

18 Sind Unternehmer die besseren Manager? Besondere Chancen und Risiken von Führungsstrukturen in Familienunternehmen

Heiko Hilse und Rudolf Wimmer

18.1 Hinführung

„Unternehmertum“, „Entrepreneurship“ und „Gründergeist“ sind gefragt. Selbst dort – und in jüngerer Zeit gerade wieder dort –, wo die Zeiten der Gründung, der Ursprungsvision und der eigentümerorientierten Führung längst vorüber sind: In den Managementtagen von Großunternehmen. Es soll wieder „unternehmerisch“ gedacht und geführt werden; mit mehr Mut zu Eigenverantwortung, Kunden- und Marktorientierung. Hierzu werden eigens strukturelle Bedingungen geschaffen, die eben diese Führungsqualitäten stärken und hervorbringen sollen: Kleinere, selbständige Einheiten, die wie Unternehmen im Unternehmen zu steuern sind (Profit Center); oder mit Venture Capital ausgestattete Start-Up-Companies, deren Aufgabe es ist, außerhalb bisheriger Wettbewerbsarenen mit innovativen Geschäftsideen neue Märkte zu erobern. In diesen Zeiten, da Manager also wieder zu Unternehmern werden sollen, erscheint es angebracht, den klassischen Unternehmer und insbesondere auch jenen Unternehmenstypus, in dem er typischerweise anzutreffen ist, das Familienunternehmen, unter Führungsgesichtspunkten genauer unter die Lupe zu nehmen.

„Sind Unternehmer die besseren Manager?“ lautet die etwas zugespitzte Frage, die den vorliegenden Beitrag anleitet. Im Vordergrund steht jedoch nicht so sehr die Unternehmerpersönlichkeit (wie die Frage suggerieren könnte), sondern vielmehr die strukturellen Bedingungen in Familienunternehmen, die Führung in wesentlichem Maße mitbestimmen. Familienunternehmen unterscheiden sich insofern grundlegend von anderen Unternehmenstypen, als in ihrem Innern zwei im Grunde „fremde“ Typen sozialer Systeme, die Familie und das Unternehmen, eine besondere Bindung zueinander eingehen (siehe Wimmer et al. 1996, S. 93 ff, Simon 1999 und unten). Die damit verbundenen Chancen- und Risikopotenziale zu kennen und bewusst mit ihnen umzugehen, scheint aus der hier angelegten Perspektive ein Schlüsselement erfolgreicher unternehmerischer Tätigkeit zu sein. Auf

diesem Hintergrund gliedert sich der Beitrag in drei Teile: Im ersten Teil wird kurz auf die sozio-ökonomische Bedeutung und das zugrundegelegte Verständnis von Familienunternehmen eingegangen sowie ein Führungsmodell eingeführt. Damit ist das Fundament für eine genauere Erörterung jener Chancen und Risiken gelegt, die in die Führungs- und Organisationsstrukturen von Familienunternehmen eingelassen sind. Der letzte Teil beschäftigt sich mit dabei zu Tage tretenden Professionalisierungsnotwendigkeiten, d. h. mit der Frage, wie Führungsstrukturen und -kompetenzen in Familienunternehmen heute sinnvoll weiterentwickelt werden können.

18.1.1 Bedeutung und Definition von Familienunternehmen

In der Europäischen Union sind ca. 75 % aller Betriebe dem Typus des Familienunternehmens zuzurechnen. Für Deutschland errechnete das Bonner Institut für Mittelstandsforschung kürzlich noch deutlich höhere Werte: Demnach liegt der Anteil deutschlandweit bei 92,8 % (vgl. Schröder & Freund 1999). Mit wachsender Umsatzgröße nimmt der Prozentsatz von Familienunternehmen allerdings deutlich ab. Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 100 Millionen DM sind in den alten Bundesländern immerhin noch zu 50 % in Familienhand. Mehr als 60 % aller Arbeitnehmer sind in Familienunternehmen beschäftigt. Während die großen Publikumsgesellschaften in den 90er Jahren Personal abgebaut haben, sind in den Familienunternehmen kleinerer und mittlerer Größe viele neue Arbeitsplätze geschaffen worden. Ungefähr zwei Drittel des Brutto-Inland-Produkts der BRD werden von Familienunternehmen erwirtschaftet. Alleine diese wenigen wirtschaftlichen Rahmendaten zeigen, in welchem Ausmaß unser Wirtschaftssystem von diesem Unternehmenstypus geprägt wird.

Warum verdienen Familienunternehmen jedoch über solche Daten hinaus eine besondere Aufmerksamkeit? Was zeichnet sie aus? An dieser Stelle soll von Familienunternehmen gesprochen werden, wenn sich eine enge Verzahnung zweier an sich sehr unterschiedlicher Typen sozialer Systeme beobachten lässt: das Unternehmen auf der einen Seite und die Familie auf der anderen Seite. Diese enge Koevolution von Unternehmen und Familie besitzt für beide Seiten eine prägende Wirkung ganz besonderer Art. Vieles im Unternehmen erinnert an familiäre Muster (z. B. die Kommunikationsform, der Führungsstil, der Umgang mit Personal usw.). Im Gegenzug ist das Unternehmen im Alltag der Eigentümerfamilie allgegenwärtig, in den Gesprächen am Mittagstisch, in der geringen Zeit, die für die Familie im engeren Sinn letztlich übrigbleibt etc. Betrachtet man den außergewöhnlichen Erfolg vieler Familienunternehmen, so muss man in dieser eigentümlichen Koevolution eine besondere Ressource sehen. Tatsächlich weisen

Familienunternehmen bei genauerer Betrachtung Strukturmerkmale auf, die angesichts der aktuellen Herausforderungen unserer Wirtschaftsentwicklung markante Wettbewerbsvorteile aufweisen (siehe Wimmer et al. 1996, S. 93 ff). Die Einschätzung, dieser Unternehmenstypus sei gemessen an den Rationalitätskriterien rein betriebswirtschaftlichen Denkens rettungslos im Rückstand, entpuppt sich daher als ein vorschnelles Vorurteil.

