

Sabine B. Klein

# **Familienunternehmen**

Theoretische und empirische Grundlagen

2. Auflage



# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Vorwort zur zweiten Auflage</b> .....	<b>IX</b>
Abbildungsverzeichnis.....	<b>XVII</b>
Tabellenverzeichnis.....	<b>XXI</b>
<b>1 Bemerkenswerte Familienunternehmen</b> .....	<b>1</b>
1.1 Familienunternehmen - Eine erste Abgrenzung.....	<b>2</b>
1.2 Überblick über den Aufbau des Buches.....	<b>6</b>
<b>2 Familienunternehmen - Annäherung an eine Definition</b> .....	<b>9</b>
2.1 Die Familie als soziale Einheit.....	<b>10</b>
2.2 Das Familienunternehmen.....	<b>12</b>
2.2.1 Das Familienunternehmen und seine Bestimmungsfaktoren.....	<b>12</b>
2.2.2 Die F-PEC Skala des Familieneinflusses.....	<b>14</b>
2.2.3 Familienunternehmen - die dieser Arbeit zugrunde gelegte Definition.....	<b>17</b>
Arbeitsteil zu Kapitel 2.....	<b>19</b>
<b>3 Familienunternehmen in Deutschland</b> .....	<b>20</b>
3.1 Zur Geschichte von Familienunternehmen.....	<b>20</b>
3.1.1 Feudalherrschaft, Handel und Handwerk als erste FU.....	<b>22</b>
3.1.2 Der Adel als Vorbild der Familien- und Vermögensorganisation..	<b>24</b>
3.1.3 Familienunternehmen in Gründerzeit und Industrialisierung.....	<b>26</b>
3.1.4 Familienunternehmen seit dem Ende des Kaiserreiches.....	<b>31</b>
3.1.5 Aus der Geschichte lernen.....	<b>35</b>
3.2 Empirische Untersuchung zu Familienunternehmen in Deutschland.....	<b>37</b>
3.2.1 Fragebogen, Stichprobe und Pretest.....	<b>38</b>
3.2.2 Hauptuntersuchungen.....	<b>40</b>
3.2.3 Ergebnisse der empirischen Untersuchungen.....	<b>41</b>
3.2.3.1 FU in Deutschland nach Anzahl und Größe.....	<b>41</b>
3.2.3.2 Umsatz und Mitarbeiter.....	<b>43</b>

3.2.3.3	Branchenstruktur.....	48
3.2.4	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	51
	Arbeitsteil zu Kapitel 3.....	53
	<b>Unternehmerfamilien - eine besondere Spezies?.....</b>	<b>54</b>
4.1	Familie im Allgemeinen.....	56
4.1.1	Institution Familie.....	56
4.1.2	Funktion und Zwecke der Familie.....	59
4.1.3	Macht und Liebe in Unternehmerfamilien.....	63
4.1.4	Dynastisch-institutionelle Familie.....	68
4.2	Die Entwicklung der Unternehmerfamilie.....	73
4.2.1	Junge Unternehmerfamilie.....	75
4.2.1.1	Wahl des Ehepartners.....	75
4.2.1.2	Marriage Enterprise.....	76
4.2.1.3	Erziehung der Kinder.....	79
4.2.2	Der Nachwuchs wird flügge.....	80
4.2.2.1	Die Krise in der Mitte des Lebens.....	80
4.2.2.2	Ablösung der Kinder.....	81
4.2.2.3	Geschwisterbeziehungen.....	82
4.2.2.4	Erste Schritte ins Berufsleben.....	84
4.2.3	Zusammenarbeit der Generationen.....	85
4.2.3.1	Kommunikation in der Mehrgenerationenfamilie.....	86
4.2.3.2	Konflikte in der Unternehmerfamilie.....	87
4.2.3.2.1	Voraussetzungen.....	88
4.2.3.2.2	Arten des Konfliktes.....	89
4.2.3.2.3	Auswirkungen und Handhabung.....	91
4.2.4	Wachwechsel.....	92
4.2.4.1	Der Rückzug der älteren Generation.....	94
4.2.4.2	Wechsel in der Leitung der Familie.....	97
4.3	Zusammenfassung.....	99
	Arbeitsteil zu Kapitel 4.....	101
	<b>Die Unternehmerfamilie als Eigentümer.....</b>	<b>103</b>
5.1	Eigentum als Relation zwischen Unternehmer(-familie) und Unternehmen.....	104
5.2	Der Eigenkapitalanteil der Unternehmerfamilie in deutschen FU.....	106
5.2.1	Minderheitsbeteiligungen zur Wachstumsfinanzierung.....	109
5.2.2	Jüngere FU mit höherer Fremdbeteiligung.....	110
5.3	Organisation des Eigentums.....	112

