shareholder Value-Doktrin finden, dann sind folgende Fragen vorrangig zu erkunden:

1. Inwiefern bieten Familienunternehmen – insbesondere in der Art und Weise, wie sie ihre längerfristige wirtschaftliche Existenzsicherung betreiben – andere Orientierungsmuster an, als es die Shareholder-Doktrin vorsieht, und inwiefern können diese überlegen sein?
2. Wo besteht noch ein besonderer Forschungsbedarf, um die Voraussetzungen für die potenzielle Überlegenheit der Familienunternehmung in der Art und Weise, wie sie ihre längerfristige wirtschaftliche Existenzsicherung betreibt, plausibel zu benennen?

In der ersten Frage geht es um drei Charakteristika der Ziele, die die Eigner eines Familienunternehmens verfolgen: Langfristorientierung, nicht-wirtschaftliche Zielkomponenten neben dem notwendigen Ziel einer Mindestrentabilität, und schließlich um das Bewahren der wirtschaftlichen Unabhängigkeit und Entscheidungsautonomie, um diese eigenständigen Überzeugungen verfolgen zu können. Mit der zweiten Frage reiht sich die Reflexion ein in den wachsenden Strom von Veröffentlichungen, in denen darum gerungen wird, Wegleitungen für künftige Forschungsschwerpunkte zu Familienunternehmen zu entwickeln.¹⁰ Es folgen Thesen zu der ersten Frage – nicht in der Überzeugung, dass es sich hier bereits um über jeden Zweifel erhabene Gewissheiten handelt. Vielmehr sind es Suchrichtungen, in denen diese Annahmen durch weitere Forschungen zu erhärten oder auch zu widerlegen sind. Dieser Blickwinkel soll Anstoß sein für eine lebhaftere, eher makroökonomisch geführte Theorieauseinandersetzung darüber, ob es nicht gerade die spezifische Eigendynamik der Finanzmärkte und ihre weitgehende Verselbstständigung gegenüber der Realwirtschaft sind, die unsere Wirtschaft immer wieder in schwere Krisen stürzen.¹¹ Diese Erwartung sprechen wir in der Hoffnung auf eine neue Spielart des Kapitalismus an, für die May den bereits erwähnten Begriff „Familienkapitalismus“¹² vorschlägt. Diese Spielart kommt ebenso in der bemerkenswerten Initiative zum Ausdruck, die das *Family Business* »

4 Ghoshal/Moran (2005a) und (2005b).

5 Financial Times (2009).

6 Martin (2011).

7 Ghoshal/Moran (2005a) und (2005b).

8 Herrmann (2018), S. 196 ff.

9 Vgl. dazu die aktuelle Studie der Credit Suisse (9/2018).

10 Chrisman, Chua, Sharma, 2005, Zahra, Sharma, 2004.

11 Vgl. Schulmeister 2018 sowie Herrmann (2018).

12 May (2012), S. 55 f.

Network seit einigen Jahren mit dem Projekt „Polaris – Family Business as a Force for Good“ verfolgt.¹³ Bei den nachfolgenden Thesen zur Begründung dieser Erwartung soll keineswegs übersehen werden, dass gerade Familienunternehmen ein charakteristisches Selbstgefährdungspotenzial in sich bergen, dem im Lebenszyklus – und hier in jeder Phase anders – eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden muss.¹⁴

II. These 1: Familienunternehmen haben mehrdimensionale und auch nichtökonomische Ziele

Der Umstand, dass bei Familienunternehmen auf der Seite des Eigentums eine Familie (oder Familienkonstellation) anzutreffen ist, führt im Unternehmen dazu, dass sich dort eine Reihe von nichtökonomischen (aus der Logik des Familialen stammenden) Entscheidungsprämissen ausprägt.¹⁵ In diese fundamentalen Prämissen sind alle ökonomischen Handlungsmuster eingebettet. Diese Prämissen färben die wirtschaftlichen Aktivitäten ein. Sie durchdringen sie und stellen damit nicht ein getrenntes Zielbündel dar, wie das etwa vom Social-Emotional Wealth-Ansatz (SEW-Ansatz) so gesehen wird.¹⁶ Das alles durchziehende Set an nichtökonomischen Entscheidungsprämissen verfestigt sich im Lebenszyklus von Familienunternehmen, es erfährt aber im Laufe der Zeit auch seine kontinuierliche Adaption. Bei all der in der Praxis anzutreffenden Unterschiedlichkeit dieser nichtökonomischen Fundierung unternehmerischen Handelns bleibt diese für alle Stadien im Lebenszyklus charakteristisch.