Die angesprochenen Chancenpotenziale von Familienunternehmen haben allerdings auch ihren Preis. Denn in der engen Koppelung familialer Verhältnisse mit den internen Organisationszuständen eines Unternehmens liegen neben außergewöhnlichen Ressourcen auch schwer beherrschbare Risiken. Die hohe emotionale Bedeutung des Geschehens in der Familie kann ungeahnte Energien freisetzen, dieselben familialen Muster können aber auch eine Konfliktdynamik anheizen, die, einmal in Gang gesetzt, sehr leicht außer Kontrolle gerät. „Der Streit in Familienunternehmen ist der größte Wertvernichter in der deutschen Wirtschaft“, meinte kürzlich Prof. Hennerkes in einem persönlichen Gespräch. An vielen Fällen lässt sich zeigen, wie das Festhalten an lange tradierten familialen Gepflogenheiten, insbesondere an einer ganz bestimmten Konfliktkultur, dazu beigetragen hat, dass Familienunternehmen die neuen Herausforderungen nicht bewältigen konnten. Familienunternehmen weisen demzufolge eine spezifische Janusköpfigkeit auf, die sich auch darin widerspiegelt, dass sie entweder zu den besten ihrer Branche gehören (vgl. viele der sogenannten „Hidden Champions“ bei Simon 1996) oder aber ernsthaft ums Überleben zu kämpfen haben. Sie sind selten bloßer Durchschnitt.

18.1.2 Führungsverständnis und -modell

Führung ist an dieser Stelle nicht im engeren Sinne als Personalführung, sondern – durchaus im selben Wortsinne wie Management – als Unternehmensführung zu verstehen. Die Aufgabe der Steuerung und Entwicklung eines Unternehmens besteht darin, Rahmenbedingungen für die Leistungsfähigkeit und längerfristige Überlebenseicherung einer Organisation oder Organisationseinheit zu schaffen (Wimmer 1996, S. 49). Diese Rahmenbedingungen sind als Entscheidungsprämissen, als Kommunikations- und Reflexionsangebote an das System zu verstehen, etwa in Form von Zukunftseinschätzungen, Zielsetzungen, Regeldefinitionen, Leistungsrückmeldungen etc. Diese werden von prominenter Stelle aus (der Führungsposition) in die organisationale Kommunikation eingeführt und stellen Versuche dar, die Organisation in ihrer Operationsweise auf Funktionstüchtigkeit hin zu überprüfen bzw. zur Selbstreflexion zu bewegen. Diesem Beitrag liegt nicht ein triviales, am Maschinenmodell orientiertes Führungsverständnis zugrunde,

sondern ein systemisches Managementverständnis. Danach operiert jedes soziale System, auch jede Organisation, nach einer sensiblen Eigenlogik, auf die nur schwer – jedenfalls nicht in vorhersehbarer Weise – Einfluss genommen werden kann. Die Führungskraft wird mindestens ebenso sehr vom System bestimmt wie das System durch die Interventionsversuche der Führungskraft. Konsequenz zu Ende gedacht bedeutet dies, dass Führung nicht allein auf Personen reduziert werden kann, sondern immer auch die jeweiligen Führungs- und Kommunikationsstrukturen in Betracht zu ziehen sind. „Führen“ und „Geführt werden“ (Neuberger 1994) gehört zwingend zusammen. Daher können Gedanken zu Fragen der Führungskräfteentwicklung auch nicht sinnvoll angestellt werden, ohne gleichzeitig die Unternehmensentwicklung in den Blick zu nehmen.

Um einen Überblick über die Aufgabenfelder von Führung zu bekommen, wird ein Modell verwendet, das sechs Felder als essenzielle Bestandteile jeglicher Führungstätigkeit ausweist (vgl. Abbildung 1): Strategieentwicklung beschäftigt sich mit der Frage der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens; Marketing begegnet den Anforderungen der äußeren Umwelt in Form von Kunden und Märkten; Ressourcenmanagement greift das Problem der Res-



Abb. 1 Führungsmodell nach Wimmer 1995a

sourcenknappheit auf; Organisationsentwicklung thematisiert die Weiterentwicklung der Organisationsprozesse und -strukturen; Personalmanagement zielt auf den bewussten Umgang mit und die gezielte Entwicklung von Personal ab; und Controlling setzt sich mit Steuerungsgrößen und -prozeduren auseinander. Diese sechs Felder werden im folgenden mit Bezug auf den spezifischen Kontext des Familienunternehmens und die sich dort ergebenden Fragen der Führung diskutiert.

18.2. Herausforderungen für die Führung von Familienunternehmen

18.2.1 Strategieentwicklung

Familienunternehmen stehen nicht im Ruf, eine Vorreiterposition in der Entwicklung und Implementierung strategischer Managementinstrumentarien einzunehmen. Formale Strategiemethoden und -prozeduren sind bis zu einer gewissen Unternehmensgröße eher selten anzutreffen. Dies sagt allerdings noch nichts darüber aus, ob in Familienunternehmen nicht doch bestimmte Formen der Zukunftsbewältigung existieren, denn schon das bisherige Überleben eines Unternehmens deutet auf Formen der Zukunftsbewältigung hin. Deutliche Anzeichen gibt es hingegen dafür, dass Familienunternehmen bis vor kurzer Zeit von der strategieorientierten Business School Research ausgeblendet worden sind (Litz 1997).

Wie Großunternehmen auch sind Familienunternehmen in den vergangenen Jahren durch eine gesteigerte Umweltdynamik vor vollkommen neue Herausforderungen gestellt worden. Rasche Marktveränderungen, technologische Revolutionen und der globale Wettbewerb haben über Jahrzehnte hinweg bewährte Praktiken und Routinen plötzlich obsolet werden lassen. So manchem Familienunternehmen hat der Hang zum Bewährten und das verspätete Reagieren gar die eigene Existenz gekostet.

