

# **Inhaltsverzeichnis (Übersicht)**

<b>Inhaltsverzeichnis (Detail)</b>	<b>3</b>
<b>Vorwort</b>	<b>11</b>
<b>1. Einleitendes</b>	<b>13</b>
<b>2. Zur Theorie von Management und Führung: Ein Aufriss</b>	<b>65</b>
<b>3. Ist Familienmanagement eine Führungsaufgabe im Familienunternehmen?</b>	<b>157</b>
<b>4. Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie</b>	<b>339</b>
<b>5. Zusammenfassung und Forschungsausblick</b>	<b>457</b>
<b>6. Verzeichnisse</b>	<b>463</b>



# Inhaltsverzeichnis (Detail)

<b>1. EINLEITENDES</b>	<b>13</b>
<b>1.1. Familienunternehmen: ein ebenso wohlbekanntes wie unbekanntes Phänomen</b>	<b>13</b>
1.1.1. Familienunternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft	13
1.1.2. Familienunternehmen in der Literatur	17
1.1.2.1. Grundlage eines Forschungsfeldes	17
1.1.2.2. Heutige Forschungslandschaft und Forschungsschwerpunkte	28
1.1.2.3. Was ist ein Familienunternehmen?	31
1.1.3. Zwischenresümee zum Stand der Literatur	47
<b>1.2. Forschungsfeld und Forschungsfrage</b>	<b>51</b>
1.2.1. Klärung des Forschungskontextes	51
1.2.2. Bisherige Literatur zum Themenfeld	53
1.2.3. Klärung der Forschungsfrage	58
1.2.4. Skizze zum weiteren Vorgehen	62
<b>2. ZUR THEORIE VON MANAGEMENT UND FÜHRUNG: EIN AUFRISS</b>	<b>65</b>
<b>2.1. Der betriebswirtschaftliche Führungsbegriff</b>	<b>65</b>
2.1.1. Führung als ungenau bestimmter Begriff	65
2.1.2. Begriffsentwicklung	66
2.1.3. Einsatzgebiete von Führung	69
2.1.4. Die Unternehmensfamilie in der klassischen Management- und Führungstheorie	70
2.1.5. Kritik des betriebswirtschaftlichen Führungsverständnisses	75
<b>2.2. Management und Führung im Sozialsystem</b>	<b>77</b>
2.2.1. Organisation als soziales System	78

2.2.1.1. System und Umwelt	78
2.2.1.2. Reproduktion über Entscheidungen	83
2.2.1.3. Binnendifferenzierung und Strukturaufbau	90
2.2.1.4. Konditionierung von Entscheidungen	96
2.2.1.5. Wo bleibt der Mensch? Personen, Mitgliedschaften und Stellen	101
2.2.1.6. Was ist der Zweck der Organisation?	102
2.2.2. Unternehmen als Organisation	106
2.2.3. Führung in Unternehmen	113
2.2.3.1. Funktion von Führung	114
2.2.3.2. Führungskommunikation und Irritation	116
2.2.3.3. Zuschreibung und Inanspruchnahme von Führung	118
2.2.3.4. Worüber wird im Rahmen von Führung entschieden?	120
2.2.3.5. Wie wirken Führungsentscheidungen?	142
2.2.3.6. Zusammenfassung zur Führungskommunikation	143
2.2.4. Management in Organisationen	145
2.2.4.1. Begriffsverwendung	145
2.2.4.2. Managementkommunikation in der Organisation	146
2.2.4.3. Management als konkretes Differenzmanagement	147
2.2.5. Grenzstellen als Kondensationspunkt von Führung	148
2.2.5.1. Wozu Grenzstellen?	148
2.2.5.2. Organisationale Verankerung von Grenzstellen	150
2.2.5.3. Repräsentanz als organisationaler Auftrag	150
2.2.5.4. Grenzstellen und organisationale Kommunikation	151
2.2.5.5. Kondensation von Führungskommunikation an Grenzstellen	152
<b>2.3. Resümee zu Management und Führung</b>	<b>155</b>

