



20
JAHRE

WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN

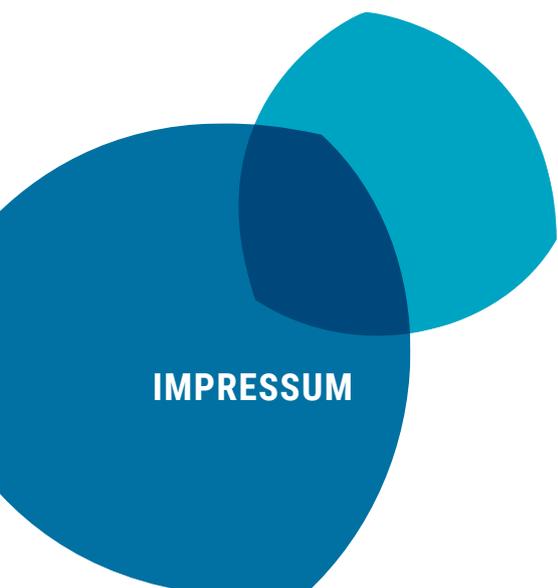
UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE

20 JAHRE WIFU

20 JAHRE FORSCHUNG ZU FAMILIENUNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND

Studie: Was bewegt Familienunternehmer wirklich?

Von
Tom A. Rösen
Marcel Hülsbeck
Maike Gerken
Nicole Vöpel



IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Universität Witten/Herdecke
Prof. Dr. Tom A. Rüsen
Prof. Dr. Marcel Hülsbeck
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten

GESTALTUNG: HÖHNE MEDIA GROUP

FOTOS: Alamy Stock: S. 4, Zoonar GmbH
Getty Images: S. 6, mrdoomits / S. 21, MirageC
Adobe Stock: S. 39, photosampler / S. 49, Rachel-Web-
Design / S. 64, Laurent Dambies / S. 65, brusher
WIFU: S. 5, 7 und 9
HÖHNE MEDIA GROUP: S. 62

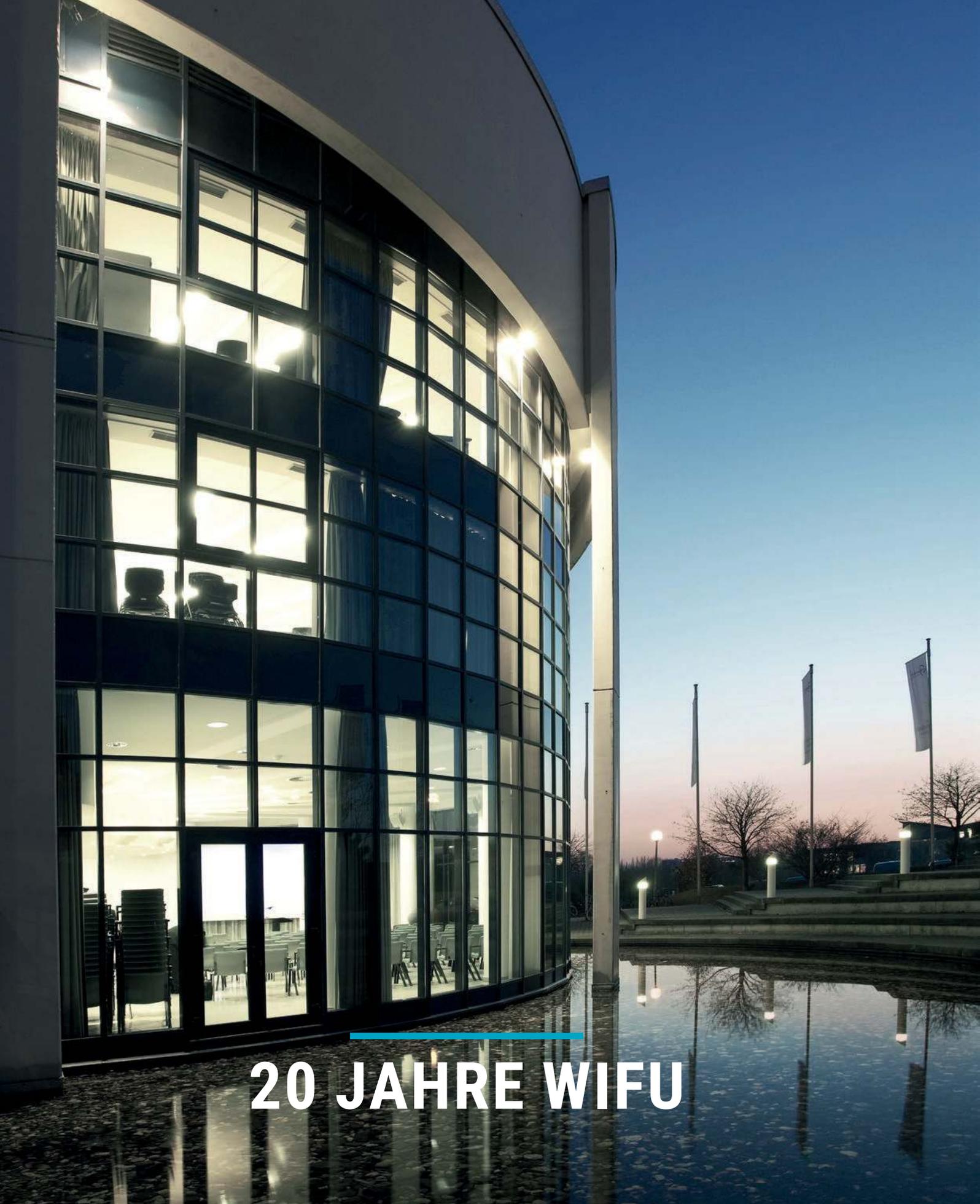
HINWEIS: Soweit personenbezogene Bezeichnungen in männlicher Form aufgeführt sind, beziehen sich diese auf alle Geschlechter in gleicher Weise.

DANKSAGUNG:

Bedanken möchten wir uns bei allen Familienunternehmern und Unternehmerfamilien, die sich die Zeit genommen haben, an unserer Erhebung teilzunehmen.

INHALT

20 Jahre WIFU – Geleitworte	5
1. Einleitung	9
2. Rückblick: 20 Jahre Forschung zu Familienunternehmen	10
3. Studie: Was bewegt Familienunternehmer wirklich?	18
3.1 Executive Summary	20
3.2 Die Themen der Familienunternehmer	21
3.2.1 Themen in Bezug auf das Unternehmen	22
3.2.2 Themen in Bezug auf die Familie	30
3.2.3 Themen in Bezug auf rechtliche Fragestellungen	40
3.3 Familienunternehmer als Teil der Forschung	46
3.4 Fazit	50
4. Ausblick: Die nächsten 20 Jahre	58
5. Anhang: Hintergrundinformationen zur Studie	66
5.1 Datenerhebung	66
5.2 Referenzen	68
Kontakt	70



20 JAHRE WIFU

GELEITWORTE

Liebe Familienunternehmer
und Familienunternehmerinnen,
liebe Freunde und
Förderer des WIFU,

20

Jahre Wittener Institut für Familienunternehmen – eine erfolgreiche Zeit! Eine Zeit, in der sich das WIFU nicht nur als Pionier der akademischen Forschung und Lehre zur

Theorie und Praxis von Familienunternehmen etabliert, sondern immer wieder auch als Wegweiser für neue und essenzielle Themen verdient gemacht hat. Das WIFU geht unkonventionelle Wege, wenn es um Familienunternehmen und ihre vielseitigen Fragestellungen geht. Das Institut wirkt als Impulsgeber und Leuchtturm für die deutsche Forschungslandschaft, auf dem jungen Forschungsgebiet der Familienunternehmen, mit dem besonderen Ansatz, auch praktische Probleme in die Theoriebildung einzubeziehen.

Das WIFU bietet auch eine Plattform für den wechselseitigen Theorie-Praxis-Transfer. In mehr als 20 Jahren hat das WIFU einen großen Erfahrungsschatz und ein ausgeprägtes Gespür für die Anliegen von Familienunternehmen und die damit eng verbundenen Unternehmerfamilien entwickelt. Auf diese Art und Weise ist es möglich, Forschungsthemen rechtzeitig zu erkennen und sie konsequent an den Bedürfnissen und Herausforderungen der Praxis auszurichten. Im Zuge der Entwicklung des Instituts sind auch viele neue, innovative Veranstaltungsformate entstanden, die den Familienunternehmen und den Unternehmerfamilien nicht nur die wissenschaftliche Forschung näherbringen, sondern auch Denkanstöße liefern, die eigenen Themen, Probleme und Herausforderungen zu reflektieren,

anzugehen und letztlich zu lösen. Das WIFU war und ist für viele Unternehmer eine zentrale Anlaufstelle zur Gewinnung von Hilfestellungen und Anregungen zur Sicherung der eigenen Zukunftsfähigkeit geworden und hat sich als eine führende Kraft in der Erforschung von Familienunternehmen entwickelt und sich als wichtiger Ratgeber für Unternehmerfamilien positioniert.

Für die herausragende Arbeit der letzten 20 Jahre danke und gratuliere ich dem WIFU herzlich und wünsche ihm das Beste für die kommenden Dekaden.



Ihr

Prof. Dr. Frank Stangenberg-Haverkamp
Vorsitzender des Kuratoriums der WIFU-Stiftung



20 JAHRE FORSCHUNG ZU FAMILIENUNTERNEHMEN

GELEITWORTE

Liebe Leserinnen und Leser,

Familienunternehmen sind anders. Diesem Unterschied hat die Universität Witten/Herdecke vor 20 Jahren ein eigenes Institut gewidmet. Die Gründung stellt – neben vielen weiteren – eine der herausragenden Pionierleistungen in der noch jungen Geschichte der Universität dar. Sie war damals die erste Universität im deutschsprachigen Raum, die diesem Unternehmenstyp eine eigenständige wissenschaftliche Verankerung geschaffen hat. Familienunternehmen – obgleich seit jeher das Rückgrat der deutschen Wirtschaft – lagen jahrzehntelang im blinden Fleck der ökonomischen Forschung. Für dieses erstaunliche Phänomen gibt es wissenschaftsgeschichtlich allerdings gute Gründe, die viel mit den Grundannahmen des etablierten ökonomischen Denkens zu tun haben. Die besondere Art des Wirtschaftens, die den Wesenskern von familiengeführten Unternehmen ausmacht, passt nicht in dieses Denken und in seine Prämissen für den Sinn und Zweck unternehmerischen Handelns.

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) hat in den zurückliegenden zwei Jahrzehnten wesentlich dazu beigetragen, dass die besondere Aufmerksamkeit für diesen Unternehmenstyp in den Wirtschaftswissenschaften „hoffähig“ geworden ist. Es hat dabei die engen Disziplinengrenzen der ökonomischen Forschung gesprengt. Inzwischen ist in den einschlägigen Forscherkreisen anerkannt, dass es sich bei Familienunternehmen um hochkomplexe, vielschichtig strukturierte, wirtschaftliche und gesellschaftliche Phänomene handelt, deren Erforschung eine transdisziplinäre Perspektive und eine mit dieser Perspektive

korrespondierende Theoriebildung benötigt. Ein besonderes Merkmal dieser Art der Produktion wissenschaftlicher Erkenntnisse ist, dass sie ihre leitenden Forschungsfragen aus den charakteristischen Problemstellungen der Praxis gewinnt und weniger aus dem rein wissenschaftsinternen Diskurs. Diese exzeptionelle Nähe zu den zentralen Überlebensfragen familiengeführter Unternehmen ist nur möglich, weil das Institut mit seiner Arbeit selbst intensiv in ein weitverzweigtes Unternehmensnetzwerk eingebettet ist – ein Netzwerk, das in seiner Vitalität und Reichhaltigkeit weltweit seinesgleichen sucht.

Dieses selbstgeschaffene „Ökosystem“ sorgt für einen außergewöhnlichen empirischen Zugang zum jeweiligen Praxisfeld und den spezifischen Herausforderungen desselben; ein Zugang, der den Forschungsergebnissen ihre große Relevanz in der Wissenschaft wie auch in der Weiterentwicklung der Unternehmen ermöglicht.

Das WIFU hat seine eigene Pionierphase nun zweifelsohne hinter sich. Familienunternehmen haben sich zu einem hochattraktiven, weithin anerkannten Teilbereich der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung entwickelt – und dies nicht nur im deutschsprachigen Raum, sondern als Teil einer kraftvollen, weltweit vernetzten Scientific Community. Diese Erfolgsgeschichte ist allerdings alles andere als ein Ruhekitzel. Sie ist Ressource und Auftrag zugleich. Die vergangenen zwei Jahrzehnte haben eine gute Grundlage geschaffen, auf der es nun gilt, ein weiteres Plateau in der Erforschung von Familienunternehmen für Familienunternehmen zu erklimmen. Dafür wünsche ich dem WIFU von Herzen alles Gute und viel Erfolg.

Ihr

Prof. Dr. Rudolf Wimmer
Gründungsprofessor des WIFU



**WAS WAR?
WAS IST?
WAS WIRD?**

1 | EINLEITUNG

Nach 20 Jahren Forschung, Lehre und Praxis-transfer zu Familienunternehmen und Unternehmerfamilien sieht sich das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) dazu veranlasst, Bilanz zu ziehen. Die vorliegende Jubiläumsschrift soll daher Antworten auf die drei Fragen „Was war?“, „Was ist?“ und „Was wird?“ geben und so aufzeigen, wie die vergangenen 20 Jahre gestaltet wurden, wie es heute um unser Institut bestellt ist bzw. mit welchen Fragestellungen und Themen wir uns derzeit auseinandersetzen und welche Wege wir in Zukunft gehen möchten.