Mittlerweile ist für alle Akteure innerhalb des Wirtschaftssystems deutlich geworden, dass Unternehmen heute mehr denn je gefordert sind, permanent mit Unsicherheiten umzugehen und auf Veränderungen rasch und flexibel zu reagieren (Wimmer 1995b). Eine äußerst geeignete Form, sich mit den unübersichtlich gewordenen Umweltbedingungen auseinanderzusetzen, stellt eine regelmäßige strategische Standortbestimmung dar. Hierbei werden zukunftsorientierte Markt- und Wettbewerbsanalysen einer Bestandsaufnahme der firmeninternen Ressourcen und Kompetenzen gegenübergestellt und daraus strategische Optionen für ein Unternehmen gewonnen. Dabei geht es weniger um eine detaillierte Planung und Vorhersage der Zukunft – ein solches Vorgehen ist mittlerweile selbst als Rationalitätsmythos

entlarvt worden –, sondern vielmehr um die kollektive „Erfindung“ von Zukunft. In einer chronisch unsicheren und veränderlichen Umgebung macht es keinen Sinn, „der Wahrheit“ oder „der Zukunft“ hinterherjagen zu wollen. Es gibt sie nicht. Wirklichkeit muss kontinuierlich kollektiv neu definiert und bewertet werden, um so gemeinsames Handeln auslösen und anleiten zu können (siehe Weick 1995; auch Wimmer 1999, 2000). Entsprechende Kommunikationszeiten und -räume für solch zukunftsorientierte Wirklichkeitskonstruktionen einzurichten stellt eine zentrale Führungsaufgabe dar.

Sicherlich sind Familienunternehmen während der letzten Jahre mit verschiedenen strategischen Fragen konfrontiert worden. Auch bringen sie natürlicherweise Merkmale und Eigenschaften mit, die einer strategischen Grundhaltung zuträglich sind. Das sind beispielsweise Langfristorientierung, Familie als Identifikationsfigur, visionäre Ausrichtung, enge Marktnische, hoher Innovationsgrad. Trotzdem kann nicht behauptet werden, dass sie der dauerhaft großen Bedeutung strategischer Unternehmensführung schon ausreichend Rechnung tragen würden. Dies hat unter anderem damit zu tun, dass in Familienunternehmen ein ganz bestimmter Typus von Strategie vorherrscht – Wimmer und Nagel (2000) nennen ihn den „intuitiven Typ“. Eigentümer von Familienunternehmen entwickeln wie Pionierunternehmen für gewöhnlich ein persönliches Zukunftsbild für ihr Unternehmen. Diese Vision ist eher impliziter Natur: sowohl Vorgang als auch Ergebnis der Bilderstellung geschehen en passant und werden nicht offen kommuniziert. Das Unternehmen und seine Mitarbeiter werden dann häufig als ein Umsetzungsinstrument betrachtet, das der Realisierung dieser Vision dient. Die Vorteile einer solch impliziten und nur auf die Hierarchiespitze konzentrierten strategischen Praxis liegen auf der Hand: Sie sorgt für schnelle Entscheidungen und entlastet die mittleren und unteren Ebenen von Verantwortung für das Gesamtsystem. Letztlich vertrauen die Mitarbeiter darauf, dass es jemanden gibt, der weiß, wohin es gehen soll und was für die Zielerreichung notwendig ist. Doch die Nachteile wiegen unter den heutigen sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen schwer: Komplexe und veränderliche Umwelten führen schnell zu einer Überforderung des Hierarchen. Wichtige Marktsignale bleiben durch das Ausbleiben kollektiver strategischer Reflexions- und Kommunikationsprozesse unausgewertet und die geballte, über das Unternehmen hinweg verteilte Intelligenz, bleibt ungenutzt. Die Tendenz, Strategiewissen zum patriarchalischen Geheimwissen zu erklären, sowie die allgegenwärtige Dominanz des operativen Geschäfts berauben manche Familienunternehmen geradewegs ihres vorhandenen, aber nicht ausgeschöpften Zukunftspotentials. Darüber hinaus spielt die Besonderheit im Familienunternehmen eine große Rolle, dass die Zukunftsbewältigung des Unternehmens nicht unabhängig von der „Familienplanung“ ist. So verständlich es zwar einerseits erscheint, dass Eigentümer ihr Unternehmen an

ihre Junioren übergeben wollen, so sehr sollten die strategischen Orientierungen für das Unternehmen nicht einseitig von der Familie abhängig gemacht werden (vgl. die Fallstudie nach Nicolai & Hilse 2000).

18.2.2. Marketing

In engem Zusammenhang mit dem Führungsfeld Strategie steht das Feld Marketing. Kunden und Märkte stellen eine der wichtigsten Umwelten für Unternehmen dar, hängt vom Gelingen der mit ihnen geführten Austauschprozesse das Überleben doch in ganz unmittelbarer Art und Weise ab. Die mit dem Marketing verbundenen Führungsaufgaben bestehen im Monitoring und in der Gestaltung dieser Austauschprozesse. Zugehörige Fragen lauten beispielsweise: Wie werden wir von unseren Kunden wahrgenommen? Welches Image hat unsere Firma? Wie steht es um die Zufriedenheit der Kunden? Worin bestehen neue zu lösende Kundenprobleme? Wie kann der Kundennutzen weiter gesteigert werden? Wo beziehen wir die Kunden aktiv mit ein? Wie lassen sich neue Kundengruppen und Märkte erschließen oder aufbauen? Im weiteren Sinne geht es um ein Management der Kontaktstellen des Unternehmens nach außen zu denen neben Kunden auch Zulieferer, Wettbewerber, Banken, staatliche Institutionen und so weiter gehören. (siehe im Überblick Meffert 1998).

Familienunternehmen weisen auch hier wieder ein charakteristisches Chancen- und Risikopotenzial auf (Wimmer et al. 1996, S. 125ff). Förderlich wirken sich die auf Dauer angelegten, engen, familienartigen Beziehungen aus, die Familienbetriebe zu ihren Kunden unterhalten. Kundenorientierung ist in Familienunternehmen kein neu aufgelegtes Schlagwort, sondern eine tief verankerte Grundeinstellung und eine täglich erneut bewiesene Praxis. Gerade in kleineren und mittleren Unternehmen stehen häufig bis hin zu den Mitarbeitern aus dem Produktionsprozess alle Organisationsmitglieder in direktem Austausch mit den Kunden; dabei werden Kundenanforderungen abgetastet, Innovationschancen ausgelotet und mit dem Kunden technologie-, prozess- und produktorientierte Lernprozesse vollzogen. Auf der anderen Seite bildet sich gerade durch diese Konzentration auf Schlüsselkunden nicht selten ein gewisser Tunnelblick heraus: Man weiß zwar aufs Genaueste über Einzelkunden und deren Bedürfnisse bescheid, verliert darüber aber die „anonymen“ Märkte als Ganzes aus dem Blickfeld. Für eine regelmäßige Gesamtschau der Marktsignale – nicht nur von bestehenden, sondern auch von potenziellen Kunden – wird kaum Zeit und Geld investiert. Weitere Risiken von Familienunternehmen im Bereich Marketing bestehen in der Konzentration von Außenkontakten an der Hierarchiespitze entsprechend dem patriarchalischen Modell sowie in einer unprofessionellen Selbstdarstellung