Was kennzeichnet nun diese nichtökonomische Fundierung? Ein besonderer Aspekt derselben möge dies verdeutlichen. Familien fußen im alltäglichen Miteinander auf einem Geben und Nehmen, das sich nicht an der Maximierung des individuellen Nutzens orientiert. Man bemüht sich stets um die Beziehung zu Anderen (zum Partner, zu Kindern, Geschwistern, Eltern etc.), weil man an einer guten Entwicklung der Anderen und der Beziehung zu denselben interessiert ist, und weil man weiß, dass es umgekehrt genauso passiert. „Man liebt, indem man die Welt des anderen bereichert.“¹⁷ Man gibt und verausgabt sich, ohne unmittelbar eine Gegenleistung zu erwarten. Über längere Zeiträume hinweg kann man allerdings mit ausgewogenen Ausgleichshandlungen rechnen. Familien operieren also mit Blick auf die wechselseitigen Erwartungen mit längerfristigen Zeithorizonten (ungeachtet der zunehmenden Volatilität der familiären Beziehungen), die sich aus der Logik des familialen Lebenszyklus ergeben.

Diese Grundmuster des Gebens und Nehmens in Familien verleihen der Kohäsion des familialen Ganzen tendenziell einen Vorrang vor der ausschließlichen Durchsetzung individueller Nutzenerwartungen und Interessenslagen. Genau diese Logik familialer Austauschprozesse ist gleichfalls tief im Unternehmen und seinen kulturellen Fundamenten verankert.

Es ist zu vermuten, dass man bei der Suche nach weiteren nichtökonomischen Prämissen wie etwa dem nicht rein funktionellen Stellenwert von Personen, der Nachahmung von

elterlichen Autoritätsverhältnissen in der Führung oder dem Solidaritätsimperativ in Notsituationen, die den Alltag im Unternehmen prägen, fündig wird. Man kann diese familialen Prägungen des Unternehmensgeschehens durchaus mit dem in der Familienunternehmensforschung gerne verwendeten Begriff der *Familyness* belegen¹⁸. Wie auch immer dieses Set im einzelnen Familienunternehmen aussehen mag, es hat in jedem Fall prägende, formende Konsequenzen für die Art und Weise, wie die Rahmenseetzungen für die ökonomische Seite der Unternehmensentwicklung aussehen.

In der Familienunternehmensforschung besteht inzwischen Einvernehmen darüber, dass nichtökonomische Ziele bei diesem Unternehmenstyp ganz offensichtlich eine gewichtige Rolle spielen. Es ist aber gänzlich unklar, in welchem Verhältnis diese zu den wirtschaftlichen Aktivitäten und den damit verbundenen Zielerwartungen stehen. Sind sie ein Hemmnis für die ökonomische Performance? Sind sie der Grund für den bei diesen Unternehmen vielfach diagnostizierten Professionalisierungsrückstand? Wie erklärt man sich vor diesem Hintergrund den Umstand, dass eine Vielzahl dieser Unternehmen über einen längeren Zeitraum betrachtet gerade auch eine positivere Wachstumsentwicklung sowie längere Lebensdauer als Börsenunternehmen hat?¹⁹ Vielleicht ist es paradoxerweise gerade diese nichtökonomische Fundierung und das sorgfältige Management der damit verbundenen Zielkonflikte, die die außergewöhnliche Vitalität dieser Unternehmen sicherstellen. Verstärkte Forschungsanstrengungen zu diesen Fragen sind aus Sicht der Autoren ausgesprochen wünschenswert. Die Theoriefiguren des SEW-Ansatzes geben dafür allerdings keine geeignete Hintergrundfolie ab.

