

**Watermann**  
**Die Management-Holding für große Familienunternehmen**

**GABLER** EDITION WISSENSCHAFT

Lars Oliver Watermann

# Die Management- Holding für große Familienunternehmen

Ein Führungs- und  
Organisationskonzept

Mit einem Geleitwort  
von Prof. Dr. Karl-Ernst Schenk

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

## Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

### **Watermann, Lars Oliver:**

Die Management-Holding für große Familienunternehmen : ein Führungs- und Organisationskonzept / Lars Oliver Watermann. Mit einem Geleitw. von Karl-Ernst Schenk. - Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 1999

(Gabler Edition Wissenschaft)

Zugl.: Hamburg, Univ., Diss., 1997

ISBN 978-3-8244-6658-0 ISBN 978-3-663-08202-6 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-08202-6

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1999

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, und Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 1999.

Lektorat: Ute Wrasmann / Markus Kölsch



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.gabler-online.de>

<http://www.duv.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Werke ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Werke wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

## Geleitwort

Für eine Vielzahl der zwei Millionen deutschen Familienunternehmen wird es zunehmend schwieriger, die Kontinuität der Führung zu sichern. Der Verfasser greift dieses aktuelle Problem auf und untersucht es im Rahmen eines breit angelegten Ansatzes. Neben typischen endogenen Faktoren wie z.B. innerfamiliären Streitigkeiten, Generationenkonflikten, ungeklärter Führungsnachfolge sowie Fehlern bei der Auswahl des Managements fließen Einflußfaktoren aus dem wettbewerblichen Umfeld mit in die Betrachtung ein. Letztere beruhen vor allem auf Globalisierung der Märkte, verkürzten Marktlebenszyklen sowie steigender Produktvielfalt und -qualität. Gelingt es Familienunternehmen, diesen äußeren Herausforderungen, die typischerweise gleichzeitig mit den typischen endogenen Problemen auftreten, durch den Aufbau einer schlagkräftigen Organisationsstruktur zu begegnen? Ist es in diesem Zusammenhang vorteilhaft, durch eine strategische Management-Holding die institutionelle Trennung von Familien- und Unternehmenssphäre und damit zugleich die gebotene Erhöhung von Innovationsfähigkeit und Flexibilität herbeizuführen?

In der vorliegenden Arbeit stehen die kulturellen und institutionellen Besonderheiten von familiengeführten Betrieben im Vordergrund. Die kulturellen Einstellungen der Gründer passen sich im Laufe der Unternehmensentwicklung den exogenen Anforderungen an, typischerweise jedoch mit einer zeitlichen Verzögerung. Dieser „cultural lag“ geht vielfach einher mit einer partiellen Schließung der Organisation gegenüber den Anforderungen der Märkte und der Auswahl der Geschäftsführung, was wiederum deren Verletzbarkeit erhöht.

Dem Verfasser gelingt es, überzeugend zu begründen, warum die strategische Management-Holding einen Ausweg aus dem Dilemma weist, und zwar mit Hilfe von interdisziplinären Ansätzen, die zur Analyse und Lösung der breit gefächerten Probleme familiengeführter Unternehmen notwendig und geeignet sind.

Prof. Dr. Karl-Ernst Schenk

## Vorwort

Während der Ausarbeitung der Dissertation erhielt ich wertvolle Unterstützung von vielen Seiten. Allen, die zum Gelingen der vorliegenden Arbeit beigetragen haben, möchte ich an dieser Stelle herzlich danken.

In erster Linie geht mein Dank an meinen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Karl-Ernst Schenk, dessen Anregungen und Ratschläge das Ergebnis dieser Arbeit entscheidend geprägt haben. Durch seine fortwährende Bereitschaft zum konstruktiven und zugleich kritischen Dialog wurde meine Dissertation um viele Gedanken bereichert.