<b>3. IST FAMILIENMANAGEMENT EINE FÜHRUNGS- AUFGABE IM FAMILIENUNTERNEHMEN?</b>	<b>157</b>
<b>3.1. Familienunternehmen und Unternehmensfamilie: Zwei Sozialsysteme unterschiedlichen Typs</b>	<b>159</b>
3.1.1. Das paradoxe Verhältnis von Familienunternehmen und Unternehmensfamilie	162
3.1.2. Doppelte Kontingenz	163
3.1.3. Vertrauen und Misstrauen	168
3.1.4. Ungeklärte Hierarchie	170
3.1.5. Familienunternehmen und Unternehmensfamilien in der empirischen Sozialforschung	174
<b>3.2. Die Unternehmensfamilie: eine Familie mit Unternehmensanschluss</b>	<b>178</b>
3.2.1. Entwicklung des Familienbegriffs: eine Skizze	178
3.2.2. Familie als soziales System	180
3.2.3. Spezifika familiärer Kommunikation	183
3.2.4. Was macht eine Familie zur Unternehmensfamilie?	188
3.2.5. Der Unterschied der Unternehmensfamilie	189
3.2.5.1. Unterschiedliche Gründungssituationen	189
3.2.5.2. Unterschiedliche Erbschaftsstrategien	191
3.2.6. Formen von Mehrgenerationen- Unternehmensfamilien	195
3.2.6.1. Kleinfamilie	197
3.2.6.2. Großfamilie	198
3.2.6.3. Dynastische Familie	198
3.2.6.4. Mehrstämmige Familie	200
3.2.7. Organisationale Spezifika von komplexen Unternehmensfamilien	202
3.2.7.1. Grenzen der Familie	204
3.2.7.2. Institutionen der Familie	206
3.2.7.3. Grad der Formalisierung	207
3.2.7.4. Funktion der Familie	208
3.2.7.5. Repräsentanz der Familie	210
3.2.8. Zwischenresümee zur Unternehmensfamilie	212

<b>3.3. Das Familienunternehmen: ein Unternehmen mit Familienanschluss</b>	<b>214</b>
3.3.1. Der Unterschied des Familienunternehmens	214
3.3.2. Das Unternehmen und sein Kapital	218
3.3.2.1. Familien als Eigentümer	219
3.3.2.2. Nichtfamiliäre Investoren	222
3.3.2.3. Anteile am Kapitalmarkt	228
3.3.3. Familie und Anteilseignerschaft	231
3.3.3.1. Ein Alleineigentümer	234
3.3.3.2. Ein Mehrheitsanteilseigner und einige Minderheitsanteilseigner	235
3.3.3.3. Mehrere etwa gleichberechtigte Anteilseigner	236
3.3.3.4. Viele etwa gleichberechtigte Anteilseigner	237
3.3.4. Familie und Besetzung der Geschäftsführung	238
3.3.4.1. Reine Familiengeschäftsführung	240
3.3.4.2. Familiendominierte Mischgeschäftsführung	240
3.3.4.3. Fremddominierte Mischgeschäftsführung	240
3.3.4.4. Reine Fremdgeschäftsführung	240
3.3.5. Familie und Kontrollgremien	240
3.3.5.1. Reiner Familienbeirat	242
3.3.5.2. Familiendominierter Mischbeirat	242
3.3.5.3. Fremddominierter Mischbeirat	243
3.3.5.4. Reiner Fremdbeirat	243
3.3.6. Zwischenresümee zum Familienunternehmen	243
<b>3.4. Familie und Unternehmensführung: ein Unterschied, der einen Unterschied macht?</b>	<b>244</b>
3.4.1. Wobei nimmt das Unternehmen Bezug auf die Familie?	244
3.4.1.1. Entscheidungen über Kommunikationswege?	245
3.4.1.2. Entscheidungen über Entscheidungsprogramme?	247
3.4.1.3. Entscheidungen über Personen?	250
3.4.1.4. Im Rahmen der Organisationskultur?	251
3.4.1.5. Über kognitive Routinen?	255

3.4.2. In welchen Aufgabenfeldern von Führung sind familienunternehmenstypische Merkmale vorzufinden?	258
3.4.3. Familie und die Differenz von Organisation und Zukunft	260
3.4.3.1. Art der Strategiearbeit	261
3.4.3.2. Ziele	264
3.4.3.3. Langfristigkeit	266
3.4.3.4. Ressourcen und Kompetenzen	268
3.4.4. Familie und die Differenz von Organisation und besonderen Umwelten	271
3.4.4.1. Transparenz und Verschlossenheit	272
3.4.4.2. Fokussierung zwischen Kunde und Markt	276
3.4.4.3. Pflege und Bindung von Wertschöpfungspartnern	277
3.4.4.4. Gewinnung von Wertschöpfungspartnern	280
3.4.5. Familie und die Differenz von Organisation und knappen Ressourcen	282
3.4.5.1. Performanz und Wachstum	284
3.4.5.2. Kapitalstruktur und Gewinnverwendung	287
3.4.5.3. Kapitalkosten	290
3.4.5.4. Kostenbewusstsein	293
3.4.6. Familie und die Differenz von Organisation und Organisation	296
3.4.6.1. Formalisierung der Kommunikation	298
3.4.6.2. Entscheidungsstrukturen	300
3.4.6.3. Organisationsstrukturen	303
3.4.6.4. Corporate Governance	308
3.4.7. Familie und die Differenz von Organisation und Personen	311
3.4.7.1. Mitarbeitergewinnung	313
3.4.7.2. Mitarbeiterbindung und Motivation	318
3.4.7.3. Karriereplanung und Potentialentwicklung	321
3.4.7.4. Belohnungs- und Entlohnungsstrukturen	325

