

Fritz B. Simon, Rudolf Wimmer,  
Torsten Groth

# Mehr-Generationen- Familienunternehmen

Erfolgsgeheimnisse von  
Oetker, Merck, Haniel u. a.

Unter Mitarbeit von:  
Jon Baumhauer, Bernward W. M. Brenninkmeyer,  
Reinhart Freudenberg, Jan von Haefen,  
Ulrich Hülsbeck, Michael Klett, Angelika Kostal,  
Helmut Kostal, August Oetker, Andreas Schmidt,  
Hans-Martin Schmidt, Christoph Schmidt-Krayer

2005

Carl-Auer Verlag im Internet: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag  
Häusserstraße 14  
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
Carl-Auer-Systeme Verlag und  
Verlagsbuchhandlung GmbH; Heidelberg.  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer  
Satz: Verlagsservice Josef Hegele, Dossenheim  
Printed in Germany  
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe,  
Freiburg i. Breisgau. [www.fgb.de](http://www.fgb.de)

Erste Auflage, 2005  
ISBN 13: 978-3-89670-481-8  
ISBN 10: 3-89670-481-8  
© 2005 Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Schicken Sie einfach eine leere E-Mail an: [carl-auer-info-on@carl-auer.de](mailto:carl-auer-info-on@carl-auer.de),  
und Sie erhalten noch schneller aktuelle Informationen von uns.

# Inhalt

<b>1. Einleitung</b> .....	7
1.1 Vorgeschichte .....	7
1.2 Danksagung .....	12
1.3 Fragestellung: Was sind die Erfolgsmuster von Mehr-Generationen-Familienunternehmen? .....	13
<b>2. Die wissenschaftliche Ausgangssituation</b> .....	16
2.1 Auf dem Weg zu einer Theorie des Familienunternehmens .	16
2.2 Fallstudien – Zur verwendeten Methode qualitativer Sozialforschung ....	23
<b>3. Paradoxie-Management in Familienunternehmen</b> .....	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-Familien- unternehmen 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> . . . . .	249
<b>Literatur</b> . . . . .	251
<b>Über die Autoren</b> . . . . .	254