Zunächst möchten wir im ersten Teil dieser Jubiläumsschrift einen kurzen Rückblick auf die letzten 20 Jahre Forschung werfen und aufzeigen, wie das WIFU zu dem geworden ist, was es heute ausmacht.

**Was passierte in der Gründungsphase?
Wie entwickelte sich das Institut weiter?
Was geschieht derzeit?
Und vor allem, welche Leistungsbilanz kann das WIFU nach 20 Jahren vorweisen?**

Im Hauptteil der Jubiläumsschrift möchten wir Ihnen die Ergebnisse einer neuen WIFU-Studie zum aktuellen Stand der Familienunternehmen in Deutschland vorstellen. Im letzten Herbst haben wir Mitglieder aus über 200 Familienunternehmen und Unternehmerfamilien gefragt, was diese aktuell bewegt und auf welche Fragestellungen sie sich Antworten aus der Forschung – also auch vom WIFU – erhoffen. Außerdem haben wir danach gefragt, in welcher Form sie sich die von der Forschung produzierten Ergebnisse wünschen und welche Informationsmedien sie zum Konsum dieser Ergebnisse nutzen möchten.

Last, but not least, ist es uns ein besonderes Anliegen, Ihnen einen Blick in die Zukunft unserer Forschung zu gewähren. Welche Themen werden künftig von den Forscherinnen und Forschern des WIFU bearbeitet? Welche Projekte sollen ins Leben gerufen werden? Welche Trends sehen wir? Aber vor allem: Wie werden dabei die gewünschten Thematiken und Fragestellungen der befragten Familienunternehmer berücksichtigt?

Wir hoffen, dass Sie genauso viel Spaß beim Lesen dieser Jubiläumsschrift haben, wie wir beim Erstellen. Aber vor allem wünschen wir uns, dass Sie den einen oder anderen Denkanstoß für Ihre eigene unternehmerische Tätigkeit, Ihre Forschung oder Ihre Beratung finden, und dass wir zukünftig in einem intensiven Austausch über Familienunternehmen, deren Besonderheiten, Wünsche und Herausforderungen für die Zukunft bleiben.

Auf die nächsten 20 Jahre!

Ihr WIFU-Team





20 JAHRE FORSCHUNG ZU FAMILIENUNTERNEHMEN

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) wurde im Jahr 1998 an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke ins Leben gerufen. Weniger bekannt dürfte hingegen sein, dass das Institut zunächst als DIFU (Deutsche Bank Institut für Familienunternehmen) gegründet wurde – wie der Name sagt, mit umfänglicher Unterstützung der Deutschen Bank AG, die für sieben Jahre die finanzielle Trägerschaft für das neue, zum damaligen Zeitpunkt deutschlandweit einzigartige Institut übernahm.

Nichtsdestoweniger wurde bereits bei der Gründung des Instituts großer Wert darauf gelegt, dass das zu betrachtende Objekt – nämlich die Familienunternehmen und Unternehmerfamilien – im Mittelpunkt der Ausgestaltung stand. Von vornherein war klar, dass nicht nur klassische Betriebswirtschaftslehre angeboten werden sollte, sondern alle Themen, die für Familienunternehmen relevant sind. Die Grundstruktur des WIFU wurde daher schon gleich zu Beginn an den drei Systemlogiken eines Familienunternehmens – Unternehmen, Familie, Eigentum – ausgerichtet. Dementsprechend bilden die drei Forschungs- und Lehrbereiche Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften auch heute noch das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen.

DIE 1. GENERATION: GRÜNDUNGSPHASE (1998–2004)

Wie bei jeder Unternehmensgründung auch, waren die ersten Monate und Jahre des Institutsaufbaus von einer Vielzahl heterogener Herausforderungen gekennzeichnet: Es ging um eine geeignete Infrastruktur, um das Entwickeln einer gemeinsamen (Forschungs-)Strategie, um den Umgang mit stets zu knappen Ressourcen. Es fehlten eingespielte Routinen, klare Rollen und Verantwortlichkeiten. Improvisation, Mut zum Experimentieren und Organisationstalent waren gefragt. In diesem Sinne prägten all jene Problemstellungen die Aufbauphase, die durchaus vergleichbar sind mit der Pionierphase eines jeden Familienunternehmens.

Mit Prof. Dr. Rudolf Wimmer, der als Organisationswissenschaftler schon damals sehr bekannt war, bekam das Institut seinen ersten Professor. Er teilte sich einen Lehrstuhl mit Prof. Dr. Fritz B. Simon, einem Familienpsychologen, der Unternehmerfamilien erstmals aus systemischer Perspektive untersuchte. Mit Prof. Dr. Knut Werner Lange bekam das Institut dann noch einen Juristen, der als einer der Ersten die themengebieteübergreifende rechtswissenschaftliche Betrachtung dieser Unternehmensform vornahm. Prof. Dr. Bernd Wirtz komplettierte – ganz gemäß dem WIFU-Dreiklang – das

Team aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Ebenfalls an der Institutsgründung und dessen Aufbau intensiv beteiligt waren in der Pionierzeit Torsten Groth, anfänglich wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Führung und Dynamik von Familienunternehmen, sowie die damaligen UW/H-Studenten und späteren Promovenden David Klett und Ralph Wiechers.

Bereits in den Anfangsjahren leistete das WIFU einen signifikanten Beitrag in Forschung, Lehre und Praxis-transfer für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

In der Forschung riefen die Professoren Wimmer und Simon beispielsweise das Forschungsprojekt „Erfolgsfaktoren von Mehrgenerationen-Familienunternehmen“ ins Leben, eines der allerersten wissenschaftlichen Projekte überhaupt, das in Kooperation und engem Austausch zwischen Forschern und Familienunternehmern durchgeführt wurde. Im Fokus der Untersuchung standen Unternehmen, die es geschafft haben, seit mehr als drei Generationen in den Händen der Gründerfamilie zu überleben. Ziel des Projektes war es, am Beispiel derartiger Familienunternehmen die für Langlebigkeit entscheidenden Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Das aus dem Projekt entstandene gleichnamige Buch ist bis heute ein Bestseller, ähnlich wie der in dieser Zeit entstandene Herausgeberband „Die Familie des Familienunternehmens“ von Professor Simon.

Nicht zuletzt erbrachte das WIFU Pionierarbeit, indem es Veranstaltungen für Mitglieder aus Familienunternehmen und Unternehmerfamilien konzipierte, in deren Rahmen der offene Austausch über Fragestellungen und Besonderheiten möglich wurde. Eine ganz besondere Veranstaltung, die auf Initiative von Studierenden der Universität Witten/Herdecke eigentlich schon vor der initialen Gründung des Instituts ins Leben gerufen wurde, ist der jährliche Kongress für Familienunternehmen. Der von einem studentischen Organisationsteam ausgerichtete Kongress, der durch die Mitarbeiter des WIFU konzeptionell und inhaltlich begleitet wird, ist mit seinen über 300 Teilnehmern Europas bedeutendster Kongress seiner Art und insbesondere dadurch charakterisiert, dass die Teilnahme ausschließlich Mitgliedern aus Familienunternehmen und Unternehmerfamilien vorbehalten ist. Die so entstehende sehr persönliche

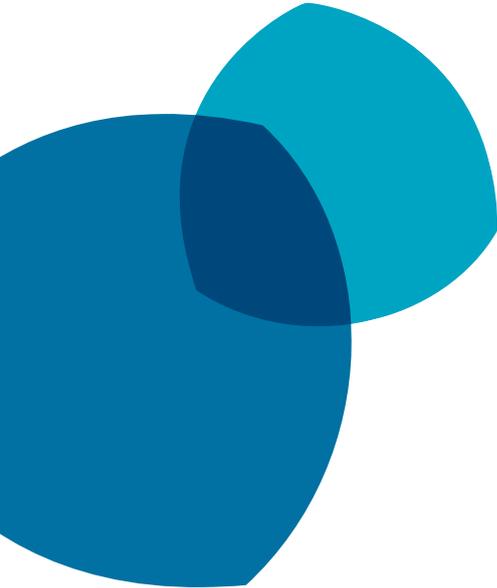
Atmosphäre wird seit den Anfangsjahren von allen Gästen gelobt und geschätzt. Der Kongress feierte im Jahr 2018 bereits sein 20-jähriges Jubiläum und wird auch in Zukunft fester Bestandteil des WIFU-Veranstaltungskalenders sein.

DIE 2. GENERATION: EXPANSION UND INTERNATIONA- LISIERUNG (2005–2016)

Nach sieben Jahren unter der Schirmherrschaft der Deutschen Bank übernahm 2005 ein Förderkreis von damals über 30 Familienunternehmen die Verantwortung – in erster Linie mit der Aufgabe, die Finanzierung des Instituts auch in Zukunft sicherzustellen. Aber nicht nur durch die finanzielle, sondern vor allem durch inhaltliche und persönliche Unterstützung des sogenannten „Kreis der Institutsträger“ wurde und wird unsere Arbeit ermöglicht und maßgeblich geprägt. Dabei ist das Engagement für die Beforschung der Wirtschaftsform „Familienunternehmen“ eine Auseinandersetzung mit dem Prinzip der gelebten sozialen Marktwirtschaft in Deutschland – Familienunternehmen tragen den größten Teil zur wirtschaftlichen Entwicklung unseres Landes bei. Der Förderkreis des WIFU wurde in dieser Entwicklungsphase durch den geschäftsführenden Direktor Prof. Dr. Tom A. Rüsen zu einer einzigartigen geschützten Plattform des Austausches von Meinungen und Erfahrungen für die beteiligten Unternehmen und Forscher weiterentwickelt. Der hierfür konsequente Schritt bestand in der Gründung der WIFU-Stiftung im Jahr 2009, die derzeit von 75 Förderern getragen wird. Die Freunde und Institutsträger des WIFU erhielten hierdurch eine institutionelle Struktur, die es ermöglicht, Forschung, Lehre und Praxistransfer noch umfangreicher zu fördern.

Nach der Gründungsphase waren die Bemühungen des Instituts vor allem durch das Bestreben geprägt, die inhaltlichen Schwerpunkte weiter auszubauen, die bereits gute Reputation noch zu vermehren und das Institut über die Grenzen Deutschlands hinweg, vor allem in Europa und den USA, bekannt zu machen. Diese Phase der Expansion und Internationalisierung wurde durch das Wirken von Prof. Dr. Arist von Schlippe maßgeblich vorangetrieben. Er übernahm den Lehrstuhl für Führung »

2 | RÜCKBLICK – 20 JAHRE FORSCHUNG ZU FAMILIENUNTERNEHMEN



und Dynamik von Familienunternehmen und gleichzeitig das Amt des ersten akademischen Direktors. Durch die von ihm eingebrachten Kompetenzen und Forschungsschwerpunkte wurden zahlreiche Forschungsprojekte bearbeitet, welche die Überlebensfähigkeit von Familienunternehmen in den Fokus stellten. Essenziell sind dabei auch die Untersuchungen zum Thema „Krisen und Konflikte“. Schwerpunkt dieser Forschung war die Gestaltungs- und Zerstörungskraft der Unternehmerfamilie von Familienunternehmen. Neben einer konsistenten Konflikttheorie wurden in diesem Rahmen unter anderem auch Ansätze eines spezifischen Krisenmanagements in Familienunternehmen sowie Theorien zu Nachfolgedynamiken entwickelt. Diese Entwicklungsphase des WIFU ist ebenfalls durch den Aufbau eines Forschungs- und Theorieschwerpunkts in den Bereichen Familienstrategie und Gesellschafterkompetenz gekennzeichnet. In diesem Bereich konnte sich das WIFU durch zahlreiche Untersuchungen, Studien und Diskussionen mit Vertretern aus der Praxis zu einem europäischen Kompetenzzentrum entwickeln.

Die Internationalisierungsbemühungen des WIFU waren in dieser Phase vor allem durch den Aufbau eines Programms für internationale Gastprofessoren sowie durch die Intensivierung der international anschluss-

fähigen Forschung gekennzeichnet. Bis heute ist das Gastprofessorenprogramm des WIFU in der deutschen Familienunternehmensforscherlandschaft einmalig. Insgesamt elf renommierte Gastprofessoren aus sieben Nationen unterstützen uns derzeit in Lehre und Forschung rund um Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Für den Ausbau und die Professionalisierung der internationalen Forschung wurde Prof. Dr. Andrea Calabrò auf den WIFU-Stiftungslehrstuhl für Unternehmertum und allgemeine Betriebswirtschaftslehre berufen. Der aus Italien stammende Nachwuchsforscher war zu einem großen Teil mitverantwortlich dafür, dass das WIFU auch innerhalb der weltweiten Scientific Community nicht nur bekannt ist, sondern auch als kompetentes Forschungsinstitut und wichtiger Impulsgeber besonders geschätzt wird. Er publizierte eine Vielzahl von Beiträgen in international angesehenen wissenschaftlichen Fachzeitschriften. Gleichzeitig entwickelte er das vom WIFU mit etablierte Projekt STEP (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practice) weiter, an dem mittlerweile 43 Forschungsinstitutionen in Europa, Nord- und Lateinamerika, Asien und Afrika beteiligt sind. Das WIFU gehört seit dem Aufbau dieser Forschungs Kooperation im Jahr 2005 zu den beteiligten Forschungspionieren. Von besonderem Interesse für die Forscher in diesem Projekt ist die Frage danach, wie Familienunternehmen ihr unternehmerisches Wissen und ihre unternehmerischen Fähigkeiten weitergeben, um über viele Generationen hinweg ein stetiges Wachstum zu sichern. Regelmäßig werden im Rahmen des Projektes Fallbeispiele, Berichte und Studien veröffentlicht, die die jeweiligen regionalen Ergebnisse zusammenfassen.

