

## 2. Strategische Akteure als Einflusspersonen des Unternehmensgeschehens

Strategische Akteure spielen in jedem Unternehmen eine zentrale Rolle, da sie insbesondere auf die grundlegende Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten einwirken können. Aufgrund der differierenden rechtlichen Stellung der strategischen Akteure im Unternehmen ist es notwendig, zunächst die Ursache für die Unterscheidung bestimmter strategischer Akteure zu identifizieren, um sie voneinander abgrenzen zu können. Dies ist Gegenstand des ersten Teilkapitels. Es kann außerdem angenommen werden, dass verschiedene strategische Akteure aufgrund ihrer individuellen Charakteristika ein unterschiedliches unternehmerisches Verhalten zeigen, was sich insbesondere im Entscheidungsverhalten bzgl. strategischer Entscheidungen niederschlägt. Um eine adäquate Aussage über strategische Akteure und deren Verhaltensweisen treffen zu können, erfolgt daher im zweiten Teilkapitel eine theoriegeleitete Analyse des unternehmerischen Verhaltens strategischer Akteure. Das zweite Kapitel schließt mit der Ableitung eines idealtypischen Modells zum Entscheidungsverhalten der relevanten strategischen Akteure Manager und Eigentümer.

### 2.1 Charakteristika strategischer Akteure

Das Treffen einer strategischen Entscheidung hängt von vielen Einflussfaktoren ab, die in objektive (z. B. Wissen, Erfahrungen, Mitgliedschaft in Netzwerken) und subjektive Aspekte (z. B. Einstellungen, Erwartungen, Persönlichkeit) unterteilt werden können.<sup>39</sup> Aus diesem Grund wird zunächst auf die Ursache der Differenzierung der beiden für die vorliegende Arbeit relevanten strategischen Akteure – Manager und Eigentümer – eingegangen, um einen ersten Einblick in mögliche Differenzierungsmerkmale zu erhalten. Anschließend soll die Forschungstradition im Bereich strategischer Akteure aufgezeigt und auf Basis dessen ein einheitliches Begriffsverständnis für die Arbeit geschaffen werden, indem eine Definition und Abgrenzung der Begriffe Manager und Eigentümer erfolgt.

#### 2.1.1 Differenzierung von Manager und Eigentümer als strategische Akteure aufgrund des Auseinanderfallens von Eigentum und Kontrolle im Unternehmen

Bevor die Gesellschaftsform der Aktiengesellschaft aufkam, war die Unternehmenslandschaft zunächst durch Personengesellschaften in Form eigentümergeführter Unternehmen geprägt.<sup>40</sup> Dies waren entweder verhältnismäßig junge Unternehmen, in denen der Gründer immer noch das Unternehmen leitete oder aber Familienunternehmen, die bereits seit mehreren Generationen vererbt wurden und in denen das jeweilige Familienoberhaupt die Leitung des Unternehmens innehatte. In beiden möglichen Fällen

<sup>39</sup> Vgl. Loane, S., Bell, J. D., McNaughton, R. (2007), S. 489.

<sup>40</sup> Vgl. Berle, A. A., Means, G. C. (1932/1991), S. 4.

nahm der Eigentümer eine Generalistenposition innerhalb des Unternehmens ein, weswegen mit den Unternehmenseigentümern häufig ein Vorhandensein eines Patriarchen assoziiert wurde; der Eigentümer weiß alles, kann alles und entscheidet bei allen Angelegenheiten alleine. Für das Vorhandensein des Patriarchentums sind zwei Ursachen denkbar. Zum einen sind Gründer oder Familie durch eine Kapitaleinlage finanziell an das Unternehmen gebunden und sehen darin ihr Recht und ihre Pflicht über das investierte Kapital, gleich Eigentum, zu verfügen. Zum anderen hängt vom Erfolg des Unternehmens durch die finanzielle Investition auch das Überleben des Gründers oder der Familie ab, weswegen der Eigentümer die Ziele des Unternehmens vorgab und es entsprechend zu lenken versuchte. Ihm oblag dabei sowohl die Anordnung als auch Kontrolle der strategischen sowie operativen der Geschäftstätigkeiten. In diesem skizzierten Bild wurden Eigentum und Kontrolle über die Geschäftsaktivitäten in Personalunion vom Eigentümer übernommen, der damit der wichtigste und vielleicht sogar einzige strategische Akteur im Unternehmen war.<sup>41</sup>

