

Christian Böllhoff/Wolfgang Krüger/Marcello Berni (Hrsg.)

Spitzenleistungen in Familienunternehmen

Ein Managementhandbuch

2006

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort der Herausgeber	VII
Die Herausgeber	XI
1 Strategische Zielsetzung von Familienunternehmen – zwischen Unternehmenswerten und Unternehmenswert	1
<i>Kirsten Baus</i>	
1 Renaissance der Werte	3
2 Werte generieren Wert	4
3 Eine Kultur zum Anfassen	7
4 Wertevermittlung – Geschwistergesellschaft und Familiendynastie	8
5 Die Familienstrategie – Gestalten durch Werte	9
6 Fazit	9
<i>Fallstudie:</i>	
Wie Götz Werner die Drogerickette dm nach den Lehren des Anthroposophen Steiner führt	11
<i>Christoph Schlautmann</i>	
2 Die Gesellschafterstruktur von Familienunternehmen – zwischen Familienclan und Beteiligungsgesellschaft	15
<i>Waldemar Schäfer</i>	
1 Die Situation in Deutschland und in den USA	17
2 Dauerhafter Familienbesitz versus Verkauf	17
3 Die Probleme der Nachfolge	18
4 Der Weg an den Kapitalmarkt	20
5 Die Rechtsformen	21
6 Der Gesellschaftsvertrag	23
7 Aufsichtsrat und Beirat	23
<i>Fallstudie:</i>	
Von Heuschrecken und fleißigen Bienen – wie der Finanzinvestor Permira den traditionsreichen Brillenhersteller Rodenstock behutsam saniert	25
<i>Joachim Hofer</i>	
3 Führung von Familienunternehmen – zwischen Familien- und Fremdmanagement	31
<i>Fred G. Becker</i>	
1 Einführung: Einordnung in die Praxis der Unternehmensführung	33
2 Begriffliches: Familienunternehmen und Fremdmanagement	33
3 Zur Vielschichtigkeit von Familien- und Fremdmanagement	34

4	Gründe für den Einsatz von Fremdmanagement.....	37
5	Gründe für den Familienmanager	39
6	Ausgewählte Erfolgstreiber	40
6.1	Anforderungen an das Fremdmanagement.....	40
6.2	Anforderungen an die Eigentümer	41
6.3	Rekrutierung von Fremdmanagern.....	42
6.4	Konflikthandling	43
7	Fazit	43
	Literatur	45
<i>Fallstudie:</i>		
	Katjes – wie Familien- und Fremdmanager gemeinsam Naschkatzen verführen	47
	<i>Ingo Reich</i>	
4	Mitarbeiterführung in Familienunternehmen	
	– zwischen Patriarchat und Mitarbeiterbeteiligung	51
	<i>Birgit Felden/Matthias Menke</i>	
1	Mitarbeiterführung als Erfolgsgarant unternehmerischen Handelns	53
2	»Familienmitglied« statt Gewerkschaftsmitglied – Familienunternehmen »ticken« anders	54
3	Wandlungen des paternalistischen Führungsprinzips: der Mitarbeiter als Unternehmer	56
4	Immaterielle Mitarbeiterbeteiligung – Chancen und Risiken	57
5	Mitarbeiterkapitalbeteiligung – ein Modell auf dem Vormarsch?	61
6	Checkliste »Erfolgreiche Mitarbeiterführung im Familienunternehmen«	62
	Literatur	63
<i>Fallstudie:</i>		
	Der Mensch im Mittelpunkt – wie Jürgen Großmann der Georgsmarienhütte neues Leben eingehaucht hat	64
	<i>Markus Hennes</i>	
5	Planung und Organisation von Familienunternehmen –	
	zwischen Transparenz und Küchenkabinett	69
	<i>Volker Wittberg</i>	
1	Von der Bedeutung der Unternehmensplanung für die Unternehmenszukunft..	71
2	Unternehmensplanung im Spannungsfeld von Unternehmen, Eigner und Familie.....	73
3	Generationen statt Quartale: Unternehmenserfolg im Spiegel der Zeit.....	74
4	Unternehmensplanung in den Lebensphasen von Familienunternehmen	76
5	Zukunft durch Planung – und die Zukunft der Planung in Familienunternehmen.....	79
6	Checkpoint des Erfolgs: Unternehmen vor Familie	79
	Literatur	80

