

---

## Zusammenfassung

Dieser Abschnitt stellt Familienunternehmen aus deren eigener Perspektive dar. Die Forschung hinsichtlich dieser speziellen Form eines Unternehmens ist nun in einer Vielzahl von Wissenschaftsdisziplinen angekommen und wird tagtäglich weiterentwickelt. Mittlerweile ist das Interesse nicht nur ausschließlich bei den Wissenschaftlern verankert, sondern auch aus vielen anderen Berufszweigen bzw. Sparten nicht mehr wegzudenken. Steuer-, Finanz-, Bank-, Unternehmensberater, Gemeinden oder der Staat sind hier nur einige wenige, die angeführt werden können. Dieser Abschnitt des Buches versucht einerseits, einen thematischen, andererseits einen chronologischen Fokus auf das Thema Familienunternehmen zu legen. Thematisch sollen strategische, unternehmerische aber auch soziale Komponenten innerhalb dieses speziellen Ökosystems herausgearbeitet werden. Chronologisch wird hier im Sinne der Unternehmensentwicklung, Aufbau – Reife – Sättigung – Übergabe, genauer erläutert. Für den Leser ist der Umstand interessant, dass die Bereiche Familie und Unternehmen nicht nur nebenher, sondern vielmehr wie ein Organismus, interaktiv und dynamisch interagieren. Eine Vielzahl von Situationen ist geradezu prädestiniert für die Abhandlung durch ein Familienunternehmen. Hingegen gibt es aber auch Verläufe, Situationen, Momente, in denen das Konglomerat Familienunternehmen aufgrund seiner Eigenheiten auch verstärkt kontraproduktiv agieren kann.

---

## 2.1 Familienunternehmen und deren Bedeutung

Innerhalb dieses Abschnittes erhält der Leser eine Einführung in die Welt der Familienunternehmen, deren Eigenheiten, Vorteile, Nachteile und Interessen. Mithilfe dieses Kapitels soll eine Sensibilisierung hinsichtlich der Überlagerung von Familie und Unternehmen

herbeigeführt werden. Familienunternehmen verwenden die Eigenschaft, ein „Familien-Unternehmen“ zu sein, auf sehr vielfältige Art und Weise. Je nach Größe, Branche, Alter und Thematik kann eben genau dieses Konstrukt eine schwer zu imitierende Ressource bzw. ein großes Hindernis darstellen. Dieses Kapitel dient des Weiteren als Grundlage für die folgenden drei Kapitel bzw. als Ergänzung zu den weiter folgenden.

Familienunternehmen spielen eine entscheidende Rolle in den Volkswirtschaften vieler verschiedener Nationen der Welt und haben sich seit Jahrzehnten in der Dynamik des wirtschaftlichen Strukturwandels, besonders gegen den Konzentrations- und im Globalisierungsprozess, behauptet (Baumgartner 2009, S. 11).

Historisch betrachtet sind die ersten Artikel, die sich mit Familienunternehmen befasst haben, in den 60er- und 70er-Jahren entstanden. Bereits zu dieser Zeit herrschten aber auch schon Thematiken wie Nepotismus, Rivalität und unklares Management vor (Gersick et al. 1997, S. 4).

Es sollte aber noch zehn bis 15 Jahre dauern, bis die Familienunternehmensforschung so richtig an Fahrt aufnahm – eine Entwicklung, die bis heute noch nicht abgenommen hat. Taguiri & Davis vertraten in den 80er-Jahren die Ansicht, dass genau die Überlagerung von Unternehmen und Familie wesentlich differenzierter untersucht und nicht einfach als gegeben angenommen werden sollte (Gersick et al. 1997, S. 5). Daraufhin entwickelten sie das Drei-Kreise-Modell von Familienunternehmen (Taguiri und Davis 1996, S. 200). Bezug nehmend auf die direkte Aussage kann zusammengefasst, dass eine Vielzahl von Studien nachweisen konnte, dass Familienunternehmen einen enormen Anteil am Wirtschaftswachstum, sowie an der Generierung von Arbeitsplätzen haben. Studien von Bruin und Lewis (2004) als auch Ibrahim et al. (2001) zeigen, dass 67 % bis 90 % aller Unternehmen weltweit sowohl im Besitz als auch im Management einer Familie sind (Taguiri und Davis 1996, S. 200). Des Weiteren stellen diese Unternehmen die Hälfte aller weltweit vorhandenen Arbeitsplätze und generieren ebenfalls die Hälfte des weltweiten Wirtschaftswachstums. Flören (1998, S. 130) hat ebenfalls dieselben Zahlen für viele europäische Länder erarbeitet.

Der Leser könnte jetzt annehmen, dass es um die Familienunternehmen, allein aufgrund ihrer quantitativen Ausprägung, sehr gut bestellt sein müsste, doch dem ist leider nicht so. Familienunternehmen sind zwar massig vorhanden, nur leider generieren sie auch eine hohe Drop-Out-Quote, wenn es um die Nachfolge geht. Nur 30 % sämtlicher Familienunternehmen erreichen überhaupt die zweite Generation, 10–15 % (von den verbliebenen) gar nur die dritte und nur noch 3–5 % die vierte Generation (Harvey und Evans 1995). Aber genau hier zeigt sich, dass etwas dran ist an der Behauptung, dass das Konglomerat von Familie und Unternehmen „Fluch und Segen“ zugleich sei.

## 2.2 Familienunternehmen aus der Sicht der Wissenschaft

Wie bereits im vorhergehenden Abschnitt angeführt, ist die Wissenschaft bereits seit den frühen 80er-Jahren damit beschäftigt, das Konstrukt Familienunternehmen zu entschlüsseln. Auf diesem Wege sind etliche Probleme darüber aufgetaucht, wie jemand, der Familienunternehmen analysiert, diese definieren sollte. Auch der modulare Aufbau hat einige Modelle generiert, die zwar einerseits helfen können, Diskussionen zu strukturieren, andererseits immer noch nicht abgesichert bzw. hinreichend geprüft werden konnten.

### 2.2.1 Ansätze zur Beschreibung von Familienunternehmen

Bei der Erarbeitung vorhandener Definitionen wird sehr schnell deutlich, dass hierbei oftmals der Inhalt (Wer ist beteiligt?) mit der Strategie (Wie interagieren diese Beteiligten?) verbunden wird. Auch im Jahre 2017 gibt es immer noch eine Vielzahl von Autoren, die behaupten, dass die Erforschung von Familienunternehmen „den Kinderschuhen“ noch nicht entwachsen sei und es an begrifflicher Feinheit, Konzeptionen sowie Modellbildung fehle (Chang et al. 2009; Chrisman et al. 2003a, b; Craig und Lindsay 2002; Craig und Moores 2006, S. 2). Diese Arbeit greift auf eine sehr umfassende Definition zurück, wie sie Roessl (2005) in Zusammenarbeit mit Kraus und Fink (Roessl et al. 2010) vorschlägt. Die vier Bereiche werden im Folgenden aufgeführt und mit weiteren Quellen, die in eine ähnliche Richtung argumentieren, erweitert.

#### Exkurs

**Mehrere Familienmitglieder, die nicht gezwungenermaßen aus der „Kern-Familie“ stammen müssen, halten Anteile an dem Unternehmen** (Weiterführende Literatur: Chua et al. 1999; Davis und Herrera 1998; Kraus et al. 2011; Roessl et al. 2010; Sharma 2005; Sharma et al. 2012).

**Erklärung:** Dieser Umstand, dass Familienmitglieder Anteile halten, kann einen enormen Einfluss auf strategische Entscheidungen haben (Investitionen, Erweiterungen, Reduktionen, Veränderungen allgemein). Diese Shareholder (Vilaseca 2002) besitzen oftmals eine konträre Sichtweise gegenüber der Geschäftsführung und versuchen, ihre Anteile zu mehren, um dadurch einen Mehrwert für spätere Zeiten zu erreichen, sprich Vermögen zu generieren. Dieser Ansatz unterscheidet sich auf den ersten Blick nicht vom Ansatz der Geschäftsführung, doch oftmals sind hier die Motive mehr introspektiv ausgerichtet.

**Strategische Entscheidungen werden von mehreren Familienmitgliedern getroffen und diese sind auch wiederum von den Ausläufern derselben Entscheidungen betroffen** (Weiterführende Literatur: Chandler 1962; Mintzberg et al. 1976).

**Erklärung:** Dieser Abschnitt ist mit der erstgenannten Thematik indirekt verbunden. Was im ersten Punkt noch mit Anteilen umschrieben wurde, gilt hier für strategische Entscheidungen, die von Familienmitgliedern getroffen werden und deren

Auswirkungen direkt auf sie zurückfallen. Dies ist nicht mit dem Management-Ansatz (Breugst et al. 2012) vergleichbar, bei dem ein Manager seine eigenen Entscheidungen zu spüren bekommt. Wenn ein Familienmitglied eine Entscheidung trifft, dann ist dies vielmehr eine Situation, die auch ein Entrepreneur vorfinden würde (Biniari 2012; Cardon et al. 2012). Somit ergibt sich der Umstand, dass Entscheidungen, die innerhalb der Unternehmung getroffen werden, auch Auswirkungen auf den Familienverband an sich haben könnten (Allen und Meyer 1996; Fink et al. 2008).

**Die finanzielle Absicherung ist bei mehreren Familienmitgliedern direkt mit dem Unternehmenserfolg verbunden** (Weiterführende Literatur: Allouche et al. 2008; Blanco-Mazagatos et al. 2007; Coleman und Carsky 1999; Gallo et al. 2004).

**Erklärung:** Auch dieser Punkt wiederum kann für sich alleine stehen, fügt sich aber auch nahtlos, in die Reihe der ersten beiden ein. Von den Anteilen über die strategischen Entscheidungen bis hin zu den Auswirkungen auf die „eigene finanzielle Absicherung“, die eben direkt von diesen Entscheidungen abhängig ist, reicht die Palette der Einflüsse (Allio 2004; Craig und Moores 2006; Danes et al. 2009; Fernandez und Nieto 2005; Grant 1991; Karofsky 2001; Meyer und Heppard 2000).

**Die Auswirkungen des unternehmerischen Verhaltens haben einen direkten Einfluss auf das Wohlbefinden innerhalb des Familienverbands** (Weiterführende Literatur: Arregle et al. 2007; Davis und Herrera 1998; García-Élvarez et al. 2002; Young und Tsai 2008).

**Erklärung:** Dieser Punkt regelt einerseits ein sehr vages Forschungsgebiet, nämlich jenes des sogenannten Wohlbefindens innerhalb eines Familienunternehmens. Andererseits ist gerade dieses „Sich-wohl-fühlen“ ein oft betonter Wunschzustand. Um diesen Wunschzustand zu erreichen, sowohl nach innen als auch nach außen, opfern Familienunternehmen sehr viel Energie. Der Grad an Intension kann aber wiederum auch negative Ausprägungen annehmen (Davis et al. 2010; Peters et al. 2012; Rhoades et al. 2001).

Basierend auf diesem Exkurs soll deutlich gemacht werden, dass Familienunternehmen von etlichen Protagonisten, ausgestattet mit unterschiedlichsten Wünschen bzw. Vorstellungen, besetzt sind. Gerade diese unterschiedlichen Rollen sorgen oftmals für Spannungen. Diese korrelieren mit einer dynamischen Komponente (Veränderung über die Zeit), sodass Familienunternehmen eher regionaler als globaler agieren und auf ihre Werte bedacht sind (Sharma et al. 1997, S. 9). Abschließend werden Beispiele angeführt, in denen gezeigt wird, wie Familienunternehmen womöglich konträr zu nicht Familienunternehmen agieren könnten.

### Beispiele

*Bereich Strategie:*

1. Eine über Generationen hinausgehende strategische Ausrichtung.
2. Die Überlagerung von familiären und unternehmerischen Ansichten.

3. Das Denken bezüglich der Übergabe, wobei eine Generation endet und eine Neue beginnen soll.

*Bereich Finanzierungen:*

1. Finanzierungen, getätigt im Unternehmen, greifen oftmals auch in den familiären Umstand ein.
2. Finanzierungen und Investitionen werden generationsübergreifend gehandhabt.

*Bereich Wachstum:*

1. Familienunternehmen interpretieren Wachstum als Wertschöpfung über Generationen.
2. Wachstum und Sicherheit des Familienverbandes können interagieren.

*Bereich Lebensphasen:*

1. Mitglieder von Familienunternehmen können oftmals wesentlich im Unternehmen verbleiben – da diese ja über das System Familie immer noch vorhanden sind.
2. Überlagerung von persönlichen (familiären) und wirtschaftlichen (unternehmerischen) Lebenszyklusphasen

*Bereich Commitment:*

1. Die Bereitschaft aller Involvierten zu partizipieren, speziell wenn diese aus dem Bereich Familie stammen.
2. Die Einflussfaktoren, die auf die Bereitschaft, zu partizipieren, einwirken.

*Bereich „Innen-kontra-Außen“-Wahrnehmung:*

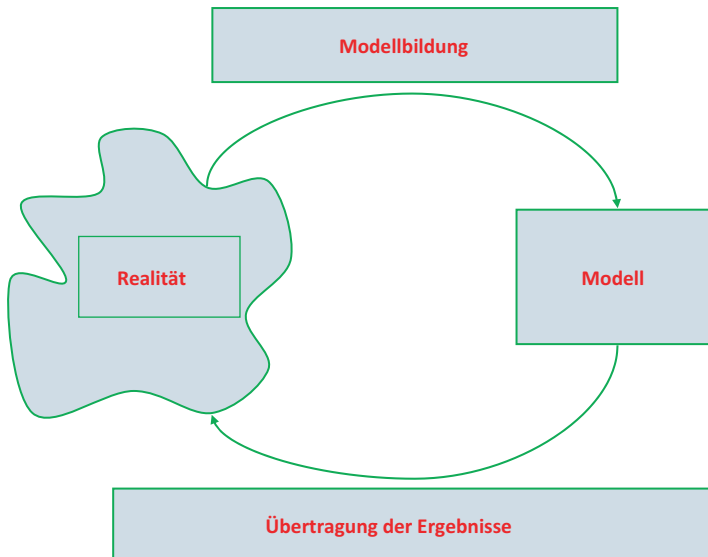
1. Darstellung von Familienunternehmen und deren Rolle im regionalen, internationalen sowie globalen Kontext.
2. Das Generieren einer Marke, die eine optimale Außenwahrnehmung garantieren soll.