Nicht unerwähnt bleiben sollen an dieser Stelle auch die international orientierten Forschungsprojekte, die das WIFU in den vergangenen Jahren ins Leben gerufen hat. Besonders hervorzuheben sind hier die Untersuchungen, welche das WIFU zu Familienunternehmen und Unternehmerfamilien in Indien und China betreibt. So reiste 2012 eine Delegation des WIFU nach Indien, 2015 eine weitere Delegation nach China. Während dieser Reisen wurden Forschungseinrichtungen und Familienunternehmen besucht. Insbesondere die kulturelle und gesellschaftliche Prägung des Konstruktes „Familie“ und ihr Einfluss auf die Entwicklung des Familienunternehmens standen hier im Vordergrund. In beiden

2 | RÜCKBLICK – 20 JAHRE FORSCHUNG ZU FAMILIENUNTERNEHMEN

Regionen wurden die spezifischen Besonderheiten von Kooperationsbeziehungen mit deutschen Unternehmen und die lokalen Herausforderungen beim Thema der Nachfolge untersucht.

Eine Ausweitung der Aktivitäten erfuhr das WIFU in dieser Phase durch Prof. Dr. Marcel Hülsbeck, der zunächst die Forschungsschwerpunkte Personal und Führung sowie Organisationsentwicklung in Familienunternehmen etablierte und dann den neu eingerichteten WIFU-Stiftungslehrstuhl für Management von Familienunternehmen übernahm. Hier werden zusätzlich Fragen der Strategieentwicklung, des Innovationsmanagements sowie der Geschäftsmodellinnovationen behandelt. Insbesondere im Bereich des Human Resource Managements und auch der Nachfolge wurden an diesem Lehrstuhl bereits zahlreiche wissenschaftliche Artikel, Praxisleitfäden und Studien erstellt.

Eines der bedeutendsten Projekte in diesem Zeitraum ist das in der Geschichte des WIFU bislang größte Forschungsvorhaben zum Thema „Familienstrategien über Generationen“. Im Rahmen des Projektes beschäftigten sich zwölf Mehr-Generationen-Familienunternehmen zusammen mit den Wissenschaftlern des WIFU mit den in Vergangenheit und Gegenwart praktizierten Familienstrategien. Das Forschungsdesign bezog die projektbeteiligten Mitglieder der Unternehmerfamilie in die Reflexion der Analyseergebnisse mit ein. Forschung und Theoriebildung standen auf Augenhöhe. Das Projekt fand im Jahr 2017 mit der feierlichen Präsentation des Buches „Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie – Familienstrategie über Generationen“ seinen krönenden Abschluss. Die Publikation gilt als ein Meilenstein in der Entwicklung einer Theorie der Unternehmerfamilie.

In dieser Expansionszeit sind auch die meisten WIFU-Publikationen entstanden, die nach wie vor eine große Rolle bei der Vermittlung des von uns generierten Wissens in die Forschung, die Praxis der Familienunternehmen und die allgemeine Öffentlichkeit darstellen. Ob als eigene Schriftenreihe, Praxisleitfäden, Working Paper oder Wittener Thesen – die vom WIFU herausgegebenen Publikationen erfreuen sich nach wie vor großer Beliebtheit und werden häufig zu Fragestellungen rund um Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zu Rate gezogen. Nicht zuletzt wurden zwischen

2005 und 2016 auch zahlreiche praxisnahe Studien konzipiert und durchgeführt. Darüber hinaus konnten seit 2010 mehr als 75 Dissertationen abgeschlossen und veröffentlicht werden.

In diesen Zeitraum fiel auch die Gründung der Konferenz deutschsprachiger Institute für Familienunternehmensforschung (FIFU-DACHLI), die durch das WIFU 2010 initiiert wurde. Diese ist bis heute die einzige deutschsprachige Austauschplattform für Wissenschaftler in diesem Kontext. Zu ihrem zehnjährigen Bestehen wird die Konferenz 2020 wieder vom WIFU ausgerichtet und nach Witten zurückkehren. Im Jahr 2011 fungierte das WIFU zudem als Gastgeber der renommierten EIASM Family Business Conference und begeisterte die teilnehmenden Forscher durch den intensiven Austausch mit Vertretern aus Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

Mit dem Eintritt von Prof. Dr. Andreas Hack als WIFU-Gastprofessor bekam das WIFU auch ein neues Forschungsformat für Nachwuchswissenschaftler. Das WIFU-Forschungskolloquium ist ein verbindliches Angebot an alle Doktoranden sowie an die Studierenden des Masterstudienganges „Management“, die im Prozess der Vorbereitung oder des Schreibens ihrer Masterarbeit im Bereich des Familienunternehmertums sind. Es findet jeweils zweitägig dreimal pro Semester statt.

Ein Format, das akademische Forschung, Praktiker aus Familienunternehmen sowie die interessierte Öffentlichkeit zusammenbringen soll, ist die WIFU-Ringvorlesung. Unter dem Motto „Between Rigor and Relevance“ lädt das WIFU seit 2009 führende nationale und internationale Forscher aus dem Bereich der Familienunternehmensforschung ein, über ihre theoretischen Überlegungen und Forschungen zu berichten und die Bedeutung der hier generierten Ergebnisse für die Praxis aufzuzeigen. Die Vorlesungsreihe will zeigen, dass zwischen Relevanz und Genauigkeit nicht zwangsläufig entschieden werden muss, sondern beiden Ansprüchen gleichzeitig Rechnung getragen werden kann.

Auch für die Studierenden der Universität nahm das WIFU im Bereich der Veranstaltungen eine Vorreiterrolle ein. Der Heiratsmarkt für Familienunternehmen ist mit den Begriffen „Firmenkontaktbörse“, „Recruiting-Event“ »

oder „Jobmesse“ nur unzureichend beschrieben. Vielmehr stehen statt zahlreicher flüchtiger Begegnungen die Persönlichkeit der Teilnehmer sowie individuelle Gespräche im Vordergrund. Um unternehmerisches, praxisorientiertes Denken und den Blick über den Tellerrand von Beginn an zu fördern, ist die Veranstaltung für Studierende aus den Fakultäten für Wirtschaftswissenschaft und Kulturreflexion vom ersten Semester an offen. Gleichzeitig nutzen Absolventen den Heiratsmarkt als Chance für einen professionellen Berufseinstieg. Auch die Suche nach Projekten oder Abschlussarbeiten kann hier zum Erfolg führen.

Last, but not least, fällt in diese Zeit auch die Geburt vieler mittlerweile etablierter Veranstaltungsformate, die das WIFU bis heute auszeichnen. Allen voran das Forum Familienunternehmen, das zum ersten Mal 2008 stattfand und im September 2018 bereits zum 50. Mal stattfindet. Dieses Format bietet eine besondere Austauschplattform: An jeweils einem Tag steht eine typische und sensible Fragestellung, mit der die Unternehmerfamilie oder das Familienunternehmen konfrontiert ist, im Mittelpunkt des Forums. Im Rahmen eines geschützten Dialoges werden Themen behandelt, die gleichzeitig juristische, betriebswirtschaftliche und insbesondere psychologische Herausforderungen beinhalten. Zu den in der Vergangenheit behandelten Themen gehören unter anderem Nachfolge, Stammesstrukturen, Familienstrategie, Digitalisierung, Frauen in Familienunternehmen, Notfallplanungen, Familienexternes Management, Transgeneracionales Vermögensmanagement, Alternative Finanzierungsmöglichkeiten sowie Gesellschafterkompetenz.

Ein ganz besonderes Format aus dieser Zeit ist wohl auch die Gesprächsreihe „Bei uns. Familienunternehmen und Politik im Gespräch“, das in Kooperation zwischen WIFU und dem nordrhein-westfälischen Wirtschaftsministerium entstand. Seitens der Landesregierung waren bisher die damalige Wirtschaftsministerin Christa Thoben sowie ihr Nachfolger Garrelt Duin an der Durchführung des Dialogforums beteiligt. Die Gesprächsabende wurden vom WIFU inhaltlich vorbereitet und von unseren Forschern moderiert. Eine Fortsetzung des Formates mit dem amtierenden Wirtschaftsminister Andreas Pinkwart ist für September 2018 geplant.

DIE 3. GENERATION: AUFBRUCH INS NEUE (SEIT 2016)

Nach erfolgreicher Gründung sowie Expansion und Internationalisierung steht das WIFU derzeit so gut da wie noch nie. Es wird Zeit, zu neuen Ufern aufzubrechen, um auch weiterhin unserer Rolle als Pionier und Weggestalter für Familienunternehmen in Deutschland und der Welt gerecht zu werden.

Ein erster Anfang ist bereits gemacht. Gemeinsam entwickelten die WIFU-Professoren bis Ende 2017 die Forschungsstrategie des Instituts weiter. Das WIFU wird sich in Zukunft in transdisziplinärer Weise der Herausforderung stellen, die am WIFU entwickelte Theorie der Unternehmerfamilie um eine Theorie des Familienunternehmens zu ergänzen. Die Forschungsstrategie des WIFU zielt darauf ab, die bestehenden fachlichen Grenzen der klassischen „drei Kreise“ der Familienunternehmensforschung (Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie, Recht) zu überwinden und Themenfelder zu fokussieren, die an den Schnittstellen der klassischen Disziplinen integriert bearbeitet werden.

Auch auf Seite der handelnden Personen ist diese Phase der Re-Fokussierung und Selbsterneuerung erkennbar. So wurde Ende 2017 das Amt des akademischen Direktors von Prof. von Schlippe an seinen Nachfolger Prof. Hülsbeck übergeben. Dieser wird in Zukunft neben der Entwicklung einer Wittener Theorie des Familienunternehmens vor allem die Integration und systematische Zusammenarbeit aller am WIFU vertretenen Forschungsdisziplinen vorantreiben und moderieren.

Die Erkenntnisse zur Bedeutung der Unternehmerfamilie für die Zukunftsfähigkeit des Familienunternehmens aus der Entwicklungsphase haben zu einer strukturellen Stärkung dieses Bereiches geführt. So wurde im Sommer 2017 der weltweit erste Lehrstuhl zur Entwicklung und Organisation von Unternehmerfamilien eingerichtet und mit Prof. Dr. Heiko Kleve besetzt. Schwerpunkt in der hier vorangetriebenen Forschung und Lehre ist die Familie des Familienunternehmens. Dabei wird die Unternehmerfamilie in den Fokus gerückt, handelt es sich hier doch um eine besondere Familienform, die sozial- und wirtschaftswissenschaftlich bisher wenig

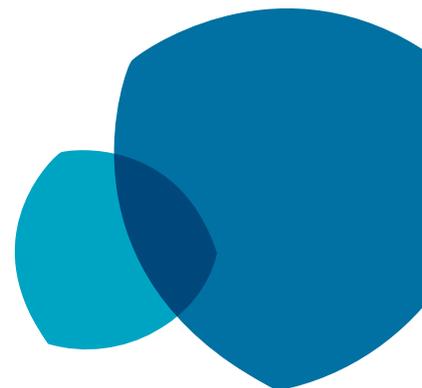
2 | RÜCKBLICK – 20 JAHRE FORSCHUNG ZU FAMILIENUNTERNEHMEN

erforscht ist. Alle damit einhergehenden Fragen werden von Prof. Kleve und seinem Team aus einer transdisziplinären Perspektive untersucht. Insbesondere die soziologischen, sozialpsychologischen und systemtheoretischen Dimensionen werden den Fokus der Aktivitäten darstellen.

Auch der WIFU-Stiftungslehrstuhl für das Recht der Familienunternehmen nimmt nach einiger Zeit der Inaktivität nun wieder Fahrt auf. Im Oktober 2017 hat PD Dr. jur. habil. Christoph Schreiber die Vertretung des Lehrstuhls übernommen. Die rechtlichen Spezifika, die Familienunternehmen durch die Verknüpfung des Familienbandes mit dem am Markt tätigen Unternehmen aufweisen, bedürfen einer besonderen Untersuchung. Vor diesem Hintergrund werden die Schwerpunkte in Forschung und Lehre zukünftig auf das Unternehmensrecht, insbesondere das Gesellschaftsrecht, sowie auf das (Unternehmens-)Steuerrecht und die bürgerlich-rechtlichen Grundlagen, vor allem im Familien- und Erbrecht gelegt.

Zudem wurde Anfang 2018 ein weiterer Lehrstuhl am WIFU eingerichtet. Mit dem WIFU-Stiftungslehrstuhl für Corporate Entrepreneurship & Digitale Transformation in Familienunternehmen sollen Digitalisierungsdynamiken gezielt bearbeitet werden. Erfreulicherweise konnte mit Dr. Ulrich Bretschneider direkt nach Einrichtung des Lehrstuhls eine Lehrstuhlvertretung gefunden werden. Dieser Forschungsbereich wird sich in Zukunft mit Fragestellungen der Digitalen Transformation von Familienunternehmen, der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sowie strategischer Innovationen in diesem Unternehmenstypus in Forschung und Lehre auseinandersetzen. Entsprechend der neuen personellen Besetzung wird sich die WIFU-Forschung in Zukunft neben den bereits etablierten Themen insbesondere auch mit der Forschung zur Unternehmerfamilie und zur Digitalisierung in Familienunternehmen beschäftigen. Darüber hinaus wurden in den vergangenen Monaten neue Projekte zu den Themenschwerpunkten „Management dynastischer Großfamilien“ und „Transgeneracionales Vermögensmanagement“ ins Leben gerufen. Neben all diesen auf die Zukunft ausgerichteten Forschungsprojekten ist es auch wichtig, den Blick in die Vergangenheit von Familienunternehmen und auf ihre Entwicklungsschritte nicht zu verlieren. Aus diesem Grund hat das WIFU

einen Schwerpunkt der historischen Familienunternehmensforschung in sein Programm aufgenommen. Das Thema wird derzeit mit einer Dissertation und einer Habilitation abgedeckt.