nach außen, dem Understatement. Im globalen Wettbewerb besteht eine ganz wesentliche Funktion des Marketing darin, mögliche Kunden zunächst einmal auf das Unternehmen aufmerksam zu machen, indem nachhaltig in den Aufbau und die Pflege eines unverwechselbaren Markenimages investiert wird. Eine gut etablierte Marke zählt heute mehr als die angehäuften materielle Substanz eines Unternehmens!

18.2.3 Ressourcenmanagement

Im Hinblick auf die Formen der Kapitalbeschaffung und -bewirtschaftung sind zwischen fremdgeführten Großunternehmen und eigentümergeführten Familienunternehmen spezifische Unterschiede anzutreffen: Großunternehmen finanzieren sich in aller Regel über den Verkauf von Firmenanteilen (Gesellschafteranteile oder Aktien). Dies sichert dem Unternehmen einen ausreichend großen Kapitalstock zu, setzt es allerdings auch dem Druck zur kurzfristigen Verzinsung des eingesetzten Kapitals aus. Im Zeitalter des „Shareholder Value“ wird sichtbar, dass dies im ungünstigen Fall zu einer einseitigen Abhängigkeit vom Kapitalmarkt und den dort regierenden Finanzanalysten haben kann, ohne dass die dortigen Einschätzungen zwingend mit den erzielten Geschäftsergebnissen korrespondieren müssten.

Im Familienunternehmen hingegen dominiert weiterhin die eigenkapitalbasierte Form der Finanzierung, ergänzt um klassische Formen der Fremdfinanzierung, der Bankkredite. Dem liegt das Grundprinzip der Sicherung der eigenen Autonomie zugrunde: Familienunternehmer stehen Finanzierungsformen, die Fremdeinflüsse auf das Unternehmen stärken, grundsätzlich skeptisch gegenüber. Der Preis für eine stärkere Unabhängigkeit und die damit verbundene langfristige Orientierung des Unternehmens, der Treue der Eigentümerfamilie besteht in einer Begrenzung der für Investitionen zur Verfügung stehenden Mittel.

Gerade dies macht Familienunternehmen bei globalem Aktionsradius, kostenintensiven Forschungs- und Entwicklungsleistungen und permanentem Technologiewandel immer wieder schwer zu schaffen. Der globale Wettbewerb verlangt Unternehmen, auch Familienunternehmen, heute teilweise rasante Wachstumsprozesse ab, die sich nur über kapitalintensive Kooperationen oder Übernahmen realisieren lassen.

Auf diesem Hintergrund sind zwei neuere Entwicklungen zu verzeichnen, die das Ressourcenmanagement für Familienunternehmen zukünftig nachhaltig verändern werden: Die neuen Kreditwürdigkeitsratings der Banken sowie der Trend zum Going Public.

Aller Voraussicht nach werden Banken die klassische Unternehmensfinanzierung von detaillierten Ratings abhängig machen – Ratings, die quantita-

tive und qualitative Teile umfassen (vgl. von Boehm-Bezing 2000). Auf solchem Wege sollen die Finanzierungsrisiken der Banken, die spätestens nach der Asienkrise deutlich geworden sind, reduziert werden. Für Familienunternehmen bedeutet dies, dass sie sich zukünftig im Rahmen von Kreditverhandlungen einem regelrechten „Fitness-Check“ unterziehen werden müssen. Dieser dürfte als neuer Treiber für Veränderungen tief in die Unternehmen hineinwirken und Familienunternehmen eine vorher nicht gekannte Offenlegung interner Prozesse und Kenngrößen abverlangen, vor allem aber ihre Zukunftsfähigkeit auf den Prüfstand stellen. Dabei wird insbesondere auch die Leistungsfähigkeit des Managements mit in die Betrachtung einbezogen werden.

Ähnlich leistungs- und transparenzsteigernd wirkt ein angestrebter Gang an die Börse (Hennerkes 1998, S. 318ff): Aufgrund des erwähnten latenten Kapitalmangels von Klein- und Mittelunternehmen gehen manche Unternehmer dazu über, ihren Betrieb in eine AG umzuwandeln und die Börsennotierung anzustreben. Häufig werden die damit verbundenen Veränderungen jedoch noch unterschätzt: Neben den Publikationspflichten stellen vor allem die veränderten Machtverhältnisse und langfristig der Verlust des Charakters als Familienunternehmen ein Unternehmen vor beträchtliche Entwicklungsaufgaben.

All dies macht auch deutlich, dass Vorkehrungen für die finanzielle Sicherheit des Unternehmens und jene für die Absicherung der Unternehmerfamilie weitestgehend voneinander zu trennen sind: Weder werden sich Familienunternehmen auf globalen Märkten ausschließlich auf das familienseitige Eigenkapital verlassen können; noch dürfen sich Familien in ihrer Zukunftsvorsorge vollkommen von den Unwägbarkeiten heutiger Marktbedingungen abhängig machen. Während eine ideelle Durchmischung von Familie und Unternehmen nach wie vor sehr förderliche Effekte auf den unternehmerischen Erfolg haben kann, gilt dies im finanziellen Bereich nicht mehr uneingeschränkt.

18.2.4 Organisationsentwicklung

Die Führungs- und Organisationsstrukturen in Familienunternehmen sind traditionellerweise stark auf den Unternehmer und die Unternehmerfamilie zugeschnitten. Der Eigentümer, der zumeist auch die Rolle des Geschäftsführers selbst innehat, steht im Zentrum des betrieblichen Geschehens und behält sich vor, in jeden Teilprozeß persönlich einzugreifen. Um ihn herum existiert eine Art „Betriebsfamilie“, d.h. Mitarbeiter, die aufgrund ihrer langjährigen Unternehmenszugehörigkeit, ihrer Loyalität und ihres Engagements das besondere Vertrauen des Unternehmers genießen. Macht und Ein-

fluss bestimmen sich nicht nach formalen Titeln oder Positionen, sondern nach der Nähe zur Eigentümerfamilie.