III. These 2: Das übergeordnete Ziel ist langfristiger Bestand in Selbstständigkeit

Die familiäre Eigentümerverantwortung für das Unternehmen schafft für dasselbe einen generationsübergreifenden Zeithorizont. Es geht darum, etwas Bleibendes in die Welt zu bringen, das von Generation zu Generation weitergereicht werden kann. Damit wirkt es für die Unternehmerfamilie in vielfacher Hinsicht identitätsstiftend und existenzsichernd. Das Unternehmen als dauerhaft wertschaffende wirtschaftliche Einheit soll für jede Generation aufs Neue eine identitätsstiftende Grundlage schaffen. Diese enge Koppelung der wechselseitigen Sinnstiftung von Unternehmen und Familie sorgt für jene Langfristorientierung des unternehmerischen Handelns, die in der Forschung einhellig als besonderes Charakteristikum angesehen wird. Aus dieser wesensbestimmenden Kopplung wechselseitiger Sinnstiftung und der damit eng verbundenen Langfristorientierung ergibt sich eine überschaubare Zahl an Varianten, wie die Unternehmerfamilie ganz konkret ihren Gestaltungseinfluss auf das Unternehmen ausüben kann. Diese Varianten haben viel damit zu tun, wie im Zeitverlauf die zunehmende Komplexität des Unternehmens mit der sich ändernden Komplexität im Gesellschafterkreis synchronisiert werden kann. Diese beiden Entwicklungsstränge immer wieder aufs Neue in eine gute Passung zu bringen, ist Aufgabe einer umsichtigen Governance. Die damit einhergehenden

13 FBN-Polaris, 2018.

14 Vgl. hierzu die Phasengliederung in von Schlippe et al. (2017), S. 46 ff.

15 Vgl. zur mehrdimensionalen Zielfunktion Kotlar, De Massis (2013).

16 Vgl. Berrone, u.a. 2014.

17 Baecker (2018), S. 159.

18 Vgl. Wimmer (2014).

19 Seibold/Lantelme/Kormann (2019).

Strukturveränderungen sind für die Langlebigkeit familiengeführter Unternehmen absolut erfolgskritisch. Diese Verknüpfung von Familie und Unternehmen zum Zwecke der Steuerung wird vorzugsweise in der Übernahme von Geschäftsführungspositionen durch Familienmitglieder gesehen. Dies ist gerade bei kleineren Familienunternehmen auch die einzige praktische Gestaltungsoption. Vor einer Generation war dies auch bei größeren Unternehmen die dominante Gestaltungsvariante. Inzwischen haben Forschung und Beratungspraxis Konzepte für die Governance entwickelt, die diese Einflussnahme auch aus den Positionen der Governance-Institutionen wie Beirat u.Ä. als wirksam erscheinen lassen.

Voraussetzung für das Wirken in der Governance sind jedoch angemessene Kompetenzen aufseiten der Gesellschafter. Sie sollen nicht auf die operative Unternehmensführung gerichtet sein – mangels eigener Praxis können die nicht-aktiven Gesellschafter in dieser Disziplin nicht exzellent sein. Es geht hier vielmehr um die Fähigkeit, die Interessen der Gesellschafter angemessen zu formulieren sowie bei großen strategischen Entscheidungen diejenigen Fragen zu stellen, mit denen die Auswirkungen im Lichte der Gesellschafterinteressen deutlich werden. Ebenso bedarf es der Kompetenz, die Gesellschafterinteressen plausibel gegenüber den Nicht-Familienmitgliedern in der Geschäftsführung und in Aufsichtsgremien zu vertreten. Umgekehrt liegt dann hoffentlich die menschliche Reife vor, bessere Argumente würdigen zu können. In der aktuellen Forschung zu diesen Governance-Fragen zeichnet sich eine klare Präferenz für Lösungen ab, in denen sich die Gesellschafter zur Gänze aus der operativen Unternehmensführung zurückziehen und diese einem sorgfältig ausgewählten Team von familienfremden Managern überlassen. Bei größeren Mehrgenerationen-Familienunternehmen sind solche Veränderungen in den Governance-Strukturen zu beobachten. Bedeutet das nun, dass Gesellschafter per se die weniger geeigneten Topmanager sind? Ist die Einheit von Führung und Eigentum nur eine Lösung für die Pionierzeiten und wird sie in späteren Phasen des Lebenszyklus geradewegs dysfunktional? Für das Selbstverständnis vieler familiengeführter Unternehmen und ihrer Inhaberfamilien sind das höchst sensible Fragen, die den Kern ihrer Identität berühren. Ungeachtet erster Thesen zu einer Gesellschafterstrategie²⁰ besteht hier noch ein weites Feld für die Forschung und deren Anwendung in der Praxis.