Im Zuge der industriellen Revolution wurde die grundlegende Struktur des Eigentümerunternehmens mit der Gründung der ersten modernen Aktiengesellschaft in Frage gestellt.<sup>42</sup> Aufgrund des Konkurrenzdrucks stand das Wachstum im Vordergrund. Zur Realisierung desselben stieg der Kapitalbedarf der Unternehmen, der nicht mehr allein durch den Eigentümer gedeckt werden konnte. Neben dem Gründer konnten sich weitere Personen mit einer Geldanlage am Unternehmen beteiligen, die vom zukünftigen Erfolg des Unternehmens überzeugt waren. Neben dem größten Kapitalgeber des Unternehmens, dem weiterhin das Recht und die Pflicht zustanden, über die Geschicke des Unternehmens zu befinden, wurden in der Aktiengesellschaft weitere strategische Akteure etabliert. Zum einen sind dies die individuellen Anleger, denen aufgrund der finanziellen Beteiligung auch ein Mitspracherecht bei Entscheidungen eingeräumt wird; zum anderen werden für die operative Leitung der Geschäftsaktivitäten meist nicht-finanziell eingebundene, externe Mitglieder eingesetzt, da die Anteilseigner zwar kapitalmäßig beteiligt, aber bspw. nicht ausreichend qualifiziert sind, um an produktnahen Entscheidungen mitwirken zu können.<sup>43</sup> Diese meist von außerhalb rekrutierten Unternehmensangehörigen werden als Geschäftsführer oder Manager bezeichnet. Die beiden Begriffe weisen auf den angedachten Tätigkeitsbereich hin, nämlich die Führung der Geschäfte bzw. das Managen derselben.

---

<sup>41</sup> Vgl. Berle, A. A., Means, G. C. (1932/1991), S. 67.

<sup>42</sup> Die erste Aktiengesellschaft wurde am 20. März 1602 in Form der niederländischen Ostindien-Kompanie (Vereenigde Oostindische Compagnie) gegründet, die vor allem durch die Kontrolle der Gewürzroute Hinterindien-Europa bekannt war. Das Prinzip, große Geschäftsaktivitäten durch die Aufteilung der Anteile zu finanzieren, ist allerdings schon im römischen Reich bekannt gewesen, wo sich Händler zusammenschlossen, um ihre Reisen vorzufinanzieren. Dieser Zusammenschluss war allerdings zeitlich auf die Dauer der Reise begrenzt und ging nicht darüber hinaus. Die verstärkte Verbreitung der modernen Aktiengesellschaft geht vor allem mit dem gestiegenen Kapitalbedarf aufgrund der Industrialisierung einher und war ab Mitte des 18. Jahrhunderts zu beobachten.

<sup>43</sup> Vgl. McKean, J. R., Kania, J. J. (1978), S. 327; Oesterle, M.-J. (2007), S. 31.

Im Eigentümerunternehmen war die Führung des Unternehmens eng mit der finanziellen Beteiligung verwoben. Für das Einsetzen einer Person als Manager, welche ebenfalls für die Führung des Unternehmens verantwortlich ist, war jedoch keine finanzielle Beteiligung notwendig. Obwohl der Manager keine Ressourcengewalt hat, wird er von den Anteilseignern mit der Führung des Unternehmens betraut und erhält dadurch ein hohes Maß an Kontrolle über die Unternehmensaktivitäten.<sup>44</sup> Durch die damit einhergehende Trennung von Eigentum am Unternehmen und Kontrolle über die Aktivitäten des Unternehmens ist ein bedeutender Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Forschung geschaffen worden. Die entsprechende Forschung würdigt und untersucht die aus der Trennung resultierenden, differierenden Interessen.<sup>45</sup>

Das zuvor beschriebene Merkmal der Trennung von Eigentum und Kontrolle herrscht vornehmlich in Großunternehmen vor,<sup>46</sup> die zur Kapitalbeschaffung die Rechtsform der Aktiengesellschaft wählen.<sup>47</sup> Eine ausgiebige Diskussion dieses Merkmals ist in der Literatur erfolgt,<sup>48</sup> was sich zum einen auf ein großes öffentliches Interesse an bekannten Großunternehmen zurückführen lässt; zum anderen ist die Datenverfügbarkeit für empirisch quantitative Untersuchungen bei Großunternehmen aufgrund der rechtlich vorgegebenen Publizierungspflicht deutlich besser als dies bei KMUs der Fall ist. Den häufig der Gruppe der KMUs zugeordneten eigentümergeführten Unternehmen wurde, wie bereits im einleitenden Kapitel aufgezeigt, trotz der hohen volkswirtschaftlichen Relevanz im Vergleich zu Großunternehmen deutlich weniger Forschungsinteresse zuteil.<sup>49</sup> Durch das Auseinanderfallen von Eigentum und Kontrolle und dem dadurch zusätzlich etablierten strategischen Akteur, hätte eine vergleichende Untersuchung der Konsequenzen dieses Auseinanderfallens angestrebt werden müssen. Das heißt, welche Auswirkungen sind mit der Einführung des Managers als strategischer Akteur neben dem Eigentümer verbunden bzw. wie wirkt sich dieser zusätzliche Akteur auf die Unternehmensaktivitäten aus. Dies ist umso bedeutsamer vor dem Hintergrund der fehlenden finanziellen Beteiligung des Managements, da die mit den Unternehmerfunktionen ver-

---

<sup>44</sup> Vgl. Berle, A. A., Means, G. C. (1932/1991), S. 78 f.

