2 Theorien und Konzepte der Familienunternehmung

In diesem Kapitel soll die Frage geklärt werden, warum Unternehmen, insbesondere Familienunternehmen, überhaupt existieren. Darüber hinaus soll überprüft werden, welche Aussagen sich über deren Verhalten treffen lassen. Einen ersten Erklärungsansatz für die Existenz von Familienunternehmen liefert das Konzept der Pareto-Effizienz (Varian, 2004, S. 14f.). Dieses Konzept unterstellt, dass eine Organisation genau dann effizient ist, wenn es keine alternative Organisationsform gibt, die mindestens einen Stakeholder der Organisation besser stellen kann, ohne einen anderen schlechter zu stellen. Wenn also Familienunternehmen existieren, kann davon ausgegangen werden, dass sie sich in einem ökonomischen Darwinismus als effiziente Organisationsform durchgesetzt haben. Gleichzeitig existieren jedoch auch andere Organisationsformen. Es kann also davon ausgegangen werden, dass all diese Organisationsformen innerhalb der ihnen gegebenen Rahmenbedingungen und in Ermangelung eines perfekten Marktes eine beste Antwort darstellen und effizient agieren. Welche Unterschiede zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen bestehen und wie sich diese aus einer theoretischen Perspektive erklären lassen, soll in den folgenden Unterkapiteln erläutert werden.

Zunächst werden mikroökonomische Ansätze und das neoklassische Marktmodell diskutiert, um zu erklären, warum die Organisationsform des Unternehmens der des Marktes zur Koordination von Aktivitäten überlegen sein kann (Kapitel 2.1). Die anschließende Vorstellung allgemeiner Theorien der Unternehmung dient der Spezifikation von Marktgegebenheiten und einer detaillierteren Diskussion der beteiligten Akteure und ihrer Zielsetzungen (Kapitel 2.2). Spezifische Konzepte der Familienunternehmung werden im Kapitel 2.3 behandelt und heben die Besonderheiten einer Symbiose der beiden Organisationsformen „Familie“ und „Unternehmen“ hervor.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017
K.T. Wirsching, *Familieneinfluss und Unternehmenserfolg*,
DOI 10.1007/978-3-658-18955-6_2

2.1 Mikroökonomische Ansätze

Trotz zunehmender Kritik stellt die mikroökonomische Theorie das nach wie vor dominierende Paradigma zur Erklärung von Tauschprozessen und dem Verhalten der beteiligten Akteure dar. Als Teilbereich der Volkswirtschaftslehre beschäftigt sie sich allgemein mit der Funktionsweise von Märkten und ihren zentralen Akteuren, den Unternehmern als Anbietern von Leistungen und Konsumenten oder Haushalten als Nachfragern.

2.1.1 Allgemeines neoklassisches Marktmodell

Unternehmen werden im neoklassischen Marktmodell lediglich durch ihre Produktionstechnologie beschrieben, welche das Verhältnis von Input- zu Outputfaktoren determiniert (Varian, 2004, S. 326ff.). Durch die Produktionsfunktion und die gegebene Technologie bestimmt sich wiederum die Kostenfunktion eines Unternehmens. Das Güterangebot trifft auf die Nachfrage der Haushalte und der Preismechanismus sorgt für ein Marktgleichgewicht von Angebot und Nachfrage. In einem friktionslosen Markt existiert ein Gleichgewicht, bei dem der Marktpreis den Grenzkosten der homogenen Güter entspricht. Marktpreis und Kosten sind damit interdependent und deterministisch bestimmt, folglich auch die optimale Produktionsfunktion. Im Marktgleichgewicht kann einzig die kostenminimale Produktionstechnologie existieren, jede noch so geringfügige Abweichung führt zu einem Verdrängen durch die Konkurrenz. Unternehmen bestehen nur aus einer Produktionsfunktion, welche für alle Unternehmen auf dem Markt identisch ist. Auch Unternehmen sind folglich homogen und identisch. Ein solches Marktgleichgewicht stellt sich jedoch nur unter bestimmten Bedingungen ein. Neben der Annahme homogener Anbieter und Nachfrager wird insbesondere ein bestreitbarer Markt ohne Eintritts- und Austrittsbarrieren verlangt. Dies setzt wiederum die Abwesenheit von Transaktionskosten jeglicher Art voraus.

Unternehmen werden als rein deterministische Einheiten interpretiert, welche einem gegebenen Marktpreis gegenüberstehen und sich ausschließlich passiv

und reaktiv verhalten können. Das Verhalten bestimmt sich allein durch die unterstellte Gewinnfunktion, welche die Unternehmen zwingt, sich gewinnmaximal zu verhalten, um nicht vom Markt verdrängt zu werden. Dieses Maximierungskalkül bestimmt konsequenterweise die Grenzen der Unternehmung: Die Produktion sollte bis zu diesem Optimum erweitert werden, jede weitere produzierte Einheit würde Kosten verursachen, die nicht durch entsprechende Erlöse gedeckt wären. Ein optimales Gleichgewicht ist erreicht, wenn weder eine Zunahme noch eine Verringerung der Produktionsmenge um eine Einheit zu einem höheren Gewinn führen würde. Ein ineffizientes Unternehmen wird in einem vollkommenen und damit bestreitbaren Markt sofort verdrängt. Es wird von ökonomischem Darwinismus gesprochen, der im Umkehrschluss effiziente Unternehmen positiv selektiert. In der Konsequenz kann unter den genannten Marktbedingungen für jedes Unternehmen angenommen werden, dass es effizient ist.

Die klassische mikroökonomische Theorie liefert, trotz ihres Anspruchs eines umfassenden Gedankengebäudes, weder eine Begründung für die Entstehung von Unternehmen noch Erklärungsansätze bezüglich deren Größe und Veränderung. Vielmehr stellt die zugrundeliegende Produktionstechnologie eine beliebig skalierbare Einheit ohne Größenvorteile dar. Insofern ist auch die Frage nach den Eigentümern eines Unternehmens redundant beziehungsweise deterministisch. Der Markt selektiert effiziente Unternehmen und damit eine effiziente Eigentümerstruktur.

Dem Preismechanismus wird in einfachen mikroökonomischen Modellen die zentrale Steuerungsfunktion zugeschrieben. Damit einher geht die grundsätzliche Idee, dass die Wohlfahrt des Kollektivs maximiert wird, indem jeder einzelne Akteur versucht, seine individuelle Wohlfahrt zu maximieren. Adam Smith (1776) beschreibt in seinem Werk „The Wealth of Nations“ dieses Zusammenspiel; bis heute verbindet man mit seinem Werk die Vorstellung einer unsichtbaren Hand, die den Markt steuert und ein Gleichgewicht herbeiführt. Andere Ökonomen sprechen für Organisationen dieser Epoche nur von Händlern oder Kaufleuten und beschreiben diese als Vorreiter eines Unternehmens, wie es

heute verstanden wird. Erst eine Trennung der Zielfunktion des Unternehmens von der ihres Eigentümers führt in diesem Literaturstrang zu einem eigenständigen Unternehmen. Ein einfaches Familienunternehmen, welches der Bestreitung des Lebensunterhaltes wegen geführt wird, ist demnach kein Unternehmen (Spulber, 2009, S. 103). Unternehmen im klassischen Sinne mit einer Gewinnerzielungsabsicht, die als losgelöst von den Zielen ihres Eigentümers betrachtet werden kann, bildeten sich erst in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts (Chandler, 1977).

Dieses klassische mikroökonomische Unternehmen bezeichnet Hart (2011, S.102) als Karikatur eines modernen Unternehmens. Dabei streitet er den Nutzen dieses vereinfachten Modells jedoch nicht vollständig ab und verweist auf die Chance, damit Produktionsmöglichkeiten von Unternehmen zu vergleichen. Wenn die Annahme des vollkommenen Wettbewerbs fällt, kann auch das strategische Verhalten zwischen Unternehmen erklärt werden. Das Unternehmen bleibt jedoch weiterhin eine „Black Box“, die lediglich durch ihre Produktionstechnologie charakterisiert wird. Sämtliche Eigenschaften und Kennzeichen eines Unternehmens, welche direkt oder indirekt das Agieren auf Märkten bestimmen, bleiben außen vor. Insbesondere die Kapitalstruktur, also das Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital, wird als irrelevant betrachtet. Trotz berechtigter Kritik an der Vereinfachung und Abstraktion dieses Theoriegebäudes zur Erklärung marktlichen Verhaltens lassen sich Aussagen über das Verhalten von Marktteilnehmern hinreichend genau beschreiben und analysieren. Je geringer der Einfluss der „Black Box“ auf die strategischen Alternativen der Marktteilnehmer, umso weniger restriktiv erweisen sich die Annahmen, und umso näher rückt die Lebenspraxis an die Beschreibung und die Aussagen der Modellwelt heran. In weitgehend standardisierten Branchen ähneln sich Unternehmen in ihrer zugrundeliegenden Produktionstechnologie immer mehr. Der strategische Aktionsradius durch die „Black Box“ wird immer enger und vom Markt determiniert. In der Folge können sich Unternehmen nur noch entsprechend der Marktgesetze und -kräfte „verhalten“ und nicht mehr eigenständig „handeln“. Unternehmen aus der Textil-, Stahl- oder Lebensmittelindustrie mögen hier als Beispiel dienen.