Den Teilnehmern des Doktoranden-Seminars möchte ich für unzählige Hinweise sowie stimulierende Kommentare danken. Den im Interviewverzeichnis aufgeführten Unternehmern und Praktikern gilt mein spezieller Dank. Mit ihrer Bereitschaft zu Gesprächen und intensiven Diskussionen sind wesentliche praxisbezogene Aspekte in meine Arbeit eingeflossen.

In den Dank einschließen möchte ich meine Freundin Kathrin Kieseletter, die mich während des gesamten Promotionsstudiums auf liebevolle und erfrischende Art moralisch unterstützt hat. Gleiches gilt für meinen Bruder Jens, der für mich - nicht nur in Zeiten meines Studiums - jederzeit ein enger Freund war und ist.

Schließlich danke ich ganz besonders meinen Eltern, die mir eine umfassende und außergewöhnliche Ausbildung ermöglicht haben. Durch ihre Anteilnahme sowie durch ihr Interesse an meinem bisherigen Ausbildungsweg haben sie mir den nötigen Rückhalt gegeben, gesteckte Ziele zu erreichen. Beiden möchte ich die vorliegende Arbeit widmen.

Lars Oliver Watermann

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	XV
Abbildungsverzeichnis.....	XIX
Tabellenverzeichnis.....	XXI

## Teil I: Die Familienunternehmung als Untersuchungsgegenstand in dynamischer und unternehmenskultureller Perspektive

A. Familienunternehmen im Spiegel der besonderen Herausforderungen am Ende des 20. Jahrhunderts.....	2
1. Die Ausgangslage: Das große Sterben der Familienunternehmungen.....	2
2. Die Komplexität der Probleme in Familiengesellschaften im Lichte unterschiedlicher Perspektiven.....	3
2.1. Die extrasystemische Perspektive: Die Wechselwirkungen zwischen Organisationen und deren Umwelt.....	3
2.2. Die integrative Perspektive: Der Einfluß sozio-kultureller Merkmale auf den Unternehmenserfolg.....	5
2.3. Die Machtstellung des Eigentümerunternehmers als Gefahrenpotential.....	7
2.4. Die dynamische Perspektive: Die Anfälligkeit von Familiengesellschaften in den unterschiedlichen Phasen des Marktlebenszyklus.....	9
3. Familienunternehmen und Organisationen als Untersuchungsgegenstand.....	10
3.1. Der Stellenwert von Familienbetrieben in der Sozialen Marktwirtschaft.....	10
3.2. Das Familienunternehmen - Terminologische Abgrenzung und Charakterisierung.....	12
4. Erkenntnisinteresse und Gang der Untersuchung.....	15

B. Die dynamische und die unternehmenskulturelle Perspektive.....	18
B.1. Kontinuität versus dynamischer Phasenverlauf in Familienunternehmen.....	18
1.1. Merkmale des Unternehmenswachstums.....	18
1.2. Wachstumsverläufe unterschiedlicher Unternehmenstypen.....	19
1.3. Ausgewählte Krisenmodelle.....	21
1.3.1. Das Modell von ARGENTI.....	22
1.3.2. Das Modell von GREINER.....	25
1.3.3. Das Modell von MÜLLER.....	28
1.3.4. Das Modell von HAUSCHILDT.....	30
1.4. Ein Referenzmodell zur Identifizierung von Krisen in Familienunternehmen.....	36
1.5. Typische Wachstumsverläufe von Familienunternehmungen.....	41
1.6. Zwischenergebnis.....	44
B.2. Unternehmenskultur als Rahmenbedingung für unternehmerisches Handeln - Inkongruenzen zwischen Ausprägungen der Unternehmenskultur und Handlungen im Familienunternehmen im Zeitablauf.....	46
2.1. Das Unternehmenskulturkonzept als Weiterentwicklung des Verständnisses von Organisationen als offene Systeme.....	46
2.2. Begriffliche Anmerkungen zu Unternehmenskulturen und Werte-Systemen.....	51
2.3. Die Besonderheiten eines Kulturkonzeptes für Familienbetriebe unter Berücksichtigung dynamischer Aspekte.....	53
2.3.1. Die Determinanten der Kultur in Familiengesellschaften.....	53
2.3.1.1. Das Subsystem „Familie“ als gestaltendes Element.....	53
2.3.1.2. Das Subsystem „Unternehmung“ als institutionalisierendes Element.....	58
2.3.2. Alte Werte - neue Herausforderungen: Kulturelle Fehlanpassungen im Entwicklungsverlauf von Familienunternehmen .....	60
2.4. Zwischenergebnis.....	63



