

Inhaltsverzeichnis

1	Zur Relevanz dieses Themas: Die klassische Governance von familiengeführten Unternehmen und ihre Grenzen	7
2	Dominante Theorieansätze zur Führung in der Familienunternehmensforschung	13
2.1	Die Principal-Agent-Theorie und ihre Grundannahmen für die Funktionsweise familiengeführter Unternehmen	13
2.2	Die Stewardship-Theorie	18
2.3	Der Social-Emotional-Wealth-Ansatz (SEW)	21
2.4	Eine systemtheoretische Perspektive auf die Eigenart von Führung und Organisation von Familienunternehmen	23
3	Die prägendsten Merkmale des für Familienunternehmen typischen Führungs- und Organisationsgeschehens	31
3.1	Strategische Führung durch unternehmerische Intuition	31
3.2	Wachstumsschritte sind kundengetrieben	33
3.3	Ein ständig mitlaufendes, inkrementelles Innovationsgeschehen	34
3.4	Ein sparsamer Umgang mit dem erwirtschafteten Kapital	37
3.5	Ein spezifisches Ökosystem: Win-win-orientierte Beziehungen zu den wichtigsten Stakeholdern	38
3.6	Eine fraglos akzeptierte Autorität und Führung durch Mehrdeutigkeit	39
3.7	Eine sich um Personen herum entwickelnde Organisation koordiniert durch einen äußerst geringen Kommunikationsaufwand	42
4	Bedingungen, die auf angestammte Führungsverhältnisse von Familienunternehmen einen existenziellen Veränderungsdruck ausüben	47
4.1	Eine den Status quo überfordernde Wachstumsdynamik	48
4.2	Disruptive Marktveränderungen	49
4.3	Ein Generationswechsel	50
5	Schlüsselstellen in der Transformation der tradierten Führungs- und Organisationsverhältnisse	53

6	Das Vorgehen im Umbau der tradierten Strukturen in familiengeführten Unternehmen	59
6.1	Der Gesellschafterkreis verständigt sich über das Veränderungsvorhaben	60
6.2	Die Ausgangslage für das konkrete Anschieben der Veränderungen kann ganz unterschiedlich aussehen	61
6.3	Unerlässlich ist eine gemeinsam getragene Vorstellung davon, welche geschäftspolitische Strategie mit dem Unternehmen in einem längerfristigen Zeithorizont verfolgt wird	62
6.4	Die Entwicklung eines strategieadäquaten Organisationsdesigns und der dazu passenden Führungsstrukturen	63
6.5	Wie sehen im Detail die einzelnen Implementierungsschritte für den angestrebten Strukturwandel aus?	65
6.6	Das Etablieren neuer Kommunikationsroutinen	67
7	Merkmale der postpatriarchalen Führungs- und Organisationsverhältnisse	69
7.1	Ein funktionstüchtiges TMT im Zusammenspiel mit einem einflussstarken Aufsichtsgremium und einem kompetenten Gesellschafterkreis	69
7.2	Eine professionell gepflegte Wissensinfrastruktur zur wirtschaftlichen Steuerung des Unternehmens	71
7.3	Eine wohldurchdachte Verantwortungsverteilung für die Betreuung der relevanten Außenbeziehungen	72
7.4	Eine strategisch angeleitete Innovationspraxis, die inkrementelle Erneuerungsprozesse gezielt mit auf Disruption angelegten Innovationsvorhaben verbindet	73
7.5	Eine sorgfältig konzipierte Anordnung von Regelkommunikationen, die die Abstimmungserfordernisse des operativen Geschäfts bearbeitbar machen	75
7.6	Eine Personalpolitik, die das Spannungsfeld zwischen einer konsequenten Orientierung an den organisationalen Erfordernissen und einer »familialen« Kultur bewusst managt	75
8	Ausblick	79
	Literaturhinweise	81
	Zum Autor	87