Diese Beispiele genügen bei Weitem keiner kompletten Auflistung aller möglichen Szenarien, die in Familienunternehmen gelten können. Den Beweis werden die vielen Cases innerhalb dieses Buches liefern und aufzeigen, dass vermutlich durch die Überlagerungen von Familie und Unternehmen unendlich viele Konstellationen möglich sein könnten. Doch wie genau stellt sich denn nun ein Familienunternehmen dar? Dieser Frage wird in den nachfolgenden Abschnitten nachgegangen und mit Modellen, entwickelt in der Praxis und Wissenschaft, erklärt. Auch hier wurde der Fokus auf die Vielfältigkeit von Modellen gelegt und nicht ein „One best way“ verfolgt.

## 2.2.2 Dynamiken in Familienunternehmen: Ausgewählte Modelle

Modelle werden erarbeitet, um einen Teil der Realität zu beschreiben. Dabei sollte aber immer wieder darauf hingewiesen werden, dass kein Modell die Realität komplett beschreiben kann, sondern vielmehr schneidet ein Modell die Realität zu einem Konstrukt zurecht, das eindeutige Ecken und Kanten beinhaltet. Der Vorteil einer modellhaften Darstellung liegt darin, dass, wenn Ecken und Kanten bekannt sind, Diskussionen über sie wesentlich einfacher und zielgerichteter gestartet und auch abgeschlossen werden können. Gerade im Unterricht können solche Modelle, so einfach und lapidar diese oftmals erscheinen mögen, dazu dienen, dass Gruppen in Interaktion treten und ihre Sichtweisen austauschen können.

Mit der in Abb. 2.1 sehr einfach gehaltenen Darstellung soll dem Leser deutlich gemacht werden, dass kein Modell die Realität zu 100 % korrekt beschreiben kann. Dies ist schon aufgrund der Komplexität der Realität nicht möglich. Außerdem würde sich ein Modell, das sämtliche Facetten der Realität beschreiben könnte, nicht für eine Diskussion eignen, denn jede Situation würde neue Ansätze innerhalb der Diskussion verlangen. Somit werden der Realität einige Windungen genommen und durch Ecken und Kanten ersetzt. Ob ein Modell gut oder schlecht ist, das ist nicht die Frage. Es geht vielmehr darum, was es imstande ist, zu leisten, um als Grundlage für eine Diskussion zu stehen.



**Abb. 2.1** Das Zusammenspiel von Realität und einem Modell. (Quelle: eigene Darstellung)

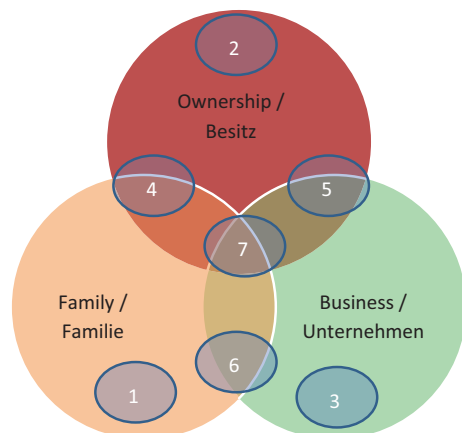
### 2.2.2.1 Das Kreis-Modell

Wir beginnen mit einem „Klassiker“ innerhalb der Familienunternehmensforschung – dem Drei-Kreise-Modell, entwickelt von Renato Taguiri und John Davis im Jahre 1982. Dieses Modell wurde im Jahre 1996 wieder aufgelegt und somit wird dieses Jahr auch gerne für die Zitation herangezogen (Taguiri und Davis 1996) (siehe Abb. 2.2).

Dieses Modell (Abb. 2.2) inkludiert zwei sehr wichtige Faktoren: Einerseits sind die Bereiche Familie und Unternehmen durch den Besitz/Eigentum verbunden und andererseits erfolgen Überlagerungen als auch Separationen, was eine Vielzahl von Rollen ermöglicht. Diese wiederum können in ihrem Bereich verweilen oder in andere Bereiche quasi „ausstrahlen“. Gerade Familienunternehmen spüren diesen Rollen-Mehrdeutigkeiten in einer Vielzahl von Situationen. Folgende Kapitel werden sich dieser Thematik noch dezidiert annehmen. Es kann aber bereits jetzt schon herausgestellt werden, dass diese per se nicht als hindernd angesehen werden dürfen. Je nach Situation können diese Überlagerungen einen entscheidenden und schwer imitierbaren Wettbewerbsvorteil generieren (Mühlebach 2004; Taguiri und Davis 1996, S. 204).

Die Rollen 1–3 können als Hardliner und reine Rollen bezeichnet werden. Hier ist eine Person entweder nur im Besitz (z. B. Geldgeber aus der Familie, der keine weiteren Ambitionen verfolgt), im Management (ein Geschäftsführer, der ausschließlich als solcher auftritt, nicht dem Familienverband entstammt und auch keine Anteile am Besitz hält) (Gersick et al. 1997) oder in der Familie (eine Person, die der Familie angehört, aber weder am Unternehmen, noch am Besitz partizipiert). Diese Rollen werden dem Leser zwar verständlich sein, nur wird dieser vermutlich anmerken, dass solche Bereiche in Familienunternehmen eben aufgrund der Eigenheit doch eher seltener auftauchen. Vielmehr sind es dann schon die Bereiche 4–6 die vertrauter erscheinen. Hier kann beispielsweise jemand aus der Familie auch im Unternehmen tätig sein (Ehefrau arbeitet beispielsweise in der Unternehmung mit). Die Verbindung Familie und Eigentum findet sich dann möglicherweise im gesamten Familien-Clan wieder, wo weiter außen angesiedelte

**Abb. 2.2** Das Three-Circle-Modell nach Taguiri und Davis (1996)

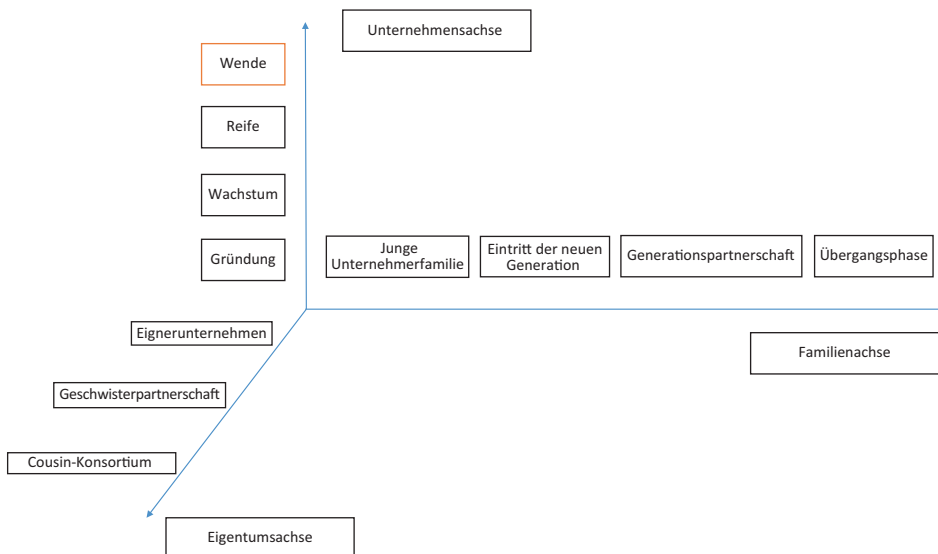


Familienmitglieder Anteile halten, aber nicht im Unternehmen operieren. Den absoluten „Hotspot“ bildet beim Modell von Taguiri und Davis (1996) die Nummer 7. Hier treffen sich alle drei Bereiche in einem Schnittbereich. Dies sind dann jene Personen, die erstens aus der Familie stammen, Anteile an der Familie und dem Besitz halten und auch aktiv im Unternehmen auftreten.

### 2.2.2.2 Das dreidimensionale Lebenszyklusmodell

Taguiri und Davis (1996) haben ein Modell geschaffen, das immer noch sehr häufig verwendet wird und sich als Einstieg in die Erforschung der Familienunternehmen sehr gut eignet. Bei näherer Betrachtung wird aber deutlich, dass dieses Modell einem statischen Zustand folgt und nicht imstande ist, eine dynamische Komponente, sprich Veränderungen im Lauf der Zeit, abzubilden (Gersick et al. 1997, S. 16). Dieselben Autoren greifen daraufhin auf die drei Dimensionen von Taguiri und Davis zurück und versehen das Modell mit einer dynamischen und entwicklungstheoretischen Sichtweise (Abb. 2.3).

Mittels dieser Nennung von Veränderungsmöglichkeiten erweitern sich selbstverständlich auch die Möglichkeiten der Betroffenen, unterschiedlichste Rollen einzunehmen, noch wesentlich mehr als Taguiri und Davis (1996) anführen. Diese Vielzahl von Möglichkeiten zusammenzufassen, hat sich die Lebenszyklus-Theorie vorgenommen, welche später noch ausführlicher dargestellt und beschrieben ist. Dass die Interaktionen gegeben sind, kann nicht negiert werden. Oftmals aber sind es die Grade der Ausprägung einer bestimmten Variable, die einen großen Einfluss auf das gesamte System nimmt. Folgende drei Achsen werden hier von Gersick et al. (1997) aufgearbeitet:



**Abb. 2.3** Das dynamische Modell von Familienunternehmen. (In Anlehnung an Gersick et al. 1997; Mühlebach 2004)



1. **Familienachse:** Hier entwickelt sich die junge Unternehmerfamilie mit ihrer Geschäftsidee. Ein Start-up gründet ein Unternehmen und beginnt unternehmerisch tätig zu werden. Mit der Zeit wird das Unternehmen an Umfang zunehmen und die Tätigkeiten werden mannigfaltiger. Vermutlich werden sich auch irgendwann Kinder einstellen und eine neue Generation tritt früher oder später in das Unternehmen ein bzw. es entwickelt sich womöglich die Idee, dieses Unternehmen der nachfolgenden Generation zu übergeben und somit auch am Leben zu erhalten.
2. **Eigentumsachse:** Zu Beginn wird dieses Unternehmen gegründet und vermutlich von einer Person auch besessen. Mit Eintritt einer neuen Generation werden diese Eigentumsverhältnisse signifikant verändert bzw. gestreut. Hier sprechen die Entwickler (Gersick et al. 1997) von einer Geschwisterpartnerschaft (Gersick et al. 1997, S. 16). In einem weiteren Schritt bildet sich dann das sogenannte Cousin-Consortium. Ein solches Konstrukt entsteht, wenn das Unternehmen beispielsweise von der zweiten an die dritte Generation weitergegeben wird (Gersick et al. 1997, S. 16).
3. **Unternehmensachse:** Diese Achse verläuft praktisch ident, wie es der Ansatz der Life-Cycle-Theorie vorgibt (Adams und Sabes 2009; Davis und Shaver 2012; Davis und Tagiuri 1989; Dibrell 2010; Hutcheson und Hutcheson 2008; Sharma und Salvato 2011). Wichtig ist, zu erwähnen, dass Mühlebach (2004) hier noch eine kleine Adaption vornimmt. Er erweitert die Achse, „Gründung – Wachstum – Reife“ (Gersick et al. 1997, S. 16) um den Abschnitt der „Wende“ (Mühlebach 2004, S. 21).

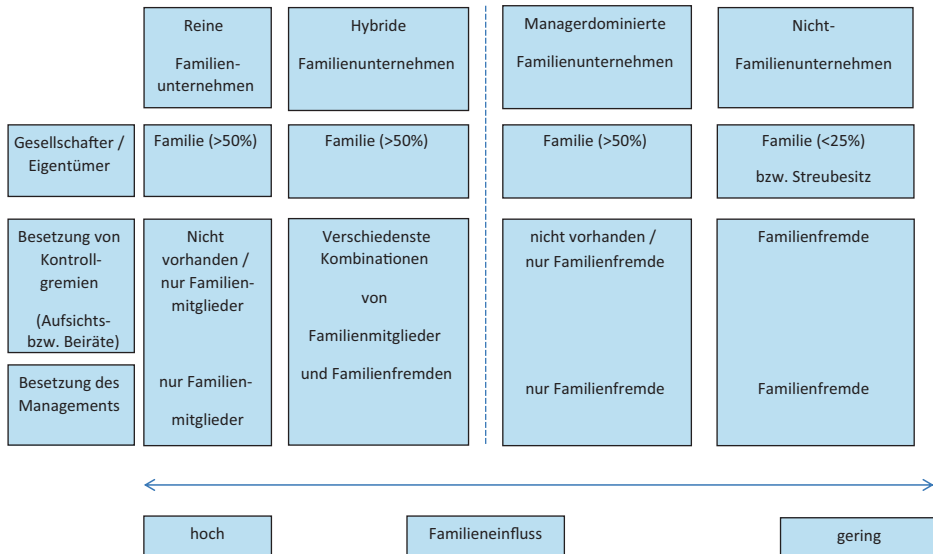
Das Drei-Kreise-Modell nach Tagiuri und Davis (1996) hatte die Eigenheit, nur einen Status-quo abzubilden (Gersick et al. 1997, S. 14). Das dreidimensionale Lebenszyklusmodell des Familienunternehmens (Gersick et al. 1997, S. 16) integrierte die dynamische Perspektive der drei Bereiche „Familie – Unternehmen – Eigentum“ und Mühlebach (2004, S. 21) erweiterte die Unternehmensachse um den Bereich der „Wende“. Was jetzt aber diesen zwei, respektive drei Modellen fehlt, ist die Intensität und die Art, mit der die Familie in einem Unternehmen agiert. Diesem Umstand nimmt sich das Familieness-Konstrukt an.