IV. These 3: Die Ziele werden aus einer unternehmerischen Perspektive heraus entwickelt

Im Zentrum der Eigentümerverantwortung steht unabdingbar die unternehmerische Perspektive, aus der heraus die Unternehmerfamilie entweder das Unternehmen selbst führt und kontinuierlich weiterentwickelt oder aus welcher sie für ein qualifiziertes Fremdmanagement sorgt. Unternehmerisch bedeutet in diesem Kontext das ständige Abtasten der Umwelten nach chancenreichen Gelegenheiten für ein zukunftsträchtiges Positionieren des Unternehmens unter Beachtung und sorgfältiger Kalkulation der eigenen Ressourcen und sonstiger Begrenzungen. Unternehmerisch agieren impliziert also einen kreativen geschäftspolitischen Gestaltungsanspruch

mit Blick auf interessante Marktlücken, stets eingebettet in die Notwendigkeit, einen verantwortbaren Umgang mit der prinzipiell unvermeidbaren Ungewissheit künftiger Entwicklungen zu finden. Diese unternehmerische Gestaltungsdimension und das damit verbundene Urteilsvermögen sind für familiengeführte Unternehmen unverzichtbar. Sie sind die Grundlage dafür, dass Unternehmerfamilien so viel Wert auf ihre unternehmerische Unabhängigkeit legen. Der hohe Stellenwert dieser Art von Unabhängigkeit verdankt sich einer Reihe von wichtigen Grundmustern. Dazu zählen eine vorsichtige Wachstumspolitik und die dazu passenden Finanzierungspraktiken, umgekehrt eine große Scheu, fremdes Eigenkapital zu inkorporieren, den Schritt an die Börse zu wagen, etc.

Die Untersuchung der Voraussetzungen und Spezifikationen von Unternehmertum in Unternehmerfamilien ist eine vergleichsweise junge Forschungsrichtung. Sie konzentriert sich auf die tätige Unternehmerpersönlichkeit als Gründer eines Unternehmens. Welches die Spezifikationen von Unternehmertum als transgenerationale Eigenschaft einer Eigentümerfamilie sein sollten, ist noch wenig erforscht (erste wichtige Grundlagen zu diesem Themenfeld wurden in dem berühmten STEP-Projekt erarbeitet).²¹ Und ganz am Anfang stehen Erkundungen, ob und wie es möglich ist, unternehmerische Eigenschaften in der heranwachsenden, nächsten Generation zu fördern, und was wiederum passiert, wenn dies misslingt.

V. Zusammenfassung

Die hier herausgestellten Prägungen für die Strategie bedingen sich offenbar gegenseitig. Die wirtschaftliche Unabhängigkeit und Entscheidungsautarkie sind die Voraussetzungen dafür, dass die spezifischen Überzeugungen und Ziele der Eignerfamilie für die Unternehmensentwicklung zum Tragen kommen. Die Verfolgung einer komplexen Zielstruktur aus zufriedenstellenden wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Zielen vermeidet die jedem Maximierungsziel inhärenten Gefahren einseitiger Übersteigerung. So fördert gerade eine solche mehrpolige Zielstruktur eine Strategie des Maßes und der Mitte oder – bescheidener ausgedrückt – des gesunden Menschenverstands. Diese Prämissen sind wiederum der Nachhaltigkeit des Unternehmens wie auch des Wirtschaftssystems förderlich. Diese wechselseitige Bedingung der verschiedenen Strategieelemente dürfte sich auch in den weiteren Dimensionen einer für familiengeführte Unternehmen charakteristischen Positionierung zeigen. ◆

Literaturverzeichnis

Baecker, D. (2018):

4.0, oder Die Lücke die der Rechner lässt. Berlin: Merve Verlag.

Berrone, P./Cruz, C./Gómez-Mejía, L. R. (2012):

Socioemotional Wealth in Family Firms. Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), S. 258–279. ➤

20 Williams et al. (2018); May (2012).

21 Vgl. Habbershon u.a. (2010).

Chrisman, J. J./Chua, J. H./Sharma, P. (2006):

Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. In: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5), S. 555–575.

Klerk, E. et al. (2017):

The CS Family 1000. Studie der Credit Suisse.

FBN international – Polaris (2018):

Shaping the future we want. Vol. 4 – Accelerate the Movement. https://familybusinessnorway.no/wp-content/uploads/2018/10/FBN-2018_FA_LR.pdf, besucht am 15.11.2018.

