

Sabine Klein

Familienunternehmen

Theoretische und empirische Grundlagen



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis.....	X
Tabellenverzeichnis.....	XII
1. Bemerkenswerte Familienunternehmen	1
1.1 Familienunternehmen - Eine erste Abgrenzung.....	2
1.2 Überblick über den Aufbau des Buches.....	6
2. Familienunternehmen - Annäherung an eine Definition	9
2.1 Die Familie als soziale Einheit.....	10
2.2 Das Familienunternehmen.....	12
2.2.1 Das Familienunternehmen in der Literatur.....	12
2.2.2 Expertenbefragung.....	14
2.2.3 Familienunternehmen und die es definierenden Faktoren.....	17
<i>Exkurs: „ Familienunternehmen " als Sammel- und Oberbegriff.</i>	18
2.2.4 Familienunternehmen - Eine Definition.....	19
Arbeitsteil zu Kapitel 2.....	22
3. Familienunternehmen in Deutschland	23
3.1 Zur Geschichte von Familienunternehmen.....	23
3.1.1 Feudalherrschaft, Handel und Handwerk als erste FU.....	25
3.1.2 Der Adel als Vorbild der Familien-und Vermögensorganisation..	27
3.1.3 Familienunternehmen in Gründerzeit und Industrialisierung.....	29
3.1.4 Familienunternehmen seit dem Ende des Kaiserreiches.....	34
3.1.5 Aus der Geschichte lernen.....	38
3.2 Empirische Untersuchung zu Familienunternehmen in Deutschland.....	40
3.2.1 Fragebogen, Stichprobe und Pretest.....	41
3.2.2 Hauptuntersuchung.....	42
3.2.3 Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	43
3.2.3.1 FU in Deutschland nach Anzahl und Größe.....	44
3.2.3.2 Umsatz und Mitarbeiter.....	45
3.2.3.3 Branchenstruktur.....	50
3.2.4 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	53
Arbeitsteil zu Kapitel 3.....	54

4. Unternehmerfamilien - eine besondere Spezies?	55
4.1 Familie im Allgemeinen.....	57
4.1.1 Institution Familie.....	57
4.1.2 Funktion und Zwecke der Familie.....	59
4.1.3 Macht und Liebe in Unternehmerfamilien.....	64
4.1.4 Die dynastisch-institutionelle Familie.....	68
4.2 Die Entwicklung der Unternehmerfamilie.....	74
4.2.1 Junge Unternehmerfamilie.....	75
4.2.1.1 Wahl des Ehepartners.....	75
4.2.1.2 Marriage Enterprise.....	77
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.....	81
4.2.2.2 Ablösung der Kinder.....	81
4.2.2.3 Geschwisterbeziehungen.....	82
4.2.2.4 Erste Schritte ins Berufsleben.....	85
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 Generationen.....	94
4.2.4.2 Wechsel in der Leitung der Familie.....	97
4.3 Zusammenfassung.....	99
Arbeitsteil zu Kapitel 4.....	100
5. Die Unternehmerfamilie als Eigentümer	103
5.1 Eigentum als Relation zwischen Unternehmer(-familie) und Unternehmern.....	104
5.2 Eigenkapitalanteil der Unternehmerfamilie in deutschen FU.....	106
5.2.1 Minderheitsbeteiligungen zur Wachstumsfinanzierung.....	109
5.2.2 Jüngere Familienunternehmen mit höherer Frsmdbeteiligung.....	110
5.3 Organisation des Eigentums.....	112
5.3.1 Rechtsformen von FU und NFU in Deutschland.....	113
5.3.1.1 Rechtsform und Untemehmensgröße.....	114
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.....	120
5.3.3.2	Sozialverpflichtung des Eigentums.....	123
5.3.3.3	Informationspflicht.....	126
5.3.4	Wahrnehmung der Rechte.....	128
5.3.4.1	Gestaltung zum Nutzen der Eigentümer.....	128
5.3.4.1.1	Geschäftsleitungsbefugnis.....	129
5.3.4.1.2	Kontrollbefugnis.....	132
5.3.4.1.2.1	Kontroll- und Beratungsgremien in FU.....	132
5.3.4.1.2.2	Stellung und Aufgaben.....	139
5.3.4.1.2.3	Besetzung.....	142
5.3.4.2	Verfügung über finanzielle Ressourcen.....	145
5.3.4.3	Veräußerung und Übertragung.....	147
5.4	Eigentümerstruktur von Familienunternehmen.....	150
5.4.1	Gesellschafter von Familien- und Nicht-Familienunternehmen	150
5.4.1.1	Gesellschafter nach Zahl, Umsatzgrößenklasse und Alter.....	150
5.4.1.2	Familienunternehmen im Besitz verschiedener Generationen.....	153
5.4.1.3	Gesellschafter und Eigenkapitalanteil der Familie.....	156
5.4.2	Familienunternehmen im Alleineigentum des Unternehmers.....	158
5.4.2.1	Gründerunternehmer.....	159
5.4.2.2	Alleineigentum in Folgegenerationen.....	163
5.4.3	Familienunternehmen im Eigentum mehrerer Familienmitglieder..	166
5.4.3.1	Das Ehepartner-Unternehmen.....	167
5.4.3.2	Die Geschwister-Partnerschaft.....	169
5.4.3.3	Das Vettern-Konsortium.....	175
5.4.4	Familienunternehmen im Besitz mehrerer Familien.....	181
5.4.4.1	Partnerschaftsgründung.....	182
5.4.4.2	Stämmeunternehmen.....	184
5.4.5	Familienunternehmen mit Beteiligung fremder Dritter.....	187
5.4.6	Verkauf als unternehmerische Entscheidung.....	192
5.5	Zusammenfassende Würdigung.....	195
	Arbeitsteil zu Kapitel 5.....	198
6.	Das Engagement der Familie in der Führung des Unternehmens.....	201
6.1	Grundfragen der Führungsbeteiligung der Familie.....	203
6.1.1	Zur Legitimation von Führung.....	203
6.1.1.1	Die Machtgrundlagen der Führung.....	204
6.1.1.2	Werte, Einstellungen, Erfahrungen und Erwartung.....	209
6.1.1.3	Die Übernahme der Führung als kritisches Moment	211
6.1.2	Vor- und Nachteile der Beteiligung der Familie.....	214