Das im folgenden Abschnitt kurz diskutierte Theorem zur Irrelevanz der Kapitalstruktur für den Unternehmenswert von Modigliani und Miller (1958) und Fishers Separationstheorem (1930) versuchen ebenso, die allgemeine Gültigkeit der neoklassischen Theorie zu belegen und stützen sich folglich auf deren Annahmen.

2.1.2 Die Irrelevanz der Kapitalstruktur nach Modigliani/Miller

Auch Modigliani und Miller (1958) zeigen, dass in einer neoklassischen Unternehmens-umwelt, in der es weder Steuern noch asymmetrische Information gibt und ein vollkommener Kapitalmarkt existiert, die Kapitalstruktur und damit einhergehend der Verschuldungsgrad vollkommen irrelevant für den Unternehmenswert ist. Tirole (2006) formuliert diesen Zusammenhang prägnant mit den Worten, dass die Größe des Kuchens nicht dadurch bestimmt wird, wie er aufgeteilt wird. Daraus lässt sich ableiten, dass die Kapitalstruktur keinen Einfluss auf das strategische Verhalten des Unternehmens hat; folglich kann sie keine Unterschiede zwischen Unternehmen und deren Performance erklären. Nichtsdestotrotz dient das Irrelevanz-Theorem bis heute als Grundlage für die moderne Kapitalmarkttheorie und gilt nach wie vor als eines der bedeutendsten Modelle. Gerade die Analyse und Diskussion der Nicht-Erfüllung einzelner Bedingungen gibt Aufschluss über die Bedeutung dieser Rahmenbedingungen für eine optimale Kapitalstruktur.

2.1.3 Das Spulber Modell

Einen Schritt weiter in der Erklärung von Unternehmen geht Spulber (2009), der mit seinem Beitrag „The Theory of the Firm – Microeconomics with Endogenous Entrepreneurs, Firms, Markets and Organizations“ zu einer konsequenten Weiterentwicklung der mikroökonomischen Theorie beiträgt. Spulber (2009) stellt in seiner Theorie der Unternehmung den bekannten Akteuren „Unternehmen“ und „Konsument“ noch den „Entrepreneur“ an die Seite. Konsumenten können ihre Ressourcen nutzen, um als Entrepreneure aktiv zu werden und Unternehmen zu etablieren. Spulber definiert das Unternehmen als eine

Institution, welche der Abwicklung von Transaktionen dient. Es kommt zu einer „fundamentalen Veränderung“ (Spulber, 2009, S.152), die den Übergang von der Funktion des Entrepreneurs zum Eigentümer kennzeichnet. Die Trennung zwischen den Zielen der Unternehmung und den Zielen des Eigentümers und die damit einhergehende Komplexität unterscheidet das Unternehmen von einer einfachen Tauschbeziehung zwischen zwei Akteuren. Hart (2011) verweist in seiner kritischen Würdigung des Werkes von Spulber (2009) auf die Schwierigkeit, diese Trennung zu identifizieren und zu messen. Da das Unternehmen kein Individuum, sondern eine Rechtsform ist, müsste ein Repräsentant dessen Zielfunktion vertreten. Dieses Individuum, beispielsweise der Manager, wird aber eigene Ziele verfolgen.

Die Idee Spulbers, zwischen der Maximierungsfunktion des Unternehmens und der Nutzenfunktion des Eigentümers zu trennen, geht auf Fisher (1930) zurück. Er schaffte mit seinem Separationstheorem die theoretische Grundlage, dass Investitionsentscheidungen des Unternehmens bei vollkommenen Kapitalmärkten[1] unabhängig von den Präferenzen der Eigentümer und der Art der Finanzierung getroffen werden sollten. Die Spar- und Konsumziele des Unternehmenseigners beeinflussen die optimale Investitionsentscheidung nicht, er profitiert durch seine Beteiligung vom Wohlfahrtsgewinn des Unternehmens. Konsequenterweise hat die Eigentumsstruktur des Unternehmens in diesem Modell keinen Einfluss auf die Ausgestaltung des Unternehmens (Fisher, 1930).

2.1.4 Fazit

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Mikroökonomik wertvolle Ansätze liefert, die bei der Erklärung, wie Unternehmen und Konsumenten am Markt agieren und welche Unternehmen sich im Wettbewerb durchsetzen können, hilfreich sind. Sie stellt aber kein geeignetes Instrumentarium zur Verfügung, um die Koexistenz vieler verschiedener Organisationstypen zu erklären. Welche Unterschiede zwischen diesen Ausprägungen tatsächlich bestehen und

[1] Vollkommene Kapitalmärkte kennzeichnen sich dadurch, dass keine Transaktionskosten auftreten und eine Situation vollständiger Konkurrenz den Markt beherrscht.

inwiefern diese Eigenschaften den Erfolg des Unternehmens bestimmen, kann an dieser Stelle nicht erklärt werden. Dem ökonomischen Darwinismus folgend müssen Familienunternehmen, Konzerne in Streubesitz oder auch Nonprofit-Organisationen allesamt effiziente Organisationsformen darstellen, da sie, unterschiedlichen Strategien folgend, nebeneinander am Markt bestehen.

2.2 Allgemeine Theorien der Unternehmung

In einer Welt vollkommener Konkurrenz und friktionsloser Märkte stellen die Grenzen eines Unternehmens keine relevante Größe dar. Insofern kann nicht einmal von einer „Black Box" gesprochen werden, da der Inhalt dieser „Box" der leeren Menge entspricht. Empirische Untersuchungen ab der Mitte des 20. Jahrhunderts rücken verstärkt die Frage nach der „Black Box" in den Vordergrund: Gewinne von Unternehmen variierten nicht nur zwischen, sondern auch innerhalb von Branchen. Zuerst nur als „Anomalien" oder empirische Artefakte abgetan, entwickelte sich in der Forschung ein zunehmend kritisches Verhältnis gegenüber der traditionellen Mikroökonomie, ihren Annahmen und Aussagen.

Als besonders fruchtbarer Weg erwies sich die Analyse von Marktbeziehungen als Netzwerk expliziter oder impliziter Verträge zwischen den Marktteilnehmern, und hier insbesondere die Erkenntnis der Unvollkommenheit solcher Verträge oder Abmachungen. Marktbeziehungen lassen sich nicht mehr als bloßer Austausch oder Transaktion zwischen zwei Partnern auf sogenannten „Spotmärkten" beschreiben. Vielmehr lassen sich Austauschbeziehungen aufgrund ihrer inhärenten und spezifischen Transaktionskosten[2] als einmalige oder mehrmalige Verträge mit bestimmter oder unbestimmter Dauer beschreiben.

Im Folgenden wird der neoklassische modelltheoretische Rahmen verlassen, um weniger „standardisierte" Austauschbeziehungen zu beschreiben: Auf der einen

[2] Transaktionskosten sind definiert als Kosten, die weder in der Produktions- noch in der Kostenstruktur enthalten sind, und deren Änderung zu einer Anpassung der Unternehmensgröße führt. Eine ausführliche Diskussion der Transaktionskostentheorie findet sich im folgenden Unterkapitel 2.2.1.

Seite haben Konsumenten unterschiedliche Präferenzen, auf der anderen Seite aber bieten Unternehmen differenzierte Produkte in unterschiedlichen Qualitäten an (Williamson, 1985, S.). Zingales (1998) identifiziert in diesem Forschungsgebiet zwei Strömungen, die sich in ihrer Sicht auf das Unternehmen in einem Punkt unterscheiden: Der (Un-)Vollkommenheit von Verträgen. Die sogenannte Vertragstheorie, allgemein als Prinzipal-Agenten-Theorie bekannt, definiert Unternehmen, oder jede Art von Organisation, als ein Geflecht von Verträgen, ein „nexus of contracts" (Jensen & Meckling, 1976). Eine spezifische Unternehmung stellt ein spezielles Geflecht von Verträgen dar. Da Verträge mit Kosten der Anbahnung, Aushandlung und Durchsetzung verbunden sind, stellt eine Unternehmung eine zum Markt kostengünstige Alternative dar. Während sich auf dem Markt alle relevanten Transaktionspartner in bilateralen Verträgen untereinander koordinieren müssen, stellen Unternehmen eine eigenständige Vertragseinheit dar. Jeder relevante Stakeholder schließt nur noch einen Vertrag mit der Unternehmung ab – die Unternehmung lässt sich folglich als ein spezifisches Geflecht von Verträgen zwischen der Unternehmung als Vertragseinheit und ihren Stakeholdern interpretieren. Allerdings weist die Vertragstheorie in dieser Darstellung ein nicht unerhebliches Problem auf: Zwar lässt sich sowohl die Entstehung als auch die Größe von Unternehmen hinreichend erklären, nicht aber deren Heterogenität. Jedes Unternehmen kann quasi kopiert werden, indem lediglich die zugrundeliegenden Verträge kopiert und vervielfacht werden.