### 2.2.2.3 Das Familieness-Konstrukt

Wie in den oben angeführten Modellen ist es genau diese Interaktion von Familie, Unternehmen und Besitz, die ein Familienunternehmen von einem Nicht-Familienunternehmen signifikant unterscheidet (Abb. 2.4). Dieses Vorhandensein von einer „Familie“ eröffnet eine Vielzahl von Möglichkeiten, Ressourcen und Allianzen (Mühlebach 2004, S. 59). Eben genau dieses Bündel steht dann für den Grad der Familie, die sogenannte „Familieness“. Die Autoren Habbershon et al. (2003) griffen diesen Umstand auf und erarbeiteten dabei zwei Bereiche, in denen das Familieness-Konstrukt arbeitet.

#### Bereich 1

Einflussnahme der Familie konkret über prozentuelle Anteile und Einflüsse innerhalb der strategischen Leitung. Dabei greifen beispielsweise die Thematiken des Geschäftsführers/Eigentümers, die Besetzung von strategisch wichtigen Positionen (Kontrollgremien) sowie die Besetzung des reinen Managements.



**Abb. 2.4** Dimensionen des Einflusses – vom Familien- zum Nicht-Familienunternehmen. (Exner und Hummer 2005, S. 18)

## Bereich 2

Die Familie nimmt Einfluss auf das Unternehmen, sicherlich beeinflusst durch den Bereich 1, aber mithilfe der Vorstellungen, Werte, Visionen, Ressource und Wert (Habbershon et al. 2003; Landsberg 1999; Pearson et al. 2008; Sharma et al. 2003).

Die Autoren Habbershon et al. (2003, S. 13) führen beispielsweise folgende Themen an:

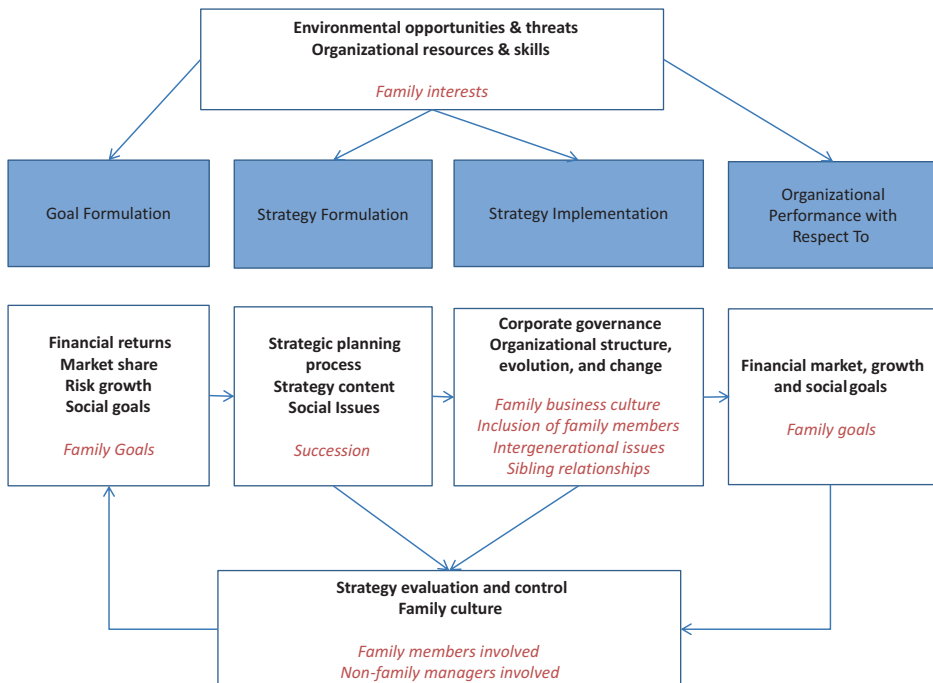
1. Die Familienhistorie ist sehr bedeutend, nicht negierbar und schwer zu imitieren.
2. Die informellen Entscheidungswege sind oftmals präsent und sozial sehr komplex aufgebaut.
3. Familien operieren in Routinen, die oftmals mit einer logischen Mehrdeutigkeit versehen sind.

Mit der Erkenntnis von Dynamiken, Einflüssen und Zuständigkeiten wird deutlich, dass diese Bereiche für sich einzeln stehen können, sich aber über Strategien, Vorhaben, Ziele, Generationsdenken, Wert u. a. unweigerlich aneinanderbinden. Somit stellt sich jetzt die Frage, wie sich denn das strategische Management eines solchen Familienunternehmens gestaltet? Der Artikel von Sharma et al. (1997) nimmt sich einer historischen Betrachtung dieser Thematik an.

### 2.2.2.4 Strategisches Management

Innerhalb der Abb. 2.5 werden zwei Bereiche übereinandergelegt (Sharma et al. 1997, S. 3). Basierend auf klassischen Management-Ansätzen (Sharma et al. 1997, S. 4) erweitern die Autoren die Thematiken um jene der Familienunternehmens-Dimension. So wird beispielsweise ersichtlich, dass in Familienunternehmen die Zielformulierung um die Familie erweitert werden muss (Harris et al. 1994, S. 160). Strategieformulierung wird dann plötzlich nicht nur mehr für das existierende, sondern bereits für das mögliche „nachfolgende“ Unternehmen, schlagend, spricht, die Nachfolge greift hier stark ein (Taguiri und Davis 1996). Nicht nur die Strategieformulierung, sondern auch ihre Implementierung wird oft von der sogenannten Familienunternehmens-Kultur mitbestimmt (Birley 1986; Gersick et al. 1999; Kets de Vries 1993). Auch die organisationale Performance wird um den Faktor „Familien-Ziele“ erweitert. Hier sind beispielsweise Thematiken wie Internationalisierung (Zahra 2003), Finanzen (Coleman und Carsky 1999), aber auch soziale Aspekte (Veliyath und Ramaswamy 2000; Young und Tsai 2008; Zhao et al. 2010) integriert.

Somit soll hier deutlich gemacht werden, dass jedes Familienunternehmen praktisch dieselbe Struktur wie jedes beliebige Unternehmen aufweist, aber mit der Erweiterung, dass das Konstrukt „Familie“ sehr viele Bereiche unterwandert, erweitert bzw.



**Abb. 2.5** Der strategische Management Process. *Managementthemen in Fett dargestellt und Familienthemen in Kursiv dargestellt.* (Sharma et al. 1997, S. 3)

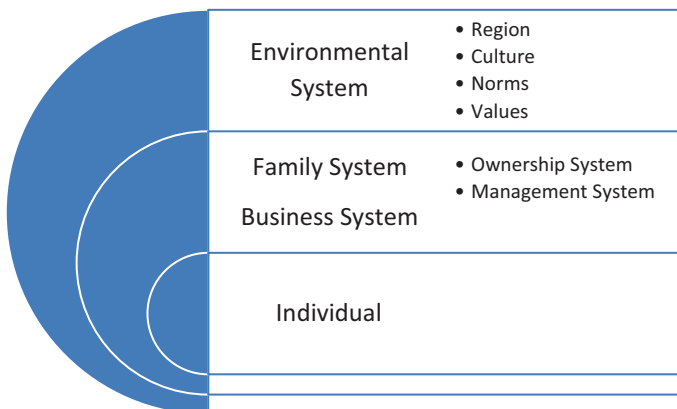
erst erfolgreich macht. Die Cases in diesem Buch zeigen genau diesen Umstand in bestimmten Situationen und dabei wird deutlich, dass gerade diese Variable häufig einen enormen Einfluss auf das gesamte Unternehmen nimmt. Bei der Menge an Familienunternehmen weltweit ist die Familie somit praktisch nicht mehr die Ausnahme, sondern schon fast die Regel und gerade innerhalb der KMU-Landschaft fester Bestandteil einer jeden Unternehmung. Wobei hier darauf verwiesen werden soll, dass das Vorhandensein einer Familie in der Unternehmung weder etwas „Gutes“ noch etwas „Schlechtes“ bedeuten muss. Es hängt sehr viel von der jeweiligen Situation ab (Chandler 1962).

### 2.2.2.5 Der Bulls-Eye-Ansatz

Der „Bulls-Eye Approach“, wie er von Pieper und Klein (2007, S. 309) entwickelt wurde (Abb. 2.6), zeigt eine weitere wichtige Eigenheit von Familienunternehmen, nämlich die Interaktion mit der Umwelt.

Familienunternehmen und deren Unternehmer sind unweigerlich mit der Region verbunden. Einerseits bestimmen sie diese Regionen (kaufen Rohstoffe, nehmen Kredite auf, stellen Mitarbeiter ein, zahlen Steuern), andererseits werden dieselben auch durch die Umgebung geprägt sowie teilweise auch bestimmt (Kulturen, Werte, Normen, Eigenheiten, soziale Umstände). Gerade Familienunternehmen leben das „Regionale Denken“ sehr intensiv aus und ziehen daraus auch des Öfteren ihren Nutzen. Brock und Evans (1989) liefern hierzu folgende Ansichten – nämlich dass das Unternehmertum und die regionale Entwicklung sehr nahe beisammenstehen:

1. Technologische Veränderungen haben „große Player“ hervorgerufen und viele Märkte sind bereits vollkommen besetzt.
2. Individualität und Selbstwahrnehmung sind wieder stärker in den Vordergrund gerückt.



**Abb. 2.6** Bulls-Eye-Ansatz. (Pieper und Klein 2007, S. 309)

3. Der Arbeitsplatz und das eigene Tun werden gegenüber dem reinen Kommerz wieder modern.
4. Der Kunde will in seiner Konsumation wieder einen höheren Differenzierungsgrad erleben.

Darauf aufbauend nennen Audretsch und Thurik (2001) zwei weitere wichtige Faktoren. Erstens verliert die traditionelle Fertigung (angesiedelt in Hochlohnländern) ihre Wettbewerbsfähigkeit und zweitens können sich dadurch die kleinen und dynamischen Unternehmungen neue Kundenstämme sichern. Damit schließt sich auch der Kreis, weil kleinere Unternehmungen somit hauptsächlich wiederum Familienunternehmen in der Region beeinflussen, aber auch durch diese beeinflusst werden (Fritsch und Mueller 2004).

### 2.2.3 Zusammenfassung

Mithilfe dieser Exkurse soll dem Leser Wissen vermittelt werden, dass man seine Perspektiven erweitern sollte, sodass auch verschiedene Sichtweisen eingenommen werden können. Wenn sich jemand mit der Thematik der Familienunternehmen auseinandersetzt, sollte er sich folgender Punkte bewusst sein:

#### **Wichtige Sachverhalte bei der Erforschung von Familienunternehmen**

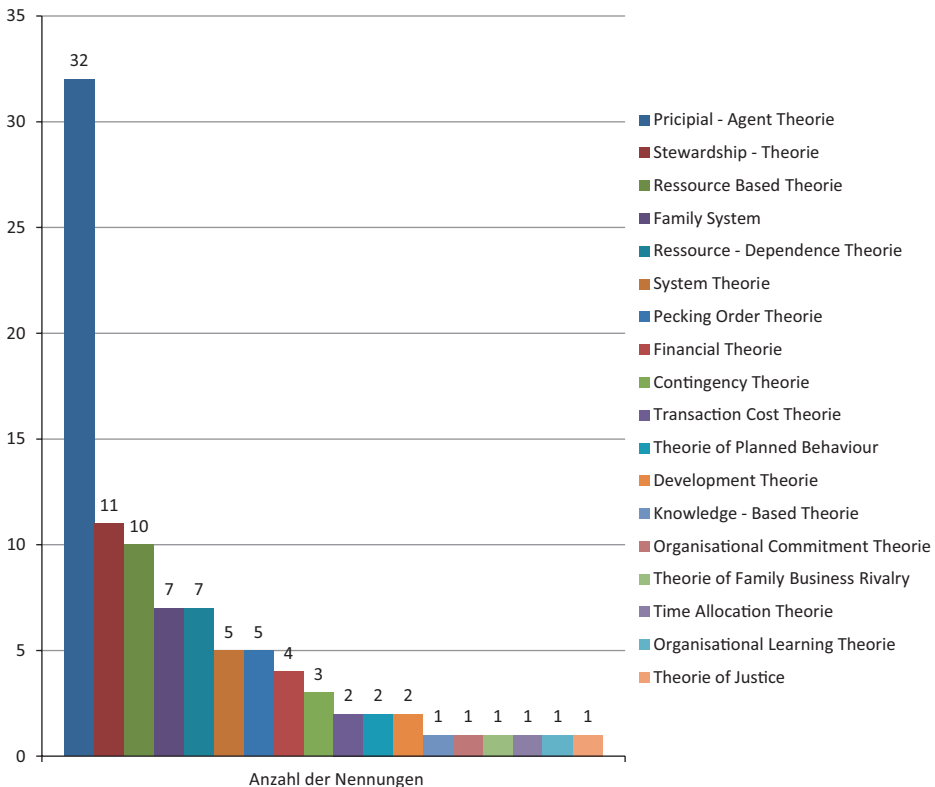
1. Familienunternehmen unterscheiden sich von klassischen Unternehmen dadurch, dass eine Familie aktiv Einfluss auf das Unternehmen nimmt.
2. Die Möglichkeiten, dass ein Familienunternehmen Einfluss nimmt, können sehr vielseitig sein.
  - a) Möglicherweise über die strategische Führung,
  - b) Möglicherweise über den Besitz und/oder
  - c) Möglicherweise über die sozialen Kontakte, die innerhalb des Familienunternehmens vorherrschend sind.
3. Wenn eine Familie aktiv und vorherrschend ist, könnten sich folgende Bereiche anders darstellen, als es vielleicht in Nicht-Familienunternehmen der Fall wäre:
  - a) Formulierung von Zielen (unternehmerische als auch familiäre),
  - b) strategische Planung über die Generationen hinaus,
  - c) Kultur, Werte, Normen,
  - d) Integration von weiteren Familienmitgliedern und
  - e) Strategieformulierung, Strategieimplementierung und Erfolgskontrolle.

Somit ist es gerade die Vermischung, die ein Familienunternehmen so einzigartig macht und eine Vielzahl von Konstellationen überhaupt erst ermöglicht.