6.1.3	Zur Problematik der Beurteilung von Familienmitgliedern	221
6.1.4	Nachfolgen sollen und nachfolgen wollen.....	224
6.1.4.1	Nachfolge möglich machen.....	226
6.1.4.2	Nachfolge anstreben.....	227
6.2	Führung in Familienunternehmen.....	231
6.2.1	Organisation der Führung in Familienunternehmen.....	232
6.2.1.1	Eigentümermanagement.....	232
6.2.1.1.1	Der Alleinherrscher.....	232
6.2.1.1.2	Partner-Management.....	234
6.2.1.2	Das Familienmanagement.....	236
6.2.1.2.1	Geschwister unter sich.....	236
6.2.1.2.2	Schwiegersöhne und Ehefrauen.....	239
6.2.1.1.3	Das Clan-Management.....	241
6.2.1.3	Zusammenarbeit mit externen Managern.....	243
6.2.1.3.1	Gründe für eine Zusammenarbeit.....	243
6.2.1.3.2	Art der Zusammenarbeit.....	245
6.2.1.4	Trennung von Management und Kapital.....	249
6.2.2	Phasen der Führung in Familienunternehmen.....	251
6.2.2.1	Führung durch Vor- und Mitmachen.....	253
6.2.2.2	Führung durch Vorbild.....	254
6.2.2.3	Führung durch Prägung.....	256
6.2.2.4	Führung durch Systeme.....	258
6.2.3	Ein integriertes Konzept der Führung in Familienunternehmen ...	259
6.3	Zusammenfassung.....	263
	Arbeitsteil zu Kapitel 6.....	266
7.	Das Familienunternehmen im Lebenszyklus.....	269
7.1	Die dynamische Betrachtung von Unternehmen.....	272
7.2	Familienunternehmens-spezifische Lebenszykluskonzepte.....	273
7.2.1	Das Lebenszyklusmodell von FU nach Rosenbauer.....	274
7.2.2	Das Lebenszyklusmodell von FU nach Goehler.....	275
7.2.3	Das vitale Familienunternehmen im Lebenszyklus.....	277
7.2.3.1	Das vitale Unternehmen.....	277
7.2.3.2	Vitalität und Lebenszyklus des FU.....	278
7.3	Die Phasen des Lebenszyklus von Familienunternehmen.....	280
7.3.1	Das Familienunternehmen in der Pionierphase.....	280
7.3.1.1	Die Unternehmensgründung im Zeitablauf.....	280
7.3.1.2	Mögliche Entwicklungsverläufe in der Pionierphase ...	283
7.3.1.3	Vitalitätspotentiale und-abflüsse in der Pionierphase..	285
7.3.2	Familienunternehmen in der Wachstumsphase.....	287

7.3.2.1	Die Wachstumsphase aus unternehmenspoliti- scher Sicht.....	288
7.3.2.2	Vitalitätspotentiale und -abflüsse in der Wach- stumsphase.....	289
7.3.2.2.1	Vitalitätspotentiale des Unternehmens.....	289
7.3.2.2.2	Vitalitätspotentiale im Bereich der Füh- rung.....	292
7.3.2.2.3	Vitalitätspotentiale im Bereich des Eigen- tums.....	293
7.3.2.2.4	Vitalitätspotentiale im Bereich der Unter- nehmerfamilie.....	295
7.3.2.3	Früherkennung von Vitalitätsdefiziten.....	296
7.3.3	Die Reifephase.....	299
7.3.3.1	Das Ein-Markt-Familienunternehmen in der Reife- phase.....	299
7.3.3.1.1	Strategische Ausrichtung von Ein- Produkt-Familienunternehmen.....	300
7.3.3.1.1.1	Kostenführerschaft des FU.....	303
7.3.3.1.1.2	Überleben durch Differenzie- rung.....	306
7.3.3.1.1.3	Konzentration auf Schwer- punkte.....	307
7.3.3.1.2	Eignerstrategie als Meßlatte.....	310
7.3.3.1.3	Nachfolgefrage als Problemkatalysator.....	310
7.3.3.1.3.1	Prozeßbetrachtung der Nach- folge.....	311
7.3.3.1.3.2	Multidimensionalität der Nachfolge.....	314
7.3.3.2	Das diversifizierte Familienunteremehmen.....	320
7.3.4	Die Wendephase.....	325
7.3.4.1	Unternehmen und Familie in der Wendephase.....	325
7.3.4.2	Der Turnaround im Familienunteremehmen.....	326
6.3.4.2.1	Strategische Alternativen in schrumpfen- den Märkten.....	327
6.3.4.2.2	Eigentünermanagement in der Krise.....	328
6.3.4.2.3	Verkauf des Familienunteremehmens.....	331
7.3.4.3	Das langsame Sterben des Familienunteremehmens.....	331
7.4	Zusammenfassung.....	333
	Arbeitsteil zu Kapitel 7.....	335
	Literaturverzeichnis.....	337