Der Blick auf die Realität zeigt jedoch eine große Heterogenität von Unternehmen, selbst innerhalb relativ homogener Branchen auf. Insbesondere unterscheiden sich Unternehmen hinsichtlich ihrer Eigentümerstruktur. Einen Erklärungsansatz hierfür liefert die sogenannte Property Rights Theorie, auch Incomplete Contract Theorie genannt. Ausgangspunkt der Analyse stellt die Unvollkommenheit von Verträgen dar. Sind Verträge unvollkommen, kann dies zu nicht unerheblichen Kosten, insbesondere bei der Setzung von Anreizen und Durchsetzung von Strafen, führen. Dieser zweite Literaturstrang, der durch die Publikationen von Grossman und Hart (1986) und Hart und Moore (1990) begründet wird, beschreibt das Unternehmen als Ansammlung von Vermögens-

werten, die sich in gemeinsamem Eigentum mehrerer Parteien befinden. Die Frage, wem welche Vermögenswerte gehören, spielt eine entscheidende Rolle, da dieses Eigentum Verhandlungsmacht in der Frage verleiht, wer welche Entscheidungen treffen darf.

Die in den folgenden Unterkapiteln vorgestellten Theorien können diesen beiden Strömungen angeschlossen werden: Der Property-Rights-Ansatz (2.2.3) sowie die Transaktionskostentheorie (2.2.1) lassen sich der zweiten Definition zuordnen, wohingegen die Prinzipal-Agenten-Theorie (2.2.2) sich explizit mit der Vertragsgestaltung befasst. Einschränkend muss jedoch ergänzt werden, dass eine klare und eindeutige Abgrenzung dieser Theorien nicht möglich ist und im Folgenden nicht angestrebt wird. Die Unterteilung soll vielmehr eine Fokussierung auf das jeweils interessierende Gefüge widerspiegeln und letztlich aufzeigen, dass sich alle Erklärungsansätze um dasselbe Phänomen drehen.

2.2.1 Transaktionskostentheorie

Williamson (1981, S.2) kritisiert, dass eine sich auf das Unternehmen als Produktionsfunktion beschränkende neoklassische Sicht zu kurz greift. Transaktionskosten können als Gegenpol zur Friktionslosigkeit beschrieben werden. Sie treten immer dann auf, wenn die Annahmen eines perfekten Marktes verletzt sind. Coase (1937) verweist darauf, dass Märkte und Unternehmen gleichwertige Alternativen darstellen, um ökonomische Aktivitäten zu koordinieren. Letztlich entscheiden die mit jeder Transaktion anfallenden Kosten, ob eine hierarchische Lösung innerhalb eines Unternehmens oder eine marktliche Lösung zwischen Unternehmen günstiger ist. Angenommen wird, dass mit jeder Transaktion Kosten einhergehen, allein deren Höhe kann variieren und beeinflusst letztlich das Zustandekommen oder Scheitern eines Geschäftes. Als Ausgangspunkt seiner Untersuchungen kann die Frage angesehen werden, warum Organisationen überhaupt existieren, wenn der Markt die Produktion bestimmt und einen effizienten Mechanismus darstellt (Coase, 1937). Bei dem Vergleich verschiedener Unternehmen und Branchen fällt auf, dass sich deren Grad an vertikaler Integration signifikant unterscheidet.

Begründet werden diese Unterschiede durch Kosten, die unterschiedlich ins Gewicht fallen können. Exemplarisch nennt Coase (1937), unter Berufung auf verschiedene vorangegangene, meist auf die Bestimmung eines Marktgleichgewichts fokussierte Arbeiten seiner Kollegen, zunächst die Kosten des Preismechanismus: *Suchkosten*, die der Bestimmung des tatsächlichen Preises dienen, aber auch *Verhandlungskosten* und *Kosten der Vertragsgestaltung*. Diese können in Organisationen allein schon deshalb verringert werden, da ein einmal ausgehandelter Vertrag bei sich wiederholenden Transaktionen immer wieder verwendet werden kann, beziehungsweise die Möglichkeit der Wiederholung bei Vertragsabschluss bereits eingeschlossen wird. Dessen ungeachtet muss der Unternehmer entscheiden, welche Transaktionen er überhaupt in seine Unternehmung einschließt, da mit steigender Anzahl an Transaktionen die Koordinationskosten zunehmen. Ebenfalls in sein Entscheidungskalkül einbeziehen sollte er, ob eine alternative Verwendung der Ressourcen, also beispielsweise eine Erweiterung des Produktionsprogramms, noch immer wertmaximierend ist. Es findet sich ein Gleichgewicht, in dem die Kosten der Abwicklung und Organisation innerhalb der Unternehmung den Kosten einer Koordination über den Markt entsprechen.

Williamson (1985, S.2 ff.) würdigt in seinem Werk „The Economic Institutions of Capitalism“ die herausragende Leistung von Coase und verweist generell auf die hohe Bedeutung verschiedener Arbeiten aus den Bereichen der Ökonomie, der Rechtswissenschaft und der Organisationslehre, die in den 1930er Jahren erschienen sind. Gleichzeitig bemängelt er, dass der Transaktionskostentheorie in den darauffolgenden 30 Jahren nahezu keine Beachtung geschenkt wurde. In seinem 1989 erschienenen Aufsatz „Transaction Cost Economics“ fasst er zentrale Erkenntnisse zusammen und schenkt der Operationalisierung der Transaktionskostenökonomik besondere Beachtung (Williamson, 1989). Er beschreibt drei Hauptdimensionen, die der Beschreibung von Transaktionen dienen. Am Bedeutendsten ist das Vorliegen von *Faktorspezifität*, aber auch die *Häufigkeit der Wiederholung* und der *Grad der Unsicherheit*, der Transaktionen ausgesetzt sind, bestimmen deren Bedeutung und Kosten.

Williamson (1989) geht hier insbesondere auf die Vertragssituation und inwiefern diese die Wettbewerbssituation beeinflusst, ein. Er führt in diesem Zusammenhang den Begriff der „fundamentalen Transformation“ ein. Selbst wenn vor Vertragsabschluss Wettbewerb zwischen den verschiedenen Anbietern herrscht, führt der Abschluss eines Vertrages mit einem Anbieter zu transaktionsspezifischen Investitionen. Dabei spielt es keine Rolle, ob diese Investitionen Human- oder Sachkapital betreffen, vielmehr geht es um deren Höhe und Bedeutung für die Transaktion. Durch die spezifische Investition eines Vertragspartners gerät die ursprüngliche Wettbewerbssituation unter den Anbietern ins Ungleichgewicht. Ein Anbieterwechsel wäre nun mit der Zerstörung ökonomischen Wertes bzw. Kosten verbunden. Die Identität der Vertragspartner spielt zu diesem Zeitpunkt eine entscheidende Rolle, sie sind nicht mehr anonym oder austauschbar. Beide Vertragspartner haben nun Anreize, sich kooperativ zu verhalten und mögliche Konflikte auszuräumen.

Resümierend wird die Transaktionskostentheorie bis heute durch die diskutierten zentralen Werke bestimmt. Coase (1937) beruft sich auf die Position, dass eine marktliche Organisation und eine Organisation im Unternehmen nicht getrennt voneinander zu betrachten sind, sondern stattdessen innerhalb eines gemeinsamen Rahmens untersucht werden sollten, der sich durch Transaktionskosten beschreiben lässt. Transaktionskosten definieren folglich die Grenzen des Unternehmens. Auch bei Williamson (1989) spielt die vertikale Integration eine entscheidende Rolle, allerdings rückt er den Vertrag, der die Transaktion definiert und die dazugehörigen Verhandlungspositionen, ex ante und ex post, in den Mittelpunkt seiner Überlegungen. Beide Ansätze versuchen, eine Erklärung für die Überwindung von Marktunvollkommenheiten zu liefern und die Existenz von Unternehmen als effiziente Organisationsform zu begründen.

2.2.2 Prinzipal-Agenten-Theorie

Vertragsbeziehungen stehen auch bei der Prinzipal-Agenten-Theorie im Vordergrund, im klassischen Sinne vor allem die zwischen Eigentümer und Manager des Unternehmens. Jensen und Meckling (1976) fokussieren sich in ihrem

zentralen Aufsatz „Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure“ auf verhaltenstheoretische Implikationen, die sich aus der vertraglich geregelten Aufteilung der Verfügungsrechte zwischen Eigentümer und Manager des Unternehmen ergeben.