<sup>45</sup> Vgl. Berle, A. A., Means, G. C. (1932/1991), S. 5; Gedajlovic, E. R., Shapiro, D. M. (1998), S. 534; Tafel-Viia, K., Alas, R. (2009), S. 88.

<sup>46</sup> Vgl. Welge, M. K., Witt, P. (2013), S. 189.

<sup>47</sup> Der Verfasserin ist an dieser Stelle bewusst, dass KMUs durchaus auch die Rechtsform der Aktiengesellschaft wählen und dass auch in diesen die angesprochene Trennung erfolgt. Ebenfalls möglich ist die Konstellation eines Großunternehmens, welches eigentümergeführt ist und demnach nicht der Trennung unterliegt. Aus Gründen der Vereinfachung und besseren Nachvollziehbarkeit wird auf diese Einzelfälle im Verlauf der Arbeit jedoch nicht näher eingegangen, da sie nicht die Mehrheit repräsentieren.

<sup>48</sup> Vgl. Monsen, R. J., Chiu, J. S., Cooley, D. E. (1968), S. 435. Die erste dieser Untersuchungen wurde bereits in der wegweisenden Veröffentlichung von Berle und Means im Jahre 1932 anhand 200 US-amerikanischer Großunternehmen vorgenommen. Hier wird ebenfalls auf das Auseinanderfallen von Eigentum und Kontrolle und die damit verbundenen wichtigen Unternehmerfunktionen verwiesen.

<sup>49</sup> Diese Vernachlässigung lässt sich im Bereich der Internationalisierungsprozessforschung feststellen aber auch in anderen betriebswirtschaftlichen Forschungsbereichen (vgl. zum Thema Vernachlässigung von eigentümergeführten Unternehmen in der Corporate Social Responsibility-Forschung bspw. Schäfer, H., Goldschmidt, R., 2010, S. 286).

bundenen Ziele durch das Auseinanderfallen ebenfalls divergieren.<sup>50</sup> Das sich durch ein finanzielles Engagement ergebende Ziel der langfristigen Unternehmenssicherung, ist für das nicht finanziell am Unternehmen beteiligte Management nicht bindend und nur von sekundärem Interesse. Im Gegensatz dazu hat es für den Eigentümer oberste Priorität. Für den einzelnen Manager hingegen steht die Maximierung des eigenen Nutzens im Vordergrund.<sup>51</sup>

Soll der Einfluss strategischer Akteure auf das Unternehmensgeschehen untersucht werden, ist die Unterscheidung von zwei strategischen Akteuren sinnvoll: Der Manager und der Eigentümer. Inwiefern sich allerdings die Art des strategischen Akteurs bzw. dessen Eigentumsmerkmal oder Kontrollfunktion auf den Erfolg des Unternehmens auswirkt, konnte bisher nicht eindeutig geklärt werden.<sup>52</sup> Während bspw. eine Studie von Monsen, Chiu und Cooley gezeigt hat, dass managergeführte Unternehmen weniger profitabel agieren als eigentümergeführte Unternehmen,<sup>53</sup> konnten Kamerschen sowie Brockhaus und Nord in ihren Untersuchungen feststellen, dass es zwischen den beiden strategischen Akteuren keine signifikanten Unterschiede bezogen auf den Unternehmenserfolg gibt.<sup>54</sup> Die uneinheitlichen Ergebnisse dieser Studien sind allerdings aus heutiger Sicht in Frage zu stellen, da sie bereits über 35 bzw. 45 Jahre alt sind. Der Vergleich unterschiedlicher strategischer Akteure im Sinne von Manager und Eigentümer und die Untersuchung des Einflusses auf den Unternehmenserfolg sowie die Unternehmensaktivitäten allgemein scheinen für die Forschung seitdem von untergeordnetem Interesse.<sup>55</sup>

## 2.1.2 Forschungstradition im Bereich strategischer Akteure

Das Wissen über verschiedene strategische Akteure existiert in der Literatur schon seit fast 100 Jahren. Demnach könnte angenommen werden, dass sich die Forschung mit allen Akteuren beschäftigt hat, um die verschiedenartigen Charakteristika und deren Auswirkungen auf die Unternehmensaktivitäten zu identifizieren. Anhand einer simplen Literaturrecherche nach Stichworten in unterschiedlichen Datenbanken bzw. Suchmaschinen, kann diese Annahme nicht bestätigt werden (vgl. Tabelle 2).

