

**Die Mittelstandsholding in Deutschland**  
**Ein Führungs- und Organisationskonzept für mittelgroße Unternehmen**

**D I S S E R T A T I O N**

der Hochschule St. Gallen  
für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften  
zur Erlangung der Würde einer  
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von  
Jeannette Kraehe  
aus Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren  
Prof. Dr. Hans Jobst Pleitner  
und

Prof. Dr. Knut Bleicher

Dissertation Nr. 1552

Gabler Verlag, Wiesbaden 1994

**Inhaltsverzeichnis**

**Abbildungsverzeichnis** **xix**  
**Tabellenverzeichnis** **xxi**  
**Abkürzungsverzeichnis** **xviii**

**Einleitung** **1**

1. Vorbemerkung 1

2. Zielsetzung 2

3. Vorgehensweise 4

4. Begriffliche Abgrenzung des Untersuchungsobjektes 6

    4.1 Qualitative Merkmale mittelständischer Unternehmen 7

    4.2 Quantitative Merkmale 10

    4.3 Nominaldefinition 13

        4.3.1 Quantitative Abgrenzungsmerkmale: 13

        4.3.2 Qualitative Abgrenzungsmerkmale: 14

5. Wissenschaftstheoretischer Exkurs 15

    5.1 Wissenschaftstheoretische Grundposition der Angewandten Betriebswirtschaftslehre 15

    5.2 Zum Entdeckungszusammenhang der angewandten BWL 16

        5.2.1 Zum Selbstverständnis angewandter Wissenschaften 16

        5.2.2 Zum Praxisbezug der angewandten BWL 17

    5.3 Zum Begründungszusammenhang der angewandten BWL 19

    5.4 Zum Anwendungszusammenhang der angewandten BWL 20

6. Forschungsstrategie 20

    6.1 Problemerkfassung 21

    6.2 Analyse problemrelevanter Hypothesen und Theorien 22

    6.3 Auswahl der problemrelevanten formalen Methoden 22

    6.4 Analyse des relevanten Anwendungszusammenhanges 24

    6.5 Ableitung von Gestaltungsmodellen und -regeln 24

    6.6 Prüfung des Gestaltungsmodells in und Beratung der Praxis 24

    6.7 Anmerkungen zur Konstruktion des theoretischen Konzeptes 25

**Teil I: Grundlagen** **27**

**1. Theorie eines Führungs- und Organisationskonzeptes** **27**

1.1 Begriff "Führung" 27

1.2 Führungsmodelle und-konzepte 28

    1.2.1 Begriff "Führungskonzept" 28

    1.2.2 Anforderungen an ein Führungs- und Organisationskonzept 29

    1.2.3 Wahl des situationsadäquaten Führungsmodells 31

    1.2.4 Paradigmenwechsel im Management 31

    1.2.5 Das St. Galler Management-Konzept 32

1.3 Die Elemente eines Führungs- und Organisationskonzeptes 34

    1.3.1 Die Organisation 34

        1.3.1.1 Unternehmensführung und Unternehmensorganisation 34

        1.3.1.2 Organisationstheorie und -forschung 35

        1.3.1.3 Begriff "Organisation" 36

        1.3.1.4 Elemente des Gestaltungsparameters Organisation 37

            Determinanten der Organisation 37

            Merkmale eines Organisationskonzeptes 38

    1.3.2 Die Managementsysteme 42

        1.3.2.1 Begriff "Managementsysteme" 42

        1.3.2.2 Unternehmensführung und Managementsysteme 42

        1.3.2.3 Merkmale der Managementsysteme 42

    1.3.3 Die Holdingkultur 43

        1.3.3.1 Begriff "Unternehmenskultur" 43

	1.3.3.2	Unternehmensführung und Unternehmenskultur	43
	1.3.3.3	Merkmale der Unternehmenskultur	44
	1.3.4	Das Führungskräfte-Potential	44
		Merkmale des Führungskräfte-Potentials	45
1.4		Integriertes Führungs- und Organisationskonzept	46
	1.4.1	Integration als Wesensmerkmal eines Führungs- und Organisationskonzeptes	46
	1.4.2	Unternehmensentwicklung	46
1.5		Führungs- und Organisationskonzepte für mittelständische Unternehmen	48
<b>2.</b>		<b>Mittelständische Unternehmen im Wandel</b>	<b>50</b>
2.1		Volkswirtschaftliche Bedeutung mittelständischer Unternehmen	50
2.2		Wandel der Stärken und Schwächen	52
2.3		Sicherung der Unternehmenskontinuität der mittelständischen Unternehmen	54
	2.3.1	Führungskontinuität	55
		2.3.1.1 Personelle Kontinuität	55
		Sicherung der Führungsachfolge	56
		Sicherung der laufenden Unternehmensführung	57
		Sicherung der strategischen Erfolgspotentiale "mittelständischen Unternehmertums"	58