Ein vom WIFU in den letzten zwei Jahren etabliertes Forschungsformat ist das sogenannte „WIFU meets ...“. Es handelt sich um eine Veranstaltungsreihe, in der jeder Forschungsdisziplin außerhalb der Betriebswirtschaftslehre, die am WIFU vertreten ist (Soziologie, Psychologie, Rechtswissenschaft), ein eigenes, ganztägiges Symposium gewidmet wird. Ziel des Symposiums ist es, Wissenschaftler der jeweiligen Fachrichtung, Familienunternehmensforscher und Praktiker aus Familienunternehmen zusammen und ins Gespräch zu bringen. Das Symposium „WIFU meets History“ hat zum ersten Mal 2017 stattgefunden, 2018 wird nun erstmalig das Symposium „WIFU meets Sociology“ durchgeführt. Weitere Symposien, zum Beispiel „WIFU meets Psychology“ und „WIFU meets Law“, sind bereits in Planung.

Um auch in Zukunft die Forschung hoch aktueller und relevanter Themen zu initiieren bzw. zu ermöglichen, hat die WIFU-Stiftung ein Stipendienprogramm sowie ein Programm zur Forschungsförderung ins Leben gerufen. Dabei soll vor allem auch unabhängigen Nachwuchsforschern die Möglichkeit gegeben werden, sich für eine Forscherlaufbahn im Bereich der Familienunternehmensforschung zu entscheiden und sich dabei auch für Themen zu engagieren, die abseits der ausgetretenen Pfade sozialwissenschaftlicher Forscherkarrieren liegen. »

2 | RÜCKBLICK – 20 JAHRE FORSCHUNG ZU FAMILIENUNTERNEHMEN

Auch im Bereich Praxistransfer ist der „Aufbruch ins Neue“ klar erkennbar. Neben den bereits etablierten Formaten, die natürlich auch weiterhin fest zum WIFU-Veranstaltungskalender gehören, hat das WIFU einige neue Veranstaltungsreihen erfolgreich eingeführt.

So haben wir für die Familienunternehmen und Unternehmerfamilien unseres Trägerkreises Arbeitskreise zu verschiedenen, von Mitgliedern dieses Kreises ausdrücklich gewünschten Themen initiiert. Hier geht es unter anderem um die kritische Auseinandersetzung mit Fragestellungen, Praktiken und Herausforderungen zum „Management der Unternehmerfamilien“, mit „Dynamiken in Gesellschafterkreisen dynastischer Großfamilien“, dem „Loslassen lernen“ oder auch um den Megatrend „Digitalisierung und wie Familienunternehmen damit umgehen“. Weitere Arbeitskreise zu überlebenswichtigen Fragestellungen sind bereits in Planung.

Eine eigene, dem aktuellen Thema Digitalisierung und Veränderungsnotwendigkeiten gewidmete zusätzliche Veranstaltungsreihe ist unser Symposium Digitalisierung. Das Symposium findet einmal im Jahr in Kooperation mit der PricewaterhouseCoopers AG statt. Ziel der Veranstaltung ist es, Einblicke in übergreifende gesellschaftliche und betriebliche Dynamiken durch neue technologische Möglichkeiten und deren Konsequenzen für den Arbeitsmarkt sowie die Organisationsstrukturen der Zukunft zu vermitteln. Neben spannenden Fachvorträgen gibt es – wie am WIFU üblich – auch konkrete Praxisbeispiele zu den jeweiligen Schwerpunktthemen. Einen Schritt in die digitale Zukunft macht das WIFU in diesem Zusammenhang auch mit der Umwandlung unserer Schriftenreihe in eine Open-Access-Publikation. Das bedeutet, dass nach und nach alle Bände der Reihe kostenfrei für jeden zum Download im Internet bereitgestellt werden. Mit diesem großen Schritt in Richtung Digitalisierung ist das WIFU in der Lage, sein Wissen und seine Forschungsergebnisse einer noch breiteren Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen als bisher.

GESTERN, HEUTE UND IN ZUKUNFT!

So war, ist und bleibt das Wittener Institut für Familienunternehmen ein bedeutsamer Rat- und Impulsgeber für Familienunternehmen, Unternehmerfamilien, Studierende, Wissenschaftler, Öffentlichkeit und Gesellschaft – gestern, heute und in Zukunft!

ZAHLEN // DATEN // FAKTEN

Seit der Gründung des WIFU sind aus der Arbeit der Professoren, Forscher und Mitarbeiter weit über 860 Fachpublikationen hervorgegangen, deren Inhalte in zahllosen Vorträgen und Seminaren bei den verschiedensten Gelegenheiten präsentiert wurden.

DIE KONKRETEN ZAHLEN AUF EINEN BLICK:

860 Veröffentlichungen	17 Praxisleitfäden	24 Bände in der Schriftenreihe	15 Working/Practice Papers
20 Kongresse	52 Foren	56 Ringvorlesungen	30 Kooperationspartner aus Wissenschaft und Praxis
5 Lehrstühle	48 Forscher und Mitarbeiter aus 10 Nationen	38 laufende Doktorarbeiten und Habilitationen	75 Träger

Jährlich zirka 200 Artikel, Interviews und Kommentare in der nationalen wie internationalen Presse (z.B. Handelsblatt, Wirtschaftswoche, WDR) tragen weiterhin dazu bei, dass das Thema „Familienunternehmen“ in der Öffentlichkeit stets präsent bleibt.

WAS BEWEGT FAMILIENUNTERNEHMER WIRKLICH?

Die Anzahl an Forschungsprojekten, Dissertationen, Büchern und Artikeln zum Thema Familienunternehmen nimmt stetig zu. Unternehmensnachfolge, Gesellschafterkompetenzentwicklung, die Zusammenarbeit mit externen Geschäftsführern oder Konflikte in Gesellschafterkreisen sind nur einige der Themen, zu denen in den letzten Jahren geforscht wurde. Forschung jedoch kann weit entfernt sein von der Praxis – vor allem, wenn Themen im „stillen Kämmerlein“ beforscht werden. Ein tiefgreifendes Verständnis von Familienunternehmen kann daher nur mit einer koordinierten Forschung und enger Zusammenarbeit mit der betroffenen Praxis entstehen.¹ Um eine verbesserte Koordination zwischen Forschung und Praxis entstehen zu lassen, wollte das WIFU anlässlich seines 20-jährigen Bestehens herausfinden, mit welchen Themen sich Familienunternehmer derzeit tatsächlich beschäftigen, welche Fragestellungen innerhalb von Unternehmerfamilien aktuell diskutiert werden und zu welchen Themenbereichen sie sich dabei konkrete Antworten von der Wissenschaft erhoffen. Ziel dieser Studie ist es, die Forschung bestimmter, von WIFU und Familienunternehmen gleichermaßen als aktuell und hoch relevant erachteter Themenfelder zu initiieren bzw. zu ermöglichen. Darüber hinaus ist es uns als WIFU ein Anliegen, die laufende Forschung unseres Instituts im 20. Jahr des Bestehens mit den Bedürfnissen der Familienunternehmer abzugleichen

und gegebenenfalls neue Forschungsfelder zu identifizieren, die von uns zu bearbeiten sind.

Es nahmen insgesamt 202 Familienunternehmer aller Branchen, Größen und Generationen teil.² Die Vielfalt der Familienunternehmen, die an dieser Erhebung teilgenommen haben, ist damit außergewöhnlich hoch und bildet eine repräsentative Stichprobe, mit der sich Aussagen über die Gesamtheit der Familienunternehmen in Deutschland treffen lassen.

Die von uns Befragten wurden aufgefordert anzugeben, mit welchen Themen sie sich derzeit besonders intensiv auseinandersetzen und was sie sich in diesem Zusammenhang von der Forschung erhoffen. Dabei wurde bereits bei der Fragestellung ganz bewusst in die drei Bereiche Unternehmen, Familie und rechtliche Fragestellungen unterschieden, um die Antworten besser einordnen und in einen inhaltlichen Zusammenhang stellen zu können.³ Diese Gliederung folgt dem Grundmodell familienunternehmensbezogener Forschung, welche die Systeme Unternehmen, Familie und Eigentum als unterschiedliche und zugleich miteinander verbundene Logikfelder verknüpft.⁴ Die von den Befragten angegebenen freien Antworten wurden schließlich durch das WIFU-Forscherteam in die in Kapitel 3.2 beschriebenen Kategorien zusammengefasst.

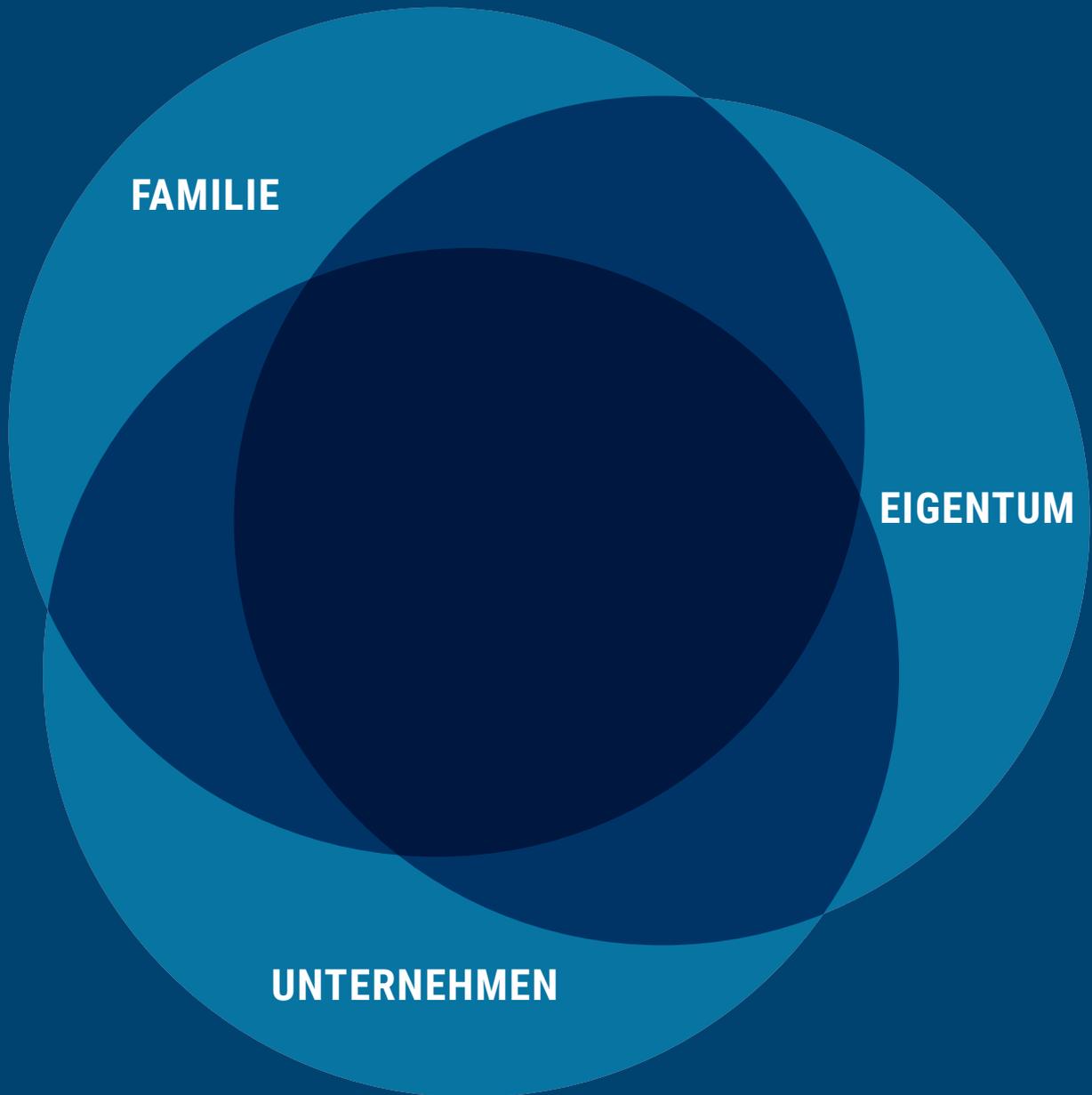
¹ Vgl. zu den aktuellen Herausforderungen des Unternehmenstyps Familienunternehmen auch Wimmer et al. (2018).

² Für Details zu den Teilnehmern der Studie siehe Abschnitt 5.2.

³ Je Kategorie waren maximal drei Antworten möglich.

⁴ Vgl. Schlippe et al. (2017); Schlippe et al. (2011).

**DIE WIFU-PERSPEKTIVE IM DREI-KREIS-MODELL DER
FAMILIENUNTERNEHMENSFORSCHUNG**



3.1 | EXECUTIVE SUMMARY

Ziel der vorliegenden Studie ist es, die von WIFU und Familienunternehmen gleichermaßen als aktuell und hoch relevant erachteten Themenfelder zu identifizieren und eine gezielte Forschung bzw. Formate des Praxistransfers zu initiieren. Die vorliegende Studie kommt auf Basis der Antworten von 202 Familienunternehmern zu den unten aufgeführten Ergebnissen. Die Vielfalt der teilnehmenden Familienunternehmen ist außergewöhnlich hoch und spiegelt das Gesamtbild der größeren deutschen Familienunternehmenslandschaft wider. So finden sich unter den Befragten Vertreter unterschiedlicher Branchen, Umsatz- und Mitarbeitergrößen sowie Altersklassen und Generationen. Die befragten Unternehmen haben durchschnittlich 3.000 Mitarbeiter bei einem Jahresumsatz von 564 Mio. Euro. Das Durchschnittsalter der Unternehmen beläuft sich auf 99 Jahre. Mehr als 90 Prozent der befragten Familienunternehmer haben bereits mindestens einen Generationswechsel hinter sich.