---

<sup>50</sup> Vgl. Monsen, R. J., Chiu, J. S., Cooley, D. E. (1968), S. 435; Monsen, R. J. (1969), S. 45.

<sup>51</sup> Vgl. Gedajlovic, E. R., Shapiro, D. M. (1998), S. 534.

<sup>52</sup> Vgl. Palmer, J. (1973), S. 293; McKean, J. R., Kania, J. J. (1978), S. 327.

<sup>53</sup> Vgl. Monsen, R. J., Chiu, J. S., Cooley, D. E. (1968), aber auch Larner, R. (1970), wobei dieser nur einen geringfügigen Unterschied feststellen konnte.

<sup>54</sup> Vgl. Kamerschen, D. (1968); Brockhaus, R. H., Nord, W. R. (1979), wobei die Autoren auf Unterschiede zwischen Entrepreneur und Manager abstellen.

<sup>55</sup> Dem gegenüber steht ein gesteigertes Interesse an den Unterschieden zwischen Managern (und hier häufig der CEO) und TMTs.

Suchbegriff	Google	Ebsco	JSTOR
CEO	359.000.000	227.897	15.004
Eigentümer / owner-manager	180.100.000	1.432	1.554
Manager	> 1.250.000.000	645.125	204.594
Topmanagement-Team	509.000.000	1.372+796	28.447+2.146

Tabelle 2: Suchergebnis zu strategischen Akteuren

Quelle: Eigene Darstellung.

Als strategische Akteure wurden der besonders bedeutsame ‚CEO‘ des U.S.-amerikanischen Boards, der ‚Eigentümer‘ (inklusive dem englischen Pendant ‚owner-manager‘), der ‚Manager‘ sowie das ‚Topmanagement-Team‘ in die Suche einbezogen.<sup>56</sup> Gesucht wurde zum einen in der Internetsuchmaschine Google als Vertreter für das allgemeine öffentliche Interesse; zum anderen wurden zwei wissenschaftliche Datenbanken verwendet – Ebsco sowie JSTOR – um vor allem das betriebswirtschaftliche Forschungsinteresse zu erfassen.

Von der Vielzahl existierender und bekannter strategischer Akteure stehen einige deutlich im Vordergrund, während andere verhältnismäßig wenig Interesse auf sich ziehen. Der Manager sticht bei der Recherche am deutlichsten heraus und das bei allen drei Suchoptionen. Alle anderen Begriffe erhalten weniger Suchergebnisse, sind jedoch nicht eindeutig in eine Reihenfolge zu bringen. Während bei Google und der Datenbank JSTOR das TMT stärker vertreten ist, steht bei der Datenbank Ebsco der CEO im Vordergrund. Eindeutig am geringsten vertreten ist bei allen Suchanfragen jedoch der Eigentümer. Ein Vergleich der beiden in der Arbeit betrachteten strategischen Akteure (Manager und Eigentümer) zeigt, dass der Suchbegriff ‚Manager‘ in der Datenbank Ebsco mehr als 450-mal so viele Treffer wie der Suchbegriff ‚Eigentümer‘ erzielt. Der Fokus von Öffentlichkeit und Forschung liegt demnach eindeutig beim Manager, obwohl dem Eigentümer vor der Trennung von Eigentum und Kontrolle die alleinige Aufmerksamkeit zuteilwurde. Dabei darf nicht unerwähnt bleiben, dass bei näherer Betrachtung der Untersuchungen, die sich mit dem Manager als strategischem Akteur beschäftigen, durchaus Unterschiede festzustellen sind. Zum Teil wird explizit darauf hingewiesen, dass der Manager im Fokus der Untersuchung steht, bspw. um anhand des Bildungshintergrunds zu erklären, wie es der Manager an die Unternehmensspitze geschafft

<sup>56</sup> Die zusätzlichen 796 bzw. 2.146 Suchergebnisse stammen von einer weiteren Anfrage mit dem Stichwort „TMT“ als Abkürzung. Diese Suche wurde nicht bei Google durchgeführt, da TMT auch als Abkürzung für diverse chemische bzw. medizinische Fachbegriffe steht und daher als nicht relevant bewertet werden. TMT als Abkürzung wird in den stark betriebswirtschaftlich geprägten Datenbanken hauptsächlich für das Topmanagement-Team verwendet.

hat.<sup>57</sup> Andere Studien weisen explizit darauf hin, dass die Stichprobe der Untersuchung Großunternehmen sind und diese von Managern geführt werden. Insbesondere bei international ausgerichteten Untersuchungen wie Studien, die kulturvergleichende Elemente einbeziehen, tendieren die Autoren dazu, managergeführte Großunternehmen als Gegenstand zu wählen, da eine bessere Datenverfügbarkeit vorliegt.<sup>58</sup> Auch wenn nicht explizit die Bezeichnung „Manager“ erfolgt, so ist zumindest implizit anzunehmen, dass bei der Wahl von Großunternehmen der Manager der strategische Akteur ist, der für die Geschäftsaktivitäten verantwortlich zeichnet.

