

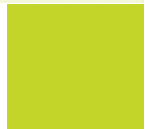


3

Betriebswirtschaftlichkeit und familiärer Eigensinn – Konvergenz oder Interferenz?

Forschungssymposium 7. Februar 2014

Prof. Dr. Hans-Jürgen Weißbach
Institut für Entrepreneurship





Einleitung

Die Familie als Einflussfaktor ist bisher in der Unternehmens- und Organisationsforschung unterbelichtet (Dyer 2003). Das von den 1940er bis 1980er Jahren vorausgesagte Sterben der Familienunternehmen hat nicht stattgefunden - in Gegenteil scheinen sich Familienunternehmen weltweit zu stabilisieren.

Theoretisch sind Organisations- und Interaktionssysteme wenig kompatibel – sowohl aus Sicht der Neoklassik als auch aus Sicht der systemtheoretischen Organisationstheorie. Wo liegt der Denkfehler?

Worin besteht die potenzielle Stabilisierungsfunktion des Faktors "Familieneinfluss" auf Unternehmen? Mit welchen Theorien kann man ihn erklären?





Systemtheoretische Sicht: Organisationssystem vs. Interaktionssystem

- Organisationssystem „Unternehmen“ (als adressierbarer Teil des Funktionssystems „Wirtschaft“) vs. Interaktionssystem „Familie“
- Rollenträger vs. „Person“
- Steuerungs- bzw. Interaktionsmedien: Geld vs. Emotionen
- Werte: Effizienz, Karriere, Macht vs. Respekt, Liebe
- (Zweck-)Rationale Entscheidung vs. Routine, Erfahrungswissen
- Relativ stabil vs. relativ instabil
- ➔ starkes Spannungsverhältnis Unternehmen - Familie





Neoklassische Sicht auf Familienunternehmen

- Besonderheiten des Entscheidungsprozesses werden ignoriert: Im Fokus steht der eigenschaftslose, rationale, Nutzen maximierende Entscheider („Absentee owners and management by the numbers“, Dyer 1986)
- Einbettung der kleinen und Familienunternehmen in eigensinnige Interaktionsnetzwerke wird übersehen
- Stärken (Vertrauensbildung, regionale Verankerung, nachhaltige Beziehungen, gemeinsam geteilte Werte mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten) werden nicht beachtet
- ➔ Defizitorientierte Sicht auf Familienunternehmen





Alltag des Kleinunternehmers steht Common Sense-Welt näher als der des Homo Oeconomicus

- Weniger parametrische und Optimierungsentscheidungen, stattdessen „befriedigende“ Lösungen, 80 % Routine
- „Totalbilanzierung“ im Schmalenbachschen Sinn, z.T. über Jahrzehnte und Generationen, statt kurzfristiger Rendite
- Familiäre und informelle Kommunikation im Inner Circle, teils auch mit Mitarbeitern und Kunden – oft redundant, zirkulär, stereotyp etc. – aber vertrauensbildend
- Starke Filterung der von außen in das Unternehmen gelangenden Kommunikationen, Moden, Werte
- ➔ Familienähnlichkeit: Produktion von Sinn statt Profit





Evolutorische Ökonomik trägt dieser Realität am ehesten Rechnung: Routine statt Rational Choice

- Etablierte Handlungsrouninen helfen bei beschränkter Rationalität
- Begrenztes Portfolio von Fähigkeiten, aber starke etablierte Gewohnheiten, Traditionen, Regeln, gemeinsame Werte
- Neu eintretende Akteure reduzieren den Anteil des geteilten impliziten Wissens am Gesamtwissen
- Iron-Cage-Effekt durch Abschottung des Inner Circle und Rekrutierung nach Selbstähnlichkeit
- ➔ Entscheidungen in Kleinunternehmen sind denen des Interaktionssystems Familie ähnlich





Evolutionäre Ökonomik: Wissenszuwachs im Unternehmen und in der Population

- Gemeinsam geteilte personenübergreifende Regeln der Problemlösung (= „Ressourcen“, Nelson/Winter 1982)
- Diese „routines as grammars of action“ (Pentland/Rueter 1994) determinieren nicht die einzelne Handlung, sondern geben einen breiten Korridor vor
- Auch wenn das einzelne Unternehmen nicht nach einer optimalen Strategie, sondern nur nach befriedigenden Lösungen strebt, verbessern sich die strategischen Fähigkeiten der Gesamtpopulation aller Unternehmen
- ➔ Problem: Wie werden neue Wissensressourcen generiert?