5.3.1	Rechtsformen von FU und NFU in Deutschland.....	113
5.3.1.1	Rechtsform und Unternehmensgröße.....	115
5.3.1.2	Rechtsform, Branche und Alter.....	116
5.3.2	Finanzierungsmöglichkeiten.....	117
5.3.3	Erfüllung der Pflichten.....	120
5.3.3.1	Erhalt und Einsatz des Eigentums.....	121
5.3.3.2	Sozialverpflichtung des Eigentums.....	124
5.3.3.3	Informationspflicht.....	127
5.3.4	Wahrnehmung der Rechte.....	128
5.3.4.1	Gestaltung zum Nutzen der Eigentümer.....	129
5.3.4.1.1	Geschäftsleitungsbefugnis.....	130
5.3.4.1.2	Kontrollbefugnis.....	133
5.3.4.1.2.1	Kontroll- und Beratungsgremien in FU.....	133
5.3.4.1.2.2	Stellung und Aufgaben.....	140
5.3.4.1.2.3	Besetzung.....	143
5.3.4.2	Verfügung über die finanziellen Ressourcen.....	146
5.3.4.3	Veräußerung und Übertragung.....	148
5.4	Eigentümerstruktur von Familienunternehmen.....	151
5.4.1	Gesellschafter von Familien- und Nicht-Familienunternehmen ....	151
5.4.1.1	Gesellschafter nach Zahl, Umsatzgrößenklasse und Alter des Unternehmens.....	152
5.4.1.2	Familienunternehmen im Besitz verschiedener Generationen.....	155
5.4.1.3	Gesellschafter und Eigenkapitalanteil der Familie.....	158
5.4.2	Familienunternehmen im Alleineigentum des Unternehmers.....	160
5.4.2.1	Gründerunternehmer.....	161
5.4.2.2	Alleineigentum in Folgegenerationen.....	165
5.4.3	Familienunternehmen im Eigentum mehrerer Familienmitglieder.....	168
5.4.3.1	Das Ehepartner-Unternehmen.....	169
5.4.3.2	Die Geschwister-Partnerschaft.....	171
5.4.3.3	Das Vettern-Konsortium.....	178
5.4.4	Familienunternehmen im Besitz mehrerer Familien.....	184
5.4.4.1	Partnerschaftsgründung.....	184
5.4.4.2	Stämmeunternehmen.....	186
5.4.5	Familienunternehmen mit Beteiligung fremder Dritter.....	190
5.4.6	Verkauf als unternehmerische Entscheidung.....	195
5.5	Zusammenfassende Würdigung.....	198
	Arbeitsteil zu Kapitel 5.....	201