Neben den in den Veröffentlichungen betrachteten Großunternehmen sind auch KMUs häufig Gegenstand empirischer Untersuchungen. Es sollte dabei anzunehmen sein, dass bei der Unterscheidung von Groß- und Kleinunternehmen auch eine Unterscheidung des strategischen Akteurs stattfindet. Nicht nur die zuvor geschilderte Datenbank-suche widerlegt diese Annahme, sondern auch die explizite Erwähnung des Managers als strategischem Akteur in KMUs. Dabei steht der Manager als solcher nicht zwingend im Vordergrund der Untersuchung; vielmehr wird im Zusammenhang mit Verdiensten der Führungsperson oder der Person, die Entscheidungen im Unternehmen trifft, wie selbstverständlich vom Manager gesprochen.<sup>59</sup>

Daraus resultiert, dass die auf individuelle Charakteristika zurückzuführenden Unterschiede zwischen Managern und Eigentümern offensichtlich sind,<sup>60</sup> sich aber nur die wenigsten Untersuchungen mit dieser Thematik auseinandersetzen. Insbesondere vor dem Hintergrund möglicher Auswirkungen dieser Unterschiede auf den Unternehmenserfolg sollte die Verschiedenartigkeit strategischer Akteure thematisiert werden.<sup>61</sup> Eine der wenigen Ausnahmen, die sich mit den Unterschieden strategischer Akteure beschäftigt, bildet die Untersuchung von Castaldi, der sich mit differierenden Verhaltensweisen von Eigentümer-CEOs und Nicht-Eigentümer-CEOs beschäftigt. Dabei konnte er signifikante Unterschiede feststellen, die wahrscheinlich einen Einfluss auf das Unternehmensergebnis haben, was jedoch nicht Bestandteil seiner empirischen Überprüfung war.<sup>62</sup>

Die Forschung beschäftigte sich in den letzten Jahrzehnten vorrangig mit zwei bzw. drei Typen strategischer Akteure bei der expliziten Untersuchung von Eigenschaften der Führungspersonen und deren Einfluss auf die Unternehmensaktivitäten: dem TMT, dem

---

<sup>57</sup> Vgl. Deeks, J. (1972), S. 127.

<sup>58</sup> Vgl. Deeks, J. (1972), S. 127.

<sup>59</sup> Vgl. hierzu bspw. Arranz, N., Fernandez de Arroyabe, J. C. (2009), S. 421, die eine Untersuchung zum Internationalisierungsprozess von SMEs durchgeführt haben und durchweg vom Manager als strategischem Akteur sprechen. Ein weiteres Beispiel findet sich im Beitrag von Storey, D. J. (2004), S. 113, der als Fokus vom Manager spricht und in Klammern verdeutlicht, dass er damit den „owner-manager“ meint.

<sup>60</sup> Vgl. Castaldi, R. M. (1986), S. 53.

<sup>61</sup> Vgl. Monsen, R. J., Chiu, J. S., Cooley, D. E. (1968), S. 436.

<sup>62</sup> Vgl. Castaldi, R. M. (1986). Dazu ist anzumerken, dass die Untersuchung im Jahr 1986 veröffentlicht wurde und damit nicht zu den aktuellsten Publikationen auf diesem Gebiet zählt.