Unter einer Agency-Beziehung versteht man allgemein einen Vertrag, den ein Prinzipal mit einem Agenten schließt, damit dieser für ihn eine Leistung erbringt bzw. Entscheidungen trifft. Unter der Annahme, dass beide Akteure Nutzenmaximierer sind, wird der Agent nicht automatisch und nicht in jeder Situation einen Anreiz haben, sich im Sinne des Prinzipals zu verhalten. Der Prinzipal versucht deshalb einerseits, den Agenten durch entsprechende Anreize zu motivieren, in seinem Sinne zu handeln, und andererseits Überwachung- und Monitoring-Systeme einzuführen, um die Leistung des Agenten besser kontrollieren und beurteilen zu können. Auf der anderen Seite wendet der Agent Signalling und Bonding-Kosten auf, um dem Prinzipal zu signalisieren, dass er keine Handlungen unternehmen wird, die dem Eigentümer schaden oder seinen Gewinn schmälern. Jensen und Meckling (1976) definieren Agency-Kosten als die Summe der Kosten des Monitorings und Signallings und des Wohlfahrtsverlusts. Sie verweisen darauf, dass ein Großteil der bis dato existierenden Arbeiten sich der Thematik normativ annähert, um durch geeignete Ansätze Schlussfolgerungen für eine optimale Vertragspolitik ziehen zu können. Sie hingegen versuchen mit ihrem Modell aufzuzeigen, dass sich die beteiligten Individuen durch Anreize innerhalb des optimalen Vertragsgefüges incentivieren lassen und deren Beziehung bestimmen.

Konkret beschäftigen sich Jensen und Meckling (1976) mit einem Modell, das das Verhalten eines Eigentümer-Managers, dem 100% seines Unternehmens gehören, mit seinem Verhalten nach der Veräußerung von Unternehmensanteilen an weitere Eigentümer vergleicht. Die Intuition des Modells kann in wenigen Worten beschrieben werden: Ein Entrepreneur, der sein eigenes Unternehmen führt, wird seine Entscheidungen an seinem eigenen Nutzen ausrichten und versuchen, diesen zu maximieren. Dieser Nutzen setzt sich aus finanziellen und nicht-geldlichen Leistungen und Vorzügen zusammen. So kann der Entrepre-

neur aus seinem großen Büro genauso wie seinem gesellschaftlichen Status oder dem Ansehen vor seiner Belegschaft Nutzen ziehen, was als „Konsum am Arbeitsplatz“ bezeichnet wird. Dieser Nutzen ist mit seiner Geschäftstätigkeit verbunden und außerhalb des Unternehmens nicht realisierbar. Gleichzeitig schmälern diese „Konsumentnahmen“ den Unternehmenswert, da jede nicht konsumierte Einheit alternativ im Unternehmen verbleibt. Diese Situation kann als Trade-off zwischen gegenwärtigem und zukünftigem Konsum beschrieben werden.

Zur Finanzierung weiterer Projekte ist der Entrepreneur darauf angewiesen, das Eigenkapital des Unternehmens zu erhöhen und verkauft deshalb Unternehmensanteile an außenstehende Eigenkapitalgeber. Er möchte das Unternehmen weiterhin als Manager führen. Mit dieser prozentualen Verringerung seines Eigentumsanteils verändert sich seine Nutzenfunktion. Konsum am Arbeitsplatz wird für den Manager attraktiver, da er die Kosten seines Handelns nun nicht mehr alleine trägt, sondern nur den relativen Anteil, der seinem Eigentumsanteil entspricht. Für die Bestimmung des optimalen Ausgabepreises der Aktien ist relevant, ob die neuen Eigentümer des Unternehmens myopisch oder rational sind. Myopische Anteilseigner werden dieses Verhalten des Managers nicht antizipieren, rationale schon. Sie werden in ihrer Zahlungsbereitschaft für die Aktie berücksichtigen, dass der Manager den Unternehmenswert verringern wird.

Jensen und Meckling (1976) belegen mit ihrem Modell, dass der Wert des Unternehmens vom Eigentumsanteil des Managers beeinflusst wird. Es kann aus Sicht der Eigentümer sinnvoll sein, den Manager am Unternehmen zu beteiligen, um ihn so von opportunistischem Verhalten abzuhalten und seine Interessen an die eigenen anzugleichen. Im folgenden Kapitel wird deshalb auf Eigentumsrechte eingegangen, allerdings nur in Form einer Entlohnungskomponente für Manager, die gewährleisten soll, dass der Manager seinen Einsatz im Sinne der Eigentümer maximiert.

2.2.3 Property Rights-Ansatz

Die Theorie der Verfügungsrechte wird zu Beginn des nächsten Kapitels (2.3.1) diskutiert, da sie als Ausgangspunkt eines effizienten Umgangs mit Ressourcen gesehen werden kann. Nur wenn Verfügungsrechte zugewiesen werden, kann durch Verhandlung ein effizientes Ergebnis erzielt werden. An diesem Punkt ist zunächst egal, wie diese Rechte verteilt sind. Im Folgenden soll unter Berücksichtigung von Transaktionskosten und in dem Wissen der Implikationen der Prinzipal-Agenten-Theorie eine optimale Verteilung zwischen Manager und Eigentümer erzielt werden. Furubotn und Pejovich (1972) kommen in ihrer Zusammenfassung zu dem Schluss, dass Maximierungsverhalten im Rahmen der Theorie der Eigentumsrechte als die Norm angesehen wird. Jedes Individuum versucht innerhalb der Grenzen, die ihm der institutionelle Rahmen setzt, seine persönlichen Ziele zu erreichen und eine Gleichgewichtsposition zu finden, die seinen Nutzen maximiert. Wenn der Manager Eigentumsanteile am Unternehmen übertragen bekommt, werden sich seine Interessen an die der anderen Eigentümer anpassen.

Demsetz (1967) verweist explizit darauf, dass Eigentumsrechte gleichzeitig eine Anreiz- und Belohnungskomponente enthalten können. Sie bieten die Möglichkeit, Externalitäten zu internalisieren. Der Manager, oder um die Agency-Perspektive nochmals aufzugreifen, Agent, wird sich anstrengen, seinen Nutzen, der nun dem Nutzen des Eigentümers, oder eben Prinzipals, entspricht, zu maximieren, um anschließend direkt davon zu profitieren. Ein abweichendes Verhalten nach Vertragsabschluss, „moral hazard“ oder auch „hold-up“ genannt, kann auf diese Weise minimiert werden. Eigentumsrechte können als nahezu perfektes Substitut für perfekte Verträge gesehen werden, da im Konfliktfall das Eigeninteresse der Eigentümer abgesichert ist (Lehmann, 2006). Die Entscheidungsgewalt im Unternehmen liegt nach wie vor beim Manager, die Unsicherheit hinsichtlich zukünftig zu treffender Entscheidungen spielt aber eine geringere Rolle.

In Familienunternehmen können Eigentumsrechten vielfältige Funktionen beigemessen werden. Eine detaillierte Diskussion findet sich im Kapitel 2.3.2. Generell gilt für Familienunternehmen, dass ohne einen Eigentumsanteil schwer Kontrolle über das Unternehmen erlangt werden kann und Kontrolle die Voraussetzung ist, um auf das Management einwirken zu können.

2.2.4 Fazit

Wenn man diese allgemeinen Theorien der Unternehmung zusammenfassen möchte, muss deren Ausgangspunkt noch einmal in Erinnerung gerufen werden. Einen kleinsten gemeinsamen Nenner stellt sicher die Übereinstimmung all dieser Theorien dahingehend dar, dass ein perfekt funktionierender Produktmarkt mittel- und langfristig alle Governance-Probleme lösen und die genannten Mechanismen somit überflüssig machen würde. Ein funktionierender Wettbewerb könnte alle Ineffizienzen bereinigen (Shleifer & Vishny, 1997). Die Daseinsberechtigung dieser Theorien stellen folglich imperfekte Märkte dar, die verschiedenen Friktionen unterliegen. Diese Märkte sind auch deshalb imperfekt, weil moderne Unternehmen im Zuge ständig steigender Komplexität stärker durch ihr strategisches Verhalten und ihre Governance-Strukturen als durch ihre Produktionsfunktion beschrieben werden können. Ihre interne Organisation steht im Vordergrund, durch sie lassen sich die Grenzen der Unternehmen bestimmen, wie es vorrangig im Rahmen der Transaktionskostenökonomie üblich ist. Dem gegenüber stehen Ansätze wie die Prinzipal-Agenten-Theorie oder die Theorie der Verfügungsrechte, die das Unternehmen als Geflecht von Verträgen und rechtliches Gefüge definieren.

Eine strikte Abgrenzung der Theorien ist prinzipiell schwierig, da sie, selbst wenn sie nicht direkt aufeinander aufbauen, Interdependenzen aufweisen. Im Hinblick auf den weiteren Verlauf dieser Arbeit und die im folgenden Abschnitt vorgestellten spezifischen Konzepte der Familienunternehmung ist eine Trennung gar unmöglich, da hier Elemente aller Ansätze verbunden und auf deren Bedeutung für das Familienunternehmen hin diskutiert werden.