<i>Fallstudie:</i>	
Langfristige Planung als Erfolgsrezept – wie Falke zu einer starken Marke wurde	81
<i>Axel Granzow</i>	
6 Controlling in Familienunternehmen – zwischen Intuition und Navigation ...	85
<i>Jan Schäfer-Kunz</i>	
1 Intuitiv oder auf Basis systematischer Analysen entscheiden?	87
2 Abgrenzung der Begriffe »Intuition« und »Controlling«	87
3 Entscheidungsträger und Controller in Familienunternehmen	89
4 Realisierungsgrad und Instrumente des Controllings in Familienunternehmen .	92
5 Handlungsempfehlungen für ein Controlling in Familienunternehmen	92
6 Perspektiven des Controllings in Familienunternehmen	94
Literatur	94
<i>Fallstudie:</i>	
Domino, Mikado und Monopoly	
Eigene Software – das weiche Geheimnis von Dachser	96
<i>Martin-W. Buchenau</i>	
7 Finanzmanagement in Familienunternehmen – zwischen Betriebs- und Privatvermögen	101
<i>Oliver Kruse</i>	
1 Einleitung	103
2 Erfolgs- und Belastungsfaktoren für das Finanzmanagement von Familienunternehmen	103
3 Die klassischen finanzwirtschaftlichen Ziele und ihre Gewichtung in Familienunternehmen	105
4 Instrumente zur Unterstützung des Finanzmanagements von Familien- unternehmen	106
5 Die Strukturierung des betrieblichen Finanzierungs- und Anlagebedarfs	107
5.1 Auf der Passivseite der Bilanz	108
5.2 Auf der Aktivseite der Bilanz	111
6 Die Strukturierung des privaten Finanzierungs- und Anlagebedarfs	111
7 Schlussbetrachtung	112
Literatur	112
<i>Fallstudie:</i>	
Claas – vom Knoter zum Equity Bond	114
<i>Wolfgang Gillmann</i>	

8	Wachstum von Familienunternehmen – zwischen organischem Wachstum und aktiver Akquisition	119
	<i>Michael W. Böllhoff</i>	
	Einleitung.....	121
1	Wachstumsstrategien im Sinne der wertorientierten Unternehmensführung	121
1.1	Organische Wachstumsstrategie	122
1.2	Externe Wachstumsstrategie	122
1.3	Konzepte zur Auswahl von organischen und externen Wachstumsstrategien	123
2	Besonderheiten der Wachstumsstrategien in familiengeführten Unternehmen ..	124
2.1	Beschränkung durch das Prinzip der Unabhängigkeit	125
2.2	Beschränkung durch das Prinzip der Nachhaltigkeit	127
2.3	Konsequenzen für familiengeführte Unternehmen.....	127
3	Erfolgstreiber für Wachstumsstrategien von Familienunternehmen	128
3.1	Wachstum durch Produktentwicklung und Innovation.....	128
3.2	Wachstum durch eigene Erschließung neuer Märkte	128
3.3	Wachstum durch Erhöhung der Kundendurchdringung.....	129
3.4	Wachstum durch vertrauensbasierte Unternehmensführung.....	129
3.5	Erfolgstreiber bei Akquisitionen.....	130
4	Exkurs: aktuelle Entwicklung der Globalisierung.....	131
5	Handlungsempfehlungen	131
	Literatur	132
	<i>Fallstudie:</i>	
	Ein glänzendes Unternehmen – wie die Edeljuwelierkette Wempe Wachstum aus eigener Kraft schafft	133
	<i>Georg Weishaupt</i>	
9	Allianzen und Kooperationen mit Familienunternehmen – zwischen Kooperationen und virtuellen Netzwerken	137
	<i>Werner Krämer</i>	
1	Ressourcenknappheit als Fokus der Beweggründe	139
2	Der Zusammenhang zwischen Familienunternehmen und Kooperationen	140
2.1	Die Begriffe und daraus folgende analytische Probleme	140
2.2	Fördernde und hemmende Faktoren.....	141
3	Beurteilung von Kooperationen	141
3.1	Vorteile und Chancen.....	141
3.2	Nachteile und Risiken	142
4	Formen und Gestaltungsmöglichkeiten	142
4.1	Empirischer Überblick über aktuelle Entwicklungen.....	142
4.2	Die Rolle sozialer und virtueller Netzwerke	143
5	Erfolgspotenziale der Kooperation als systematisch genutzte Strategie	144
	Literatur	145
	<i>Fallstudie:</i>	
	Hella-Hueck und Behr – zwei Autozulieferer, die sich gesucht und gefunden haben	147
	<i>Joachim Weber</i>	