- ➔ Die Themen, mit denen sich Familienunternehmer derzeit in Bezug auf ihr Unternehmen auseinandersetzen, sind **strategische, nicht-operative Themen**. Aspekte der guten Unternehmensführung stehen im Mittelpunkt des Interesses der Studienteilnehmer.
- ➔ Wesentlich sind hierbei die Themen **Personal** (insbesondere die Gewinnung und Bindung qualifizierter Nachwuchskräfte) (41%) sowie die **Entwicklung operativer Nachfolger** (36%).
- ➔ Der **Megatrend Digitalisierung** beschäftigt die Befragten gleichermaßen stark, sowohl auf persönlicher Ebene (26%) als auch in Bezug auf noch offene Fragen, deren Beantwortung durch Forschungseinrichtungen erwartet wird (23%).
- ➔ In Bezug auf die Familie des Familienunternehmens sind vor allem Fragestellungen zu den Themen **Nachfolge-Dynamiken** (60%), **Family Governance** (50%) sowie zur **Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen** (30%) für die Befragten besonders wichtig.
- ➔ Die Bedeutung von **Erziehungsthemen** ist hier besonders hoch. Die Befragten messen dem Thema eine höhere Relevanz in Bezug auf die Forschung bei als in ihrem persönlichen (Unternehmerfamilien-)Alltag.
- ➔ Die Themen **Erbschaftsteuer und Allgemeines Steuerrecht** sind mit deutlichem Abstand die wichtigsten rechtlichen Themen in Bezug auf das Eigentum.
- ➔ Für ihre Fragestellungen aus dem Bereich der **Rechtspolitik** erhoffen sich die Befragten einen erheblichen Input aus der wissenschaftlichen Forschung. Selbst beschäftigen sie sich derzeit eher weniger mit diesem Thema.
- ➔ Familienunternehmen sind durchaus bereit, ihren Beitrag an der von ihnen geforderten Forschung zu leisten. 90 Prozent der Befragten gaben an, einen aktiven Part leisten zu wollen, insbesondere in Form von **Studien** (82%) und **Interviews** (64%).

3.2 | DIE THEMEN DER FAMILIENUNTERNEHMER

Die von uns angeschriebenen Vertreter aus Familienunternehmen und Unternehmerfamilien wurden aufgefordert anzugeben, mit welchen aktuellen Fragestellungen sie sich derzeit beschäftigen. Gleichzeitig wurde abgefragt, zu welchen Themen und Fragestellungen sie sich Antworten von der Forschung erhoffen. Die oben skizzierte Aufteilung in die drei Bereiche Unternehmen, Familie und Eigentum wurde dabei für die Abfragekategorien verwendet, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Der Bereich des Eigentums wurde dabei insbesondere auf rechtliche Fragestellungen in Bezug auf

die Anteilseignerfunktion fokussiert.⁵ Im Rahmen der Auswertung wurden die Antworten zu Themenclustern zusammengefasst und nach ihrer Häufigkeit geordnet. Je Bereich wurde dabei dann eine Sortierung der Top-5-Themencluster gebildet.⁶ In den folgenden Kapiteln werden die Antworten auf diese zwei zentralen Fragen vorgestellt und miteinander verglichen.

Anschließend wird noch auf die von den Befragten gewünschten Forschungsformate und Informationsmedien eingegangen, bevor im abschließenden Kapitel die Vorgehensweise bei der Datenerhebung erläutert wird.



⁵ Eine zukünftige Erhebung in diesem Bereich müsste unserer Einschätzung nach gezielte Fragestellungen zum Vermögen, welches sich aus der Eigentümerstellung ergibt, umfassen.

⁶ Durch die unterschiedliche Verteilung der Top-5-Themen auf die beiden Fragen gibt es insgesamt nicht nur fünf Themen, die in den jeweiligen Kapiteln diskutiert werden, sondern im Fall des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie sieben und bei den rechtlichen Fragestellungen sechs. Es zeigt sich bereits hier, dass die Fragestellungen, die Familienunternehmer beschäftigten, zum Teil andere sind als diejenigen, zu denen eine gezielte Forschung gewünscht wird.

3.2.1 | THEMEN IN BEZUG AUF DAS UNTERNEHMEN

Die erste Kategorie, zu der wir die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu einer Einschätzung gebeten haben, ist die Kategorie „Familienunternehmen“. Hier ergab sich nach der Einordnung der Antworten das folgende Bild für die Top-Themen zur Frage, was Familienunternehmer bewegt und was sie sich von der Forschung erhoffen:

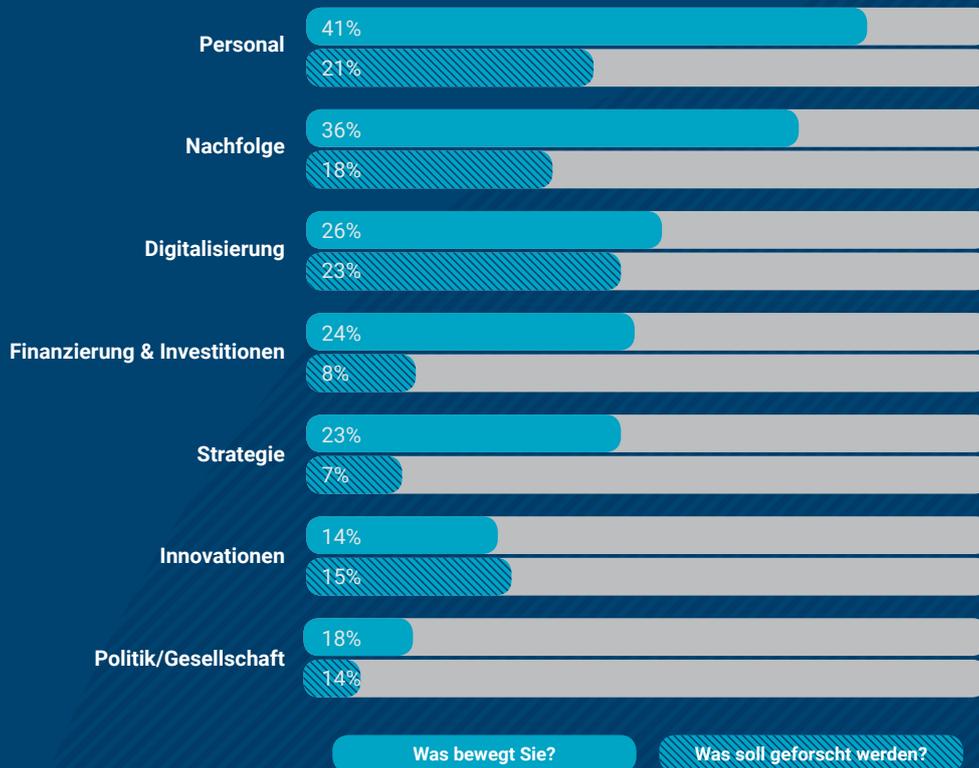


Abb. 2: Themen vs. Erwartungen in Bezug auf das Familienunternehmen (n=202)

3.2.1 | THEMEN IN BEZUG AUF DAS UNTERNEHMEN

Grundsätzlich ist auffällig, dass es sich bei den Top-Themen insgesamt um strategische, nicht-operative Themen handelt. Aspekte der guten Unternehmensführung stehen im Mittelpunkt des Interesses der Studienteilnehmer.

Es kann festgehalten werden, dass sich die Befragten hinsichtlich der Themen, mit denen sie sich beschäftigen, eine hohe Konsistenz aufweisen. Bezüglich des Forschungsinteresses wird deutlich, dass hier sehr differenzierte Themen und Fragen die Familienunternehmer beschäftigen. Eine mögliche Erklärung für dieses Phänomen ist, dass die gewünschten Forschungsthemen eine Teilmenge der Themen sind, mit denen sich die Familienunternehmer ohnehin derzeit auseinandersetzen. So ist das Thema Personal für 41 Prozent der Befragten eine akute Fragestellung, ca. 50 Prozent davon wünschen sich hierzu weitere Forschung. Das benötigte externe Wissen ist hier am größten. Allerdings divergiert die Einschätzung unter den Teilnehmenden stark, zu welchen Themen externes Wissen benötigt wird und mit welchen Themen man sich lieber selbst beschäftigt.

Eine Ausnahme des oben beschriebenen Bildes ist der Themenkomplex Digitalisierung. Dieser beschäftigt die Befragten gleichermaßen hoch, sowohl auf persönlicher Ebene als auch in Bezug auf Fragestellungen, deren Beantwortung von der Familienunternehmensforschung erwartet wird. Die relative Bedeutung des Megatrends Digitalisierung scheint besonders hoch zu sein.

PERSONALFRAGEN VON GRÖSSTER BEDEUTUNG

Auf die Frage „Was beschäftigt Sie in Bezug auf das Familienunternehmen derzeit?“ wurden am häufigsten Themen aus dem Bereich des „Personalwesens“ genannt. Mehr als ein Drittel der antwortenden 41 Prozent nannten dabei Aspekte zur Gewinnung von qualifizierten Fach- und Führungskräften. Dies schließt für viele Befragten auch das Recruiting von geeigneten Auszubildenden mit ein. Ein Zehntel der Familienunternehmer sprach in diesem Zusammenhang sogar von dem viel zitierten Fachkräftemangel.⁷

**„Wie gewinnen wir qualifiziertes Personal?
Aufstiegchancen haben bei uns
eine natürliche Grenze.“**

Diese Aussagen sind wenig überraschend: Zwar geht es dem deutschen Mittelstand wirtschaftlich so gut wie seit zehn Jahren nicht mehr – ein Drittel will neue Jobs schaffen – allerdings belegen aktuelle Zahlen, dass 78 Prozent Probleme haben, überhaupt geeignete Fach- und Führungskräfte zu finden. Fast 50 Milliarden Euro entgangene Umsätze musste der deutsche Mittelstand im Jahr 2016 aufgrund fehlender Fachkräfte hinnehmen.⁸ Bei den Ausbildungsplätzen sieht es ähnlich aus. Laut dem Berufsbildungsbericht 2017 des Bundesministeriums für Bildung und Forschung blieben im Vorjahr 43.500 Stellen unbesetzt. Besonders betroffen sind kleinere (Familien-)Unternehmen in ländlichen Regionen.⁹ Die von uns befragten Familienunternehmer scheinen diese Problematiken erkannt zu haben und setzen sich intensiv mit ihnen auseinander. »

⁷ Als Fachkräftemangel bezeichnet man den Zustand einer Wirtschaft, in dem eine bedeutende Anzahl von Arbeitsplätzen für Mitarbeiter mit bestimmten Fähigkeiten nicht besetzt werden kann, weil auf dem Arbeitsmarkt keine entsprechend qualifizierten Mitarbeiter (Fachkräfte) zur Verfügung stehen.

⁸ gl. E&Y Mittelstandbarometer Januar 2017.

⁹ Vgl. BMBF (2017).

3.2.1 | THEMEN IN BEZUG AUF DAS UNTERNEHMEN

„Wie schaffen wir es, nachhaltig Personal zu binden?“

Ein weiteres Thema, mit dem sich die befragten Familienunternehmer in Bezug auf das Personalwesen auseinandersetzen, ist die Personalentwicklung von bereits vorhandenen Fach- und Führungskräften. Insbesondere steht hier eine systematische, unternehmensweite Weiterentwicklung zur Homogenisierung und Effizienzsteigerung im Fokus der Befragten. Offenbar stellen die Anforderungen an ein modernes Personalmanagement in den Bereichen Karriereentwicklung und betriebliche Weiterbildung derzeit eine Herausforderung bei den Studienteilnehmern dar. Weitere Nennungen in der Kategorie „Personal“ umfassen die Bereiche demographischer Wandel, Mitarbeiterführung, Arbeitgebermarketing und die Zusammensetzung der Geschäftsführung.

„Wie kann eine konzernweite, systematische Personalentwicklung gelingen?“

Das Thema Personal spielt auch in Bezug auf die Forschungsfragen, die die Familienunternehmer derzeit haben, eine wichtige Rolle. Von der Forschung erhoffen sich die Studienteilnehmer Antworten auf Fragen, die sich mit den Werten und Vorstellungen junger Mitarbeiter befassen. Offenbar hat sich hier in den letzten Jahren ein Wandel vollzogen, der bei vielen Unternehmen Unsicherheit und Fragen aufkommen lässt. Hier geht es augenscheinlich darum, die Wertvorstellungen der jungen Generation zu verstehen und ein adäquates und modernes Personalmanagement aufzubauen, um diese jungen Fach- und Führungskräfte langfristig an das Unternehmen binden zu können.

„Bewältigung des Wertewandels bei jungen Arbeitnehmern und probate Instrumente in Familienunternehmen.“

In diesem Zusammenhang ist auch das Thema „Employer Branding“ für Familienunternehmer immer wichtiger geworden. Oftmals in – nicht nur für die junge Generation unattraktiven – ländlichen Regionen angesiedelt und mit eingeschränkten Aufstiegschancen ausgestattet, müssen sich Familienunternehmer überlegen, wie sie ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern können, um auch zukünftig qualifizierte Fach- und Führungskräfte binden und halten zu können. Hier wünschen sich die Befragten explizite Antworten aus der Forschung.