2.3 Spezifische Konzepte der Familienunternehmung

Entgegen der Motivation bisheriger Theorien, die sich nur bedingt auf die Lösung praktischer Probleme zurückführen lässt und selten eine Reaktion auf Beobachtungen in der Unternehmenslandschaft darstellt, dienen die familienunternehmensspezifischen Theorien nahezu ausschließlich der Erklärung solcher Phänomene. Notwendig sind diese weiteren Erklärungsansätze deshalb, weil im Familienunternehmen drei Sub-Systeme ineinander greifen: Das der Familie, das der Unternehmung und das des Eigentums (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997, S. 4ff.). Die Forschung, die sich mit Familienunternehmen beschäftigt, geht davon aus, dass aufgrund dieser Subsysteme systematische Unterschiede zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen bestehen; gäbe es diese nicht, wäre jegliche Forschung in diesem Themenfeld überflüssig (Chrisman, Chua & Sharma, 2005).

Dargestellt werden kann dieses Zusammenspiel in einem Drei-Kreise-Modell, das alle möglichen Kombinationen von Überlappungen berücksichtigt (vergleiche Abbildung 1). Probleme ergeben sich immer dann, wenn widersprüchliche Ziele, Normen, Wertsysteme und Organisationsstrukturen aufeinander treffen. Je nach Funktion des Familienmitglieds kann ein und dieselbe Person mehreren Kreisen angehören, dann verkörpert derjenige die Ansprüche der einen genauso wie der anderen Seite, was sowohl die Entscheidungsfindung als auch die Rechtfertigung und Nachvollziehbarkeit schwer machen kann.

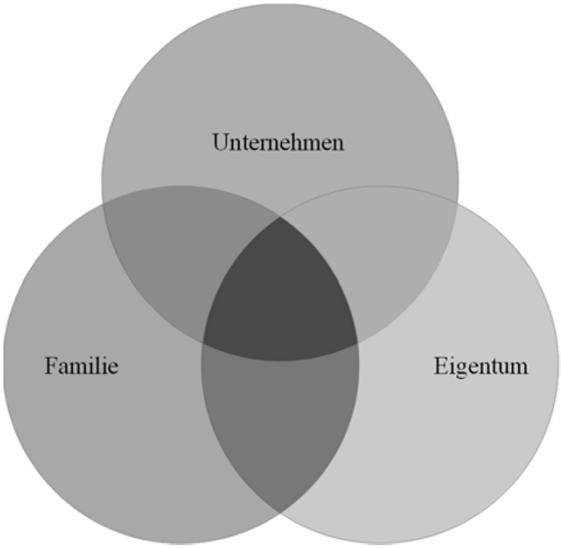


Abbildung 1: Das Drei-Kreise-Modell des Familienunternehmens

(eigene Darstellung in Anlehnung an Gersick et al., 1997)

Die Kreise spiegeln zudem die verschiedenen Zeithorizonte wider, die in einem Familienunternehmen aufeinander treffen. Die Fraktion „Familie" wird in erster Linie an einem langfristigen Zeitplan festhalten, für sie spielen schnelle Erfolge eine untergeordnete Rolle, ihr Ziel ist eine Weitergabe des Unternehmens an die nächste Generation (Ehrhardt, Nowak & Weber, 2006; Kim & Gao, 2013). Das andere Extrem auf einem Kontinuum möglicher Kombinationen stellen die Eigentümer des Unternehmens dar, die, zumindest wenn sie diversifiziert sind und ihre Investition als reine Vermögensanlage betrachten, vor allem an einem schnellen Wertwachstum und hohen Renditen und Dividenden interessiert sind.

Diese widersprüchlichen Erwartungen, die das Verhalten aller am Familienunternehmen Beteiligten beeinflussen, sollen im folgenden Abschnitt aus einer theoretischen Perspektive analysiert und untersucht werden. Einschränkend muss hinzugefügt werden, dass diese „Theorien" keine Theorien im klassischen

Sinn sind, sondern vielmehr als „erklärende Ansätze“ bezeichnet werden können. Das zeigt sich auch in der im Folgenden zitierten, teils empirischen oder auch anekdotisch anmutenden Literatur; theoretische Papiere im klassischen Sinne fehlen auf diesem Gebiet völlig. Die folgenden Kapitel beschäftigen sich vordergründig mit Ansätzen zur Abgrenzung und Definition des Familienunternehmens (2.3.2 „Components of Involvement“-Ansatz, 2.3.3 „Essence“-Ansatz, 2.3.4 F-PEC-Skala) beziehungsweise besonderen Verhaltensweisen der Unternehmensfamilie in verschiedenen Rollen, beispielsweise der des Eigentümers (2.3.1 Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt) oder Managers (2.3.5 Stewardship-Theorie) des Unternehmens. Das Definitionsdilemma, das alle Ansätze tangiert, wird im Rahmen der Meta-Analyse im Kapitel 3.1.2 ausführlich diskutiert, da es vor allem im Rahmen empirischer Untersuchungen von hoher Relevanz ist. Da ein gewisser Eigentumsanteil der Familie in jeder erdenklichen Definition eine Rolle spielt und als Grundvoraussetzung angesehen werden kann, um ein Familienunternehmen als solches deklarieren zu können, wird ihm im Folgenden eine besondere Bedeutung beigemessen.

2.3.1 Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt

Die Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt spielt in der Literatur zu Familienunternehmen eine tragende Rolle: Auf der einen Seite werden Familienunternehmen oft dadurch von Nichtfamilienunternehmen abgegrenzt, dass die Familie als Großaktionär und kontrollierender Eigentümer im Unternehmen auftritt. Dem gegenüber stehen dann börsennotierte Großkonzerne in Streubesitz, denen der Einfluss eines Eigentümers fehlt. Auf der anderen Seite stehen Familienunternehmen genauso vor Problemen, die sich direkt aus der Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt ergeben, spätestens dann, wenn die Familie in der zweiten Generation im Unternehmen involviert ist und sich Eigentumsanteile aufspalten. Zunächst soll allgemein die Theorie der Verfügungsrechte und deren Entstehungsgeschichte dargelegt werden; im Anschluss wird auf Familien in der Rolle des Eigentümers eingegangen.

Mit der Industrialisierung und der immer größeren Verbreitung von Fabriken ging ein erhöhter Bedarf an Kapital einher, der Investitionen und den technischen Fortschritt finanzieren sollte. Eigentümer bestehender Unternehmen und Entrepreneure, die neue Unternehmen gründeten, beschafften sich dieses Kapital einerseits über den Markt für Fremdkapital, andererseits durch die Hinzunahme weiterer Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber. Obwohl Börsen, die den klassischen Marktplatz für die Abwicklung dieser Kapitalgeschäfte darstellen, bereits seit dem 16. Jahrhundert existieren[3], nahm deren Bedeutung erst im Laufe des 18. Jahrhunderts stark zu (Ferber, 2012). Mit der zahlenmäßigen Verbreitung der Börsen, zunächst in Europa und schließlich auch in den Vereinigten Staaten, war es Unternehmern in bis dahin ungeahnter Art und Weise möglich, ihr Kapital durch die Beteiligung weiterer Eigentümer zu erhöhen. Damit einher geht die Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt, die Berle und Means (1932), neben anderen Autoren, für den schlechten Zustand der US-amerikanischen Wirtschaft nach dem Börsencrash 1929 verantwortlich machen.

Um dieses Argument verständlich zu machen, müssen die Motive und Anreize der Beteiligten beleuchtet werden. Der Manager des Unternehmens verwässert mit der Kapitalaufnahme die Eigentums- und Stimmrechte der bisherigen Eigentümer, sein prozentualer Eigentumsanteil am Unternehmen nimmt ab. Neben des Bedarfs an weiterem Kapital zur Finanzierung von Investitionen kann es ebenso Ziel des Managers sein, sich aus dem Unternehmen „auskaufen“ zu lassen, er würde also beabsichtigen, Kontrollrechte im Tausch gegen, dann private, liquide Mittel abzugeben. Dem gegenüber stehen Aktionäre, die dem Unternehmen ihr Kapital durch den Kauf von Aktien zur Verfügung stellen. Sie verfolgen dabei das Ziel, möglichst hohe Investitionsgewinne in Form von Dividenden und einem Wertzuwachs der Aktie zu generieren. Das gelingt jedoch nur, wenn der Manager dementsprechende Investitionen tätigt und sein spezifisches Humankapital einsetzt, um Gewinn zu erwirtschaften (Shleifer & Vishny,

[3] Im belgischen Antwerpen wurde 1531 die älteste Börse der Welt gegründet, die älteste Börse Deutschlands war in Augsburg beheimatet, sie entstand, durch die Handelsgeschäfte der Fugger befördert, 1540 (Ferber, 2012).

1997). Welche Garantie hat jedoch der (neue) Eigentümer, dass der Manager dieses Maximierungsziel unter vollem Einsatz seiner Ressourcen verfolgt?