10 Markterschließung durch Familienunternehmen – erfolgreich zwischen Nischenpolitik und Markenführung	151
<i>Brun-Hagen Hennerkes</i>	
1 Die Bedeutung von Persönlichkeit und Unternehmenskultur	153
2 Führungskräfte – auf die Wertvorstellungen kommt es an	154
3 Der Mensch im Mittelpunkt	155
4 Markterschließung zwischen Nische und Markenführung	156
Literatur	159
<i>Fallstudie:</i>	
Das Hemd ist der Held bei Olymp – mit flexiblen Strukturen und kreativem Potenzial erfolgreich in der Nische...	160
<i>Tanja Kewes</i>	
11 Kundenbindung von Familienunternehmen – zwischen Persönlichkeit und professionellem Marketing	165
<i>Urs Frey/Frank Halter</i>	
1 Einleitung	167
2 Kundenbindung als kritischer Erfolgsfaktor	167
2.1 Makroökonomische und gesellschaftliche Entwicklungen	167
2.2 Die Bedeutung der Kundenbindung	169
2.3 Anforderungen an eine Kundenbindung	170
3 Familiness als Wettbewerbsvorteil	170
3.1 Theoretischer Hintergrund	170
3.2 Chancen und Gefahren für die Kundenbindung	172
4 Dienstleistungskompetenz als inhärente Marktchance	172
5 Ausblick und Schlussbemerkungen	174
6 Zusammenfassung	175
Literatur	175
<i>Fallstudie:</i>	
Ein Mann als Symbol – Albert Darboven verkörpert Idee Kaffee	177
<i>Gregory Lipinski</i>	
12 Internationalisierung von Familienunternehmungen – zwischen Heimatverbundenheit und globalen Märkten	183
<i>Jörg Freiling/Markus Christian Simon</i>	
1 Heimatverbundenheit von KMU zwischen Mythos und Wirklichkeit	185
2 Macht und Ohnmacht der Nischenstrategie	186
3 Treiber einer erfolgreichen Internationalisierung	187
4 Ländermarktübergreifende Rückkoppelung von Erfolgspotenzialen	192
5 Checkpunkte des Erfolgs: Resource Leveraging und Resource Building	194
Literatur	194

<i>Fallstudie:</i>	
Vom Münsterland in die ganze Welt – wie Schmitz Cargobull seine Geschäfte konsequent internationalisiert	197
<i>Markus Fasse</i>	
13 Innovationsmanagement in Familienunternehmen – zwischen Tüftelei und systematischer Entwicklung	201
<i>Dietmar Vahs</i>	
1 Innovation als »kritischer Erfolgsfaktor«	203
2 Welche Faktoren beeinflussen den Innovationserfolg?	204
3 Was ist unter dem »Management von Innovationen« zu verstehen?	205
4 Worauf kommt es beim Innovationsmanagement in Familienunternehmen an? ..	206
5 Warum ist eine innovationsfördernde Unternehmenskultur für Familienunternehm- men besonders wichtig?	210
6 Handlungsempfehlungen: Worauf sollten Familienunternehmen achten?	210
7 Zusammenfassung	212
Literatur	212
<i>Fallstudie:</i>	
David gegen Goliath – wie sich der Pharmahersteller Merz mit Innovationen gegen Weltkonzerne positioniert	214
<i>Siegfried Hofmann</i>	
14 Gesellschaftliches Engagement von Familienunternehmen – zwischen Mäzenatentum und gesellschaftlicher Mitverantwortung	219
<i>Christian Böllhoff</i>	
1 Gewinnmaximierung ist nicht alles – Unternehmen setzen auf die Stakeholder ..	221
2 Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship	222
2.1 Begriffsklärung, Dimensionen und Arten der Corporate Social Responsibility ..	222
2.2 Konzepte, Instrumente und Maßnahmen des Corporate Citizenship	223
2.3 Kultur des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland ..	224
2.4 Nutzen des bürgerschaftlichen Engagements aus Sicht der Unternehmen	225
3 Gesellschaftliches Engagement von Familienunternehmen	225
3.1 Familienunternehmen in Deutschland: Bedeutung und Charakter	225
3.2 Prädestiniert für Dienste an der Gesellschaft	226
3.3 Umfang, Formen und Ziele gesellschaftlichen Engagements von Familienunternehmen	226
4 Fazit und Ausblick	229
Literatur	230
<i>Fallstudie:</i>	
Körper – ein Stifter stiftet an	232
<i>Lutz Beukert</i>	

15 Generationswechsel in Familienunternehmen – zwischen familiärer Gerechtigkeit und nachhaltiger Unternehmensentwicklung	237
<i>Wolfgang Krüger</i>	
1 Einleitung	239
2 Die Wirklichkeit des Generationswechsels	239
3 Familiäre Spielregeln für den Generationswechsel und die Unternehmens- nachfolge	240
3.1 Die »heimlichen Spielregeln« in der familiären Sozialisation	241
3.2 Die Familienstrategie	242
3.3 Der Unternehmensbeirat	243
3.4 Das Auswahl- und Entwicklungsinstrumentarium	244
3.5 Der Nachfolgekvertrag	247
3.5.1 Kompetenzen übertragen	248
3.5.2 Aktive Informationspolitik	248
3.5.3 Den Wechsel terminieren	249
4 Zusammenfassung	249
Literatur	250
<i>Fallstudie:</i>	
Erfolgreicher Stabwechsel – der Versender Otto zeigt viel Fingerspitzengefühl bei seiner Nachfolgeregelung	251
<i>Ruth Vierbuchen</i>	
Sachregister	256