C. Inkongruenzen und Schwachstellen unter Berücksichtigung von Struktur und Dynamik von Familienunternehmen.....	67
1. Strukturelle Besonderheiten hierarchischer Interdependenzen von Handlungsrechten in Familienunternehmen.....	67
1.1. Die Organisationsebene im extrasystemischen Kontext.....	67
1.2. Allgemeine Merkmale hierarchischer Strukturen in Familienunternehmen....	68
1.2.1. Grundlegende Anmerkungen zur Mehrebenen-Betrachtung.....	68
1.2.2. Strukturelle Besonderheiten beim hierarchischen Aufbau von Familienunternehmen zur Durchsetzung der Unternehmenspolitik....	70
1.2.2.1. Property Rights als rechtlicher Faktor.....	70
1.2.2.2. Kontrolle als dirigierender Faktor.....	73
1.2.2.3. Management als operativer Faktor.....	75
2. Koordination von Unternehmensebenen und Optionen zur Öffnung gegenüber dem Umfeld - Probleme beim Übergang zu angemessenen Koordinationsverfahren.....	77
2.1. Die unterschiedliche Interessenlage in Familienunternehmen.....	78
2.1.1. Grundlegende Anmerkungen.....	78
2.1.2. Bestimmungsgründe auf der Regie-Ebene: Das Problem der innerfamiliären Interessenkollision.....	81
2.2. Koordinationsanforderungen im Mehrebenen-System.....	86
2.2.1. Koordinationsbedarf zwischen Eigentümer und Management.....	88
2.2.2. Koordinationsbedarf zwischen Management und ausführenden Organen.....	95
2.2.3. Folgen typischer Koordinationsprobleme: Abwanderung, Widerspruch oder Resignation.....	96
2.3. Sonstige Bestimmungsgründe für den Mißerfolg von Familienbetrieben.....	98
2.3.1. Generationenkonflikte im Management.....	98
2.3.2. Ungeklärte Führungsnachfolge.....	100
2.3.3. Unplanmäßiges Ausscheiden eines Familiengesellschafters.....	103
2.4. Zwischenergebnis: Charakterisierung typischer Koordinationsprobleme.....	105

3. Individuelle Leistungsmotivation und Anforderungsprofile zur Abwehr von Krisen.....	108
3.1. Charakterisierung des Unternehmertyps.....	108
3.1.1. Der Unternehmer als kreatives Individuum.....	108
3.1.2. Offene und geschlossene Persönlichkeitssysteme.....	110
3.2. Der motivationstheoretische Ansatz von MCCLELLAND.....	111
3.3. Änderung der Leistungsmotivationen von Eigentümerunternehmern im Entwicklungsverlauf von Familienbetrieben.....	115
3.4. Fazit: Anforderungsprofile zur Krisenabwehr im Generationenablauf .....	118
Teil II. Die Management-Holding als Organisationsmodell zur Sicherung von Familienunternehmen	
A. Die Management-Holding als modernes Organisationskonzept.....	126
1. Begriffsbestimmung und Kennzeichen einer Management-Holding.....	127
1.1. Management-Holding als Form der Konzernorganisation.....	127
1.2. Trennung von Strategie und Operation: Die Aufgaben der Holding.....	131
1.3. Identität von Rechts- und Organisationsstruktur.....	133
1.4. Etablierung von Profit Centern.....	133
2. Zur Begründung von Management-Holdings.....	135
2.1. Nachteile der Geschäftsbereichsorganisation.....	135
2.1.1. Hohe Synergie-Kosten.....	136
2.1.2. Mehr Bürokratie als Flexibilität.....	136
2.1.3. Produktvielfalt und Komplexitätskosten.....	137
2.2. Veränderungen im Wettbewerbsumfeld von Unternehmen.....	137
2.2.1. Verstärkter Wettbewerbsdruck.....	137
2.2.2. Beschleunigung der Innovationszyklen.....	138
2.2.3. Zunehmende Bedeutung des Faktors „Zeit“.....	139