Ideal wäre sicher, wenn der Manager und der Eigentümer einen Vertrag schließen könnten, der sowohl das Verhalten des Managers als auch die Aufteilung der Gewinne zwischen beiden regeln würde. Da für das Eintreffen zukünftiger Ereignisse aber Unsicherheit vorliegt und somit der Abschluss eines solchen Vertrages technisch nicht möglich ist, stellt dies keine befriedigende Lösung dar. Stattdessen muss grundlegend entschieden werden, wer welche Entscheidungen treffen darf. Die Verteilung residualer Kontrollrechte steht im Vordergrund dieser wissenschaftlichen Diskussion. Fama und Jensen (1983) argumentieren, dass die Aufteilung in eine Entscheidungsgewalt einerseits und einen Träger des Risikos andererseits ein effektiver Ansatz sein kann, um Spezialisierungsvorteile zu nutzen und gleichzeitig mögliche Agency-Kosten durch einen Kontrollanreiz zu reduzieren. Ein Entscheidungsprozess vollzieht sich folglich in vier Schritten:

1. Am Anfang steht die *Initiierung*, also die Generierung von Vorschlägen für den Einsatz der Unternehmensressourcen und die Aushandlung von Verträgen.
2. Darauf folgt die Phase der *Ratifizierung*, also die Entscheidung für eine der vorgeschlagenen Optionen.
3. In einem dritten Schritt, der *Implementierung*, wird die getroffene Entscheidung umgesetzt.
4. Abschließend dient ein *Monitoring* der Erfolgsbeurteilung und der Verteilung der Projektgewinne beziehungsweise der Entlohnung des Managers.

Bei einer Aufteilung der Aufgaben in den Bereich „Entscheidungsmanagement“ und „Entscheidungskontrolle“ obliegen dem Manager die Aufgaben Initiierung und Implementierung, der Eigentümer ist im Rahmen seiner Kontrollfunktion für die Ratifizierung und das Monitoring verantwortlich (Fama & Jensen, 1983). Dieser Ansatz bietet einen Lösungsvorschlag, um die Herausforderungen, die mit der Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt einhergehen, zu über-

winden und eine, unter den gegebenen Rahmenbedingungen, für das Unternehmen vorteilhafte Lösung zu finden. Dies ist jedoch nur unter der zwingenden Voraussetzung, dass die Verfügungsrechte eindeutig verteilt sind, möglich. Eine Literaturströmung befasst sich mit dem Problem, Verfügungsrechte an schwer greifbaren Vermögensgegenständen wie sauberer Luft oder anderen öffentlichen Gütern zuordnen zu können, beziehungsweise deren übermäßigen Gebrauch zu verhindern (Demsetz, 1964; Ostrom, 2003; Schlager & Ostrom, 1992). Für die vorliegende Untersuchung spielen diese Fragestellungen aber eine untergeordnete Rolle.

Kritik an einer Fokussierung auf die Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt übt vor allem Demsetz (1983), der eben nicht davon ausgeht, dass die geschilderten Probleme aus der Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt resultieren, sondern vielmehr in der Natur des Unternehmens liegen. Die Eigentumsstruktur eines Unternehmens ist demnach endogen und Ergebnis eines Optimierungsproblems, das mehr berücksichtigt als nur das mögliche opportunistische Verhalten der Manager auf der einen und der Eigentümer auf der anderen Seite. Diese Sichtweise und deren Implikationen werden im Kapitel 3.2.1 erneut aufgegriffen.

2.3.2 „Components of Involvement"-Ansatz

Der Komponentenansatz knüpft eng an die Theorie der Verfügungsrechte an, da er sich mit den Einflussmöglichkeiten der Familie über deren Eigentumsanteil, deren aktive Einbringung in das Unternehmensmanagement und das Beisitzen in einem Kontrollgremium auseinandersetzt (Chrisman et al., 2005). Eigentum stellt die Voraussetzung für eine Familie dar, um ein Unternehmen beeinflussen zu können. Wenn die Familie einen beherrschenden Eigentumsanteil hat, kann sie für sich Positionen im Management oder Kontrollgremium des Unternehmens beanspruchen. Eine fixe Grenze, ab welcher Höhe ein Eigentumsanteil als beherrschend angesehen wird, gibt es nicht, das hängt von der generellen Eigentumsstruktur des Unternehmens ab. Wenn sich die verbleibenden Unterneh-

mensanteile in Streubesitz befinden, kann bereits ein Eigentumsanteil von 5% oder 10% für eine beherrschende Mehrheit ausreichend sein.

Arbeiten, die sich mit dem Komponenten-Ansatz beschäftigen, werden beinahe immer von Überlegungen getrieben, die auf eine Klassifizierbarkeit von Unternehmen abzielen. Deren Ziel ist darüber hinaus oftmals, eine ideale Kombination und Stärke des Familieneinflusses, den diese Komponenten widerspiegeln, ausfindig zu machen und so Performance-Unterschiede zwischen Unternehmen zu erklären (Audretsch, Hülsbeck & Lehmann, 2013; Barontini & Caprio, 2006; Schulze, Lubatkin & Dino, 2003a). Für diesen Literaturstrang sind die genannten drei Komponenten ausreichend, um ein Familienunternehmen als solches deklarieren zu können. Ohne an dieser Stelle bereits auf das folgende Kapitel vorgreifen zu wollen, stellt dies den entscheidenden Unterschied gegenüber dem „Essence-Approach“ dar. Auch wenn diese Ansätze meist der Abgrenzung unterschiedlicher Sichtweisen dienen, weisen Chrisman et al. (2005) darauf hin, dass diese Komponenten die zwingend erforderliche Grundlage sind, um überhaupt eine Familien-Essenz, also Wertvorstellungen, Ziele und Visionen, ins Unternehmen tragen zu können.

Wenn Familienunternehmen anhand des Komponentenansatzes bestimmt werden, fließen meist Argumente aus der Prinzipal-Agenten-Theorie ein. Beispielsweise wird für Familienunternehmen, in denen die Familie einen Eigentumsanteil hat und gleichzeitig im Management des Unternehmens ist, angenommen, dass keine Agency-Kosten, welche sonst aus einer Trennung erfolgen würden, anfallen. Neben diesen klassischen Agency-Kosten existieren in Familienunternehmen jedoch sogenannte Agency-Kosten II (Chrisman, Chua & Litz, 2004; Schulze, Lubatkin & Dino, 2003b; Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz, 2001), welche für Familienunternehmen typisch sind und deren Performance verringern. Darunter fallen Entrenchment, also die Absicherung der eigenen Machtposition oder auch Shirking, welches eine absichtliche Leistungszurückhaltung beschreibt. Ein klassisches Beispiel für ein Unternehmen, indem Agency Kosten II eine Rolle spielen, ist der VW-Konzern. Einerseits wird der Konzern durch die zwei Familien Porsche und Piëch kontrolliert, die sehr unter-

schiedliche Zielvorstellungen verfolgen und deshalb nicht als homogene Eigentümergruppe auftreten. Darüber hinaus werden beispielsweise Aufsichtsratsposten aufgrund von Nepotismus mit Familienmitgliedern besetzt. Ferdinand Piëch berief 2012 seine Frau Ursula in den Aufsichtsrat, obwohl diese aufgrund ihrer Ausbildung zur Kindergärtnerin keinerlei Fachexpertise beitragen kann (Die Zeit, 2012). Auch nach dem Rücktritt des Ehepaars Piëch beerben sie Mitglieder der Eigentümerfamilie, deren Qualifikation zumindest streitbar erscheint, in diesen Positionen (Wirtschaftswoche, 2015b).

Die Diskussion zu familienspezifischen Agency-Kosten soll an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden, da die Erklärung von Performance-Unterschieden nur einen Teilbereich des Forschungsfeldes ausmacht. Erwähnenswert ist jedoch, dass der Komponentenansatz ausschließlich die Anreiz- und Kontrollprobleme der Agency-Theorie adaptiert. Theorien, die die Prämisse des Eigennutzen-Maximierers vernachlässigen, wie die Stewardship-Theorie oder weitere Ansätze zu altruistischem Verhalten, können nicht integriert werden (Zellweger, Eddleston & Kellermanns, 2010). Außerdem kann der Komponenten-Ansatz nicht erklären, welchen essentiellen Beitrag die Familie durch eine systematische Interaktion mit dem Unternehmen leistet (Habbershon, Williams & MacMillan, 2003).

Die einfache Operationalisierbarkeit der mit diesem Ansatz einhergehenden Definition machte deren Einsatz sehr beliebt, was dazu führte, dass in der Vergangenheit häufig mit Dichotomisierungen gearbeitet wurde (Lee, 2004; McConaughy, Matthews & Fialko, 2001). Allerdings birgt dieses Klassifikationsschema, gerade wenn es zu einer Dichotomisierung führt, immer die Gefahr, dass es bei einer Unterscheidung zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen zu Fehlklassifikationen kommt (Rutherford, Kuratko & Holt, 2008). Zu eng, aber auch zu weit gefasste Grenzen, führen zu missverständlichen und nicht eindeutigen Ergebnissen und machen eine Vergleichbarkeit verschiedener empirischer Ergebnisse schwer möglich. Gerade in jüngerer Vergangenheit wird diesem Aspekt Rechnung getragen: Die Komponenten werden dann separat erfasst und deren Einfluss stetig gemessen (Audretsch et

al., 2013; Mazzola, Sciascia & Kellermanns, 2013; Patel, Eddleston & Kellermanns, 2010).