### 2.3 Die Theorienvielfalt innerhalb der Familienunternehmensforschung: Eine Studie

Eine Vielzahl von Wissenschaftlern arbeitet bereits seit den 60er-Jahren an der Thematik von Familienunternehmen. So richtig Fahrt aufgenommen hat diese Disziplin in den 80er-Jahren und ihre Beliebtheit ist nahezu unbegrenzt. Eine wissenschaftliche Arbeit (Grissemann 2011), begleitet von Dr. Stefan Märk, untersuchte das *Family Business Journal*, eines der führenden wissenschaftlichen Journale, wenn es um die Thematik Familienunternehmen geht. Dabei wurden sämtliche publizierten Artikel im Zeitraum, von 1997–2008 systematisch untersucht und nach Theorien und Modellen eingeteilt. In den 48 Ausgaben befanden sich 252 Artikel. 132 wiesen dabei theoretische Fundierungen auf (Abb. 2.7).

Wie der Leser hier deutlich erkennen kann, sind folgende Bereich von sehr großem Interesse:



**Abb. 2.7** Anzahl der Theoretischen Stränge (Zeitraum 1997–2008). (Grissemann 2011)

1. **Agency-Theorie:** Diese regelt die vertragliche und strukturelle Beziehung der Akteure untereinander sowie die Versuche, seine eigenen Interessen weiter aufzubauen, zu sichern und zu festigen.

Weiterführende Literatur: Ang et al. 2000; Blanco-Mazagatos et al. 2007; Chua et al. 2003; Corbetta und Salvato 2004a, b; Dalton et al. 2007; Donaldson und Davis 1991; Gillis et al. 2011; Miller und Le Breton-Miller 2006; Morck und Yeung 2003; Schulze et al. 2001; Van den Berghe und Carchon 2003.

2. **Stewardship-Theorie:** Diese zielt darauf ab, dass sich der Familienunternehmer selbst mehr in der Rolle des Stewards sieht und seine Wünsche hinter die der Familie stellt. Somit wandelt er sich praktisch zum Versorger und gibt die Unternehmerrolle dafür teilweise auf.

Weiterführende Literatur: Chrisman et al. 2007; Davis et al. 1997; Eddleston und Kellermanns 2007; Eddleston et al. 2012; Kraus et al. 2010, 2011; Roessl et al. 2010.

3. **Resource-Based-Theorie:** Diese Theorie gilt auch als Grundlage für den Knowledge-Based View, fokussiert die inneren Werte und stellt diese dem Marktorientierten Ansatz (MBV) gegenüber. Dieser Ansatz beruht auf der Annahme, dass firmeninterne Ressourcen schwer nachzuahmen und zu kopieren sind. Dies kann dem Unternehmen zu einem Vorsprung gegenüber den Konkurrenten verhelfen.

Weiterführende Literatur: Barney 1991; Blanco-Mazagatos et al. 2007; Cabrera-Suárez et al. 2001; Chrisman et al. 2003a, b; DeNoble et al. 2007; Eddleston et al. 2008.

4. **Family-System-Theorie** Diese Theorie fokussiert das System der Familie als Grundlage für einen wissenschaftlichen Erfolg- bzw. Misserfolg. Dieser Ansatz ist durchaus mit den anderen hier angeführten Ansätzen kombinierbar.

Weiterführende Literatur: Basco und Rodriguez 2009; Coffee und Scase 1985; Craig und Moores 2006; Distelberg und Sorenson 2009; Habbershon et al. 2003; Pieper und Klein 2007; Riordan und Riordan 1993; Tsao et al. 2009.

Dies ist selbstverständlich nur ein Auszug. Es wird jedoch deutlich, welche theoretischen Sichtweisen immer verstärkt verwendet werden, um sich unterschiedlichsten Thematiken zu nähern.

---

## 2.4 Theoretische Ansätze zur Analyse der behandelten Cases

Im Rahmen der Erforschung des strategischen Managements sollte jeder Studierende bzw. Interessierte sich drei großer Strömungen bewusst sein: dem Marktorientierten Ansatz, dem Ressourcenorientierten Ansatz, sowie dem Evolutionstheoretischen Ansatz (Bea und Haas 2009, S. 27). Diese Dreiteilung soll auch die Grundlage für dieses Buch darstellen.

### 2.4.1 Principal Agent und Principal Steward

Eine ganz wichtige Basis jeder Untersuchung ist die Analyse, welche Interessen die Protagonisten innerhalb der vertraglichen Ausgestaltung der zu erwartenden Tätigkeiten haben.

1. **Principal-Agent-Theorie:** Dieser Teilansatz der Institutionenökonomie (daneben gibt es noch die Theorie der Verfügungsrechte, sowie den Transaktionskostenansatz) beschäftigt sich mit der vertraglichen Ausgestaltung der Beziehung zwischen dem Principal (Auftraggeber) und dem Agenten (Auftragnehmer), dem sogenannten „Miteinander“. Im Kern dieses Ansatzes gilt es, die Einwirkungsrechte, die Informationsrechte sowie die Vergütung (Bea und Haas 2009, S. 412) vertraglich optimal auszugestalten, sodass am Ende beide Parteien das Maximum aus dem Vertrag herausholen können und eine optimale Zusammenarbeit die Folge ist.
2. **Principal-Steward-Theorie:** Dieser Ansatz ist nahe am Principal-Agent-Ansatz angesiedelt. Die Theorie wird bereits seit den 60er-Jahren diskutiert. Sie hat ihre Wurzeln in der Theologie (Block 1993, 2010; Thompson 1960) und beschreibt das Verhalten von Menschen in Organisationen. Davis et al. (1997, S. 43) beschreiben diesen Ansatz als

[...] an alternative model of managerial motivation and behavior [...], which is derived from psychological and sociological transitions.

3. Der große Unterschied dieser beiden Ansätze liegt darin, dass die Stewardship-Theorie auf den Annahmen basiert, dass Menschen ein Bedürfnis haben, gemeinsam Ziele zu erreichen, intrinsisch motiviert sind und das „Gemeinsame“ aktiv suchen und schätzen!

Damit wird sehr deutlich, dass der reine Principal-Agenten-Ansatz mehr die vertragliche Ausformulierung der Arbeitsbeziehungen in den Vordergrund stellt, als die Kooperation an sich, und der Principal-Steward-Ansatz gerade das gewollte „Miteinander“ präferiert und daraus den Mehrwert generiert. Diese beiden Bereiche versuchen somit das „Miteinander-zusammen-Arbeiten“ zu ordnen. Eine ähnliche Diskussion scheint es auch in der Wahrnehmung der Unternehmenseinflüsse zu geben. Der Marktorientierte Ansatz (Market-Based View) sowie der Ressourcenorientierte Ansatz (Ressource-Based View) nehmen hier ähnlich konträre Sichtweisen ein, wie es die Ansätze Principal-Agent sowie Principal-Steward tun.



### 2.4.2 Der Marktorientierte Ansatz: Market-Based View (MBV)

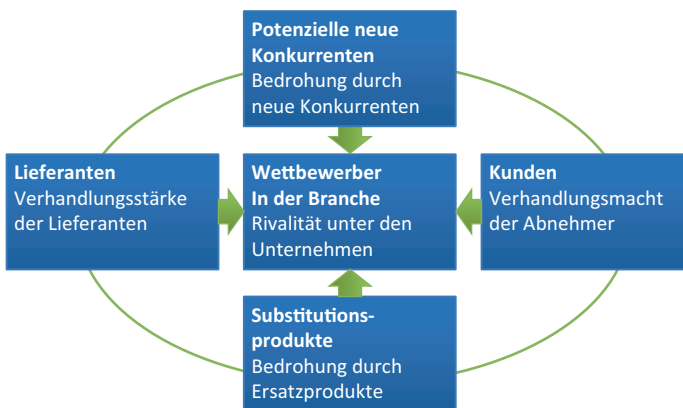
Dieser Ansatz basiert auf der Grundlage des sogenannten Structure-Conduct-Performance-Paradigma (Bain 1956, 1959; Mason 1939). Hierbei werden die Wettbewerbsvorteile (also die Performance) durch die Branchenstruktur (Industry Organization) und das strategische Verhalten (Conduct) eines Unternehmens erklärt (Bea und Haas 2009). Für den Leser ist es sehr wichtig, zu verstehen, dass eine Outside-In-Perspektive gewählt wird. Die Erfolgsfaktoren, die hier bestimmend sind, werden somit über den Markt gesteuert und auch akzeptiert. Um auf die Chancen bzw. Bedrohungen optimal reagieren zu können, werden aus den gegebenen Umständen Pläne, sogenannte Strategien abgeleitet (Bea und Haas 2009, S. 29).

Michael Porter (geb. 1947) ist hier sicherlich einer der bekanntesten Vertreter dieses Ansatzes (Caves und Porter 1980; Porter 1992, 1998, 2004, 2013). Porter wandte dabei den industrieökonomischen Ansatz an, um den Wettbewerb zu erklären (Bea und Haas 2009, S. 29). Dabei ist es wichtig, die Branchenattraktivität festzulegen und die relative Position des eigenen Unternehmens zu bestimmen. Für die Branchenattraktivität hat Porter fünf wichtige Kräfte ausgemacht:

#### Fünf Kräfte nach Porter (Bea und Haas 2009, S. 29)

1. Bedrohung durch neue Anbieter
2. Verhandlungsstärke der Lieferanten
3. Verhandlungsstärke der Abnehmer
4. Bedrohung durch Ersatzprodukte
5. Intensität der Rivalität der Wettbewerber innerhalb der Branche

Grafisch stellt sich das Modell wie in Abb. 2.8 dar.



**Abb. 2.8** Wettbewerbskräfte einer Branche nach Porter (1992, S. 26)

Wenn man sich dieser Denkweise annimmt, dann hat der Unternehmer – laut Porter (1992) – nur zwei Möglichkeiten, um erfolgreich zu sein. Entweder er strebt eine Kostenführer- oder eine Differenzierungsstrategie (Bea und Haas 2009, S. 196) an. Zugegebenermaßen nimmt diese Sichtweise doch eine sehr fokussierte, teilweise stark vereinfachte Sichtweise ein und hier setzt auch die Kritik an. Der Market-Based View (MBV) orientiert sich gerne an statischen Grundgerüsten wie etablierten Branchen. Doch was passiert, wenn der Unternehmer einen neuen Markt eröffnen möchte und er zu diesem noch keine Daten vorfinden kann? Hierzu genügt es nicht, nur die Marktattraktivität und seine eigene Position zu kennen, um erfolgreich sein zu können. Vielmehr benötigt man bestimmte Ressourcen, um genau dieses „Neue“ überhaupt erst eröffnen zu können (Bea und Haas 2009). Auf dieser Basis baut der Ressourcenorientierte Ansatz (RBV) auf.

### 2.4.3 Der Ressourcenorientierte Ansatz: Resource-Based View (RBV)

Der Ursprung dieses Ansatzes geht auf den Ansatz von Penrose (1959) zurück. In seinem Artikel „The theory of the growth“ bezieht er sich auf wichtige, intern angesiedelte Ressourcen, die ein Unternehmen verwenden kann, um sich einen Vorteil zu verschaffen.

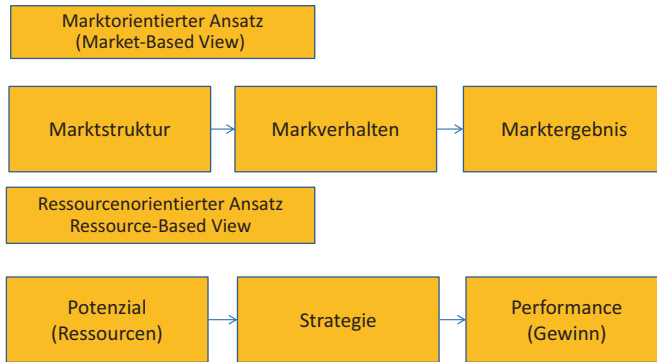
Ressourcen bzw. Potenziale stellen Speicher spezifischer Stärken dar, die es ermöglichen, die Unternehmung in einer veränderten Umwelt erfolgreich zu positionieren und somit den langfristigen Wettbewerb zu sichern (Bea und Haas 2009, S. 31).

Hierbei wird auch deutlich, dass sich diese Sichtweise vom klassischen Neo-ökonomischen Ansatz distanziert (Barney 1991). Die Abb. 2.9 fasst die beiden Ansätze zusammen und macht deutlich, dass der RBV einer Inside-Out-, der MBV einer Outside-In-Perspektive folgen (Bea und Haas 2009, S. 30).

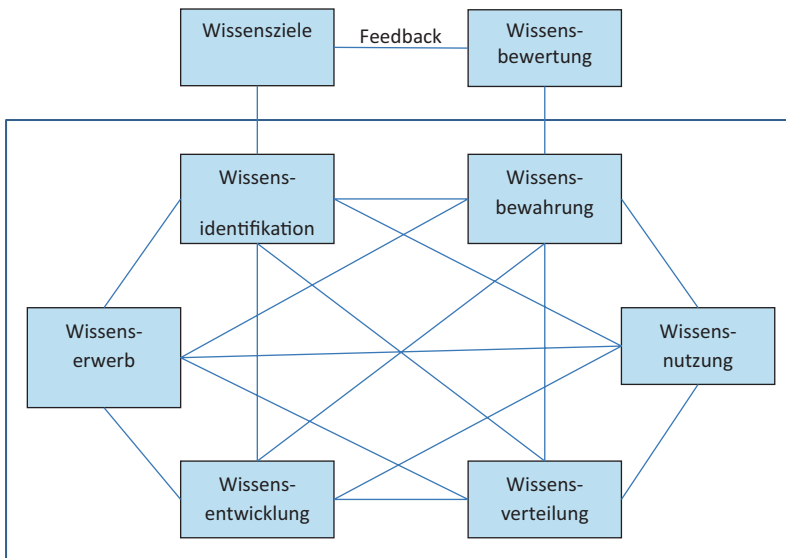
Grant (1991) verweist dabei auf folgende Aufteilung von Ressourcen (Bea und Haas 2009, S. 31):

- a) Tangibles (erfassbare Ressourcen) (z. B. auch physische Gegenstände wie Maschinen)
- b) Intangible Ressourcen (nicht erfassbare Ressourcen) (z. B. Unternehmenskultur, Know-how, Image)
- c) Humane Ressourcen (das Humankapital der Unternehmung), Wissen, Erfahrung, Fähigkeiten, sowie die Motivation der Mitarbeiter.