# XIII

B. Die Management-Holding als Lösungskonzept für die identifizierten Schwachstellen in Familienunternehmen.....	139
1. Die Management-Holding als Instrument zur Sicherung der Unternehmenskontinuität.....	140
1.1. Zum Begriff der Unternehmenskontinuität.....	140
1.2. Erhaltung der personellen Kontinuität.....	141
1.3. Erhaltung der Kapitalkontinuität.....	143
1.3.1. Zur Bedeutung der Kapitalkontinuität.....	143
1.3.2. Eröffnung neuer Finanzierungspotentiale.....	144
2. Trennung familieninterner Interessenkonflikte von der Unternehmenstätigkeit..	145
2.1. Zum Spannungsverhältnis zwischen Unternehmung und Familie.....	145
2.2. Einschränkung der Einflußnahme.....	146
3. Die Management-Holding als Konföderation von Unternehmern.....	147
3.1. Steigerung der Motivation durch Intrapreneurship.....	147
3.2. Delegation unternehmerischer Verantwortung.....	148
3.3. Führungskräfterekrutierung und -entwicklung.....	149
4. Erhöhung der strategischen Flexibilität.....	151
4.1. Marktnähe der Beteiligungsgesellschaften.....	151
4.2. Erhöhung der Kooperationsfähigkeit.....	153
5. Reduktion formeller Regelungen durch Führungs- und Koordinationssysteme...	154
5.1. Führungsprozesse in familien- oder eigentümergeführten Unternehmen....	154
5.2. Zentrale Finanzhoheit der Management-Holding.....	154
5.3. Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten.....	156
5.4. Personalpolitische Gestaltungsinstrumente.....	157
5.5. Der Beirat als Kontrollinstanz in Familienholdings.....	158
6. Bewertung des Management-Holding-Konzeptes: Entwurf eines Holding-Modells für familiengeführte Unternehmen.....	159
Teil III.    Schlussbetrachtung und Ausblick.....	165
Literaturverzeichnis.....	176
Interviewverzeichnis.....	216

## Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AER	American Economic Review
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
Anh.	Anhang
Anm.	Anmerkung
Art.	Artikel
ASU	Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer
Aufl.	Auflage
BB	Betriebs-Berater
Bd.	Band
BdW	Blick durch die Wirtschaft
Beil.	Beilage
BFH	Bundesfinanzhof
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BGHZ	Entscheidungen des BGH in Zivilsachen
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.	der / des
DB	Der Betrieb
DBW	Die Betriebswirtschaft
ders. / dies.	derselbe / dieselben
dgl.	dergleichen
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
DM	Deutsche Mark
ebd.	ebenda
et al.	und andere
etc.	und so weiter
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell

FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
f. / ff.	folgende / fortfolgende
FN	Fußnote
FU	Familienunternehmen / Familienunternehmung
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HB	Handelsblatt
HBR	Harvard Business Review
HdB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HM	Harvard Manager
Hrsg. / hrsg.	Herausgeber / herausgegeben
i.d.F.	in der Fassung
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
Ifo	Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung
insb.	insbesondere
i.S.v.	im Sinne von
i.V.m.	in Verbindung mit
i.w.S.	im weiteren Sinne
Jg.	Jahrgang
JITE	Journal of Institutional and Theoretical Economics
JOLE	Journal of Law and Economics
Kap.	Kapitel
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
Lit.	Literatur
m.E.	meines Erachtens
Mio.	Millionen
mm	Manager Magazin
Mrd.	Milliarden
n.F.	neue Fassung
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
Nr.	Nummer