„Wie kann man die Stärken von Familienunternehmen bei der Personalgewinnung nutzen?“

Ein dritter Aspekt, zu dem sich viele der befragten Familienunternehmer Antworten aus der Forschung erhoffen, ist die Zukunft des Personalwesens. Hier geht es beispielsweise um den Wandel von Arbeitswelten und die zukunftsgerechte Anpassung von Führungs- und Leitungskonzepten.¹⁰ Es liegt an der Forschung, herauszufinden, wie die Zukunft des Personalwesens, unter Berücksichtigung von vielen Umfeldeinflüssen, aussehen wird.

„Welche Zusammenarbeitsmodelle sind in Zukunft denkbar?“

„Wie sieht die Arbeitswelt in 20 Jahren aus?“

„DAUERBRENNER“ NACHFOLGE

Wie zu erwarten war, messen die Befragten dem Thema „Nachfolge“ eine wichtige, generelle Bedeutung bei. In der Tat ist es durchaus angemessen, die Nachfolge

¹⁰ Vgl. Hülsbeck et al. (2016).

3.2.1 | THEMEN IN BEZUG AUF DAS UNTERNEHMEN

als einen fortwährenden (Kommunikations-)Prozess zu verstehen. Dieser beginnt, sobald Kinder auf der Welt sind und die Weitergabe eines Unternehmens an die nächste Generation in Erwägung gezogen wird. Ein Endpunkt des Prozesses ist kaum zu definieren, da zum Zeitpunkt des Austritts der Seniorgeneration bereits erste Schritte zur Hinführung der Enkelgeneration stattfinden.¹¹ Nachfolge begleitet Unternehmen wie Familie folglich immerfort. Solange eine (Eigentümer-)Familie einen bestimmenden Einfluss auf ein Unternehmen ausübt, solange also von einem Familienunternehmen gesprochen werden kann, sollten ausgewählte Aspekte der Nachfolge kontinuierlich reflektiert werden. Die Befragten scheinen sich diese Vorgehensweise durchaus zu Herzen zu nehmen.¹²

„Wie kann uns eine Aufstellung der geeigneten Nachfolger für die Unternehmens- und Bereichsleitung gelingen?“

Ein Teil der Befragten, deren Antwort in die Kategorie „Nachfolge“ fällt, äußerte zudem den Wunsch nach expliziten Regelungsvorschlägen im Rahmen des Nachfolgeprozesses. Da dieser Prozess in der Praxis häufig mit starken Unsicherheiten und Emotionen einhergeht, sind Konflikte in diesem Zusammenhang eher die Regel als die Ausnahme – der Wunsch nach einer stärkeren Orientierungshilfe ist daher nachvollziehbar und verständlich. Trotz der jeweils einzigartigen Nachfolgekonstellation innerhalb einer Unternehmerfamilie gibt es im Nachfolgeprozess zentrale Fragestellungen, zu denen jede Unternehmerfamilie ihre spezifischen Antworten finden sollte. Unter anderem ist es beispielsweise notwendig, dass sich die Gesellschafterfamilie über Bedingungen des Eintritts und ggf. des Austritts möglicher Nachfolger aus dem Unternehmen einig wird.¹³

„Was braucht ein alter Mann, um glücklich abzutreten?“

Ein Zehntel der Befragten setzt sich explizit mit dem Thema der operativen Nachfolge, also der Nachbesetzung der Position des Top-Führungsgremiums, aus-

einander. Obgleich diese „Übergabe des Staffelstabes“ sehr wichtig für den Fortbestand des Unternehmens ist, sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass die Nachfolge nicht nur in der Führung des Unternehmens zu vollziehen ist, sondern auch in der Weitergabe von Unternehmensanteilen. Die Einbettung der Gestaltung des Nachfolgeprozesses in einen gesamthaften familienstrategischen Entwicklungsprozess der Eigentümerfamilie scheint aus unserer Sicht dabei ein zentraler Ansatzpunkt zu sein.¹⁴

„Welches Vorgehen hat sich bewährt, um vertrauenswürdige Menschen für eine Nachfolge zu finden?“

Auch im Bereich der Erwartungen an die Forschung hat das Dauerthema Nachfolge einen Platz. Vielen der befragten Familienunternehmer geht es dabei ganz allgemein um neue Forschungsergebnisse, etwa in Form von Modellen oder Erkenntnissen, die als Orientierungshilfen in der Praxis dienen können. Zieht man in Betracht, dass das Thema der Übergabe des Unternehmens an die nächste Generation in einem Familienunternehmen stets präsent ist, ist ein Wunsch nach mehr Erkenntnissen durchaus verständlich. Die Forschung ist in diesem Bereich also nach wie vor gefragt, Nutzen stiftende Erkenntnisse zu generieren.

„Wie verändert sich das System, wenn Frauen eine Führungsposition im Familienunternehmen übernehmen?“

Neben der Erforschung neuer Regelungen und Modelle ist auch das Thema von Frauen bzw. Töchtern in der Nachfolge ein zentrales Thema, das die Befragten besonders interessiert und für das sie sich neue Antworten erhoffen. Aktuelle Studien verdeutlichen, dass es immer weniger Unterscheidungen zwischen männlichen und weiblichen Nachfolgern aus Unternehmerfamilien gibt. Allerdings ist die Vereinbarkeit von Familie »

¹¹ Vgl. Groth et al. (2013).

¹² Vgl. Löhde et al. (2016).

¹³ Vgl. Groth et al. (2013).

¹⁴ Vgl. Schlippe et al. (2017), Kapitel 9.

3.2.1 | THEMEN IN BEZUG AUF DAS UNTERNEHMEN

und Beruf ein nach wie vor kaum gelöstes Problem, das häufig im Zentrum der Fragestellungen steht.¹⁵

MEGATREND DIGITALISIERUNG

Auf die Frage „Was sind die Top drei Themen, die Sie in Bezug auf das Familienunternehmen derzeit beschäftigen?“ antworteten 26 Prozent der Befragten mit Aspekten aus dem Bereich der „Digitalisierung“. Ein Zehntel der 26 Prozent nannte den Aspekt „Industrie 4.0“¹⁶, mit dem sie sich momentan auseinandersetzen, gefolgt von der „digitalen Transformation“¹⁷.

„Bewältigung der Herausforderungen, die Industrie 4.0 mit sich bringt.“

„Digitale Transformation und der Einfluss auf das aktuelle Geschäftsmodell.“

Weitere Antworten in der Kategorie „Digitalisierung“ umfassen die Beschäftigung mit dem Thema Online-Handel bzw. E-Commerce sowie die Ergründung und Implementierung neuer, mit der Digitalisierung in Einklang zu bringender Geschäftsmodelle.

„Digitalisierung des Unternehmens in allen Funktionsbereichen, insbesondere die Optimierung der Arbeitsabläufe in den verschiedenen Bereichen.“

Dabei traf die überwiegende Mehrheit keine differenzierte Aussage, was genau sie in Bezug auf das Thema beschäftigt. Das Schlagwort „Digitalisierung“ scheint zunehmend in den Köpfen der Familienunternehmer präsent zu sein – sicherlich auch geprägt durch die ständige Präsenz in Medien und Öffentlichkeit. Digitalisierung bedeutet technologische Potenziale im Unternehmen zu nutzen, um Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten zu verändern oder zu vernetzen.¹⁸ Einige Unternehmen nutzen bereits die Digitalisierung zu ihrem Vorteil, um Anforderungen von Kunden besser

zu erfüllen sowie Durchlaufzeiten zu reduzieren und Kosten einzusparen. Zum Beispiel werden Fehler oder Wartungen von Produkten und interne Prozesse mittels Funk oder Bluetooth gemeldet, wodurch Reparaturen ohne Zeitverzug durchgeführt werden können. Produkte und Prozesse sind infolgedessen intelligenter und vernetzter als zuvor und ermöglichen mitunter eine Neugestaltung des gesamten Geschäftsmodells.¹⁹ Familienunternehmen können sich durch flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege bei der (Neu-)Gestaltung des Geschäftsmodells entscheidende Wettbewerbsvorteile sichern. Jedoch kann Traditionsorientierung oder eine Überalterung von Führungs- oder Überwachungs-gremien dazu führen, dass Familienunternehmer Veränderungen in der Umwelt und technologische Sprünge nur sehr spät wahrnehmen und nicht mehr rechtzeitig agieren können.

„Gestaltet sich die Digitalisierung in Familienunternehmen anders im Vergleich zu den übrigen Marktteilnehmern?“

Bei dem Thema Digitalisierung erhoffen sich die Befragten größtenteils allgemeine Informationen von der Forschung. Hier geht es also um Grundlagenforschung, die klärt, was genau das Thema ist, wie es in Bezug auf das Unternehmen Anwendung finden kann und welche Facetten bei einer Umsetzung in den verschiedensten Bereichen berücksichtigt werden müssen. Zusätzlich werden Fragestellungen deutlich, die auf Unterschiede von Familienunternehmen im Vergleich zu Publikumsgesellschaften bei der Bewältigung digitaler Transformationsprozesse hinweisen.

„Welche strukturellen Veränderungen ergeben sich durch die Digitalisierung?“

¹⁵ Vgl. Otten-Pappas & Jäkel-Wurzer (2017).

¹⁶ Unter Industrie 4.0 wird im Allgemeinen die Verzahnung der industriellen Produktion mit moderner Informations- und Kommunikationstechnik verstanden.

¹⁷ Die digitale Transformation (auch „digitaler Wandel“) bezeichnet einen fortlaufenden, in digitalen Technologien begründeten Veränderungsprozess, der die gesamte Gesellschaft, insbesondere auch Unternehmen betrifft.

¹⁸ Vgl. Bharadwaj et al. (2013).

¹⁹ Vgl. Porter & Heppelmann (2014).

3.2.1 | THEMEN IN BEZUG AUF DAS UNTERNEHMEN

Auch bei den Erwartungen an die Forschung geht es um die Themen digitale Transformation und Industrie 4.0 und wie sich diese in Zukunft auf Unternehmen unterschiedlicher Branchen auswirken werden. Von gesteigertem Interesse ist für die befragten Familienunternehmer natürlich auch, wie sich das Thema Digitalisierung auf das Unternehmen bzw. die Eigentümerfamilie auswirkt und welche Wechselwirkungen es hier ggf. zu berücksichtigen gilt. Hier wünschen sich die Befragten explizite Antworten aus der Familienunternehmensforschung.

FINANZIERUNG UND INVESTITIONEN: FIT FÜR DIE ZUKUNFT

Ein weiteres Top Thema sind Aspekte zu „Finanzierung und Investition“. Ein Drittel der Antworten beschäftigt sich mit Fragen zur Rentabilität bzw. zu den Finanzen des jeweiligen Familienunternehmens. Ganz konkret wurden hier unter anderem die Kosten- und Renditeoptimierung sowie die Stärkung der Kapitalstruktur, der Ertragslage und der Profitabilität des Unternehmens als Themenkomplexe genannt.

„Kosten- und Renditeoptimierung in Zukunft weiter vorantreiben.“

Auch wenn es dem deutschen Mittelstand – und somit auch den meisten Familienunternehmen – laut einer aktuellen Umfrage derzeit sehr gut geht und die wirtschaftliche Prognose weiterhin als gut eingeschätzt wird,²⁰ wollen sich die von uns befragten Familienunternehmer in Bezug auf ihre Finanzen anscheinend (noch) zukunftsfähiger und besser aufstellen. Gerade dieser Wille, das Unternehmen langfristig und „enkelfähig“ aufzustellen, ist es, was ein Familienunternehmen erst zu einem Familienunternehmen macht.

„Eigenfinanzierung des Familienunternehmens zur Wahrung der unternehmerischen Eigenständigkeit.“

Das Thema Finanzierung im Allgemeinen wurde von einem weiteren Viertel der Befragten genannt. Konkret geht es hier vor allem um intelligente, alternative Finanzierungsstrategien, die nach dem Wunsch der Familienunternehmer am besten ohne die Beteiligung von Banken auskommen. Diese Perspektive auf die Finanzierungsstruktur verdeutlicht einmal mehr, dass der Wunsch nach Eigenständigkeit und die Minimierung möglicher Fremdeinflüsse ein zentrales Anliegen von Familienunternehmern ist. Auch ist das Thema der Kommunikation mit externen Finanzierungspartnern ein Aspekt, der die Befragten intensiv beschäftigt. Offenbar besteht hier noch Verbesserungsbedarf.

„Bewältigung der guten Auftragslage mittels Ausbau von Produktionsstandorten und dem Neubau von Büros, Fertigungshallen, Lagern etc.“

Auch das Thema Investitionen wurde relativ häufig genannt. Hier geht es nicht nur um die Investitionsplanung an sich, sondern auch um konkrete neue Investitionsmöglichkeiten, wie zum Beispiel die Erweiterung von Kapazitäten oder den Neubau bzw. die Erweiterung von Büros, Fertigungshallen oder Lagern. Dieser Investitionswille ist wiederum ein Zeichen dafür, dass die befragten Familienunternehmer derzeit finanziell gut aufgestellt sind und sie die erwirtschafteten Gewinne der letzten Jahre für eine solide Zukunft des Unternehmens investieren wollen.

Bei den Erwartungen an die Forschung schafft es das Thema Finanzierung allerdings nicht unter die Top-5-Themengebiete im Bereich Unternehmen, dennoch erhoffen sich acht Prozent auch hier Antworten aus der Wissenschaft. »

²⁰ Vgl. E&Y Mittelstandbarometer Januar 2017.