<b>6</b>	<b>Das Engagement der Familie in der Führung des Unternehmens</b> .....	203
6.1	Grundfragen der Führungsbeteiligung der Familie.....	205
6.1.1	Zur Legitimation von Führung.....	205
6.1.1.1	Die Machtgrundlagen der Führung.....	206
6.1.1.2	Werte, Einstellungen, Erfahrungen und Erwartung. . . .	211
6.1.1.3	Die Übernahme der Führungsverantwortung als kritischer Moment.....	213
6.1.2	Vor-und Nachteile der Beteiligung der Familie.....	217
6.1.3	Zur Problematik der Beurteilung von Familienmitgliedern.....	223
6.1.4	Nachfolgen sollen und nachfolgen wollen.....	227
6.1.4.1	Nachfolge möglich machen.....	228
6.1.4.2	Nachfolge anstreben.....	230
6.2	Führung in Familienunternehmen.....	234
6.2.1	Organisation der Führung in Familienunternehmen.....	235
6.2.1.1	Eigentünermanagement.....	235
6.2.1.1.1	Der Alleinherrscher.....	235
6.2.1.1.2	Partner-Management.....	237
6.2.1.2	Das Familienmanagement.....	239
6.2.1.2.1	Geschwister unter sich.....	240
6.2.1.2.2	Schwiegersöhne und Ehefrauen.....	242
6.2.1.1.3	Das Clan-Management.....	245
6.2.1.3	Zusammenarbeit mit externen Managern.....	246
6.2.1.3.1	Gründe für eine Zusammenarbeit.....	246
6.2.1.3.2	Art der Zusammenarbeit.....	249
6.2.1.4	Trennung von Management und Kapital.....	252
6.2.2	Phasen der Führung in Familienunternehmen.....	255
6.2.2.1	Führung durch Vor- und Mitmachen.....	256
6.2.2.2	Führung durch Vorbild.....	258
6.2.2.3	Führung durch Prägung.....	259
6.2.2.4	Führung durch Systeme.....	262
6.2.3	Ein integriertes Konzept der Führung in Familienunternehmen ....	263
6.3	Zusammenfassung.....	267
	Arbeitsteil zu Kapitel 6.....	269
<b>7</b>	<b>Das Familienunternehmen als Unternehmen im Lebenszyklus</b> .....	271
7.1	Die dynamische Betrachtung von Unternehmen.....	274
7.2	Familienunternehmens-spezifische Lebenszykluskonzepte.....	275
7.2.1	Das Lebenszyklusmodell des FU nach Rosenbauer.....	276
7.2.2	Das Lebenszyklusmodell des FU nach Goehler.....	278
7.2.3	Das vitale Familienunternehmen im Lebenszyklus.....	279

	7.2.3.1	Das vitale Unternehmen.....	279
	7.2.3.2	Vitalität und Lebenszyklus des FU.....	280
7.3		Die Phasen des Lebenszyklus von Familienunternehmen.....	282
	7.3.1	Das Familienunternehmen in der Pionierphase.....	282
	7.3.1.1	Die Unternehmensgründung im Zeitablauf.....	283
	7.3.1.2	Mögliche Entwicklungsverläufe in der Pionierphase ...	286
	7.3.1.3	Vitalitätspotentiale und -abflüsse in der Pionierphase..	287
	7.3.2	Familienunternehmen in der Wachstumsphase.....	290
	7.3.2.1	Die Wachstumsphase aus unternehmenspolitischer Sicht.....	290
	7.3.2.2	Vitalitätspotentiale und -abflüsse in der Wachstumsphase.....	292
	7.3.2.2.1	Vitalitätspotentiale des Unternehmens. . . . .	292
	7.3.2.2.2	Vitalitätspotentiale im Bereich der Führung.....	294
	7.3.2.2.3	Vitalitätspotentiale im Bereich des Eigentums.....	296
	7.3.2.2.4	Vitalitätspotentiale im Bereich der Unternehmerfamilie.....	298
	7.3.2.3	Früherkennung von Vitalitätsdefiziten.....	299
7.3.3		Die Reifephase.....	301
	7.3.3.1	Das Ein-Markt-Familienunternehmen in der Reifephase.....	302
	7.3.3.1.1	Strategische Ausrichtung von Ein-Produkt- Familienunternehmen.....	303
	7.3.3.1.1.1	Kostenführerschaft des FU. . . . .	306
	7.3.3.1.1.2	Überleben des FU durch Differenzierung.....	309
	7.3.3.1.1.3	Konzentration auf Schwerpunkte.....	311
	7.3.3.1.2	Die Eignerstrategie als Messlatte.....	311
	7.3.3.1.3	Die Nachfolgefrage als Problem- Katalysator.....	313
	7.3.3.1.3.1	Prozessbetrachtung der Nachfolge.....	314
	7.3.3.1.3.2	Multidimensionalität der Nachfolgefrage.....	317
	7.3.3.2	Das diversifizierte Familienunternehmen.....	324
7.3.4		Die Wendephase.....	328
	7.3.4.1	Unternehmen und Familie in der Wendephase.....	329
	7.3.4.2	Der Turnaround im Familienunternehmen.....	330
	7.3.4.2.1	Strategische Alternativen in schrumpfenden Märkten.....	330