„Family Capitalism“ als gesellschaftlicher Stabilisierungsfaktor

- Familienunternehmen haben aufgrund stets funktionierender Netzwerke bei Marktversagen und Versagen des Staates wichtige intermediäre Funktion (Harold James 2006)
- Familienunternehmen im von Kriegen, Revolutionen und Inflation geplagten Europa sind deutlich stärker und stabiler als in den USA, was zu weiterem evolutionären Lernen führt
- „Familyness“ als vertrauensbildende Ressource (Habershon/Williams 1999)
- ➔ geringere Transaktions- und Kontrollkosten, kein Principal-Agent-Konflikt bei Einheit von Eigentum und Management





Typologie der Familienunternehmen

- Vier Typen von Familienunternehmen (Dyer 1986):
- Paternalistisch (Inhaber sind Alleinentscheider)
- Partizipativ (Mitwirkung von professionellen Beratern, Krisenmanagern, Bankern usw.)
- Professionell (voll professionelle Qualifizierung der Inhaber im gemeinsamen Team mit externen Managern)
- Laissez-faire (Übergabe relevanter Funktionen an externes Topmanagement)



Wissens- und Wertebasis, Entscheidungsmuster

| | | | |
|---|--|--|--|
| Paternalistischer Typ, Abschottung gegenüber Fremdwissen | Autoritative Führung | Extremer Partikularismus, familialer Eigensinn bis zum Nepotismus | Hohe Gratifikationen der Inhaber, langfristige Bindung |
| Partizipativer Typ, Öffnung gegenüber Fremdwissen | Fallweise Dominanz von Inhabern oder Externen, gemischtes Management | Partikularismus bleibt gewahrt (Vetorechte), wachsender Einfluss universalistischer Normen | Hohe Aufwendungen für externe Manager/Berater |
| Professioneller Typ, rationale „Betriebswirtschaftlichkeit“ | Mehrheits-/ Expertenentscheidung | Universalismus, Professionalität, Nutzenmaximierung | Geringe Eigentümer-, hohe Managergratifikationen |
| Laissez-faire-Typ, das Fremdwissen dominiert, wird nicht kontrolliert | Delegation an Externe | Keine einheitlichen langfristigen Aktionsmuster | Eigentümer beziehen „Zinsen“, geringe Bindung |

Unternehmenstyp und Familientyp (nach Todd / Dyer)

| | | | |
|-----------------------|-----------------------------------|---|---|
| Paternalistischer Typ | D (-1960), JAP, KOR, Judentum | Ungleichheit | Nachhaltigkeit, ältester Sohn erbt |
| | ----- Süd-/Osteuropa, Russland | ----- Egalitarismus | ----- Alle Geschwister erben → Konflikte |
| Partizipativer Typ | D (1960+), DK, Skandinavien | Gemäßigter Egalitarismus | Nachhaltigkeit, ältester Sohn / älteste Tochter erbt |
| Professioneller Typ | USA, UK, NL | Exzellenz, hoher Selbstverwirklichungsanspruch | Nutzen-maximierung bei Exit-Option |
| Laissez-faire-Typ | USA, UK | Extremer Individualismus, Selbstverwirklichungsanspruch | Geringe Nachhaltigkeit, Testierfreiheit, Un. überlebt meist keine zwei Generationen |



Zusammenfassung

- Familienunternehmen sind im internationalen Vergleich gekennzeichnet durch eine u.a. von Exogamie- oder Endogamienormen, egalitärem oder nicht egalitärem Erbrecht und auch von religiösen Einflüssen geprägte Sozialmoral, die den Grad ihrer Abschottung oder Öffnung gegenüber Externen und damit auch ihre Nachhaltigkeit (oder Kurzlebigkeit) mit bestimmt.
- Am wenigsten auf einen überlieferten Wertekanon und tradiertes Erfahrungswissen fixiert ist der angelsächsische laissez-faire-Typ des Familienunternehmens; er ist aber auch der am wenigsten nachhaltige.
- Nachhaltiger sind der paternalistische Typ, der allerdings Flexibilitätsprobleme bei abrupten Umfeldveränderungen hat, sowie der partizipative Typ.