		Sicherung der externen Managementkapazität	61
	2.3.1.2	Organisatorische Kontinuität	63
		Unternehmensverfassung	64
		Organisationsmerkmale mittelständischer Unternehmen	66
		Spezialisierung	66
		Konfiguration	68
		Koordination	69
		Entscheidungsdelegation	70
		Formalisierungsgrad	71
		Kritische Wachstumsschwellen der Organisationsentwicklung	72
		Zusammenfassende Betrachtung der Trends der Organisationsentwicklung in mittelständischen Unternehmen	74
	2.3.1.3	Strategische Kontinuität	76
		Einsatz betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente in mittelständischen Unternehmen	76
		Operatives und strategisches Controlling	78
	2.3.1.4	Zusammenfassende Betrachtung der Führungskontinuität in mittelständischen Unternehmen	82
	2.3.2	Kapitalkontinuität	83
		2.3.2.1 Kapitaleigner-Perspektive	84
		2.3.2.2 Finanzierungs-Perspektive	86
		Kapitalstruktur und Eigenfinanzierungsmöglichkeiten der mittelständischen Unternehmen	86
		Deckung des Finanzierungsbedarfs in mittelständischen Unternehmen	88
	2.3.2.3	Zusammenfassende Betrachtung der Kapitalkontinuität in mittelständischen Unternehmen	89
2.4		Strategische Neuausrichtung mittelständischer Unternehmen	91
	2.4.1	Strategische Ausgangsposition mittelständischer Unternehmen	94
	2.4.2	Zukunftsorientierte Unternehmensstrategien mittelständischer Unternehmen	97
		2.4.2.1 Zukunftsorientierte Wettbewerbsstrategien mittelständischer Unternehmen	98
		2.4.2.2 Für mittelständische Unternehmen bedeutsame strategische Optionen	100
		Internationalisierung der Märkte	100
		Verbesserung der Zulieferposition	101
		Kooperation-, Beteiligungs- und Akquisitionsstrategie	102
	2.4.3	Schlußbetrachtung der strategischen Neuausrichtung mittelständischer Unternehmen	103

2.5	Zusammenfassung	104
<b>Teil II:</b>	<b>Das Mittelstandsholding-Konzept</b>	<b>109</b>
<b>3.</b>	<b>Grundlagen der Mittelstandsholding</b>	<b>109</b>
3.1	Definition und Abgrenzung des Holdingbegriffes	109
3.1.1	Systematisierung der Konzernorganisation	109
3.1.1.1	Rechtlicher Konzernbegriff	109
3.1.1.2	Elemente der Konzernorganisation (betriebswirtschaftlich-organisatorischer Konzernbegriff)	112
3.1.2	Wirtschaftsgeschichtlicher Ursprung der Holding	113
3.1.3	Definition der verschiedenen Holdingtypen	115
3.1.3.1	Finanzholding	117
3.1.3.2	Managementholding	117
3.1.3.3	Operative Holding	118
3.1.3.4	Sonstige Holdingtypologien	119
3.1.3.5	Die Mittelstandsholding	119
	Präzisierung des Begriffs der Mittelstandsholding	121
	Wachstumsschwellen zur Charakterisierung von Holdingstrukturen	122
3.1.4	Abgrenzung der Holding zu anderen Formen der Agglomeration von Unternehmen	124
3.1.4.1	Abgrenzung zu hinsichtlich der Organisationsstruktur ähnlichen Formen der Unternehmensverbindung	124
	Betriebsaufspaltung	124
	Trust	125
3.1.4.2	Abgrenzung zu anderen Formen der Unternehmenskonzentration	125
	Kartell	125
	Fusion	125
	Kooperation	126
3.1.4.3	Abgrenzung zu hinsichtlich der Funktion ähnlichen Formen der Unternehmensverbindung	126
	Kapitalanlagegesellschaften (KAG)	126
	Unternehmensbeteiligungsgesellschaften (UBG)	127
	Übernahmegesellschaft	127
3.2	Strukturimmanente Kennzeichen der MiH	128
3.3	Merkmale der strategischen Programme einer MiH	130
3.4	Wege zur MiH	135
3.4.1	Die "gekorene" und die "geborene" MiH	135
3.4.2	Die MiH als Ergebnis einer historischen und situativen Organisationsentwicklung	136
3.4.3	Voraussetzungen für die Bildung einer MiH	139
3.4.4	Einführung einer MiH	142
3.4.4.1	Gesellschaftsrechtliche Maßnahmen	142
	Spaltung	143
	Unternehmenskauf	145
3.4.4.2	Phasen des Neustrukturierungs-Prozesses	145
	Phase 1: Die Konzeptions-Phase	145
	Phase 2: Die Gründungsphase	148
	Phase 3: Die Umsetzungsphase	154
3.4.4.3	Ausgewählte Problemstellungen des Neustrukturierungs-Prozesses	158
	Mitbestimmung	158
	Stammwerkproblem	160
	Einführung einer MiH in einer Familiengesellschaft	162
3.4.5	Zusammenfassende Betrachtung des Neustrukturierungsprozesses zur MiH	162