Ohnehin sind in Familienunternehmen nur in geringem Maße formale Organisationsstrukturen anzutreffen mit vergleichsweise wenigen Führungsebenen, und selten Organigrammen. Kommuniziert wird informell, und Zuständigkeiten und Abläufe bilden sich mit Bezug zur jeweiligen Situation und zu den beteiligten Personen heraus.

Das so skizzierte Organisationsmodell das sich am patriarchalischen Familienmodell orientiert, bringt einige Vorteile mit sich – Vorteile, die zu imitieren auch Großunternehmen zwischenzeitlich bemüht sind. Die relativ geringe Bedeutung formaler Rollen und Regeln sorgt für eine grundlegende Flexibilität und Kooperationsbereitschaft über interne Funktionsgrenzen hinweg. Der sparsame Einsatz von Führungs- und Stabspositionen unterhalb des Firmeneigentümers bewirkt, dass sich alle Mitarbeiter relativ nahe am Geschäft bewegen und durchweg „schlanke“ Strukturen erhalten bleiben. Die Ausrichtung von Kommunikation und Kooperation an Personen statt an Funktionen hat eine besondere Einsatzbereitschaft und Treue der Mitarbeiter zur Folge.

In der Personalisierung oder Familiarisierung organisationaler Zusammenhänge liegt jedoch auch hier die Kehrseite. Die Konzentration der Führung beim Eigentümer bringt es mit sich, dass in Fragen der übergreifenden Steuerung und Entwicklung des Unternehmens alles von einer Person abhängt und ansonsten kaum Führungsstrukturen und -kompetenzen im Unternehmen aufgebaut werden. Dies löst in Familienunternehmen zu ganz bestimmten Entwicklungsphasen krisenartige Situationen aus (Gersick et al. 1997): Etwa wenn sich bei Wachstumsschüben die Führungs- und Organisationsstrukturen nicht entsprechend mitentwickelt haben; oder wenn die Unternehmensnachfolge ansteht, jedoch weder Personen noch Instrumentarien verfügbar sind, die das damit verbundene Führungsvakuum ausfüllen können. Darüber hinaus lassen sich die heutigen sozio-ökonomischen Herausforderungen, vor denen Betriebe aller Größenordnung stehen, nur äußerst schlecht mit Hilfe eines patriarchalischen Führungsmodells bewältigen (vgl. Baecker 1994). Die zunehmend beschleunigte Veränderung und Differenzierung von weltweiten Markt- und Wettbewerbslandschaften zwingt dazu, weitgehend autonome Organisationseinheiten zu bilden und Führungskompetenzen dort anzusiedeln, wo aufgrund von Kunden- und Lieferantenbeziehungen bestimmte Orientierungs- und Abstimmungsleistungen notwendig werden. Dies ist in den meisten Unternehmen – wenn man von Kleinstunternehmen, z. B. kleinen Handwerksbetrieben, einmal absieht – nicht nur die Unternehmensspitze.

Insofern besteht für viele Familienunternehmen im Hinblick auf die Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung, die Einrichtung brei-

ter Führungs- und Kommunikationsstrukturen und den gezielten Einsatz von Teams ein großer Nachhol- und Veränderungsbedarf. Erst durch solchermaßen professionalisierte und teilautonomisierte Rollen, Strukturen und Prozesse werden Familienunternehmen auch attraktiv für Fremdmanager, die sich nicht ausschließlich auf natürliche Autorität und familiäre Vertrautheit verlassen können.

Der hier in Umrissen angedeutete organisationale Veränderungsbedarf vieler Familienunternehmen wird nicht im Sinne einmaliger Umbaumaßnahmen zu befriedigen sein; er erfordert ein permanentes Veränderungsmanagement als Schlüsselaufgabe heutiger Führung. Der professionelle Unternehmenswandel muß – wie seit einigen Jahren in Großunternehmen üblich – auch in Familienunternehmen zum Dauerthema werden. Und die starke Personenorientierung muss angereichert werden um ein Verständnis für den Sinn und Zweck organisatorischer Regelstrukturen. Die in Familienunternehmen verbreitete Tendenz, Organisationsstrukturen um Einzelpersonen herum zu entwickeln, sei es der Eigentümer oder auch andere Schlüsselpersonen im Unternehmen, wird sich zukünftig auch an der Frage der organisationalen Intelligenz messen lassen müssen.

18.2.5 Personalmanagement

Organisation und Personal hängen aufs Engste miteinander zusammen: Die Organisationsmitglieder erfüllen eine gegebene Organisationsstruktur mit Leben, sie müssen gut zu den Strukturen „passen“, entwickeln diese interaktiv weiter und müssen auch genug Unterschiedlichkeit zu den Strukturen aufweisen (vgl. Baitsch 1993). Das in Familienunternehmen praktizierte Personalmanagement weist häufig eine typische Janusköpfigkeit auf: Einerseits trifft man auf einen, zumeist vom Eigentümer ausgehenden personen- und vertrauensorientierten Führungsstil. Dieser ist nicht selten ein wesentliches Argument für den Einstieg bzw. Verbleib von Mitarbeitern im Unternehmen. Die Aktivitäten einer möglicherweise vorhandenen Personalabteilung hingegen beschränken sich häufig auf reine Personalverwaltungstätigkeiten; die Aufgaben der Personalauswahl und -entwicklung werden jedoch eher unsystematisch oder im Extremfall überhaupt nicht wahrgenommen. Personal ist insofern ein kritischer Faktor im Familienunternehmen, als er genau zwischen die unterschiedlichen Regelstrukturen von Familie und Organisation fällt (Lansberg 1996).

Dies heißt freilich nicht, dass in Familienunternehmen keine Rekrutierungs-, Auswahl-, Lern- und Entwicklungsprozesse stattfinden würden. Die traditionellen Rekrutierungsmuster greifen jedoch mit ihrer Fokussierung

auf junge Personen, die auf einen lebenslangen Verbleib „eingeschworen“ werden, zu kurz.