Dabei sind es gerade die Ressourcen, die sehr gerne in der Familienunternehmensforschung erwähnt werden (Amit und Schoenmaker 1993; Graves und Thomas 2006; Habbershon et al. 2003). Wie bereits oben angeführt, führt die Überschneidung der drei Bereiche Familie, Besitz und Unternehmung (Taguiri und Davis 1996) zu einer großen Anzahl von Ressourcen, die oftmals nur sehr schwer nachzuahmen sind. Der RBV war vor allem in den 90er-Jahren sehr modern und mündete dann in einer Diskussion – hier ging es darum, ob Wissen womöglich eine, wenn nicht sogar die wichtigste Ressource darstellt.



**Abb. 2.9** MBV kontra RBV. (Bea und Haas 2009, S. 30)



**Abb. 2.10** Modell von Probst et al. (2006, S. 30)

#### 2.4.4 Der Wissensorientierte Ansatz: Knowledge-Based View (KBV)

Mit der rasanten Entwicklung des Internets wurde es sehr viel einfacher, an Marktdaten zu gelangen und diese für seine eigenen Strategien einzusetzen. Somit wurde aber auch eine weitere Ressource, die schwer zu imitieren ist, schlagend – das eigene und verborgene Firmenwissen und dessen Handhabung (Grant 1996; Moores 2009; Nonaka und Takeuchi 1995; Peteraf 1993). Innerhalb dieses Ansatzes ist eine Vielzahl von Modellen vorhanden. Eines der umfassendsten ist sicherlich das Modell von Probst et al. (2006) (Abb. 2.10).

Folgende Thematiken sind hierbei zu nennen:

- a) Wissensziele: Dieser Baustein stellt den Ausgangspunkt dar. Durch die konkrete Formulierung von Zielen soll dem Wissensmanagement eine grundsätzliche Ausrichtung vermittelt werden, wobei hier, analog zu den vorhin beschriebenen Ebenen, zwischen strategischen, normativen und operativen Wissenszielen unterschieden werden kann.
- b) Wissensidentifikation: Hierbei geht es darum, Transparenz über das vorhandene Wissen des Unternehmens zu schaffen.
- c) Wissenserwerb: Woher stammt das Wissen des Unternehmens? Zahlreiche Unternehmen akquirieren einen Teil ihres Wissenspotenziales von externen Quellen – beispielsweise von verschiedenen Marktteilnehmern oder von ihren Kunden.
- d) Wissensentwicklung: Der Baustein der Wissensentwicklung beschreibt die Bestrebungen der Organisation, neues Wissen und neue Fähigkeiten, sowohl intern als auch extern, zu entwickeln.
- e) Wissensverteilung: Bei der Wissensverteilung geht es im Wesentlichen darum, wie das vorhandene Wissen sinnvoll in der Organisation verteilt und auf die einzelnen Organisationsmitglieder aufgeteilt wird.
- f) Wissensnutzung: Dieser Baustein stellt sozusagen das oberste Ziel des Wissensmanagements dar und Probst et al. (2006) verstehen darunter

(...) der produktive Einsatz organisationalen Wissens zum Nutzen des Unternehmens, (...) (S. 30).

- g) Wissensbewahrung: Hier sollen erworbenes Wissen und sich in der Unternehmung befindliche Fähigkeiten gezielt ausgewählt, gespeichert und regelmäßig aktualisiert werden.
- h) Wissensbewertung: Bei der Wissensbewertung geht es darum, geeignete Instrumente für die Messung der erreichten Ziele zu erstellen um eine Erfolgskontrolle durchführen zu können (Probst et al. 2006).

Für den Prozess selbst sind selbstverständlich folgende Bereiche noch von sehr großem Interesse:

1. Offenheit der involvierten Personen (Gupta 2008; Simonin 1999; Wathne et al. 1996).
2. Vertrauen in andere Mitglieder (Inkpen 2008)
3. Erfahrungen aus früheren Erlebnissen (Argote und Ingram 2000)
4. Organisationelle Strukturen (Lyles und Salk 1996).

Diese Thematik, transferiert in ein Familienunternehmen, kann dabei sehr interessante Formen annehmen. Gerade die intangiblen Ressourcen sind oft personenbezogen und

somit auch an dieselben gebunden. Studien haben gezeigt, dass die Art und Weise, wie die Familie in das Unternehmen eingebunden ist (Dyer 2001, 2006; Dyer und Mortensen 2005), die Branche, in der das Unternehmen tätig ist (Davis und Harveston 1998), sowie die Art der Wissensweitergabe – sprich explizit oder implizit (Märk 2012) –, als auch dessen Ansammlung (Cabrera-Suárez et al. 2001; Chirico 2008) von großer Bedeutung, hinsichtlich des Wissensmanagementprozess sein kann.

### 2.4.5 Der Netzwerkorientierte Ansatz: Network-Based View (NBV)

Der Wissensbasierte Ansatz (KBV) fokussierte das Element Wissen und dessen Nutzung. Diesen Gedanken greift die Netzwerk-Theorie (Network-Based View, NBV) auf und beschreibt die Wirtschaft als ein Netzwerk von Organisationen, welche miteinander in Verbindung stehen – sowohl auf horizontaler als auch hierarchischer Ebene (Thorelli 1986, S. 38). Das Interessante an diesem Ansatz ist die gegenseitige Pfadabhängigkeit jedes einzelnen Akteurs. Um in solch einem Netzwerk funktionieren zu können, agiert jeder Teilnehmer als Sender, aber auch als Empfänger. Anders formuliert kann auch jeder Akteur Druck auf seinen Nachbarn ausüben, gleichzeitig aber auch Druck erhalten (Thorelli 1986, S. 38). Dieses Konzept zeigt durchaus auch Parallelen zu den Porter-schen Wettbewerbskräften. Hierbei sieht sich das Unternehmen im Spannungsfeld von Zulieferern als auch Abnehmern wieder, je nachdem, welche Sichtweise das betreffende Unternehmen gerade verfolgt. (Hitt et al. 2005, S. 92–99).

Jansen (2000, S. 41–42) spricht hier von sich austauschenden und gegenseitig beeinflussenden Netzwerken. Innerhalb dieses Netzwerkes findet somit nicht nur ein Austausch von Wissen statt, sondern es können auch Machtverhältnisse ausgetragen werden. Ökonomische Abhängigkeiten, Technologien, Expertisen, Vertrauen und Legitimität sind wichtige Parameter, die innerhalb eines Netzwerkes zu wichtigen treibenden Kräften werden können (Foss et al. 1995, S. 7; Lenox et al. 2011, S. 61). Wissen ist hierbei einer der wichtigsten Variablen und die Interpretation desselben, somit ist der Brückenschlag zum KBV erfolgt. Dieses Wissen kann wiederum in den eigenen Mitarbeitern, Rezepten, Softwareprogrammen, Historien und regionalen Kontexten verankert sein. Somit kann auch der RBV als Teil der Netzwerktheorie und hier explizit der Wissenstheorie angesehen werden (Eisenhardt und Santos 2006, S. 140; Foss et al. 1995, S. 7; Lenox et al. 2011, S. 61). Innerhalb der Netzwerktheorie ist vor allem eine Variable hervorzuheben und zwar jene des Vertrauens. Dieses Vertrauen in das vorhandene Wissen innerhalb eines Netzwerkes als auch in den Netzwerkpartner selbst ist ein Prozess, der nur über eine langfristige Orientierung entstehen und auch gelebt werden kann (Andersson et al. 2002, S. 982).

Genau dies prädestiniert den Ansatz auch für die Verwendung innerhalb der Familienunternehmensforschung. Das Denken über Generationen, der Aufbau von Partnerschaften, sowie das gegenseitige Vertrauen sind sehr wichtige Komponenten. In Studien (Andersson et al. 2002) konnte nachgewiesen werden, dass das Verweilen bzw. Agieren in einem Netzwerk einen großen Schutz bietet und ein Unternehmen vor dem Untergang

bewahren kann. Denn jedes Unternehmen dient in einem Netzwerk sowohl als Empfänger als auch als Lieferant von Wissen, Vertrauen und Halt (Hite und Hesterly 2001, S. 282).

## 2.4.6 Die Strategie als Praxis-Fall-Theorie

Mitte der 90er-Jahre ist diese Art von unternehmerischer Sichtweise aufgekommen (Whittington 1996) und vereinbart eine Vielzahl von bereits entwickelten Ansichten in einer umfassenden Theorie. Im Kern geht es dabei darum, dass die Handlungen der Praktiker als Ergebnis von einem individuellen Verhalten ausgehen und diese wiederum in sozialen Normen, als auch individuellem Verhalten verhaftet sind:

Beyond this the strategy-as-practice view shows that strategizing involves more actors than only the top managers (Vaara und Whittington 2012, S. 309).

Mithilfe dieser Sichtweise ist eine sichtbare Handlung, das Zusammenspiel, von einer Reihe von Möglichkeiten, gepaart mit einer dynamischen Komponente. Diese basiert auf der Annahme, dass sich Arbeit permanent verändert und adaptiert. Handlungen sind somit praktisch niemals abgeschlossen, sondern befinden sich quasi in einer permanenten Work-in-Progress Schleife (Carter et al. 2008, S. 94).

Wenn der „Strategie“, sprich der Manager, innerhalb eines Unternehmens, von einer Vielzahl von Variablen beeinflusst ist, wird deutlich, dass Strategien immer ein Konvolut von Variablen darstellen und sich somit nur schwer ein Start- und Endpunkt ausmachen lässt (Vaara und Whittington 2012, S. 309). Dieser Ansatz vereint eine Vielzahl von Theorien in sich und verbindet diese auch miteinander:

- ▶ Strategische Entscheidungen entsprechen selten einem reinen Top-Down-Prozess, sondern stellen vielmehr eine Aufsummierung von Bereichen dar, bspw.:
  - a) Mikro-, Makro-politische Prozesse,
  - b) soziale Eingebundenheit,
  - c) organisationale Aspekte,
  - d) regionale Eigenheiten oder
  - e) institutionelle Kontexte,

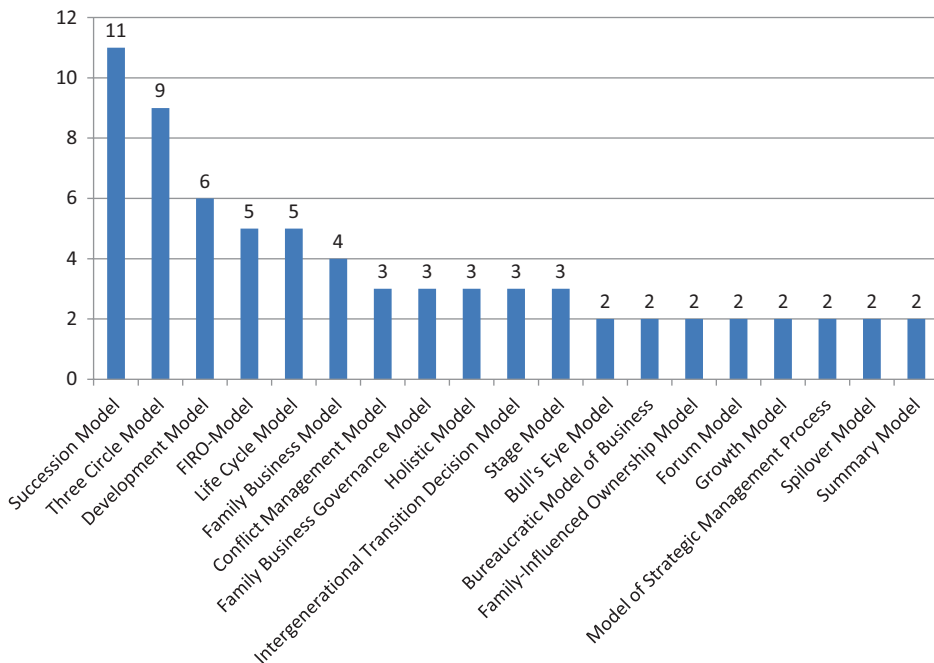
Somit wird hier für den Leser auch schnell deutlich, dass Strategieentwicklung, im Speziellen bei Familienunternehmen, aber auch bei sämtlichen anderen Unternehmensformen, das Ergebnis einer Vielzahl von Einflüssen sein kann und dass hier eine sogenannte logische Means-End-Kategorisierung vermutlich zu kurz greift (Chia 2004, S. 30; Vaara und Whittington 2012, S. 298). Dieser Ansatz sowie die Literatur von Familienunternehmen können hier sehr viele Parallelen aufweisen (Harris et al. 1994). Einerseits forciert der „Strategie-als-Praxis-Ansatz“ die Verbindung von sehr vielen Umständen, um

daraus die resultierenden Strategien zu argumentieren, andererseits betont die Familienunternehmensliteratur, dass diese Unternehmensform gerade in deren Zusammenschluss zu solch einer komplexen Form mutiert (Taguiri und Davis 1996).

## 2.5 Die Modellvielfalt innerhalb der Familienunternehmensforschung: Eine Studie

Bei einer wissenschaftlichen Betrachtung ist es aber nicht nur wichtig, die verwendeten Theorien, sondern auch die aktivierten Modelle genauer zu betrachten. Diese Vorgehensweise kann einen wesentlichen Beitrag leisten, herauszufinden, was denn nun der Fokus, der Gegenstand der Forschungen war. Hier greifen die Autoren auf dieselbe Studie zurück, die mithilfe des identischen Samplings die verwendeten Modell herausfilterte (Grisseemann 2011) (Abb. 2.11).