2.3.3 „Essence"-Ansatz

Chua, Chrisman und Sharma (1999) sprechen sich dafür aus, zwischen einer theoretischen und einer operationalen Definition des Familienunternehmens zu unterscheiden. Die theoretische Definition sollte klar herausstellen können, was die relevanten Unterschiede zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen sind und auf die „Essence" des Familienunternehmens abzielen. Eine operationale Definition, wie sie gerade in empirischen Untersuchungen häufig zugrunde gelegt wird und auf welcher der Komponenten-Ansatz basiert, macht es ihrer Auffassung nach schwer, signifikante Unterschiede im Verhalten der Unternehmen zu identifizieren. Die Frage nach dem „warum" und dem „wie" sind elementare Bestandteile des Essenz-Ansatzes.

Habbershon und Williams (1999) empfehlen, zur Beantwortung dieser Fragen auf den Resource-Based-View zurückzugreifen. Dieser ermöglicht es, idiosynkratische Ressourcen, die schwer imitierbar und intangibel sind, in einem Unternehmen isoliert zu betrachten und so deren Einfluss auszumachen. In Familienunternehmen wird die „Familiness" oft als eine solche Ressource interpretiert, die für Nicht-Familienunternehmen unerreichbar ist. Anstelle von Ressourcen sprechen Zellweger et al. (2010) von der organisationalen Identität, die das Familienunternehmen auszeichnet. Nur wenn diese das Familienunternehmen bestimmt, kann daraus ein Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Organisationsformen resultieren. Die Familie muss ihren Einfluss deshalb aktiv geltend machen und gezielt einsetzen, um dann bei allen am Unternehmen Beteiligten ein Verhalten zu induzieren, das zu einer höheren Performance führt (Pearson, Carr & Shaw, 2008). Bei diesem Ansatz spielen vor allem die Wertesysteme der Familie und des Unternehmens sowie deren Einklang eine entscheidende Rolle: Nur wenn alle eine gemeinsame Vision verfolgen, werden Familienmitglieder ihre persönliche Erfüllung in einer bestmöglichen Unterstützung und Führung des Unternehmens finden und folglich ihre eigenen Wünsche unterordnen

(Arregle, Hitt, Sirmon & Very, 2007). Transgenerationales Denken und der Wunsch, das Unternehmen über Generationen hinweg weitervererben zu können, sind elementarer Bestandteil der Familien-Essenz.

Wenn die Essenz des Familienunternehmens weder mit dem ressourcenbasierten Ansatz noch mit organisationaler Identität erklärt wird, dient als dritte Fundierung die Theorie des sozialen Kapitals (Arregle et al., 2007). Im Familienunternehmen existieren zwei Formen von sozialem Kapital: das der Familie und das des Unternehmens. Soziales Kapital ist wertvoll, weil es Transaktionskosten reduzieren, Informationsflüsse erleichtern und so den Wissenstransfer und die Generierung neuen Wissens fördern kann (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Die Fähigkeit, dieses soziale Kapital tatsächlich einzusetzen, könnte ebenso als Ressource bezeichnet werden. Es bleibt festzuhalten, dass der Essenz-Ansatz viele verschiedene Theorien vereint, die keinesfalls in Widerspruch zueinander stehen. Vielmehr wirken sich all diese Aspekte auf die Familiness aus, die den Essenz-Ansatz letztlich auszeichnet.

In der Forschung erfreut sich der Essenz-Ansatz auch deshalb großer Beliebtheit, weil er geeignet ist, unterschiedliche Typen von Familienunternehmen zu identifizieren und deren Verhalten zu erklären. Er stützt die These, dass Familienunternehmen eben kein homogener Unternehmenstyp sind, sondern stattdessen sowohl von den zugrunde liegenden Rahmenbedingungen, die durch den Komponenten-Ansatz erfasst werden können, als auch dem tatsächlichen Verhalten und Grad des ausgeübten Familieneinflusses bestimmt werden (Westhead & Howorth, 2007). Im 4. Kapitel wird anhand eines Datensatzes deutscher Familienunternehmen eine Clusteranalyse durchgeführt, die eine solche Differenzierung verschiedener Typen von Familienunternehmen möglich machen soll.

2.3.4 Die F-PEC-Skala

Astrachan, Klein und Smyrnios (2002) entwickeln mit ihrer F-PEC-Skala ein Messinstrument, um den Familieneinfluss im Unternehmen bestimmen zu können. Dabei ordnen Sie diesen Familieneinfluss (F) den drei Dimensionen

„Macht – Power (P)“, „Erfahrung – Experience (E)“ und „Kultur – Culture (C)“ zu. Die „Macht“-Dimension beinhaltet die Aspekte Eigentum, Management und Kontrolle, die aus dem komponenten-basierten Ansatz bekannt sind. Die Dimension „Erfahrung“ schließt Nachfolge und den Fortführungsgedanken im Unternehmen mit ein. Operationalisiert werden diese Aspekte durch die Anzahl an Familienmitgliedern, die im Unternehmen mitwirken, und die Generationszahl, die in Eigentum, Management und dem Kontrollgremium des Unternehmens aktiv ist. „Kultur“ erfassen die Autoren durch die Schnittmenge aus Familien- und Unternehmenswerten einerseits und der Einsatzbereitschaft für und dem Bekenntnis der Familie zum Unternehmen andererseits.

Den größten Mehrwert ihrer Skala sehen die Autoren in der Möglichkeit, den Familieneinfluss kontinuierlich zu bestimmen und eine differenziertere Betrachtung zuzulassen, die beispielsweise der Komponenten-Ansatz, der oftmals zu einer Kategorisierung (Familienunternehmen/Nicht-Familienunternehmen) führt, nicht ermöglicht. Die Sub-Skalen können in einem über das Definitionsproblem hinausgehenden Forschungsfeld als Moderator oder intervenierende Variable eingebaut werden. Darüber hinaus sehen sie in diesem standardisierten Ansatz die Chance, Forschungsergebnisse international besser vergleichen zu können (Klein, Astrachan & Smyrnios, 2005).

Andere Arbeiten würdigen die F-PEC-Skala in erster Linie wegen der einfachen Operationalisierbarkeit des Familieneinflusses, ohne auf den Mehrwert eines kontinuierlichen Maßes verzichten zu müssen (Arregle et al., 2007; Chua, Chrisman & Chang, 2004). Der Einfluss einer Familie auf das Unternehmen kann sowohl qualitativ als auch quantitativ sehr unterschiedlich ausfallen; hier schlägt sich das direkt in der berechneten Maßzahl nieder (Pearson et al., 2008). Auch wenn Holt, Rutherford und Kuratko (2010) in ihrer Replikationsstudie die Ergebnisse von Klein et al. (2005) nicht in allen Aspekten umfänglich bestätigen können, stimmen sie größtenteils überein. Kritisch anzumerken bleibt jedoch, dass sich die F-PEC-Skala bei näherer Betrachtung stärker am Komponenten- als am Essenz-Ansatz orientiert, und letztlich ebenfalls nur die Option

der Familie, Einfluss zu nehmen, misst. Ob und wie sie dieses Potential tatsächlich nutzt, bleibt ungeklärt.

2.3.5 Stewardship-Theorie

Die Prinzipal-Agenten-Theorie geht davon aus, dass Manager sich nur dann im Sinne der Eigentümer des Unternehmens verhalten, wenn im Unternehmen Führungs- und Kontrollstrukturen etabliert sind, die die Interessen der Eigenkapitalgeber schützen (Jensen & Meckling, 1976). Ziel der Agency-Theorie ist folglich, Mechanismen zu entwickeln, die den Wohlfahrtsverlust, der sich aus der Trennung von Eigentums- und Verfügungsgewalt ergibt, zu minimieren. Eine häufig genutzte Möglichkeit der Incentivierung stellt die Entlohnung der Manager durch Aktien bzw. Aktienoptionen dar, welche einer Beteiligung des Managements am Eigentum des Unternehmens gleich kommt (Jensen & Meckling, 1976). Das der Agency-Theorie zugrunde liegende Menschenbild des Homo oeconomicus unterstellt dem Manager, dass er sich immer rational, opportunistisch und eigennützig verhalten wird, wenn ihn nicht ein Kontrollmechanismus oder eine Anreizstruktur davon abhalten.

Die Stewardship-Theorie stellt dieses Menschenbild in Frage und berücksichtigt Erkenntnisse aus der Psychologie und Soziologie, die zu einem anderen Menschenbild und somit abweichendem induzierten Verhalten kommen (Barney, 1990; Donaldson & Davis, 1991). Der intrinsisch motivierte Steward agiert kollektivistisch, pro-organisational und vertrauenswürdig (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Sein Eigeninteresse ordnet er immer dem Wohl des Unternehmens und der Gemeinschaft unter. Selbst wenn die Interessen des Stewards von denen seines Prinzipals abweichen, wird er im Sinne des Prinzipals handeln und so seinen eigenen Nutzen maximieren. Eine Interessensangleichung ist folglich nicht notwendig. Er wird versuchen, den Unternehmenswert zu maximieren und kollektive Ziele zu erreichen, denn nur so kann er seine persönlichen Erwartungen erfüllen. Dementsprechend sollte das Unternehmensumfeld den Bedürfnissen des Stewards angepasst sein. Der Erfolg seines Handelns hängt sowohl von den Rahmenbedingungen als auch dem strukturellen Umfeld ab.