3.4.8. Familie und die Differenz von Organisation und Selbstbeobachtung	328
3.4.8.1. Ausrichtung und verwendete Zielgrößen	330
3.4.8.2. Umfang und Hintergründe	332
3.4.8.3. Bereitstellung der Selbstbeobachtung	334
<b>3.5. Die Funktion des Familienmanagements in Unternehmen und Familie</b>	<b>336</b>
3.5.1. Familienmanagement im Familienunternehmen	336
3.5.2. Familienmanagement in der Unternehmensfamilie	337
3.5.3. Zwischenresümee	338
<b>4. FAMILIENMANAGEMENT ZWISCHEN UNTERNEHMEN UND FAMILIE</b>	<b>339</b>
<b>4.1. Aufgabenfelder des Familienmanagements</b>	<b>341</b>
4.1.1. Zum Begriff Familienmanagement	341
4.1.2. Ziele des Familienmanagements	343
4.1.3. Typische Themen der Differenzbearbeitung: Die 5 K des Familienmanagements	345
4.1.3.1. Themenbündel 1: Kommunikation	346
4.1.3.2. Themenbündel 2: Kontinuität	352
4.1.3.3. Themenbündel 3: Kapital	357
4.1.3.4. Themenbündel 4: Kompetenzen	362
4.1.3.5. Themenbündel 5: Kontrolle	366
<b>4.2. Organisation des Familienmanagements</b>	<b>372</b>
4.2.1. Organisationstheoretische Verankerung: Das Modell der doppelten Grenzstelle	373
4.2.1.1. Familienmanagement, Führung und Grenzstellen	375
4.2.1.2. Was ist mit der Familie?	376
4.2.2. Der Unterschied der Stellenbesetzung	379
4.2.2.1. Der Patriarch in Unternehmen und Familie	380
4.2.2.2. Trennung von familiärer Unternehmensführung und Familienführung	381



4.2.2.3. Das familienfremd geführte Unternehmen und die organisierte Familie	382
4.2.2.4. Ungeklärte Familienführung bei fremd- geführten Unternehmen	385
4.2.3. Resümee zur Organisation von Familienmanagement	387
<b>4.3. Familienmanagement als zirkulärer Prozess</b>	<b>389</b>
4.3.1. Familienmanagement im Familienunternehmen	392
4.3.1.1. Kommunikation	393
4.3.1.2. Kontinuität	397
4.3.1.3. Kapital	400
4.3.1.4. Kompetenzen	406
4.3.1.5. Kontrolle	411
4.3.2. Repräsentation des Familienunternehmens in der Unternehmensfamilie	414
4.3.2.1. Persönliche Repräsentation	415
4.3.2.2. Schriftliche Repräsentation	418
4.3.2.3. Indirekte Repräsentation	420
4.3.2.4. Kontextuale Repräsentation	421
4.3.3. Familienmanagement in der Unternehmensfamilie	423
4.3.3.1. Kommunikation	424
4.3.3.2. Kontinuität	427
4.3.3.3. Kapital	432
4.3.3.4. Kompetenzen	438
4.3.3.5. Kontrolle	441
4.3.4. Repräsentation der Unternehmensfamilie im Familienunternehmen	445
4.3.4.1. Persönliche Repräsentationen	446
4.3.4.2. Schriftliche Repräsentation	449
4.3.4.3. Indirekte Repräsentation	450
4.3.4.4. Kontextuale Repräsentation	451
4.3.5. Management des Familienmanagements	452
<b>4.4. Resümee zum Familienmanagement-Prozess</b>	<b>456</b>

<b>5. ZUSAMMENFASSUNG UND FORSCHUNGS- AUSBLICK</b>	<b>457</b>
<b>6. VERZEICHNISSE</b>	<b>463</b>
<b>6.1. Abbildungsverzeichnis</b>	<b>463</b>
<b>6.2. Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>467</b>
<b>6.3. Literaturverzeichnis</b>	<b>469</b>