Es wird in Abb. 2.11 sehr klar deutlich, dass Nachfolge (The Succession Model) sowie das Drei-Kreise-System eine sehr große Rolle spielen, wenn es darum geht, Prozesse, Abläufe und Inhalte zu modellieren. Das Drei-Kreise-Verfahren hat der Leser bereits kennengelernt. Nachfolgemodelle (Succession) gibt es verschiedene, wobei jenes von Neubauer (2003) sehr weit verbreitet ist. Es wird in den nachfolgenden Kapiteln



**Abb. 2.11** Anzahl der verwendeten Modelle (Zeitraum 1997–2008). (Grisseemann 2011)

noch eingehender dargestellt. In den Top 10 dieser Untersuchung finden sich noch einige Modelle, die sich auf die Interaktionen zwischen Familie, Unternehmen und Besitz spezialisiert haben. Somit kann zusammengefasst werden:

... dass nicht die Einbindung bzw. Nichteinbindung der Familie in das Unternehmen einen maßgeblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat, sondern die Art der Beziehungsstruktur, die vorherrschend ist und dass sich die familiären auf die unternehmerischen Muster übertragen und so deren Wirkung entfalten (Corbetta und Salvato 2004b, S. 127).

## 2.6 Evolutionsphasen eines Familienunternehmens

In den vorangegangenen Abschnitten wurde näher erläutert, wie Familienunternehmen aufgebaut sind, deren Protagonisten agieren, welche Theorien dieses Vorgehen erklären können und welche Modelle bei der Beschreibung vorherrschend sind. Eines dieser Modelle soll als Grundlage für dieses finale Kapitel zur Beschreibung von Familienunternehmen dienen: das Familienunternehmensmodell von Neubauer (2003). Dieses ist insofern von sehr großer Wichtigkeit, als dass der Leser versteht, dass ein Familienunternehmen nicht einfach so plötzlich vorhanden ist, sondern als solches überhaupt erst entsteht. Dabei werden in Unternehmungen, die bis dorthin noch gar keine Familienunternehmen sind, bereits die Weichen gestellt, mit denen dann schlussendlich auch gearbeitet werden soll. Das Modell wird mit den Phasen von Gersick et al. (1997) kombiniert:

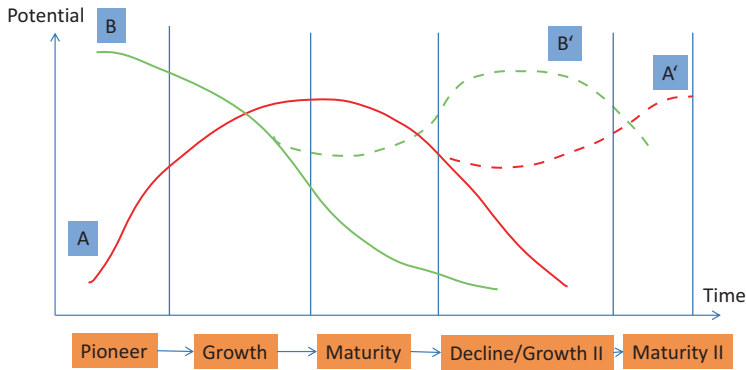
### Die Phasen von Gersick et al. (1997)

- a) Die Pionierphase
- b) Die junge Business-Familie: „die Geburt“
- c) Die wachsende Business-Familie: „die Ressource“
- d) Die zusammenarbeitende Business – Familie: „das Team“
- e) Die gereifte Business-Familie: „das optimierte – aber ergraute Team“
- f) Die übergabereife Business-Familie: „Der Wandel“

Die Familie, oftmals als Lebenslinie des Gründers dargestellt, steht dabei der Lebenslinie des Unternehmens gegenüber und verläuft dementsprechend auch in bestimmten Bereichen konträr. Die Abb. 2.12 zeigt das Lebenszyklusmodell eines Familienunternehmens, wie es Neubauer (2003) entwickelt hat.

Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass hier eine Annahme vorliegt, dass die Energie des Gründers, in Abb. 2.12 mit der Linie B dargestellt, am Anfang am größten ist und mit zunehmendem Lebensalter abnimmt. Energie kann ja bekanntlich niemals verloren gehen, sondern nur umgewandelt werden und so sieht diese Darstellung vor, dass sich diese Energie in der Entwicklung des Unternehmens widerspiegelt bzw. transferiert wird. B` ist die symbolische Darstellung einer Übergabe und so der Transfer zu einer





**Abb. 2.12** Das Lebenszyklusmodell eines Familienunternehmens. (Neubauer 2003, S. 278)

neuen Energiequelle, die es schafft, dass das Unternehmen den Sprung von Kurve A zu Kurve A' vollziehen kann (Neubauer 2003). Selbstverständlich ist dies nur eine modellhafte Darstellung und diese ist in der Wissenschaft mehr als nur umstritten (Adams und Sabes 2009; Bandura 1998; Davis und Shaver 2012; Davis und Tagiuri 1989; Dibrell 2010; Hersey und Blanchard 1996; Sharma und Salvato 2011).

Die Stärke dieses Modells liegt sicherlich in seiner Einfachheit und Diskutierbarkeit. Es greift die Entwicklungen des Unternehmers sowie des Unternehmens auf und stellt sie in eine eng verknüpfte Beziehung. Der Unternehmer taucht in das Unternehmen (mit seiner Energie) ein und bringt ihm „das Laufen bei“. Noch direkter formuliert: Die Energie des Unternehmers fließt in das Unternehmen und somit entsteht quasi ein neuer Organismus, der lebt, lernt und sich entwickelt. Er entwickelt ein Eigenleben. Genau aber dieser Prozess, bei dem einem Unternehmen „Leben eingehaucht wird“, hat auch Auswirkungen auf den Prozess der Übergabe. Die Autoren gehen davon aus, dass bereits in der ersten Phase der Entwicklung die Fundamente (im Guten, wie im Schlechten) bzw. Voraussetzungen für den Übergabeprozess geschaffen werden. Nur leider ist es eigentlich fast unmöglich, einen im Moment der Gründung bereits einen solchen Weitblick zu haben. Dieser Prozess wird nun in den nachfolgenden Abschnitten etwas genauer durchleuchtet und diskutiert.

### 2.6.1 Die Poinierphase

Zu Beginn eines Unternehmens, das zu diesem Zeitpunkt vermutlich noch nicht als Familienunternehmen bezeichnet werden kann, steht der Gründer bzw. der Unternehmer. Dieser, so will es der Ansatz von Schumpeter (1934), sollte über die folgende Eigenschaften verfügen:

► Ein Unternehmer ist eine Person, die

- innovativ ist
- aggressiv im Markt agiert
- pro-aktiv handelt
- Risiken auf sich nimmt

Sehr viele Autoren haben sich daran versucht, weitere Definitionen aufzustellen. Hier ein kurzer Auszug:

**Literaturhinweise**

- a) Penrose (1963): „Entrepreneurial activity involves identifying opportunities within the economic system. Managerial capacities are different from entrepreneurial capacities.“
- b) Harvey Leibenstein (1968, 1979): „The entrepreneur fills market deficiencies through input-completing activities. Entrepreneurship involves activities necessary to create or carry on an enterprise where not all markets are well established or clearly defined and/or in which relevant parts of the production function are not completely known.“
- c) Israel Kirzner (1979): „The entrepreneur recognizes and acts upon market opportunities. The entrepreneur is essentially an arbitrageur. In contrast to Schumpeter’s viewpoint, the entrepreneur moves the market toward equilibrium.“
- d) Gartner (1988): „The creation of new organizations.“

Weitere Literaturhinweise:

- Casson, M. C. (Ed.). (1990). *An Elgar reference collection*. Vol. 3. Entrepreneurship. London: Elgar.
- Dollinger, M. J. (Ed.). (2003). *Entrepreneurship: Strategies and resources*. 3rd ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Freiling, J. (Ed.). (2006). *Entrepreneurship: Theoretische Grundlagen und unternehmerische Praxis*. 1st ed., München: Vahlen Verlag.

Somit wird klar, dass jedes Unternehmen die Variable einer Neugründung beinhaltet. Unternehmen, die bereits existiert haben und übernommen wurden, zählen nur bedingt als Neugründung (obwohl diese Art der „Gründung“ auch Schwierigkeiten bzw. Eigenheiten aufweist). Zu Beginn steht also immer eine Idee oder das Erkennen einer markt-relevanten Opportunität. Des Weiteren wird hier etwas Neues, etwas Eigenes geschaffen und auf eigenes Risiko der Welt vorgestellt. Diese Faktoren kommen später bei der Nachfolge wieder zur Sprache, auch wenn sich die Variablen des Öfteren in anderen Prozessen oder Themengebieten manifestieren (Filser et al. 2013). Die anderen Themengebiete resultieren aus der Entwicklung und dem Tun im Alltag, wie Gersick et al. (1997) erörtern.

## 2.6.2 Die junge Business-Family: Der Startpunkt

Ein Unternehmer, des Öfteren auch ein Unternehmerpaar, entwickelt partiell oder auch gemeinsam eine Unternehmensidee und gründet daraufhin ein Unternehmen. Normalerweise sind hier noch keine Kinder vorhanden. Gersick et al. (1997) teilt diese Phase in folgende Kategorien und erläutert daraufhin die Schlüsselkompetenzen:

### Phase: Junge Unternehmerfamilie

1. Alter der älteren Generation: <40 Jahren
2. Alter der jungen Generation, sollte überhaupt eine solche vorhanden sein: <18 Jahren
3. Schlüsselkompetenzen:
  - a) Generierung einer gemeinsamen und angenehmen Ehe-Unternehmung.
  - b) Entscheidungen fällen, wie sich der Bereich Familie und Unternehmung entwickeln soll.
  - c) Entwicklung dieser beiden Beziehungen.
  - d) Ab dem Vorhandensein von Kindern: Arrangieren der Erziehung

Hier machen die Autoren wiederum sehr deutlich, dass bereits in diesem Zustand sehr viele Weichen für spätere Entscheidungen und Handlungsräume gestellt werden. Die Art der Einbeziehung der nachfolgenden Generation hat oftmals großen Einfluss darauf, wie der Nachfolger das Unternehmen „kennen und lieben lernte“ (Barach und Gantisky 1995; Brockhaus 2004; Gersick et al. 1999). Jedes Unternehmen war irgendwann einfach nur der Gedanke eines Unternehmers, der sich einer Opportunität bewusst geworden ist. Eine Opportunität, die aus einer Vielzahl von Möglichkeiten entsprungen sein kann (bspw. Interesse ein eigenes Unternehmen zu gründen, ein externer Umstand zwingt zur Selbstständigkeit, die Arbeitswelt kann nicht die richtigen Arbeitsplätze zur Verfügung stellen etc.). Hier sollte aber auch erwähnt werden, dass eine Nachfolge, ein sogenanntes Erbe anzutreten, auch als Einführung klassifiziert wird. Es vermag womöglich zu überzeugen, dass eine Nachfolge eine Einführung „mit vorhandener Historie“ darstellt. Nichtsdestotrotz übernimmt (meistens) eine Person die wirtschaftliche Verantwortung, die diese vorher noch nicht besaß und wird somit zum Unternehmer.

In diesem Moment beginnt ein neues Unternehmen, ein Organismus, seine Arbeitstätigkeit aufzunehmen. Dabei beginnt der Gründer-Unternehmer, sein Lebenskonto zu befüllen und bereits die Rahmenbedingungen für die Übergabe festzulegen. Diese Art der Begründung vermag den Leser vermutlich etwas verwirren, aber am Ende dieses Unternehmerlebens können sämtliche Variablen, die bei der Gründung vorherrschend waren, wieder aufleben und zu einem wichtigen Diskussionsgegenstand werden. Selbstverständlich wäre es vermutlich zu viel verlangt, bereits in dieser Phase beim Gründer nach einer klaren Strategie bezüglich der Nachfolge nachzufragen, denn die Einführung

ist oftmals geprägt von unklaren Strukturen, dem Ausprobieren und/oder dem Sich-alles-Abverlangen. Hiermit soll auch gleich vorweggenommen werden, dass diese Phase in den drei folgenden Abschnitten ihre Gewichtung erfahren und auf unterschiedlichste Weise reflektiert wird (Aronoff und Ward 1992; Barach und Gantisky 1995).

- ▶ **Hinweis** In dieser Phase herrscht praktisch die kleinste Form einer Familie (Mann – Frau) mit Kindern (die entweder in Planung bzw. noch klein bzw. noch nicht aktiv im Unternehmen tätig sind).

### 2.6.3 Das wachsende Familienunternehmen

Nach den ersten typischen Anlaufschwierigkeiten, die eine Gründung mit sich bringen kann, beginnt das „Familien-Unternehmen“ erste Erfolge zu erzielen und an Fahrt zu gewinnen. Hier setzt bereits eine erste Schwierigkeit an, mit der viele Familienunternehmen (vermutlich gleichzeitig auch KMU) zu kämpfen haben, nämlich die Frage: Ab wann dem Wachstum nachgegeben und Ressourcen aufgebaut werden sollten?

Bei noch „Familien-Unternehmen“ wird oft die Ressource „Familie“ genutzt bzw. eingebunden. Dies geschieht häufig unter der Argumentation, dass diese ja später das Unternehmen übernehmen werden und bereits in jungen Jahren die gesamten Abläufe erlernen sollen. Es ist auch nicht verwunderlich, wenn hierbei die finanzielle Abgeltung klein gehalten wird. Das Unternehmen hat vermutlich gerade alle seine Ersparnisse in das Gründen und nun in das Wachstum investiert. Diese Art der Integration, resultierend aus der Absicht, das Wachstum zu meistern, hat ihre Eigenheiten. Oftmals wird auch das Commitment zum Thema, das Mitmachen bzw. Partizipieren am Familienunternehmen eingefordert. Studien haben ergeben, dass es einen Unterschied macht, ob jemand zur Mitarbeit verpflichtet wurde oder es selbst in der Hand hatte, mitzuarbeiten (Allen und Meyer 1996; Becker 1992; Breugst et al. 2012; Fink und Harms 2012; Heberlein et al. 1982; Kraus et al. 2011; Märk et al. 2010; Meek et al. 2011; Sharma und Irving 2005; van Auken und Werbel 2006; Zahra et al. 2008).