Die Verlagerung heutiger Wertschöpfung in Richtung wissensbasierter Leistungsprozesse macht ein gezieltes Management personeller Potentiale notwendig. Beispielsweise die Diskussionen unter den Stichworten „War for Talents“ oder „Human Capital“ und Ähnlichem. Familienunternehmen laufen hier Gefahr, ins Hintertreffen zu geraten: Zu selten werden etwa gezielte Anreize für die Rekrutierung von High Potentials gesetzt, moderne Instrumente der Potentialeinschätzung verwendet oder die Mitarbeiterfluktuation als Chance für eine personal- und kompetenzorientierte „Frischzellenkur“ betrachtet.

Ähnliches lässt sich für eine professionelle Personalentwicklung berichten. Das für Lernprozesse vorhandene Potenzial ist wiederum ambivalent: Einerseits wirken sich die vertrauten Arbeitsbeziehungen, die Nähe zum Geschäft und zu den Kunden sowie der – aus der handwerklichen Tradition stammende – Perfektionsdrang förderlich auf individuelle und kollektive Lernprozesse aus. Andererseits lassen der Mangel an Reflexions- und Kommunikationsmöglichkeiten, schwelende Konflikte in Familie oder „Betriebsfamilie“ oder auch die Personalisierung von Misserfolgen solche Lernprozesse oft nicht im möglichen Ausmaß zur Geltung kommen.

Dem stehen gewaltige Professionalisierungsanstrengungen gegenüber, die Großunternehmen während der letzten Jahre im Bereich der Personal- und insbesondere der Führungskräfteentwicklung unternommen haben. Zu nennen sind hier etwa aufwendige eignungsdiagnostische Verfahren, General Management-Qualifizierungen, zum Teil mit MBA-Abschluss, Trainings zur Persönlichkeitsentwicklung, Verbindungen zum Organisationslernen, wie dem Action Learning und ähnliches andere mehr. Nicht zuletzt die Entwicklung und Einrichtung neuer strategischer Lernarchitekturen, die sich hinter den Bezeichnungen „Corporate Universities“, „Academies“, „Schools of Business“ u. ä. verbergen, signalisiert, dass Unternehmen dem Wissen und Lernen ihrer Schlüsselakteure einen hohen Stellenwert zuschreiben. Strategische Unternehmensentwicklung und Managementqualifizierung gehen bei diesen Initiativen Hand in Hand. Folgerichtig kommt Hennerkes (1995) zu der Einschätzung: „Hier ist einer der wenigen Bereiche, in denen das Familienunternehmen von den Großunternehmen lernen kann“.

18.2.6 Controlling

Weil in Familienunternehmen alle Dinge, die mit Geld und Eigentum zu tun haben, auf die Unternehmensspitze, also meist die Familie konzentriert sind und ansonsten einem Tabu unterliegen und wegen einer generell großen

Sparsamkeit fristet das Führungsfeld Controlling dort ein eher stiefmütterliches Dasein. Über die Kennzahlen des Unternehmens und ihre jeweils aktuelle Ausprägung wird häufig nur im engsten Kreise gesprochen; in manchen Betrieben, vor allem Kleinbetrieben, werden diese nicht einmal regelmäßig ermittelt oder sie können nicht fachkundig gelesen und interpretiert werden. Erst während der letzten Jahre sind viele Familienunternehmen überhaupt dazu übergegangen, ein professionelles Rechnungswesen zu installieren. Dabei stellt die regelmäßige Selbstbeobachtung im Hinblick auf den aktuellen wirtschaftlichen Zustand des Unternehmens ein grundlegendes, überlebenswichtiges Moment der Unternehmensführung dar. Erst mittels eines solchen Navigationssystems lassen sich relevante Veränderungen in den leistungsorientierten System-Umwelt-Beziehungen erkennen und mit entsprechenden Maßnahmen beantworten.

Über das reine Finanzcontrolling hinaus hat sich das Verständnis von Controlling während der vergangenen Jahre in Richtung eines strategischen Controlling weiterentwickelt. Dem liegt die Erkenntnis zugrunde, dass Rückmeldungen zu Größen wie Liquidität, Umsatz, Kosten, Gewinn und ähnlichen mehr auf einen sehr engen Bereich fokussieren, den finanzwirtschaftlichen „Output“ der „System-Umwelt-Interaktion“.

Ein darauf beschränktes Feedback macht Steuerung erst zu einem relativ späten Zeitpunkt möglich – dann nämlich, wenn sich Systemressourcen und -prozesse bereits in einem geldmäßig erfassbaren Leistungsergebnis niedergeschlagen haben. Neuere Ansätze versuchen demgegenüber bereits weiter vorne in der Wertschöpfung anzusetzen und auch weiche Bereiche in die Controllingpraxis miteinzubeziehen. In diesem Zusammenhang ist insbesondere das Instrumentarium der „Balanced Scorecard“ (Kaplan & Norton 1996) bekanntgeworden, bei dem neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen auch Kennzahlen in den Bereichen „Lernen und Wachstum“, „Prozesse“ und „Kundenzufriedenheit“ erhoben werden.

Nicht nur die bereits erwähnten, von Banken und Kapitalmärkten eingeforderten Rechenschafts- und Publikationspflichten werden Familienunternehmen in den nächsten Jahren verstärkt dazu zwingen, ein professionelles operatives und strategisches Controlling einzuführen. Auch die zunehmende Entzauberung patriarchalischer Führungsformen verbunden mit einem Mangel an familieneigenen Nachfolgern und dem Zwang zum Rückgriff auf Fremdmanager, wird einen Druck in diese Richtung ausüben. Familienunternehmer müssen Ihre Scheu im offenen Umgang mit betrieblichen Leistungskennzahlen überwinden und im Controlling einen wesentlichen Hebel kollektiver Unternehmenssteuerung und -entwicklung erkennen. Controlling verpflichtet Führungskräfte und Mitarbeiter, ihre Aufmerksamkeit in regelmäßigen Abständen auf Bereiche und Entwicklungen zu richten,

die ansonsten allzu leicht aus dem Blickfeld geraten. Dies gilt besonders für Familienunternehmen.