Financial Times (2009):

Welch condemns share price focus. <https://www.ft.com/content/294ff1f2-0f27-11d0-ba10-0000779fd2ac>, besucht am 19.11.2018.

Ghoshal, S./Moran, P. (2005a):

Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. In: Birkinshaw, J./Pirramal, G. (Hrsg.): *Sumantra Ghoshal on management. A force for good*. Harlow et al.: Prentice Hall, S. 185–223.

Ghoshal, S./Moran, P. (2005b):

Towards a good theory of management. In: Birkinshaw, J./Pirramal, G. (Hrsg.): *Sumantra Ghoshal on management. A force for good*. Harlow et al.: Prentice Hall, S. 1–27.

Habbershon, T. G./Nordqvist, M./Zellweger, T. (2010):

Transgenerational entrepreneurship. In: Nordqvist, M./Zellweger, T. (Hrsg.): *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations*. Cheltenham: Edward Elgar.

Haldane, A. G./Davis, R. (2011):

The short long. London: The Bank of England.

Hermann, U. (2016):

Kein Kapitalismus ist auch keine Lösung. Die Krise der heutigen Ökonomie oder Was wir von Smith, Marx und Keynes lernen können. Frankfurt: Westend 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.

Jensen, M. C. (2003):

A theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms. Harvard University Press.

Kormann, H./Wimmer, R. (2018):

Vom Ursprung der Forschung zu Familienunternehmen. *Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie*, (5), S. 148–153.

Kotlar, J./De Massis, A. (2013):

Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), S. 1263–1288.

Martin, R. (2011):

Fixing the game: How runaway expectations broke the economy, and how to get back to reality. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

May, P. (2013):

Erfolgsmodell Familienunternehmen. Das Strategie-Buch. Hamburg: Murmann.

Picot, A./Dietl, H./Franck, E./Fiedler, M./Royer, S. (2015):

Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Rappaport, A./Bogle, I. C. (2011):

Saving capitalism from short-termism: How to build long-term value and take back our financial future. New York: McGraw-Hill.

v. Schlippe, A./Groth, T./Rüsen, T. A. (2017):

Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schulmeister, S. (2018):

Der Weg zur Prosperität. Salzburg und München: Ecowin.

Seibold, L. K. C./Lantelme, M./Kormann, H. (2019):

German Family Enterprises. A Sourcebook of Structure, Diversity, Growth and Downfall. Wiesbaden: Springer.

Williams, R. I./Pieper, T. M./Kellermanns, F. W./Astrachan, J. H. (2018):

Family firm goals and their effects on strategy, family and organization behavior. A review and research agenda. In: *International Journal of Management Reviews*, (20), S. 63–82.

Wimmer, R. (2002):

Aufstieg und Fall des Shareholder Value-Konzeptes. In: *Organisationsentwicklung*, 21(4), S. 70–83.

Wimmer, R. (2014):

Wie familiär sind Familienunternehmen? In: Geramanis, O./Hermann, K. (Hrsg.): *Organisation und Intimität. Der Umgang mit Nähe im organisatorischen Alltag – zwischen Vertrauensbildung und Manipulation*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, S. 25–40.

Zahra, S. A./Sharma, P. (2004):

Family Business Research. A Strategic Reflection. In: *Family Business Review*, 17(4), S. 331–346.

Zahra, S. A./Klein, S. B./Astrachan, J. H. (2006):

Theory building and the survival of family firms – three promising research directions. In: Poutziouris, P. Z./Smyrniotis, K. X./Klein, S. B. (Hrsg.): *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham: Edward Elgar, S. 614–617.



Prof. Dr. Hermut Kormann war zwei Jahrzehnte für ein großes deutsches Familienunternehmen als CFO und CEO tätig. Er forscht und lehrt als Honorarprofessor an der Zeppelin Universität, Friedrichshafen, und an der Universität Leipzig zu Fragen des Familienunternehmens. Er berät Familienunternehmer in deren Aufsichtsgremien oder in Gesprächskreisen der Gesellschafter.

Prof. Dr. Rudolf Wimmer lehrt Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke und war bis 2016 Vizepräsident dieser Universität. Er ist Mitgründer der osb – Gesellschaft für systemische Organisationsberatung, Partner der osb international AG und Mitglied im Aufsichtsrat diverser Familienunternehmen in Deutschland und Österreich.

KEYWORDS

Shareholder Value-Kritik • Unabhängigkeitsstreben • Ziele des Familienunternehmens