CEO bzw. Vorstandsvorsitzenden sowie dem Entrepreneur. Ersteres stellt eine Gruppe von Managern dar, nämlich die der obersten Hierarchieebene des Unternehmens. Häufig wird das TMT auch mit dem Vorstand gleichgesetzt. Da der Begriff zunächst aus der englischsprachigen Literatur hervorgegangen ist, bezieht er sich auf die „Officers“ des U.S.-amerikanischen Boards (CEO, CFO, CIO, COO) und wurde erst mit der Zeit auch für die oberste Führungsebene deutscher Unternehmen übernommen. Die TMT-Forschung beschäftigt sich daher mit dem Einfluss mehrerer strategischer Akteure auf die Unternehmensaktivitäten wie die Internationalisierung.<sup>63</sup> Ebenfalls Gegenstand des Forschungsstrangs ist die Diskussion der Zusammensetzung des TMTs in Bezug auf ethnische Herkunft, Geschlecht, Funktionalität oder Alter und deren Einfluss auf bspw. das Unternehmensergebnis. Dies erfolgt auch bei KMUs und nicht nur bei Großunternehmen.<sup>64</sup> Der zweite strategische Akteur, der zurzeit eine große Rolle in der Forschung spielt, ist der CEO als einflussreichstes Mitglied des amerikanischen Boards. Zum Teil wird auch in Untersuchungen mit deutschem Sample vom CEO gesprochen, obwohl sich dessen Funktion und rechtliche Verankerung im U.S.-amerikanischen Board deutlich vom Vorstandsvorsitzenden unterscheidet. Jedoch unabhängig davon, ob der strategische Akteur als CEO oder Vorstandsvorsitzender bezeichnet wird, findet dieser in der betriebswirtschaftlichen Forschung zurzeit die größte Beachtung.<sup>65</sup> Als letzter strategischer Akteur, der im Moment in der Forschung eine bedeutende Rolle einnimmt, wurde der Entrepreneur aufgeführt, dessen individuelle Merkmale bereits häufiger Gegenstand empirischer Untersuchungen waren.<sup>66</sup> Wie sich im folgenden Kapitel noch stärker zeigt, finden sich je nach Definition des Entrepreneurs einige Überschneidungen mit der Definition des Eigentümers.<sup>67</sup> Die Annahmen, die der aktuellen Entrepreneurship-Forschung zugrunde liegen, beziehen sich fast ausschließlich auf die Innovator-Funktion im Unternehmen und sind nicht an Eigentum gekoppelt. Nichtsdestotrotz findet dieser Forschungsstrang besonders mit Stichproben von KMUs große Beachtung und lenkt die Aufmerksamkeit auf andere strategische Akteure als den Manager. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Forschung Unterschiede zwischen strategischen Akteuren zwar erkannt hat, jedoch einige für wichtiger befindet als andere und ihnen deswegen mehr Interesse zukommen lässt bzw. sie stärker erforscht. Dies geschieht ohne eine explizite Begründung mit bspw. einer höheren Relevanz des Managers gegenüber dem Eigentümer als strategischem Akteur.

---

<sup>63</sup> Vgl. Aharoni, Y., Tihanyi, L., Connolly, B. L. (2011), S. 137.

<sup>64</sup> Vgl. bspw. Reuber, R. A., Fischer, E. (1997).

<sup>65</sup> Vgl. Castaldi, R. M. (1986), S. 53.

<sup>66</sup> Vgl. bspw. Begley, T. M., Boyd, D. P. (1987), insbesondere S. 101; de Zoysa, A., Kanthi Herath, S. (2007), insbesondere S. 655.

<sup>67</sup> Vgl. bspw. den Beitrag von Miller, D. (1983), S. 770.



### 2.1.3 Definition und Abgrenzung des Manager- und Eigentümerbegriffs für die vorliegende Arbeit

Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, liegt der Fokus der bisherigen Forschungstradition im Bereich strategischer Akteure eher auf dem Manager als auf dem Eigentümer. Damit für die folgende Untersuchung diese beiden strategischen Akteure eindeutig voneinander unterschieden werden können, ist es notwendig, sie zunächst näher zu betrachten und die jeweiligen Begriffe zu definieren und voneinander abzugrenzen.<sup>68</sup>

Die Führung eines Unternehmens obliegt nach der Gründung durch eine natürliche Person dem Eigentümer bzw. Gründer des Unternehmens. Insbesondere bei großen (börsennotierten) Unternehmen wird die Führung später häufig an einen oder mehrere (angestellte) Manager übergeben, bspw. weil sich die Besitzverhältnisse über die Zeit hinweg zum Streubesitz gewandelt haben.<sup>69</sup> Der Manager übernimmt bei Vorhandensein eines mehr oder weniger starken Streubesitzverhältnisses die Führung des Unternehmens und erhält eine seinem Aufgabenniveau entsprechende Vergütung. Als (Top-)Manager werden zumeist die Mitglieder einer Gruppe bezeichnet, welche in angestellter Position ein Unternehmen leiten.<sup>70</sup> Zur Führung des Unternehmens gehört das Treffen operativer sowie strategischer Entscheidungen. Grundsätzlich obliegt dem Manager in seiner Leitungsposition die wichtige Steuerungsfunktion (im Sinne einer ex post Kontrolle) im Unternehmen, d. h. er muss sicherstellen, dass alle Aktivitäten des Unternehmens auf das Gesamtziel ausgerichtet sind und bei Abweichungen davon evtl. gegensteuern.<sup>71</sup> Da der Manager aufgrund seines empfundenen Arbeitsleids hauptsächlich extrinsisch durch seine Vergütung motiviert ist, richtet er sein Verhalten sowie seine Entscheidungen eigennutzenmaximierend aus. Dem entgegengesetzt ist die Rolle, also alle Erwartungen, die an den Inhaber der Position gestellt werden,<sup>72</sup> welche der Manager zu erfüllen hat. Die Rolle des Managers ist als erfolgreiche Leitung des Unternehmens nach den Zielen und Vorstellungen der Eigentümer definiert. Der Manager bleibt so lange in seiner Position im Unternehmen, bis er die ihm zugewiesene Rolle nicht mehr zur vollen Zufriedenheit der Anteilseigner bzw. Eigentümer ausfüllt und deswegen durch einen neuen Manager ersetzt wird, in der Hoffnung, dass der neue Manager ab diesem Zeitpunkt wieder alle Erwartungen erfüllt. Obwohl der Manager nur durch seinen Arbeitsvertrag an das Unternehmen gebunden ist, ist er grundsätzlich an einem langfristigen Arbeitsverhältnis interessiert, um so Einkommen, Prestige und Macht stei-