18.3. Professionalisierungsbedarfe und -wege

Die vorige Darstellung markiert an verschiedenen Stellen einen nicht unerheblichen Professionalisierungsbedarf von Führung in Familienunternehmen. Wegen der interaktiven Verschränkung von Person und Organisation kann dieser jedoch nicht einseitig nur den handelnden Personen oder nur den jeweils geltenden Systemstrukturen zugeschrieben werden. Wir plädieren im folgenden deshalb für Entwicklungsprozesse auf beiden Seiten.

Führung als kollektiver Prozess

Es ist bereits mehrfach angeklungen, dass das patriarchalische Führungsmodell – ein Modell, das über viele Jahrzehnte hinweg offenbar funktional war – heutzutage in die Krise geraten ist (siehe auch Heintel & Krainz 1992). Es überfrachtet den Patriarchen mit selbsterzeugten Erwartungen und lässt im System kollektiv verteilte Beobachtungen, Ideen und Kompetenzen brachliegen. Vieles deutet darauf hin, dass auch Familienunternehmen heute darauf angewiesen sind, eine breitere Führungsstruktur einzurichten, die nicht nur auf eine einzelne Person konzentriert ist. Dies bedeutet die Etablierung zusätzlicher Führungspositionen, die Ausstattung dieser Positionen mit mehr Verantwortung und Kompetenz sowie die Besetzung mit geeignetem Führungspersonal. Letzteres wird teilweise aus der Familie kommen, in vielen Fällen jedoch auch gar nicht mehr durch Mangel an Nachfolgern oder Mangel an Kompetenz. Führungsleistungen entwickeln sich dann mehr und mehr zu Leistungen eines Führungsteams (Wimmer 1998).

Der Zwang, mehr Führung nach innen ins Unternehmen abzugeben, wird ergänzt um die neu entstehenden Abhängigkeiten des Unternehmers nach außen: Banken und Investoren, aber auch betriebliche Kooperationspartner fordern mehr Einblicke und Mitspracherechte im Hinblick auf das unternehmerische Geschehen; sie grenzen die traditionelle Unabhängigkeit von Familienunternehmern ein. Es wird interessant sein zu beobachten, ob und mit welchen Folgen dies Unternehmer in einem ihrer Grundmotive – nämlich ihr eigener Herr zu sein – beschneiden wird. Jedenfalls deuten sich hier die Konturen eines neuen Führungsmodells an, bei dem der Unternehmer nicht mehr der alleinige, stille Entscheider sein wird – allenfalls noch umgeben von engsten Familienmitgliedern oder dem Steuerberater – sondern bei dem der Unternehmer in enge Aushandlungsprozesse nach innen und außen eingebunden ist. Dies erfordert andere Kompetenzen sowie ein verändertes Selbstverständnis als Führungskraft. Beides wird gerade bei altgedienten

Unternehmern nicht einfach durch Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln sein. Häufig ist ein derartiger Strukturwandel und Rollenwechsel in Familienunternehmen nach wie vor nur im Zuge eines Generationswechsels möglich.

Führung als nicht-fachgebundene Tätigkeit

Die Erkenntnis, dass nicht unbedingt der beste Fachexperte auch die beste Führungskraft sein muss, hat sich in Familienunternehmen noch nicht überall durchgesetzt. Sieht man von besonderen Branchen-, Technologie- und Produktkenntnissen einmal ab, die im erforderlichen Maße nachträglich erworben werden, so umfasst die Führungstätigkeit große Bestandteile, die nicht fachgebunden sind. Die erwähnten Konzept- und Methodenkenntnisse in den Bereichen Strategie, Controlling, Personal, Organisation gehören zum Repertoire einer modernen Führungskraft.

Sollten Führungskräfte in Familienunternehmen dieses Grundhandwerkzeug der Führung nicht in Studium oder Berufsausbildung erworben haben, empfiehlt es sich, dies über Weiterbildungsmaßnahmen nachzuholen. Doch auch hier braucht es Veränderungen im System als Gegenstück, um neu erworbene Kompetenzen zum Tragen kommen zu lassen: Regelmäßiges Kommunizieren, strategisches Sich-Distanzieren, Reflektieren, Visionieren, Innhalten und Lernen müssen mindestens genauso legitimer Bestandteil der Führungsaufgabe werden wie das übliche „Mitmischen“ im operativen Geschäft.

Familienunternehmen haben innerhalb der vergangenen Jahre zwar auf breiter Front feststellen müssen, dass sie nicht einfach so weitermachen können wie bisher. Sie haben sich jedoch im Hinblick auf die Einrichtung neuer selbstorganisatorischer und lernfähiger Strukturen – nicht nur einmalige Optimierungen – noch nicht konsequent auf die neue Zeit eingestellt.

Führung als Austarieren natürlicher Gegensätze

Führung kann als Management von Paradoxien, d. h. von grundsätzlich widersprüchlichen Phänomenen in Organisationen verstanden werden. Beispiele hierfür wären Selbst- vs. Fremdsteuerung, Stabilität vs. Wandel, Produkt vs. Prozeß, Markt vs. Technologie, Vertrauen vs. Kontrolle usw. In Familienunternehmen werden Widersprüche bereits in der Systemarchitektur offensichtlich: So sind dort etwa Familie contra Organisation oder Alt gegen Jung bestimmende Gegensätze (vgl. Hilse & Simon 2000). Diese werden zwar intuitiv von vielen Familienunternehmern als Gegensätze erlebt, jedoch häufig nicht produktiv zur Weiterentwicklung des Gesamtsystems genutzt.

Gegensätze werden entweder negiert, personalisiert, wegdelegiert oder in diffuse Vermischungen transformiert. Selten findet ein professionelles Konfliktmanagement statt. Der produktive Umgang mit Systemkonflikten

erscheint vor diesem Hintergrund als Schlüsselkompetenz von Führungskräften in Familienunternehmen. Ihre Wirksamkeit hängt von einer entwickelten Unternehmerpersönlichkeit einerseits und von konfliktfähigen Kontexten in Organisation und Familie andererseits ab (siehe hierzu die Arbeit von Terberger 1998).