<b>4. Gestaltung der Mittelstandsholding als Führungs- und Organisationskonzept</b>	<b>164</b>
4.1 Holdingverfassung	164
4.1.1 Die Rechtsformwähl	166
4.1.1.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung	166
4.1.1.2 Aktiengesellschaft	168
4.1.2 Unternehmensverträge...:	172
4.1.3 Partizipation der Anteilseigner an der Unternehmensentwicklung in der Familien-Mittelstandsholding	174
4.1.3.1 GmbH & Co. KG	174
4.1.3.2 Der Beirat oder Aufsichtsrat der Holding	176
4.1.3.3 Grundsätze der Selbstbeschränkung im Gesellschaftsvertrag	178
4.1.4 Zusammenfassung	178
4.2 Organisation	179
4.2.1 Aufbauorganisation einer Mittelstandsholding	179
4.2.1.1 Die schlanke MiH	180
4.2.1.2 Die MiH mit Managementgesellschaft	180
4.2.1.3 Die MiH mit Dienstleistungsgesellschaften	181
4.2.1.4 Das MiH-Netzwerk	183
4.2.1.5 Mehrstufige MiH	184
4.2.1.6 Gestaltungswirkungen der Aufbauorganisation einer MiH	186
4.2.2 Bildung der operativen Gesellschaften	187
4.2.3 Dimensionierung der MiH als Obergesellschaft	192
4.2.3.1 Matrix-ähnliche interne Struktur der Obergesellschaft	192
4.2.3.2 Dimensionierung der Obergesellschaft	194
4.2.4 Aufgaben der Holding und Aufgabenteilung	198
4.2.4.1 Typologisierung der Aufgaben der MiH	199
4.2.4.2 Originäre Aufgaben der MiH	200
4.2.4.3 Konkretisierung von Richtlinien der Aufgabenteilung	202
4.2.4.4 Operationalisierung des Aufgabenkataloges der MiH anhand empirischer Forschungsergebnisse	208
4.2.4.5 Faktische Einflußnahme der Holding aus Sicht der befragten OG	218
4.2.4.6 Kompetenzdiagramm einer MiH	219
4.2.4.7 Zusammenfassende Betrachtung der Aufgabenteilung in einer MiH	220
4.2.5 Die MiH als Gesellschafterin der OG	222
4.2.5.1 Beteiligung als "limitationaler Faktor"	222
4.2.5.2 Haftungsrechtliche Beziehungen	224
4.3 Managementsysteme	229
4.3.1 Strategische Führung des Unternehmensverbundes durch die MiH	229
4.3.2 Controlling	232
4.3.2.1 Einleitende Bemerkungen zum Controlling in einer MiH	232
4.3.2.2 Strategisches Controlling	235
Strategische Planung	235
Steuerung und Überwachung	243
Strategische Kontrolle	247
Früherkennung	248
Methodenkompetenz	250
4.3.2.3 Operatives Controlling	252
Operative Planung	253
Berichtswesen	255
4.3.2.4 Institutionalisierung des Controlling	258
4.3.2.5 Zusammenfassende Betrachtung des Controlling in der MiH	260
4.3.3 Finanzielle Führung in der MiH	262
4.3.3.1 Operatives Finanzmanagement in der MiH	263
4.3.3.2 Strategisches Finanzmanagement in der MiH	265