---

<sup>68</sup> Zur Vereinfachung wird hier von „dem Manager“ gesprochen, wohl wissend jedoch, dass sich diese aufgrund ihrer Eigenschaften grundlegend voneinander unterscheiden können, was sich auch auf das Verhalten in Bezug auf Geschäftsaktivitäten auswirken kann.

<sup>69</sup> Kirzner definiert in seinem Werk, dass „die Unternehmung formell Eigentum der Aktionäre [ist], die für die Geschäftsführung Manager einstellen“ ist (Kirzner, I. M., 1978, S. 44). Dies verweist klar auf die funktionenbezogene Trennung der strategischen Akteure.

<sup>70</sup> Vgl. Dittmer, G. (2002), S. 7.

<sup>71</sup> Vgl. Junckerstorff, K., Gast, W. F. (1960), S. 57.

<sup>72</sup> Vgl. Neuberger, O. (2002), S. 314.



gern zu können, wobei sich die Macht des Managers auf seine (Kontroll-)Funktion im und nicht auf seinen Besitz am Unternehmen gründet.<sup>73</sup>

Der Begriff des Managers ist sowohl in der deutschsprachigen als auch in der englischsprachigen Literatur dominant vertreten und kann dabei den Geschäftsführer, Vorstandsvorsitzenden, andere Vorstandsmitglieder, den CEO oder weitere Angehörige eines Boards oder TMTs umfassen, wie bereits im vorangegangenen Kapitel angedeutet wurde. Der Manager als CEO, oder aber als Teil des TMTs, ist insbesondere in aktuellen Forschungsbeiträgen häufig Gegenstand der Untersuchung.<sup>74</sup> Sowohl der Einfluss auf Unternehmensaktivitäten als auch die genauere Betrachtung der Person des Managers mit ihren spezifischen Eigenschaften steht dabei im Fokus. In den späten 1970er-Jahren wurden bspw. verschiedene Typologien entwickelt, welche Manager anhand verschiedener Verhaltensweisen zu gruppieren versuchten, um in Abhängigkeit des jeweiligen Typs eine möglichst genaue Vorhersage des Verhaltens treffen zu können. Diese haben aber keinen Einzug in die gängige Forschung gehalten.<sup>75</sup> Unabhängig vom Verhalten des Managers können ihm im Rahmen seiner Position zusammenfassend fünf Funktionen zugeordnet werden: „leiten, anweisen, unterweisen“; „Informationen sammeln und verteilen“; „Probleme lösen und entscheiden“; „planen, Ressourcen zuteilen, kontrollieren“ sowie „verhandeln“.<sup>76</sup> Sie unterscheiden sich von denen des Eigentümers vor allem hinsichtlich der Ausrichtung (denn der das Unternehmen führende Eigentümer hat ebenfalls diese Funktionen inne, zusätzlich zum Halten des Eigentums und dem Treffen strategischer Entscheidungen, die hier nicht erwähnt werden).

Die Definition und Abgrenzung des Begriffs und Gegenstands des eigentümergeführten Unternehmens ist deutlich schwieriger zu realisieren als die des Managers. Als Oberbegriff kann das Familienunternehmen gelten. Hierbei unterscheidet die Literatur familiengeführte Unternehmen sowie familienkontrollierte Unternehmen. Während das familiengeführte Unternehmen im Familienbesitz ist und die ganze Familie oder Teile davon an der Leitung des Unternehmens beteiligt sind, ist die Unternehmensführung des familienkontrollierten Unternehmens Aufgabe eines externen Managements, obwohl das Unternehmen sich im Besitz der Familie befindet.<sup>77</sup> Einige Autoren unterscheiden nochmals innerhalb der familienkontrollierten Unternehmen zwischen solchen, die sich vollständig oder mehrheitlich in Familienhand befinden und solchen, die nur einen geringen Einfluss aufgrund einer Minderheitsbeteiligung ausüben.<sup>78</sup> Das eigentümergeführte Unternehmen kann nun als Spezialfall des familiengeführten Unternehmens be-

<sup>73</sup> Vgl. Endreß, R. (1971), S. 75; Chandrakumara, A., de Zoysa, A., Manawaduge, A. (2011), S. 140.