Fremdmanager im Familienunternehmen

Fremdmanager befinden sich im Familienunternehmen üblicherweise in einer sehr speziellen Situation. Sie fungieren als „Nahtstelle“ zwischen Familie und Unternehmen und werden beständig mit den dort verborgenen Grundkonflikten konfrontiert. Hierfür benötigen sie ein hohes Einfühlungsvermögen und eine reife, entwickelte Persönlichkeit. Sie müssen die Ziele des Unternehmens mit viel Geduld und Beharrlichkeit, mit einem realistischen Blick für die eigenen Einflussgrenzen und unter Zurücknahme eigener Interessen zu erreichen versuchen. Neben darauf vorbereitenden Qualifizierungsmaßnahmen empfiehlt es sich für Fremdmanager insbesondere während der Einstiegsphase ein regelmäßiges Coaching durch externe Berater oder Kollegen in Anspruch zu nehmen.

Auf spezifische Einzelformen der Professionalisierung von Führung in Familienunternehmen kann an dieser Stelle nicht genauer eingegangen werden. Grundsätzlich bieten sich hier alle bekannten Formen der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung an, wobei auf deren koordinierten Einsatz zu achten ist. Ebenfalls zu berücksichtigen ist bei jeder einschneidenden Veränderung die Rolle der Unternehmerfamilie. Sie ist das eigentlich Originäre im Familienunternehmen, und jede größere Veränderung der Organisation bedingt eine Veränderung der Familie (und umgekehrt). Spezifische Interventions- und Entwicklungsansätze für Unternehmerfamilien befinden sich derzeit erst in der Entwicklung (vgl. das „Familiencoaching“ nach Simon i. Vorb.) Diesbezüglich musste im vorliegenden Beitrag auch der gesellschaftliche Wandel von Formen des familialen Zusammenlebens unerwähnt bleiben, der eine nicht unbedeutende veränderungsstimulierende Wirkung auf Familienunternehmen und deren Führungssituation haben dürfte.

Sind Unternehmer tatsächlich die besseren Manager? Die Frage ist so einfach nicht zu beantworten. Zur Zeit jedenfalls sind Entwicklungen im Gange, die es ratsam erscheinen lassen, dafür zu sorgen, dass beide Führungstraditionen mehr als bislang voneinander lernen können.

Literatur

- Baecker, D. (1994). *Postheroisches Management: Ein Vademecum*. Berlin: Merve.
- Baitsch, C. (1993). *Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive*. Frankfurt: Campus.
- Deiser, R. (1998). Corporate Universities - Modeerscheinung oder strategischer Erfolgsfaktor? In *Organisationsentwicklung*, 1, 36-49.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. & Lansberg, I. (1997): *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Heintzel, P. & Krainz, E. E. (1994). *Projektmanagement: Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?* Wiesbaden: Gabler.
- Hennerkes, B.-H. (1998). *Familienunternehmen sichern und optimieren*. Frankfurt: Campus.
- Hennerkes, B.-H. (1995). (Hrsg.). *Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften. Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie*. Köln.
- Hilse, H. & Simon, F.B. (2000). *Familienunternehmen und die Kunst des Managements von Paradoxien*. Unveröffentlichtes Manuskript. Private Universität Witten/Herdecke.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lansberg, I. S. (1996). *Managing Human Resources in Family Firms: Problem of Institutional Overlap*. In C. E. Aronoff, J. H. Astrachan & J.L. Ward (Eds.). *Family Business Sourcebook II* (p. 222-227). Marietta: Business Owner Resources.
- Litz, R.A. (1997). *The Family Firm's Exclusion from Business School Research: Explaining the Void; Adressing the Opportunity*. In *Entrepreneurship Theory & Practice*, 3(21), 55-71.
- Meffert, H. (1998). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. 8. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Neuberger, O. (1994). *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Enke.
- Nicolai, A.T. & Hilse, H. (2000). *Strategie und Nachfolge in Familienunternehmen. Das Fallbeispiel der August Kreinz GmbH & Co. KG*. In H. Frank (Hrsg.). *Fallstudien zum Gründungsmanagement (in Vorbereitung)*.
- Schröer, E. & Freund, W. (1999). *Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen*. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung, IfM-Materialien Nr. 136.
- Simon, F.B. (i. Vorb.). *Familiencoaching*. Unveröffentlichte Skizze. Private Universität Witten/Herdecke.
- Simon, F.B. (1999). *Familien, Unternehmen und Familienunternehmen*. In: *Organisationsentwicklung*, 18 (4), 16-23.
- Simon, H. (1996). *Die heimlichen Gewinner – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. In *gdi-impuls*, 3, 26-37.
- Terberger, D. (1998). *Konfliktmanagement in Familienunternehmen*. Dissertation der Universität St. Gallen. Bamberg: Difo-Druck.
- Von Boehm-Bezing, C.-L. (2000). *Auswirkungen des Baseler Akkords auf das Finanzierungsverhalten der deutschen Industrie aus Sicht der Banken*. In *Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht*, 54(29), 1001-1002.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Wimmer, R. (1999). *Die Zukunft von Organisation und Beschäftigung*. In *Organisationsentwicklung*, 18(3), 26-41.
- Wimmer R. (1998). *Das Team als besonderer Leistungsträger in komplexen Organisationen*. In H.W. Ahlemeyer & R. Königswieser (Hrsg.). *Komplexität managen* (S. 105-130). Wiesbaden: Gabler.
- Wimmer, R. (1996). *Die Zukunft von Führung*. In *Organisationsentwicklung*, 15(4), 46-57.

- Wimmer, R. (1995a). Die Funktion des General Managements unter stark veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. In B. Heitger, C. Schmitz & P.W. Gester (Hrsg.). *Managerie: Systemisches Denken und Handeln im Management* (S. 74-117). Heidelberg: Carl Auer.
- Wimmer, R. (1995b). Die permanente Revolution. Aktuelle Trends in der Gestaltung von Organisationen. In R. Grossmann, E. Krainz & M. Oswald (Hrsg.). *Veränderung in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Wimmer, R. & Nagel, R. (2000). Der strategische Managementprozeß: Zur Praxis der Überlebenssicherung in Unternehmen. In *Organisationsentwicklung* 19(1), 4-19.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M. & Vater, G. (1996). *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Wiesbaden: Gabler.