3.2.1 | THEMEN IN BEZUG AUF DAS UNTERNEHMEN

NEUE STRATEGIEN FÜR BESSERE AUSSICHTEN

Das Top-5-Thema, mit denen sich 23 Prozent der befragten Familienunternehmer in Bezug auf ihr Unternehmen derzeit beschäftigen, umfasst Fragestellungen im Bereich „Strategie“. Knapp ein Viertel der Befragten gab an, sich mit der Strategie bzw. der strategischen Ausrichtung des Unternehmens intensiver zu beschäftigen.

„Erhaltung der Themen von morgen und Analyse ihrer Auswirkungen auf die Strategien und Geschäftsfelder von heute.“

Dabei ist die langfristige Ausrichtung der Unternehmensstrategie besonders wichtig. Auch die hier getätigten Aussagen sind als typisch für Familienunternehmen anzusehen, reflektieren sie doch deren generationenübergreifende Sichtweise: Das Unternehmen soll strategisch so aufgestellt sein, dass es eine möglichst zukunftsichere Perspektive aufweist und somit noch vielen nachfolgenden Generationen erhalten bleibt.

„Generationenübergreifende Strategie für die Zukunft finden.“

Bei den Erwartungen an die Forschung schafft es auch das Thema Strategie nicht unter die Top 5 der Befragten, allerdings wünschen sich immerhin sieben Prozent auch hier mehr Forschungsarbeit.

INNOVATION

Zu den Top-5-Themen, von denen sich die befragten Familienunternehmer Antworten aus der Forschung erhoffen, zählt auch das Thema Innovationen.²¹ Dieses ist zwar (noch) kein zentraler Themenfokus,²² allerdings scheint es für die Teilnehmer jedoch ein großes Anliegen zu sein, dieses von der Forschung bearbeitet zu wissen.

„Neue Produkte und Verfahren, die auf unseren Produkten basieren.“

In diesem Rahmen geht es den Befragten hauptsächlich um die Diversifizierung ihrer Produkte sowie um Neuentwicklungen von Produkten und Dienstleistungen. Nur wer seine Angebotspalette auch stetig den sich wandelnden Kundenwünschen anpasst, kann mit den Markt- und Wettbewerbsbedingungen Schritt halten. In diesem Zusammenhang beschäftigen sich die Befragten außerdem mit dem Vorantreiben technologischer Neuentwicklungen in ihren jeweiligen Marktfeldern. Ein umfassendes Innovationsmanagement für Technologien, Produkte, Dienstleistungen und Prozesse ist für viele ein essenzielles Thema.

„Weiterentwicklung der Werkstoffe und Fügeverfahren in der E-Mobilität.“

Im Unterschied zu den vorher genannten Themen ist hier allerdings nicht die Familienunternehmensforschung gefragt, sondern Fachbereiche, die sich mit der Entwicklung neuer Produkte und Technologien beschäftigen. Hier geht es beispielsweise um größere Batteriekapazitäten, Laser- und Terahertz-Technologie oder um Antriebstechnologien der Zukunft. Aber auch Methoden und Verfahren, die es den Familienunternehmern erlauben, Produkte schneller zu entwickeln und zur Marktreife zu bringen, stehen auf dem Wunschzettel. Ein weiterer Aspekt, den die befragten Familienunternehmer gerne intensiver beforscht sehen würden, sind zukünftige Rohstoffe und deren effiziente Gewinnung. Gerade für rohstoffintensive Industrien stehen diese Forschungsfragen im Fokus.

²¹ Vgl. Hülsbeck et al. (2011).

²² Mit 14 Prozent aber immerhin auch bei den zentralen Themen auf Platz 9.

3.2.1 | THEMEN IN BEZUG AUF DAS UNTERNEHMEN

FRAGESTELLUNGEN ZU POLITIK UND GESELLSCHAFT

Auch Themen in Bezug auf Politik & Gesellschaft sind unter den Top 5 der gewünschten Forschungsthemen zu finden. Wenngleich sich die Befragten auch derzeit nicht primär selbst mit diesen Fragestellungen beschäftigen,²³ so ist es ihnen doch wichtig, dass sich die Forschung dieses Themas annimmt.

„Die Forschung sollte nicht müde werden, die Bedeutung von Familienunternehmen für den Wohlstand des Landes immer wieder herauszuarbeiten und zu publizieren.“

In Bezug auf politische und gesellschaftliche Fragestellungen wünschen sich die befragten Familienunternehmer insbesondere eine Unterstützung durch die Forschung bei der Stärkung ihrer Rolle in Politik und Gesellschaft. Aus Sicht der Studienteilnehmer ist es offenbar von zentraler Bedeutung, dass auch Forschungseinrichtungen dabei unterstützen, das Bild bzw. das Image von Familienunternehmen in der Öffentlichkeit in ihrer Bedeutung für die Gesellschaft darzustellen. Hier geht es den Befragten hauptsächlich um den Stellenwert, den Familienunternehmen für die deutsche Wirtschaft und das Funktionieren des Systems der sozialen Marktwirtschaft haben.

„Wie kann verhindert werden, dass durch ständig steigende Auflagen immer höhere Kosten entstehen?“

Außerdem besteht in Bezug auf die Politik der Wunsch nach einer Entbürokratisierung. Besonders kritisiert wird der für kleine und mittlere Unternehmen im Verhältnis zur Größe meist erhebliche Verwaltungs- und Dokumentationsaufwand. Hier wünschen sich die Befragten explizite Unterstützung aus der Forschung.

„Zukünftiger Erhalt von Familienunternehmen im Zusammenhang mit dem Welt-Wirtschaftswesen?“

Ebenfalls von Bedeutung für die befragten Familienunternehmer wäre eine Unterstützung durch die Forschung im Bereich der weltpolitischen Fragestellungen. Dabei geht es darum, welche Bedeutung Europa für die deutsche Wirtschaft hat und mögliche Handlungsempfehlungen für die Auswirkungen der protektionistischen Tendenzen in manchen Ländern aufzuzeigen. Weitere Themen sind Energie- und Klimapolitik sowie Wirtschaftspolitik.

²³ Mit 18 Prozent der Antworten schafft es das Thema aber immerhin auf Platz 6.

3.2.2 | THEMEN IN BEZUG AUF DIE FAMILIE

Die zweite Kategorie, zu der wir die Teilnehmer um eine Einschätzung gebeten haben, ist die Kategorie „Unternehmerfamilie“. Hier ergab sich nach der Einordnung der Antworten das folgende Bild für die Top-Themen:

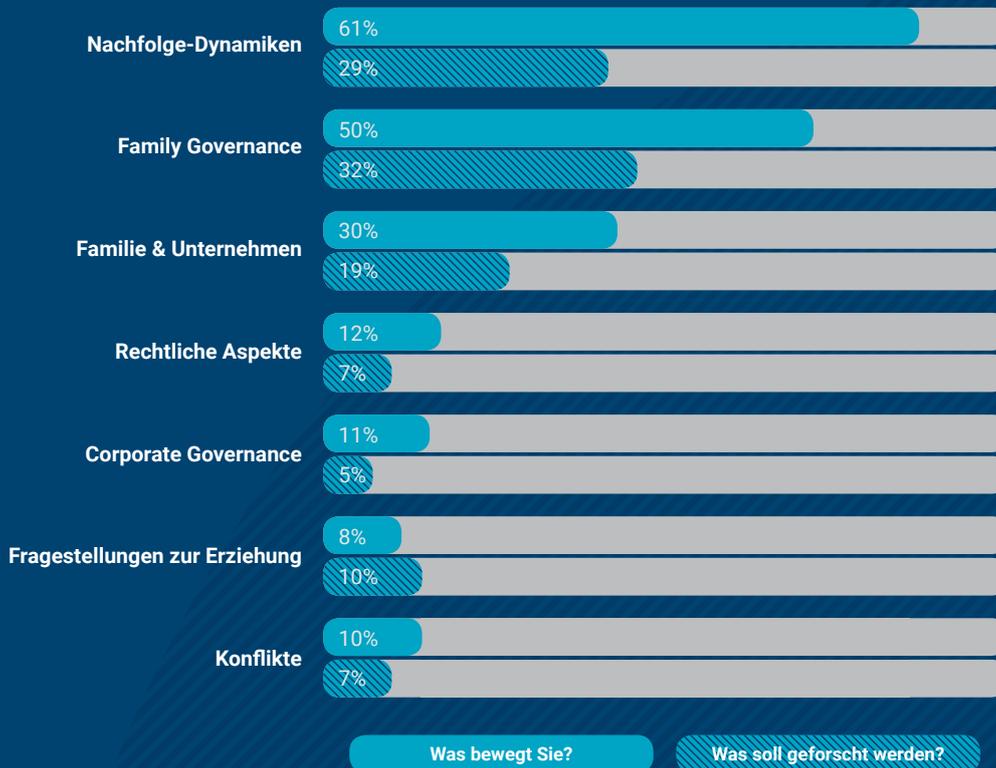


Abb. 3: Themen vs. Erwartungen in Bezug auf die Unternehmerfamilien (n=202)

3.2.2 | THEMEN IN BEZUG AUF DIE FAMILIE

Auch in Bezug auf Familienthemen ist die bereits in Kapitel 3.2.1 zu erkennende Verteilung auf die beiden Fragenblöcke „Was bewegt Sie?“ und „Was sollen wir forschen?“ wieder zu beobachten. Die gewünschten Forschungsthemen sind eine Teilmenge der Themen, mit denen sich die Befragten derzeit besonders beschäftigen.

Weiterhin auffällig ist, dass die Top drei Themen in Bezug auf die Unternehmerfamilie einen großen prozentualen Abstand vor den restlichen Nennungen aufweisen. Die Bedeutung der Themen Nachfolge-Dynamiken,²⁴ Family Governance²⁵ sowie Themen an der Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen ist für die Familienunternehmer in beiden Fragekategorien ganz besonders hoch.

Bemerkenswert erscheint uns die Relevanz der Thematik der Erziehung von nachkommenden Familienmitgliedern. Hier ist der Wunsch einer tieferen Erforschung hiermit verbundener Fragestellungen deutlich höher als die derzeit dem Thema beigemessene Relevanz im Alltag der Studienteilnehmer.

Anzumerken ist außerdem, dass die in diesem Kontext immer wieder genannten Themen Rechtliche Aspekte und Corporate Governance unserer Ansicht nach nicht in das Schwerpunktkapitel „Familie“ gehören, sondern in die Kapitel „Recht“ bzw. „Unternehmen“. Die Vermutung liegt nahe, dass in der Meinung der Studienteilnehmer die Familie als starkes Bindeglied zwischen Unternehmen und rechtlichen Fragestellungen wahrgenommen wird.

NACHFOLGE-DYNAMIKEN INNERHALB DER FAMILIE BESONDERS WICHTIG

Mit Abstand am häufigsten wurde auf die Frage „Was sind die Top drei Themen, die Sie in Bezug auf die Unternehmerfamilie derzeit beschäftigen?“ mit Themen aus dem Bereich der Nachfolge geantwortet (61%).

„Angemessenes Einbeziehen der nächsten Generation.“

Dabei ging es einem Viertel der Befragten nicht um das Thema der Vorbereitung auf eine operative Tätigkeit (wie bei der Frage zum Unternehmen), sondern ganz konkret um die Vorbereitung der nächsten Generation auf die Rolle und Verantwortung, die potenziell auf diese zukommt. Konkret wurden Fragestellungen deutlich, die darauf hinweisen, dass sich die Studienteilnehmer damit beschäftigen, was innerhalb der Unternehmerfamilie dafür getan werden kann, die Kinder und Jugendlichen sinnvoll an das Unternehmen heranzuführen bzw. diese für eine unternehmerische Verantwortungsübernahme zu begeistern. »

„Wie entdecke ich die Talente unter den Junggesellschaftern, ohne dass diese das Gefühl haben, sich anbieten zu müssen?“

²⁴ Vgl. Hülsbeck et al. (2016).

²⁵ Vgl. Audretsch et al. (2013); Hülsbeck (2014).