6.1.1.4	Motivation und Unternehmertum	338
6.1.1.5	Erhöhung der Transparenz	339
6.1.1.6	Sicherung der Führungskontinuität und -einheit (Regelung von Erb- und Nachfolgeproblemen)	339
6.1.1.7	Finanzkraft und Risikostreuung	340
6.1.1.8	Koordinationsanforderungen und Synergiepotentiale	342
6.1.2	Empirisch ermittelte Nutzenpotentiale des MiH-Konzeptes für mittelständische Unternehmen	344
6.1.2.1	Realisierte Nutzeneffekte nach Einschätzung der befragten MiH	344
6.1.2.2	Realisierte Nutzeneffekte nach Einschätzung der befragten OG	351
	Zusammenfassende Beurteilung des Nutzens der MiH	351
	Beurteilung der Stärken und Schwächen der MiH aus Sicht der OG	353
6.2	Ansätze zur Bewertung des Nutzens des MiH-Konzeptes	355
6.2.1	Qualitative Bewertung des MiH-Konzeptes	355
6.2.2	Finanzielle Bewertung des MiH-Konzeptes	358
6.2.2.1	Kennzahlen	358
6.2.2.2	Steigerung des Unternehmenswertes	359
6.2.2.3	Vorgehen zur Ermittlung des Wertsteigerungspotentials einer Neustrukturierung zur MiH	361
6.2.3	Beurteilung der Ansätze zur Bewertung des MiH-Konzeptes	367
6.3	Kritische Betrachtung des MiH-Konzeptes	368
6.4	Abschließende Betrachtung des Nutzenpotentials der MiH	369
<b>7.</b>	<b>Der Management-Investitionsfonds (MIF)</b>	<b>371</b>
7.1	Definition des MIF	371
7.2	Ziele des MIF	372
7.2.1	Ziele der aktiven Privatinvestoren und der Veräußerer	372
7.2.2	Beteiligungsstrategie des MIF	374
7.3	Aufgaben des MIF	377
7.3.1	Unternehmensübernahme	377
7.3.1.1	Verhandlungsphase	378
7.3.1.2	Integrationsphase	379
7.3.2	Besonderheiten in der Führung der Beteiligungsgesellschaften	381
7.3.2.1	Besonderes Nutzenpotential Managementsysteme	381
7.3.2.2	Besonderheiten des Führungskräfte-Potentials	382
7.3.2.3	Schwierigkeiten hinsichtlich der Holdingkultur	383
7.4	Beurteilung und Kritik des MIF	384
	<b>Schlussbemerkungen</b>	<b>388</b>
1.	Zusammenfassende Bemerkungen zum Mittelstandsholding-Konzept	388
2.	Ausblick	393
	<b>Anhang A: Durchführung der Datenerhebung mit Hilfe einer vergleichenden Feldstudie: Die empirische Forschungsarbeit</b>	<b>397</b>
1.	Die Objektivität der Forschungsergebnisse	397
2.	Die Durchführung einer vergleichenden Feldstudie	399
2.1	Die Planung der vergleichenden Feldstudie	400
2.2	Die Auswahl der Fallstudien	402
2.3	Datenerhebung	404
2.4	Datenauswertung, -analyse und -interpretation	407
	<b>Anhang B: Metamatrix aller in der empirischen Forschungsarbeit untersuchten Holdinggesellschaften</b>	<b>411</b>
	<b>Anhang C: Kurzdarstellung der fünf Fallstudien</b>	<b>423</b>
1.	Fallstudie MiH 1	423
1.1	Unternehmensentwicklung und Problemstellung	423

1.2	Ziele und Strategien	423
1.3	Neustrukturierungsprozeß	424
1.4	Die Holdingkonstruktion	425
1.5	Ergebnisse	426
2.	Fallstudie MiH 5	426
2.1	Unternehmensentwicklung und Problemstellung	426
2.2	Ziele und Strategien	427
2.3	Neustrukturierungsprozeß	428
2.4	Die Holdingkonstruktion	428
2.5	Ergebnisse	430
3.	Fallstudie MiH 7	431
3.1	Gründe der Anteilseigner für den Unternehmensverkauf	431
3.2	Beteiligungsstrategie	431
3.3	Merkmale des Akquisitionsprozesses	432
3.4	Die Holdingkonstruktion	433
3.5	Ergebnisse	434
4.	Fallstudie MiH 8	434
4.1	Gründe der Anteilseigner für den Unternehmensverkauf	434
4.2	Beteiligungsstrategie	435
4.3	Merkmale des Akquisitionsprozesses	435
4.4	Die Holdingkonstruktion	436
4.5	Ergebnisse	437
5.	Fallstudie MiH 9	438
5.1	Beteiligungsstrategie	438
5.2	Die Holdingkonstruktion	439
5.3	Ergebnisse	440
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>445</b>
	<b>Verzeichnis der Gesprächspartner</b>	<b>441</b>