<sup>74</sup> Das aktuell hohe Interesse an dieser Thematik bedeutet allerdings nicht, dass es vorher keine Forschung zu diesem Thema gab. Bereits im Jahr 1973 hat Mintzberg postuliert, dass unterschiedliches Arbeitsverhalten von Managern auf deren differierende Persönlichkeiten zurückzuführen ist (vgl. Castaldi, R. M., 1986, S. 53 bzw. die Veröffentlichung von Mintzberg, H., 1973).

<sup>75</sup> Vgl. Neuberger, O. (2002), S. 83; zur detaillierteren Auseinandersetzung mit den Managertypen vgl. Maccoby, M. (1976), S. 50 ff.; Maccoby, M. (1977), S. 25 ff.

<sup>76</sup> Vgl. Stahl, H. K. (2003), S. 8.

<sup>77</sup> Vgl. Oesterle, M.-J. (2007), S. 39.

<sup>78</sup> Vgl. Holt, D. T. (2012), S. 1146; Arregle, J.-L., et al. (2012), S. 1116.

zeichnet werden und lässt sich wie folgt charakterisieren: Zum einen muss die Mehrheit der Unternehmensanteile in den Händen des Eigentümers oder der Eigentümerfamilie liegen; zum anderen muss mindestens eine dieser Personen in der Geschäftsführung aktiv sein. Bei einer etwas erweiterten Perspektive sind auch solche Unternehmen, bei denen der ausgeübte Einfluss von Eigentümern über Geschäftsführungs- oder Beiratsmandate besonders hoch ist und damit de facto ebenfalls die Führung des Unternehmens bei den Eigentümern liegt, als eigentümergeführte Unternehmen zu bezeichnen.<sup>79</sup> Diese Definition eines eigentümergeführten Unternehmens wird in der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt.

Die Person des Eigentümers, die in der Arbeit im Vordergrund stehen soll, kann jedoch nicht allein aufgrund der zuvor dargelegten Definition des eigentümergeführten Unternehmens charakterisiert werden. Der Begriff des Eigentümers findet vor allem im Bereich Corporate Governance Anwendung und bezieht sich konkret auf die Eigentumsstruktur und Ausgestaltung von Kontrollsystemen. Das Verständnis von Eigentümern als strategische Akteure und Führungspersonen in Unternehmen ist bis auf wenige Ausnahmen hauptsächlich in der deutschsprachigen Literatur zu finden und selbst dort nur spärlich vorhanden.<sup>80</sup> Wird in der Forschung der Eigentümer betrachtet, handelt es sich dabei häufig um die Interpretation als Prinzipal im Sinne der Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT) oder allgemeiner um die Aufteilung des Eigentums unter verschiedenen Anteilseignern. Kaum ein Beitrag interpretiert den Eigentümer als strategischen Akteur, der aktiv für die Leitung des Unternehmens zuständig ist und Entscheidungen trifft, welche die Geschäftsaktivitäten beeinflussen. Es findet eine Abstraktion auf seine finanzielle Beteiligung am Unternehmen statt, welche der Definition eines strategischen Akteurs und der faktischen Rolle des Eigentümers in eigentümergeführten Unternehmen nicht gerecht wird. Da die Person des Eigentümers auf Basis dieses einseitigen Verständnisses nicht umfänglich erfasst werden kann und da sich nur wenige Forschungsbeiträge explizit mit dem Eigentümer beschäftigen, sollen verwandte Konzepte zur Bereicherung des Begriffs herangezogen werden. Abbildung 2 verdeutlicht zunächst das Beziehungsgeflecht der einzelnen Begriffe.

Neben der deutschsprachigen Literatur zum Eigentümer kann englischsprachige Literatur, die den „owner“ oder „owner-manager“ zum Gegenstand hat, herangezogen werden. In allen drei Fällen ist davon auszugehen, dass es sich um den Eigentümer im eigentlichen Sinne handelt. Etwas weniger eindeutig gestaltet sich die Identifikation des

---

<sup>79</sup> Vgl. Klein, S. B., Astrachan, J. H., Smyrniotis, K. X. (2005), S. 322; Welge, M. K., Witt, P. (2013), S. 186.

<sup>80</sup> Dies hängt auch damit zusammen, dass der Großteil der deutschen Unternehmen eher aus KMUs besteht, die von Eigentümern oder Familien geführt werden und in deren Eigentum stehen. Diese charakteristische Struktur ist ebenfalls in Ländern wie Österreich oder der Schweiz zu finden, jedoch ist sie bspw. in den USA nicht so stark ausgeprägt, weswegen das Forschungsinteresse dort eher auf dem Verhalten des Managers liegt.

Internationalisierungsprozesse eigentümergeführter  
Unternehmen

Der Einfluss des Eigentümers als strategischer Akteur

Stein, C.M.

2015, XXII, 238 S. 41 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-10664-5