Kontrollmechanismen und einschränkende Governance-Strukturen behindern den Steward und sind per Definition überflüssig, da ihm vertraut werden kann. Sie können kontra-produktiv sein und sich negativ auf die Motivation des Agenten auswirken.

Donaldson und Davis (1991) verdeutlichen mit ihrer empirischen Untersuchung zu den Auswirkungen von CEO-Duality die praktischen Auswirkungen der beiden unterschiedlichen Theorien und Verhaltensannahmen: Aus der Perspektive der Stewardship-Theorie kann klar argumentiert werden, dass eine Trennung der Mandate des CEOs und des Chairmans, wie sie in Ein-Kammer-Systemen oftmals gefordert wird, überflüssig ist und unnötige Kosten verursacht, da der CEO kein Interesse hat, sich opportunistisch zu verhalten. Eine Trennung der Mandate stiftet folglich keinen Mehrwert und kann den Steward in seinem Verhalten unnötig einschränken. Unter der Annahme, dass der Manager ein Agent ist, entstehen Vorteile aus einer Trennung der Mandate des CEOs und des Chairmans, da der Chairman den Manager hinreichend kontrollieren und so seine Performance steigern kann.

Gerade in der frühen wissenschaftlichen Diskussion der Verhaltensannahmen der Stewardship-Theorie wurde der Schwerpunkt auf die Frage gesetzt, welche Fehleinschätzung zu geringeren Kosten führen wird. Wenn es nicht möglich ist, einen positiv gesinnten Steward von einem opportunistischen Agenten zu unterscheiden, da der Agent seiner Natur entsprechend lügen und sich als Steward ausgeben wird, gehen damit Fehleinschätzungen und negative Implikationen für das Vertragsverhältnis und somit den Output der Zusammenarbeit einher (Barney, 1990). Fox und Hamilton (1994) belegen mit ihrer empirischen Studie zum Diversifikationsverhalten von Managern, dass Manager, die versuchen als Stewards im Sinne der Eigentümer den Unternehmenserfolg zu maximieren, durchaus Fehler machen, die eben nicht zu einer optimalen Strategie führen. Allerdings ist diese Art des Fehlverhaltens für den Eigentümer und die Gesellschaft als solche leichter nachvollziehbar als negative Konsequenzen, die aus selbstsüchtigem und eigennutzenmaximierendem Verhalten resultieren (Donaldson, 1990).

Gerade für Familienunternehmen und die Mitglieder der Familie, die im Unternehmen beschäftigt sind, werden die positiven Verhaltensannahmen der Stewardship-Theorie oftmals unterstellt. Davis et al. (1997) stellen in einer Tabelle (vergleiche Tabelle 1) die besonderen Eigenschaften und Verhaltensweisen des Stewards denen des Agenten gegenüber.

	Prinzipal-Agenten-Theorie	**Stewardship-Theorie**
Menschenbild	Homo oeconomicus - Mensch als ökonomisches Wesen	Selbstverwirklichung als Lebensziel
Handlungsweise	Eigennützig/egoistisch	Gemeinwohlorientiert/ kollektivistisch
Psychologische Mechanismen		
Motivation	Niedere und ökonomische Bedürfnisse (physiologische und ökonomische Sicherheit)	Höhere Bedürfnisse (Wachstum, Selbstverwirklichung, Zielerreichung)
Sozialer Vergleichspunkt	Andere Manager	Prinzipal
Identifikation mit Werten	Geringes Pflichtbewusstsein gegenüber Wertgrundsätzen	Hohes Pflichtbewusstsein gegenüber Wertgrundsätzen
Macht	Basiert auf institutioneller Stellung (rechtlich, hierarchisch)	Basiert auf persönlicher Einschätzung (Expertise, Erfahrung)
Situationsbezogene Mechanismen		
Management-Philosophie	Kontrollorientiert	Mitwirkungsorientiert
Risikoeinstellung	Basiert auf Kontrolle	Basiert auf Vertrauen
Zeitliche Perspektive	Kurzfristige Orientierung	Langfristige Orientierung
Zielsetzung	Kostenoptimeirung	Erhöhung der Performance
Kulturelle Orientierung	Individualistisch, hohe Machtdistanz	Kollektivistisch, geringe Machtdistanz

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Charakteristika und Annahmen der Prinzipal-Agenten- und der Stewardship-Theorie

(eigene Darstellung in Anlehnung an Davis et al., 1997)

Diese Gegenüberstellung zeigt deutlich, dass neben dem bereits angesprochenen Menschenbild, der Handlungsweise und der Motivation vor allem das situationsabhängige Handeln stark variiert. Eine auf Vertrauen basierte Risikoeinstellung, eine hohe Verbundenheit mit dem Unternehmen und damit einhergehend eine starke Verpflichtung gegenüber den Werten sind gerade die Eigenschaften, die in Familienunternehmen besonders stark vertreten sind (Davis, Allen & Hayes, 2010; Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell & Craig, 2008).

2.3.6 Fazit

Die vorgestellten Ansätze zur Definition und Erklärung des Verhaltens von Familienunternehmen sind, mit Ausnahme der Überlegungen zur Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt, allesamt stark von der Frage getrieben, woran festgemacht werden kann, was das Familienunternehmen von anderen Unternehmenstypen differenziert. Da es keine strikten Vorgaben hinsichtlich der Größe oder Gesellschaftsform gibt, wurde in den letzten Jahren keine einheitliche Definition gefunden. Die Ansätze unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Fokussierung: Während es einer Strömung um weiche Faktoren, die Unternehmenskultur und die Erfassung des „Kerns" des Familienunternehmens geht, konzentriert sich die andere auf offensichtliche und neutral erfassbare Kennzeichen wie die Governance-Struktur des Unternehmens und die Institutionalisierung der Familie im Unternehmen. Vermischungen beider Sichtweisen finden sich auf konzeptioneller Ebene[4] genauso wie in der Praxis. Gerade ein Familienrat, wie er sich bei deutschen Familienunternehmen wie der Miele & Cie. KG oder der E. Merck KG findet, stellt eine ebensolche Institutionalisierung der Familie und ihrer Werte in der Governance-Struktur des Unternehmens dar.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine einheitliche „Theorie der Familienunternehmung" nicht existiert und vor dem aktuellen Stand der For-

[4] Beispielsweise führen Koeberle-Schmid, Fahrion und Witt (2010) in ihrem (Lehr-)Buch die beiden Systeme der „Family Governance" und der „Business Governance" zu einer gemeinsamen „Family Business Governance" zusammen und verdeutlichen so die zentrale Bedeutung der Institutionalisierung der Familie im Unternehmen.

schung schwer realisierbar erscheint, da der für ein Paradigma geforderte Konsens weitgehend fehlt.

2.4 Implikationen für den weiteren Verlauf der Arbeit

Alle genannten Ansätze und Theorien beeinflussten vor allem die Sichtweise, mit der Familienunternehmen in den letzten vierzig Jahren betrachtet wurden und werden auch in Zukunft bestimmen, aus welcher Perspektive Familienunternehmen untersucht und bewertet werden. Einer großen Heterogenität an Unternehmen steht eine Vielzahl an Erklärungsansätzen gegenüber, deren Wert und Beitrag nicht pauschal beurteilt werden können. Je nach interessierender Forschungsfrage können die Prinzipal-Agenten-Theorie, die sich mit imperfekten Verträgen und den Zielfunktionen der einzelnen Akteure beschäftigt, oder aber der Essenz-Ansatz, der die Familiness als nicht-imitierbare und erfolgsentscheidende Ressource des Familienunternehmens ansieht, einen identischen Beitrag zur Klärung leisten. Einige Theorien, wie die Prinzipal-Agenten- und die Stewardship-Theorie, konkurrieren und werden aufgrund widersprüchlicher zugrundeliegender Menschenbilder stets strikt gegeneinander abgegrenzt, andere wiederum ergänzen sich und bauen aufeinander auf (beispielsweise die F-PEC-Skala und der Essenz-Ansatz).

Gerade weil in der Meta-Analyse viele verschiedene Arbeiten untersucht werden und demnach Forschungsfragen und Motive aufeinandertreffen, die zunächst wenig gemeinsam haben, müssen hier verschiedene Erklärungsansätze und Theorien auf deren Beitrag hin überprüft werden. Im Folgenden geht es nicht darum, jeweils die Theorie mit dem höchsten Erklärungsgehalt zu identifizieren. Vielmehr sollen all diese Theorien gemeinsam einen Beitrag zur Erklärung von Performance-Unterschieden zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen, aber auch innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen, liefern.

http://www.springer.com/978-3-658-18954-9

Familieneinfluss und Unternehmenserfolg
Wirsching, K.
2017, XIX, 231 S. 9 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-18954-9