In ihren Studien konnten Märk et al. (2010) aufzeigen, dass in Familienunternehmen eine sehr hohe Ausprägung an sogenanntem „normativen Commitment“ besteht. Bei dieser Art von Mitarbeit fühlt sich die Person, die dem Gründer nachfolgt, eigenmächtig „verpflichtet“, das Unternehmen zu übernehmen. Dies erfolgt aus Selbst- und nicht aus der Fremdbestimmung heraus. Es wurde auch deutlich, dass, je öfter der Übergeber die Notwendigkeit eines Antretens der Nachfolge zum Thema machte, die Bereitschaft, die praktisch schon vorhanden war, zunehmend sank. Selbstverständlich gibt es hier aber auch die Möglichkeit, dass die Nachfolger dies sehr gerne tun, möglicherweise deshalb, weil Chancen am Arbeitsmarkt als sehr schlecht angesehen werden und somit ein Familienunternehmen einen „nützlichen Schutz“ liefern kann (Märk et al. 2010; Sharma und Irving 2005). Abschließend kann in Anlehnung an Gersick et al. (1997) diese Phase wie folgt zusammengefasst werden:

**Phase: Die Jungen treten in das Unternehmen ein**

- a) Alter der älteren Generation: 35–55 Jahre
- b) Alter der jungen Generation: 13–29 Jahre
- c) Schlüsselkompetenzen:
  1. Die ältere Generation durchquert hier die Midlife-Phase.
  2. Die Kinder und deren Bereitschaft werden sondiert und gefördert.
  3. Vorbereitung für die berufliche Entscheidung, in das Familienunternehmen ein- bzw. nicht einzutreten.

Wie oben bereits gezeigt, werden nun die Kinder in das Unternehmen integriert (aktiv oder auch passiv) und auch die Weichen für den nächsten Schritt gestellt – das sogenannte „Zusammen arbeiten“. Hierbei sollte dem Leser wiederum der Lebenszyklus des Übergebers, des Übernehmers sowie des Unternehmens selbst vor Augen gehalten werden. Es sind mehr Szenarien möglich:

**Die Szenarien***Szenario 1: Das Wachstum überholt das Unternehmen*

Hierbei sieht sich das Unternehmen mit einer sehr starken Marktnachfrage konfrontiert. Die Kunden springen auf das angebotene Produkt an und wollen mehr davon. Der Gründer als auch der zukünftige Übergeber müssen sich die Frage stellen, wie das Unternehmen diese Nachfrage managen kann und versucht somit, den Nachfolger aktiv zu integrieren. Es werden weiterhin Mitarbeiter eingestellt und Investitionen getätigt.

*Szenario 2: Das Wachstum entwickelt sich stetig und nachvollziehbar*

Dieses Szenario beschreibt einen Zustand, der möglicherweise mit „gesundem Wachstum“ umschrieben werden kann. Das Unternehmen wächst stetig und annähernd konstant. Übergeber und Übernehmer können Zeit darauf verwenden, sich auszutauschen und Situationen zu analysieren. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen und auch deren Resultate können in Ruhe ex-post betrachtet und diskutiert werden.

*Szenario 3: Das Wachstum verlässt das Unternehmen*

Ein weiteres und häufig angetroffenes Szenario ist das Abflauen des Wachstums eines Familienunternehmens. Oftmals wird hierbei auch das Thema des Produktlebenszyklus akut. Das Unternehmen und dessen Produkte sind in die Jahre gekommen, Investitionen wurden getätigt, die Konkurrenz liefert dieselben, wesentlich günstigeren Teile bzw. Dienstleistungen. Hierbei entsteht oftmals auch eine große Spannung hinsichtlich der „Willingness to cooperate“, die Bereitschaft, ein solches Unternehmen zu übernehmen oder eben auch nicht.

## 2.6.4 Das generationsübergreifende Familienunternehmen

Hier wird argumentiert, dass das Familienunternehmen bereits eine Art der Zusammenarbeit erreicht bzw. generiert hat. Mit dem Wachstum verändern sich aber auch die Arbeitsprozesse und deren bürokratischer Aufwand (sowohl in der Familie, als auch im Unternehmen). Man kennt sich und versucht, die Abläufe miteinander zu optimieren. Hier erreicht das Unternehmen einen Zustand, der oftmals einer Art der „Verteidigung des Erreichten“ gleicht. Größere Wachstumsschritte sind nicht mehr so stark auszumachen und oftmals sieht die Strategie nun vor, das bisher Erreichte zu halten bzw. keinesfalls zu verlieren. Dies geht auch einher mit dem Lebenszyklus des Gründers, respektive dem Übergeber. Dieser möchte sein Imperium im Bestzustand übergeben und sich selbst auch ein Denkmal schaffen (Bergfeld et al. 2009; Kraus et al. 2011; Märk 2011).

Dieses Vorhaben kann oftmals ein enormes Spannungsfeld erschaffen. Vor allem, das „Sich-ein-Denkmal-Schaffen“ kann dazu führen, dass noch Investitionen getätigt werden. Diese Investitionen werden aber verstärkt für die Außendarstellung und nicht in die strategische Neu-Ausrichtung investiert. Es muss auch erwähnt werden, dass der Übernehmer bereits ein stattliches Alter erreicht hat und selbst wiederum versucht, seinen Platz im Unternehmen zu finden bzw. dem Unternehmen seinen eigenen Stempel aufzudrücken (Allen und Meyer 1996; Fink et al. 2008; Herscovitch und Meyer 2002). Er benötigt oftmals „endlich“ eine Perspektive, um sein eigenes Leben zu planen (vermutlich verfügt er bereits über eine eigene Familie und für dieses gilt es, Verantwortung zu übernehmen). Märk (2011) konnte in seinen Studien nachweisen, dass sehr viele Übergeber im Altersbereich von 30–35 Jahren, sollten sie keine Familienunternehmerische Zukunftsperspektive erkennen, damit beginnen, sich innerlich vom Unternehmen zu verabschieden. Dieser Prozess ist dem zukünftigen Denken und den vorhandenen Optionen geschuldet. Die Übernehmer müssen bzw. wollen einfach für sich entscheiden, wohin die Reise gehen soll, entweder im familiären Unternehmen oder draußen in der Privatwirtschaft. Gersick et al. (1997) fassen dies folgendermaßen zusammen:

### Die Phase der Zusammenarbeit

- a) Alter der älteren Generation: 50–65 Jahre
- b) Alter der jungen Generation: 20–45 Jahre
- c) Schlüsselkompetenzen:
  1. Das Arbeiten an der Kommunikation beginnt.
  2. Etablierung eines produktiven Konfliktmanagements
  3. Management der drei Generation, die nun vermutlich im Unternehmen agieren

In diesem Zustand:

1. Ist der Übergeber verstärkt daran interessiert, sein Imperium zu halten bzw. nur noch marginale Veränderungen in Kauf zu nehmen.

2. Will der Übergeber sein Unternehmen bestmöglich weiterreichen (auch wenn hier notfalls nochmals Investitionen notwendig sind).
3. Verfügt der Übernehmer bereits über eine eigene Familie, für die er auch die Verantwortung trägt.
4. Verfügt der Übernehmer mittlerweile über sehr viel Wissen und dieses ist zukunftsgerichtet, wohingegen der Übergeber vermehrt mit seinem bisher erworbenen Wissen agiert.
5. Verschafft sich der Übernehmer gerne Klarheit darüber, welchen Platz er in der Firma zukünftig einnehmen wird und wann bzw. wie die Übergabe erfolgen soll.

### 2.6.5 Das zu übergebene Familienunternehmen

Die folgende Aufzählung zeigt die Parameter, die anzutreffen sind, wenn der Übergeber das 60. Lebensjahr überschritten und der Übernehmer bereits 30–50 Jahre alt ist. Dass Familienunternehmen auch mit diesem Alter noch nicht übergeben wurden, ist keine Seltenheit (Märk 2011; Naldi et al. 2007). Hierzu liefern Gersick et al. (1997) folgende Eck-Daten:

#### Die Phase der Zusammenarbeit

- a) Alter der älteren Generation: >60 Jahre
- b) Alter der jungen Generation: 30–50 Jahre
- c) Schlüsselkompetenzen:
  1. Die Gründergeneration verabschiedet sich langsam aus der Unternehmung und sucht womöglich nach neuen Aufgaben.
  2. Sämtliche Bereiche sollen nun an die nachfolgende Generation übergeben werden.

Der Übergeber hat nun ein stattliches Alter erreicht, wobei dies oftmals eine reine subjektive Wahrnehmung ist (Kets de Vries et al. 2007) und hier keine allgemeingültige Aussage getroffen werden kann, wann es denn für einen Gründer an der Zeit wäre, aus „seinem“ Unternehmen auszutreten, um den Weg für die nachfolgende Generation frei zu machen. Studien haben gezeigt, dass der Übergeber sich oftmals darüber Gedanken macht, ...

- a) dass die bisher gelebten Werte (familiärer und unternehmerischer Natur) erhalten bleiben,
- b) die Mitarbeiter, denen er so viel zu verdanken hat, einen sicheren Arbeitsplatz behalten,
- c) dass das bisher Investierte auch weiter ausgeweitet wird (Neubauer 2003; Neubauer und Lank 1998).

Es gilt hierbei, eine Lösung zu finden, wie denn das bisher Erbrachte erhalten und Neues geschaffen werden kann. Diese angeführten Bereiche entsprechen selbstverständlich dem idealtypischen Verlauf eines Unternehmens, aber bei der Vielzahl von Familienunternehmen weltweit (Bruin und Lewis 2004) ist es sehr gut möglich, dass der Leser ein solches Unternehmen bereits kennt und vielleicht auch schon persönlich mit dem einen oder anderen zu tun hatte.

Vielleicht ist diese Komplexität, die große Anzahl an möglichen Interaktionen der Beteiligten auch daran Schuld, dass neben der hohen Zahl an Unternehmungen auch die Zahl der gescheiterten Nachfolgen nicht negiert werden kann (Aronoff 1998, 1999; Aronoff und Ward 1992).

---

## 2.7 Zusammenfassung

Familienunternehmen stellen eine wichtige volkswirtschaftliche Ressource dar. Sie sind einerseits vom Zusammenhalt der Familienmitglieder und andererseits vom strategischen Handeln abhängig. Sie versuchen dabei, das Familienvermögen zu vermehren und wenn möglich sogar erfolgreich an die nächste Generation weiterzugeben. Familienunternehmen adaptieren eine Vielzahl an theoretischen Strömungen für ihre alltäglichen Prozesse und handeln oftmals nach intrinsischen Motiven sowie impliziten Wissensbeständen. Die Triade von Familie, Besitz und Unternehmen kann in vielen Situationen gleichzeitig fördernd, aber auch hinderlich sein. Abschließend kann man ein Familienunternehmen durchaus mit dem Naturell eines lebenden Organismus mit eigener Persönlichkeit als auch einem Lebenszyklus vergleichen.

Die nun folgenden drei Kapitel sind aus der Sicht von Familienunternehmen dargestellt. Anschließend wechselt die Blickrichtung und die Interviewpartner berichten davon, wie sich eine Zusammen- bzw. Mitarbeit mit einem Familienunternehmen gestaltet.

---

## Literatur

- Adams, E. S., & Sabes, J. R. (2009). The role of the secondary market for life insurance in preserving a family business. *Family Business Review*, 22(4), 309–318.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
- Allio, M. (2004). Family businesses: Their virtues, vices and strategic path. *Strategy and Leadership*, 32(4), 24–33.
- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. (2008). The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: A matched-pair investigation. *Family Business Review*, 21(4), 315–329.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–36.



- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(11), 979–996.
- Ang, J. S., Cole, R. A., & Wuh, J. (2000). Agency costs and ownership structure. *The Journal of Finance*, 55(1), 81–106.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169.
- Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review*, 11(3), 181–186.
- Aronoff, C. E. (1999). Family business survival: Understanding the statistics “only 30 %”. *Family Business Advisor*, 8(7), 1–6.
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1992). *Family business succession: The final test of greatness*. Marietta: Business Owner Resources.
- Arregle, J., Hitt, M., Sirmon, D., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Audretsch, A., & Thurik, A. R. (2001). What’s new about the new economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial economics. *Industrial and Corporate Change*, 10, 267–315.
- Audretsch, D. B., & Welfens, P. J. J. (2002). *The new economy and economic growth in Europe and the US. American and European economic and political studies*. Berlin: Springer.
- Auken, H. van, & Werbel, J. (2006). Family dynamic and family business financial performance: Spousal commitment. *Family Business Review*, 19(1), 49–63.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bain, J. S. (1959). *Industrial organization*. New York: Wiley.
- Bandura, A. (1998). Exploration of fortuitous determinants of life paths. *Psychological Inquiry*, 9(2), 95–99.
- Barach, J. A., & Gantisky, J. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2), 131–155.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Basco, R., & Rodriguez, M. J. P. (2009). Studying the family enterprise: Holistically evidence for integrated family and business systems. *Family Business Review*, 22(1), 82–95.
- Baumgartner, B. (2009). *Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung: Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge*. Wiesbaden: Gabler.
- Bea, F. X., & Haas, J. (2009). *Strategisches Management: Grundwissen der Ökonomik* (5. Aufl.). München: UVK Lucius.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232–244.
- Bergfeld, M.-M., Weber, F.-M., & Kraus, S. (2009). Innovation als Erfolgsgarant für Familienunternehmen: Zukunftsfähigkeit durch generationenübergreifende Erneuerung. *Zeitschrift für KMU & Entrepreneurship*, 57(1), 1–26.
- Biniari, M. G. (2012). The emotional embeddedness of corporate entrepreneurship: The case of envy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 141–170.
- Birley, S. (1986). Succession in the family firm: The inheritor’s view. *Journal of Small Business Management*, 24(3), 36–43.
- Blanco-Mazagatos, V., Quevedo-Puente, E. de, & Castrillo, L. A. (2007). The trade-off between financial resources and agency costs in the family business: An exploratory study. *Family Business Review*, 20(3), 199–213.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Block, J. (2010). Family anagement, family ownership, and downsizing: Evidence from S&P 500 firms. *Family Business Review*, 23(2), 109–130.

