



# Mehrgenerationen-Familienunternehmen

von Fritz B. Simon, Rudolf Wimmer und Torsten Groth (Hrsg.)

Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a.

254 Seiten, 14 Abb., 23 Fotos, Gb, 2005

€29.95 / sFr 52.00

ISBN 3-89670-481-8

Familienunternehmen gelten vielen als altmodisch oder gar als "Auslaufmodelle". Das Gegenteil ist der Fall. Das zeigt die Studie zu den Erfolgsmustern von Mehr-Generationen-Familienunternehmen, die an der Universität Witten/Herdecke erstellt wurde und die in der Presse bereits Aufmerksamkeit gefunden hat.

Die Autoren konnten "Familienoberhäupter", Gesellschafter und/oder Vorstände bekannter und erfolgreicher Familienunternehmen wie Oetker, Merck, C&A, Haniel u. a. für dieses ungewöhnliche gemeinsame Forschungsprojekt gewinnen. Aus der Insiderperspektive wird analysiert, wie es in den jeweiligen Unternehmen gelingt, die Paradoxien und Konflikte, die aus dem Zusammenwirken von Familie und Unternehmen entstehen, zu meistern und in Erfolgsstrategien umzusetzen. Die Autoren arbeiten diese Bewältigungsstrategien als Schlüssel zur Langlebigkeit der Unternehmen heraus und beschreiben unterschiedliche Formen, in denen die gemeinsame Entwicklung von Unternehmen und Familie organisiert werden kann.

Am Ende steht eine Sammlung der Erfolgsbedingungen für Langlebigkeit und Erfolg. Dabei zeigt sich, dass börsennotierte Unternehmen gegenüber Familienunternehmen – ganz im Gegensatz zur öffentlichen Wahrnehmung – einen Wettbewerbsnachteil haben, weil ihnen die Familie als stabiler Partner auf der Eigentümerseite fehlt. In der neu entbrannten Kapitalismuskussion sind Familienunternehmen ein hervorragendes Beispiel für die "andere Art" des Kapitalismus.

## Inhalt

### 1. Einleitung

.....	7
1.1 Vorgeschichte .....	7
1.2 Danksagung .....	12
1.3 Fragestellung: Was sind die Erfolgsmuster von Mehr-Generationen-Familienunternehmen? .....	13

### 2. Die wissenschaftliche Ausgangssituation

.....	16
2.1 Auf dem Weg zu einer Theorie des Familienunternehmens .	16
2.2 Fallstudien – Zur verwendeten Methode qualitativer Sozialforschung . . . .	23

### 3. Paradoxie-Management in Familienunternehmen

.....	27
3.1 Zum Begriff der Paradoxie .....	27
3.2 Paradoxien in Familienunternehmen .....	30

<b>4. Die Familie</b>	39
4.1 Gibt es familiäre Erfolgs- und Risikofaktoren?	39
4.2 Die Kernfamilie: Das Drei-Generationen-Schema	41
4.3 Die Mehr-Generationen-Familie	45
4.4 Die Re-Inszenierung der Kleinfamilie	48
4.5 Die Stammesorganisation	62
4.6 Das Mehr-Familien-Unternehmen	83
4.7 Die Großfamilie als Organisation	90
<b>5. Das Unternehmen</b>	126
5.1 Was unterscheidet Mehr-Generationen-Familienunternehmen von großen Publikumsgesellschaften?	126
5.2 Die Kopplung von Familie und Unternehmen: Personen vs. Gremien	127
5.3 Nachfolge	131
5.4 Fremdmanagement/Personalmanagement	136
5.5 Finanzen	144
5.6 Strategische Ausrichtung	146
<b>6. Das Management von Paradoxien als Erfolgsfaktor</b>	150
6.1 Grundparadoxien	150
6.2 Paradoxie I: Familie als Ressource und Gefahr für das Unternehmen	153
6.3 Paradoxie II: Emotionen bestimmen die Qualität der Entscheidungen vs. ökonomische Rationalität bestimmt die Qualität der Entscheidungen	160
6.4 Paradoxie III: Gleichheit vs. Ungleichheit als Grundlage von Gerechtigkeit	167
6.5 Paradoxie IV: Shareholder sein, ohne wie ein Investor zu handeln	186
6.6 Paradoxie V: Faktische Abhängigkeit des Unternehmens von der Umwelt (Offenheit des Systems) vs. Ideal der Autonomie der Familie (Geschlossenheit des Systems)	195
6.7 Paradoxie VI: Identitätserhalt der Familie vs. Wandlungsfähigkeit des Unternehmens	200
6.8 Die Großfamilie als Ort und Mittel der Paradoxie-Auflösung	204
<b>7. Mehr-Generationen-Familienunternehmen – ein Modell für nachhaltig erfolgreiche Unternehmensführung</b>	222
7.1 Das Überleben des Unternehmens als Maßstab des Erfolges	222
7.2 Führungsprinzipien	223
<b>8. Die andere Art des Kapitalismus? – Das Shareholder-Value-Konzept als Gegenmodell zum Familienunternehmen</b>	228
8.1 Zwei Finanzierungsmodelle – zwei Unternehmenstypen	228
8.2 Das Shareholder-Value-Konzept: Entscheidung für Partikularinteressen statt Paradoxie-Auflösung	234
8.3 Konsequenzen des Shareholder-Value-Ansatzes für die Unternehmensführung	236
8.4 Die Gefahren des Shareholder-Value-Ansatzes	243
<b>9. Schlussbemerkung</b>	