## XVII

o.	oder
o.ä.	oder ähnliches
o.g.	oben genannt
OHG	Offene Handelsgesellschaft
o.V.	ohne Verfasser
S.	Seite
sog.	sogenannt
Sp.	Spalte
Stb	Der Steuerberater
s.u.	siehe unten
SZ	Süddeutsche Zeitung
Tab.	Tabelle
TDM	Tausend Deutsche Mark
u.	und
u.a.	und andere / unten angeführt / unter anderem
u.ä.	und ähnliche
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
v.	von / vom
Verf.	Verfasser
Vgl.	Vergleiche
Vol.	Volume
vs.	versus
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WiWo	WirtschaftsWoche
WP	Der Wirtschaftsprüfer
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift Führung und Organisation
zit.	zitiert
ZWS	Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissen- schaften
z.T.	zum Teil
zzgl.	zuzüglich

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Das extrasystemische Umfeld von Organisationen
- Abb. 2: Die Gewinnkurve der Unternehmen: Rentabilität und relativer Marktanteil
- Abb. 3: Die Ableitung unterschiedlicher Krisenverläufe nach ARGENTI
- Abb. 4: Phasenschema des Krisenprozesses im Unternehmen
- Abb. 5: Relative Häufigkeit der Mißerfolgssegmente in allen Porträts
- Abb. 6: Typ 1: Das technologisch gefährdete Unternehmen
- Abb. 7: Typ 2: Das Unternehmen auf brechenden Stützpfählern
- Abb. 8: Typ 3: Der konservative, starrsinnige, uniformierte Patriarch
- Abb. 9: Typ 4: Das unvorbereitet expandierende Unternehmen
- Abb. 10: Ableitung des typischen Wachstumsverlaufes von Familienunternehmen
- Abb. 11: Formen der Wechselwirkung zwischen Organisation und Umwelt
- Abb. 12: Die Entstehung des „cultural lag“ im Entwicklungsverlauf von Unternehmen
- Abb. 13: Die Entwicklungen von Organisationsformen und Informationstechnologien
- Abb. 14: Die hierarchische Systemverknüpfung von Handlungsrechten
- Abb. 15: Die unterschiedlichen Hierarchieebenen in Familienunternehmen
- Abb. 16: Asymmetrische Interessenverteilung zwischen Familie und Unternehmung
- Abb. 17: Konfliktpotentiale zwischen Familie und Eigentümerunternehmer
- Abb. 18: Die Organisationsentwicklung bis Anfang der 60er Jahre
- Abb. 19: Wesentliche Charakteristika von Konzern- und Holdingstrukturen
- Abb. 20: Funktionen einer strategischen Management-Holding
- Abb. 21: Ausprägungsformen von Management-Holdingstrukturen
- Abb. 22: Gegenüberstellung von Geschäftsbereichs- und Holdingstrukturen
- Abb. 23: Regelkreissystem
- Abb. 24: Der Einfluß der Kernkompetenzen auf die Unternehmensstrategie in Abhängigkeit von der jeweiligen Organisationsstruktur
- Abb. 25: Modell einer Familienholding mit strategischen Management-Gesellschaften als Zwischenholdings

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Organisations- und Verhaltensmerkmale während der evolutionären Wachstumsphasen

Tab. 2: Die zwölf Mißerfolgsursachen und Mißerfolgssegmente

Tab. 3: Erläuterung der wesentlichen Merkmale der gewählten Krisenmodelle bei deren Zuordnung zu den einzelnen Entwicklungsphasen

Tab. 4: Merkmale der einzelnen Ebenen in den unterschiedlichen Phasen

Tab. 5: Überblick über die Holding-Arten

Tab. 6: Bestimmungsfaktoren bei der Wahl der Holding-Form