- Breugst, N., Domurath, A., Patzelt, H., & Klaukien, A. (2012). Perceptions of entrepreneurial passion and employees' commitment to entrepreneurial ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 171–192.
- Brock, W. A., & Evans, D. S. (1989). Small business economics. *Small Business Economics*, 1(1), 7–20.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession: Suggestions for future research. *Family Business Review*, 17(2), 165–177.
- Bruin, A. de, & Lewis, K. (2004). Toward enriching united career theory: Familial entrepreneurship and copreneurship. *Career Development International*, 9(6/7), 638–646.
- Cabrera-Suárez, K., Saá-Pérez, P. de, & Garcia-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and Knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46.
- Cardon, M. S., Foo, M.-D., Shepherd, D., & Wiklund, J. (2012). Exploring the heart: Entrepreneurial emotion is a hot topic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 1–10.
- Carter, C., Clegg, S. R., & Kornberger, M. (2008). Strategy as practice? *Strategic Organization*, 6(1), 83–99.
- Casson, M. C. (Hrsg.) (1990). *An Elgar reference collection: Bd. 3. Entrepreneurship*. London: Elgar.
- Caves, R. E., & Porter, M. E. (1980). The dynamics of changing seller concentration. *Journal of Industrial Economics*, 29(1), 1–15.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. M.I.T. Press research monographs*. Cambridge: MIT Press.
- Chang, E. P. C., Memili, E., Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., & Chua, J. H. (2009). Family social capital, venture preparedness, and startup decisions. A study of hispanic entrepreneurs in New England. *Family Business Review*, 22(3), 279–292.
- Chia, R. (2004). Strategy-as-practice: Reflections on the research agenda. *European Management Review*, 1(1), 29–34.
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433–462.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2003a). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441–448.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Zahra, S. A. (2003b). Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 359–365.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. P. (2007). Are family managers agents or stewards?: An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1030–1038.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, 19–39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89–107.
- Coffee, R., & Scase, R. (1985). Proprietarily control in family firms: Some functions of 'quasi-organic' management systems. *Journal of Management Studies*, 22(1), 53–68.
- Coleman, S., & Carsky, M. (1999). Sources of capital for small family-owned businesses: Evidence from the national survey of small business finances. *Family Business Review*, 12(1), 73–85.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004a). Self-serving or self-actualizing? Model of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "comparing the agency costs of

- family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355–362.
- Corbetta, G., & Salvato, C. A. (2004b). The board of directors in family firms: One size fits all? *Family Business Review*, 17(2), 119–134.
- Craig, J., & Lindsay, N. J. (2002). Toward a theory of incorporating the family dynamic into the entrepreneurship process: A case of corporate governance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 416–430.
- Craig, J. B. L., & Moores, K. (2006). A 10-Year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19(1), 1–10.
- Dalton, D. R., Hitt, M. A., Certo, S. T., & Dalton, C. M. (2007). The fundamental agency problem and its mitigation: Independence, equity, and the market for corporate control. *Academy of Management Annals*, 1, 1–64.
- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). Family capital of family firms bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22(3), 199–215.
- Davis, A. E., & Shaver, K. G. (2012). Understanding gendered variations in business growth intentions across the life course. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 495–512.
- Davis, J., & Harveston, P. D. (1998). The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31–53.
- Davis, J., & Tagiuri, R. (1989). The influence of life-stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1), 47–74.
- Davis, J. A., & Herrera, R. M. (1998). The social psychology of family shareholder dynamics. *Family Business Review*, 11(3), 253–260.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093–1116.
- DeNoble, A., Ehrlich, S., & Singh, G. (2007). Toward the development of a family business self-efficacy scale: A resource-based perspective. *Family Business Review*, 20(2), 127–140.
- Dibrell, C. (2010). Life Settlements from the perspective of institutional, real options, and stewardship theories. *Family Business Review*, 23(1), 94–98.
- Distelberg, B., & Sorenson, R. L. (2009). Updating systems concepts in family businesses. A focus on values, resource flows, and adaptability. *Family Business Review*, 22(1), 65–81.
- Dollinger, M. J. (Hrsg.). (2003). *Entrepreneurship: Strategies and resources* (3. Aufl.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64.
- Dyer, W. G. (2001). Network marketing: An effective business model for family-owned businesses? *Family Business Review*, 14(2), 97–104.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the "Family Effect" on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273.
- Dyer, W. G., & Mortensen, S. P. (2005). Entrepreneurship and family business in a hostile environment: The case of Lithuania. *Family Business Review*, 18(3), 247–258.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545–565.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26–50.

- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the stewardship perspective explain differences? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347–367.
- Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. (2006). Knowledge-based view: A new theory of strategy? In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Hrsg.), *Handbook of Strategy & Management* (S. 139–164). London: Sage.
- Exner, A., & Hummer, C. (2005). Wie steuern sich Familienunternehmen? Der Fremdmanager im Spannungsfeld zwischen Familie und Unternehmen. *Hernsteiner*, 1, 17–22.
- Fernandez, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77–89.
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256–277.
- Fink, M., Harms, R., & Kraus, S. (2008). Cooperative internationalization of SMEs: Self-commitment as a success factor for international entrepreneurship. *European Management Journal*, 26(6), 429–440.
- Fink, M., & Harms, R. (2012). Contextualizing the relationship between self-commitment and performance: Environmental and behavioural uncertainty in (cross-border) alliances of SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(3/4), 161–179.
- Flören, R. H. (1998). The significance of family business in the Netherlands. *Family Business Review*, 11(2), 121–134.
- Foss, N. J., Knudsen, C., & Montgomery, C. A. (1995). An exploration of common ground: Integrating evolutionary and strategic theories of the firm. In C. A. Montgomery (Hrsg.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (S. 1–19). New York: Springer.
- Freiling, J. (Hrsg.). (2006). *Entrepreneurship: Theoretische Grundlagen und unternehmerische Praxis* (1. Aufl.). München: Vahlen.
- Fritsch, M., & Mueller, P. (2004). The effects of new business formation on regional development over time. *Regional Studies*, 38(8), 961–976.
- Gallo, M., Tapies, J., & Cappuyns, K. (2004). Comparison of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences. *Family Business Review*, 17(4), 303–318.
- García-Élvarez, E., López-Sintas, J., & Gonzalvo, P. S. (2002). Socialization patterns of successors in first- to second-generation family businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189–203.
- Gartner, W.B. (1988). Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11–32.
- Gersick, K. E., Davis, J., & McCollom Hampton, M. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287–297.
- Gillis, W. E., McEwan, E., Crook, T. R., & Michael, S. C. (2011). Using tournaments to reduce agency problems: The case of franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 427–447.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, (Special Issue) 109–122.
- Graves, C., & Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19(3), 207–224.

- Grissmann, J. S. (2011). *Theoriestränge in der Literatur von Familienunternehmen (Bachelorarbeit)*. Innsbruck: Sozial- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.
- Gupta, K. S. (2008). A comparative analysis of knowledge sharing climate. *Knowledge and Process Management*, 15(3), 186–195.
- Habbershon, T., Williams, M. L., & MacMillan, I. C. (2003). Familiness: A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465.
- Harris, D., Martinez, J. I., & Ward, J. L. (1994). Is strategy different for the family owned businesses? *Family Business Review*, 7(2), 159–176.
- Harvey, M., & Evans, R. (1995). Strategic windows in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 331–348.
- Heberlein, T. A., Linz, D., & Ortiz, B. P. (1982). Satisfaction, commitment, and knowledge of customers on a mandatory participation time-of-day electricity pricing experiment. *Journal of Consumer Research*, 9(1), 106.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.
- Hersey, P., Blanchard, K. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training & Development*, 50(1), 42–47.
- Hite, J. M., & Hesterly, W. S. (2001). The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22(3), 275–286.
- Hitt, M. A., Black, S. J., & Porter, L. W. (2005). *Management*. Upper Saddle River: Pearson.
- Hutcheson, J. O., & Hutcheson, H. L. (2008). How we lead matters: Reflections on a life of leadership – by Marilyn Carlson Nelson and Deborah Cundy. *Family Business Review*, 21(4), 365–366.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14(3), 245–258.
- Inkpen, A. C. (2008). Knowledge transfer and international joint ventures: The case of Nummni and General Motors. *Strategic Management Journal*, 29(4), 447–453.
- Jansen, D. (2000). Netzwerke und soziales Kapital. Methoden zur Analyse struktureller Einbettung. In J. Weyer (Hrsg.), *Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung* (S. 35–62). München: Oldenbourg.
- Karofsky, P. I. (2001). A success story: President of four-generation family business talks about strategy, “giving back”, and gubernatorial aspirations. *Family Business Review*, 14(2), 159–167.
- Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.
- Kets de Vries, M. F. R., Carlock, R. S., & Florent-Treacy, E. (2007). *Family business on the couch: A psychological perspective*. Hoboken: Wiley.
- Kirzner, I. M. (1979). *Perception, opportunity and profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kraus, S., Fink, M., & Harms, R. (2010). Family firm research: Sketching a research field. *International Journal of Entrepreneurship & Innovation Management*, 13(1), 32–47.
- Kraus, S., Maerk, S., & Peters, M. (2011). The influence of family on the everyday business of a family firm entrepreneur. *Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 12(1), 82–100.
- Landsberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and development. *The American Economic Review*, 58(2), 72–83.
- Leibenstein, H. (1979). The general X-efficiency paradigm and the role of the entrepreneur. In M. Rizzo (Hrsg.), *Time, Uncertainty, and Disequilibrium. Exploration of Austrian Themes* (S. 127–139). Lexington MA: Lexington Books.

- Lenox, M. J., Rocart, S. F., & Lewin, A. Y. (2011). Interdependency, competition, and industry dynamics. In G. D. Markman & P. H. Phan (Hrsg.), *The competitive dynamics of entrepreneurial entry* (S. 54–84). Glos: Elgar.
- Lyles, M. A., & Salk, J. E. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 877–903.
- Märk, S. (2011). *Welches Wissen brauchen die Nachfolger? Eine Analyse des Wissenstransfers in Familienunternehmen*, Dissertation, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Innsbruck.
- Märk, S. (2012). The transfer of knowledge within the succession process of family businesses: Results from a quantitative study in Western-Austria. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 17(2), 176–198.
- Märk, S., Kraus, S., & Peters, M. (2010). Der Einfluss der Familie auf den Unternehmer: Eine qualitativ-empirische Untersuchung von Familienunternehmen auf Basis der Stewardship-Theorie. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 58(1), 31–59.
- Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *The American Economic Review*, 29(1), 61–74.
- Meek, W. R., Davis-Sramek, B., Baucus, M. S., & Germain, R. N. (2011). Commitment in franchising: The role of collaborative communication and a franchisee's propensity to leave. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 559–581.
- Meyer, G. D., & Heppard, K. A. (Hrsg.). (2000). *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*. Thousand Oaks: Sage.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
- Mintzberg, H., Raisinghani, O., & Theoret, A. (1976). The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275.
- Moores, K. (2009). Paradigms and theory building in the domain of business families. *Family Business Review*, 22(2), 167–180.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367–382.
- Mühlebach, C. (2004). *Familyness als Wettbewerbsvorteil: Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen*. Bern: Haupt (Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss).
- Naldi, L., Nordquist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33–47.
- Neubauer, F., & Lank, A. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. London: McMillan.
- Neubauer, H. (2003). The dynamics of succession in family businesses in Western European countries. *Family Business Review*, 16(4), 269–281.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Pearson, A., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949–969.
- Penrose, E. T. (Hrsg.). (1959). *The theory of the growth of the firm* (3. Aufl.). New York: Oxford University Press.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstone of the competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Peters, M., Raich, M., Märk, S., & Pichler, S. (2012). The role of commitment in the succession of hospitality businesses. *Tourism Review*, 67(2), 45–60.

- Pieper, T. M., & Klein, S. B. (2007). The bulleye: A systems approach to modeling family firms. *Family Business Review*, 20(4), 301–319.
- Porter, M. E. (1992). *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (= *Competitive strategy*) (7. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
- Porter, M. E. (Hrsg.). (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance; with a new introduction*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (Hrsg.). (2004). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2013). *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (= *Competitive strategy*) (12. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2006). *Wissen managen: Wie Unternehmer ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment of the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.
- Riordan, D. A., & Riordan, M. P. (1993). Field theory: An alternative to system theories in understanding the small family business. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 66–79.
- Roessl, D. (2005). Family businesses and interfirm cooperation. *Family Business Review*, 18(3), 203–214.
- Roessl, D., Fink, M., & Kraus, S. (2010). Are family firms fit for innovation? Towards an agenda for empirical research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3/4), 366–380.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationship in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(9), 99–116.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sharma, P. (2005). Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses. *Family Business Review*, 18(3), 259–263.
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13–33.
- Sharma, P., & Salvato, C. (2011). Commentary: Exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1199–1205.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5–15.
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595–623.
- Taguiri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes on the family businesses. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Thompson, T. (1960). *Stewardship in contemporary theology*. New York: Association Press.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37–51.
- Tsao, C. W., Chen, S. J., Lin, C. S., & Hyde, W. (2009). Founding-family ownership and firm performance: The role of high-performance work systems. *Family Business Review*, 22(4), 319–332.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285–336.

- Van den Berghe, L. A. A., & Carchon, S. (2003). Agency relations within the family business system: an exploratory approach. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 171–179.
- Veliyath, R., & Ramaswamy, K. (2000). Social embeddedness, overt and covert power, and their effects on CEO pay: An empirical examination among family businesses in India. *Family Business Review*, 13(4), 293–312.
- Vilaseca, A. (2002). The shareholder role in the family business: Conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team. *Family Business Review*, 15(4), 299–320.
- Wathne, K., Roos, J., & Krogh, G. von. (1996). Towards a theory of knowledge transfer in a cooperative context. In G. von Krogh & J. Ross (Hrsg.), *Managing knowledge: Perspective on cooperation and competition* (S. 55–81). London: Sage.
- Whittington, R. (1996). *Strategy as practice. Long range planning*, 25(5), 731–735.
- Young, C. S., & Tsai, L. C. (2008). The sensitivity of compensation to social capital: Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family business groups. *Journal of Business Research*, 61(4), 363–374.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495–512.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035–1054.
- Zhao, X.-Y., Frese, M., & Giardini, A. (2010). Business owners' network size and business growth in China: The role of comprehensive social competency. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(7/8), 675–705.





<http://www.springer.com/978-3-658-18739-2>

Familienunternehmen und ihre Stakeholder  
Problemstellung - Lösungsmodelle - Praktische  
Umsetzung

Märk, S.; Situm, M.

2018, XXII, 508 S. 36 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-18739-2