3.2.2 | THEMEN IN BEZUG AUF DIE FAMILIE

Die Nachfolgevorbereitung beginnt in der Tat bereits im Kindesalter.²⁶ Gerade bevor in Schulzeiten unter Schülern erwähnt wird, was die Eltern beruflich machen, ist es wichtig, den Kindern Sicherheit zu geben, was es heißt, als Kind einer Unternehmerfamilie aufzuwachsen. Aber auch später, in Jugendzeit und Pubertät, sind angemessene Formen zu finden, eine potenzielle Nachfolge als Gesellschafter oder Mitglied in der Führung bzw. Überwachung des Unternehmens zu thematisieren. Die Herausforderung für die Unternehmerfamilie besteht dabei darin, einen fruchtbaren Boden für die Lernphase zu bereiten und familieninterne Reflexionsformate zu schaffen, auf denen eine Haltung zum Thema Nachfolge entstehen kann. Die zentrale Frage lautet: Wie kann ein „gesundes Verhältnis“ zum Thema Nachfolge entstehen.²⁷

„Implementierung von Nachfolgeregelungen in unserer Unternehmerfamilie.“

In diesem Zusammenhang wurde seitens der Befragten der Wunsch nach expliziten Regelungen im Rahmen des Nachfolgeprozesses geäußert. Dies ist, wie bereits unter dem Punkt „Unternehmen“ ausführlich erläutert, angesichts des vorhandenen Potenzials an Missverständnissen, Erwartungen und daraus entstehenden Konflikten, das der Thematik innewohnt, nur allzu verständlich.²⁸

„Der fließende Übergang an den Nachfolger mit dem notgedrungenen ‚Loslassen-Können‘. Das ist nicht einfach.“

Ein Aspekt, der ebenfalls von vielen Befragten erwähnt wurde, ist die Planung und Gestaltung des Übergangs

von Vorgänger auf Nachfolger. Insbesondere geht es hier um den Rückzug aus den zu übertragenden Tätigkeiten und Aufgaben. Dieses „Loslassen lernen“ stellt meist eine große Herausforderung dar, die sich der Übergeber stellen muss. Nach der Übergabe der Verantwortung an die Junior-Generation beginnt für Übergeber eine völlig neue Lebensphase. Zum einen sind die Arbeitsbelastung und der Verantwortungsdruck weitgehend von ihnen genommen, gleichzeitig gilt es, die neu hinzugewonnene Ressource Zeit „sinnvoll“ einzusetzen. Unserer Erfahrung nach wird in der Praxis viel zu häufig ausschließlich auf die Übernahme durch die Junior-Generation geachtet. Dabei werden die Fragen und Problemstellungen, der sich die Senior-Generation ausgesetzt sieht, vernachlässigt. Den Übergebern wird bei der Neugestaltung ihrer „Post-Schaffens-Phase“ in der familieninternen Diskussion zu wenig Beachtung geschenkt. Verfügt der Senior nicht über alternative Engagements bzw. eine Lebensplanung nach dem Akt der Verantwortungsübergabe, ist die Gefahr, „rückfällig“ zu werden und im Unternehmen in Entscheidungsprozesse einzugreifen, sehr hoch.

„Wie können Nachfolger fit für die Nachfolge gemacht werden?“

Nach wie vor sind auch in Bezug auf die Themen, mit denen sich die Forschung beschäftigen soll, noch einige Fragen zur Unternehmensnachfolge offen. Zum einen geht es den befragten Familienunternehmern um die passende Qualifikation der Nachfolger und wie diese auf ihre Aufgabe bestmöglich vorbereitet werden können.²⁹ Hier geht es auch um Themen wie Auslandserfahrung, Bildungsmöglichkeiten und den Umfang der frühen Einbindung in das Familienunternehmen.

²⁶ Vgl. Rösen et al. (2014).

²⁷ Vgl. Rösen et al. (2014).

²⁸ Vgl. zu Konflikten in diesem Zusammenhang auch Schlippe et al. (2012).

²⁹ Vgl. Hülsbeck et al. (2016).

3.2.2 | THEMEN IN BEZUG AUF DIE FAMILIE

„Etablierung unkomplizierter Nachfolgeregelungen.“

Einen besonderen Punkt bildet der Wunsch nach klaren Regelungen in der Nachfolge. Inwieweit können Regelungen bei der Auswahl und Vorbereitung auf die Nachfolge sowohl der Unternehmerfamilie als auch dem (potenziellen) Nachfolger helfen? Hier wünschen sich Unternehmerfamilien ebenfalls mehr Klarheit zu Rollenänderungen innerhalb der Familien bei einem anstehenden Generationswechsel im Unternehmen. Die systematische Bearbeitung dieser Fragestellungen ist unserer Ansicht nach zentraler Bestandteil familienstrategischer Überlegungen und hat idealerweise vor dem Start eines konkreten Nachfolgeprozesses zu erfolgen.³⁰

„Praxisbeispiel, wie Übergabe gut und schlecht funktioniert hat (aus fremden Fehlern lernen).“

Zum Schluss erhoffen sich viele Unternehmerfamilien weitere Hilfsmittel und Unterstützung für die Themen rund um die Nachfolge. Zum Beispiel könnten verschiedene Ausgangsszenarien für typische Übergabesituationen skizziert und dabei dann vergleichbare Praxisbeispiele dargestellt werden, wie hier die Übergabe durchgeführt wurde. Mittels Reflexionsformaten könnte dann herausgearbeitet werden, welche Vorgehensweisen sich als gut oder als schlecht herausgestellt haben. Idealerweise stehen dabei die Erfahrungsträger als Ansprechpartner zur Verfügung um Lernerfahrungen aus anderen Unternehmerfamilien zu ermöglichen.

FAMILY GOVERNANCE IN DER UNTERNEHMERFAMILIE

Das zweitwichtigste Thema, das Unternehmerfamilien unserer Umfrage derzeit beschäftigt, ist die Family Governance (50%). Dieses Thema umfasst die Führung, Kontrolle und Sicherung des Zusammenhalts der Familie und ihren Einfluss auf das Unternehmen.³¹

„Welchen Professionalisierungsgrad braucht unser Familienunternehmen im Rahmen der Family Governance?“

Ganz konkret geht es vielen Unternehmerfamilien dabei um die Erstellung einer Familienstrategie und ihre schriftliche Dokumentation in einer Familienverfassung, -charta oder einem -kodex. Eine Familienverfassung stellt dabei ein nicht juristisch, wohl aber moralisch bindendes Dokument einer Unternehmerfamilie dar, welches die zentralen Leitlinien und Verhaltenserwartungen ihrer Mitglieder umfasst. Neben Werten geht es dabei auch um Abgrenzungen, Wahlverfahren, Erwartungshaltungen und Vorgehensweisen bei innerfamiliären Entscheidungsprozessen. Die Familienverfassung wird idealerweise von allen Mitgliedern der Unternehmerfamilien getragen und passt sich im Laufe der Zeit und mit jeder hinzukommenden Generation an.³²

„Sollten wir den Gesellschaftervertrag der Familienverfassung anpassen oder lieber nicht?“

Ein weiterer Punkt bildet die Gesellschafternachfolge. Mit steigender Anzahl der Familienmitglieder steigt auch die Anzahl der möglichen Gesellschafter. Hierbei ergeben sich Fragen zur Entwicklung und Auswahl geeigneter Gesellschafter als Gremienvertreter, ebenso wie Fragen zur Struktur von Gesellschafterkreisen und die Übertragung und Verteilung von Anteilen. In diesem Zusammenhang war den Befragten auch die Gesellschafterkompetenzentwicklung (GKE) ihrer Unternehmerfamilie wichtig. Diese beinhaltet sämtliche Aspekte der Ausbildung von Kompetenzen, die den zukünftigen Gesellschaftern bei der Ausübung ihrer Rolle dienlich sind.³³ Darüber hinaus gilt es auch festzulegen, wie diese Kompetenzen sowie weitere Fähigkeiten und Erfahrungen gesammelt und beurteilt werden können Neben fachlichen Kenntnissen und Qualifikationen, »

³⁰ Vgl. Rösen & Großmann (2014).

³¹ Ebd.

³² Vgl. Vöpel et al. (2013).

³³ Vgl. Vöpel et al. (2013).

3.2.2 | THEMEN IN BEZUG AUF DIE FAMILIE

wie zum Beispiel rechtliche Grundlagen des Familienunternehmens, Bilanzierung, Vermögensmanagement, Markt- und Wettbewerbsanalysen, sollten auch die Funktionslogiken und Dynamiken innerhalb des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie Teil der Ausbildung sein, um die Unternehmensstrategie im Kern nachvollziehen und, wo sinnvoll, kritisch diskutieren zu können.

„Inwieweit sollte/darf eine Familie als Gesellschafter auf die Unternehmensethik einwirken, wenn sie selbst nicht im Management ist?“

Wenn es um ihre Erwartungen an die Forschung geht, nannten die Befragten am häufigsten Themen rund um die Family Governance. Besonders zum Umgang mit passiven oder nicht tätigen Gesellschaftern sowie zur „optimalen“ Größe eines aktiven Gesellschafterkreises wünschen sich viele Familienunternehmer Antworten aus der Forschung. Des Weiteren stellt hier auch die optimale Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Gesellschaftern eine wichtige Frage an die Forschung dar, verbunden mit dem Wunsch nach „best practices“, um auch von anderen Familienunternehmern lernen zu können.

„Wie umgehen mit schwierigen und desinteressierten Gesellschaftern?“

Eine weitere Fragestellung, auf die sich die Befragten Antworten aus der Forschung erhoffen, betrifft den Wunsch nach mehr Klarheit in Bezug auf die Familienverfassung und inwieweit diese die Unternehmerfamilie bei der Selbstorganisation als professionelle Eigentümerfamilie unterstützen kann. Dabei wurde auch der Wunsch nach langfristigen Studien geäußert, die mehrere Generationen sowie den Generationenwechsel im Familienunternehmen berücksichtigen.

„Faire Modelle zum finanziellen Ausgleich von Familienangehörigen.“

Zu guter Letzt ging es den teilnehmenden Familienunternehmern auch um die Ausschüttungspolitik. Unternehmerfamilien wünschen sich insbesondere Antworten zum finanziellen Ausgleich von Familienangehörigen für ihre Gesellschafterrolle. Hier stellt sich insbesondere die Frage nach einer fairen und sinnvollen Gestaltung von Ausschüttungsmodalitäten. Des Weiteren geht es auch um den Finanzbedarf von aktiven und passiven Gesellschaftern und wie die Finanzierung der Übernahme von Gesellschafteranteilen gehandhabt werden soll. In diesem Zusammenhang wünschen sich Unternehmerfamilien auch Lösungsansätze zur Vermeidung von Anteilszersplitterung.

SCHNITTSTELLE FAMILIE & UNTERNEHMEN

Ein weiterer Aspekt bilden Themen zur Schnittstelle zwischen Familie & Unternehmen. Zentral ist hierbei unter anderem die Einbindung der nächsten Generation in das Familienunternehmen. Themen wie die Identifikation mit und die Bindung an das familieneigene Unternehmen, besonders von nicht-operativ tätigen Familienmitgliedern, beschäftigten die Befragten sehr intensiv.³⁴ Das oben bereits angedeutete Thema der „Erziehung zur Nachfolge“ scheint auch hier ein zugrundeliegender Aspekt zu sein.

„Wie gelingt uns das Heranführen und die Einbindung der 4. Generation?“

³⁴ Vgl. zu diesem Thema auch Simon et al. (2005).

3.2.2 | THEMEN IN BEZUG AUF DIE FAMILIE

Auch der Erhalt einer stabilen Beziehung der Familie zum Unternehmen im Allgemeinen ist ein wichtiger Punkt, mit dem sich die Studienteilnehmer derzeit beschäftigen. Stark wachsende Familien, insbesondere bei mehreren Stämmen, und die zunehmende globale Zerstreuung der Familie sind hier nur einige Hindernisse, mit denen sich die Befragten auseinandersetzen und für die Lösungsansätze gefunden werden müssen.³⁵

„Wie finde ich Regelungen zur Streitvermeidung und zur Bindung der Familie an das Unternehmen?“

Außerdem geht es vielen Befragten im Rahmen der Schnittstellenproblematik um die Regelung und Ausgestaltung einer Mitarbeit von Familienmitgliedern im zugehörigen Familienunternehmen. Hier wurde beispielsweise die Mitarbeit von erwachsenen Kindern, aber auch von Gesellschaftern und Lebenspartnern im Unternehmen genannt. Der Wunsch nach klaren Regelungen wird hier sehr deutlich geäußert. Bekanntermaßen ist das Scheitern der Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen eine der häufigsten Konfliktursachen in Unternehmerfamilien.³⁶ Solche Regelungen werden typischerweise im Rahmen einer Family Governance definiert und in der weiter vorne genannten Familienverfassung schriftlich fixiert.

„Integration der Lebenspartner? Werden die Gefahren für das Unternehmen kleiner durch Ausgrenzung?“

Aus der Forschung wünschen sich Familienunternehmer insbesondere mehr Klarheit über Faktoren, die eine erfolgreiche Verbindung zwischen Familie und Unternehmen ausmachen. Auf der einen Seite geht es darum, weiterhin als Familie zusammen zu bleiben, gleichzeitig aber den Anforderungen an die Familie zum Erhalt des Familienunternehmens gerecht zu werden.

„Firma vor Familie?“

In diesem Zusammenhang fragen sich die Teilnehmer auch, welche weiteren Ansätze es, neben den Wertstrukturen, aus der Forschung noch geben kann, die die Zugehörigkeit und Bindung der Familie zum Unternehmen sicherstellen. Vor allem bei sogenannten „dynastischen Großfamilien“, deren Gesellschafterkreise 80 Personen übersteigen, ist diese Fragestellung aus der Sicht vieler Unternehmerfamilien noch offen und bedarf weiterer Forschung. Hier geht es explizit um den Erhalt spezifischer Formen des Bindungsmanagements sowie einer gleichzeitig formellen wie persönlichen und interaktiven Kommunikationsform mit der Vielzahl der beteiligten Familiengeschafter.³⁷ Darüber hinaus wünschen sich die Teilnehmenden mehr Deutlichkeit im Umgang mit Mitgliedern, die aus dem Unternehmen ausgetreten sind, als auch mit „Stief-Personen“, wie zum Beispiel der zweiten Ehefrau oder dem Adoptivkind. Hier wird konkret die Sicht der Forschung angefragt, inwieweit es sinnvoll oder gewünscht ist, diese Familienteile an die Unternehmerfamilie und das Unternehmen zu binden.

„Wie bindet man große Familien an die Firma?“

Während es in den beiden vorherigen Punkten um die Bindung der Familie ging, dreht sich der letzte Aspekt um die Abgrenzung von Familie und Unternehmen. Hier wünschen sich Unternehmerfamilien auf Grundlage der weiteren Forschung Tipps und Tricks zur erfolgreichen Abgrenzung zwischen privatem Familienleben und Beruf, wenn ein großer Teil der Familie im Unternehmen mitarbeitet. »

„Sollte man das Unternehmen beim Essen besprechen?“

³⁵ Vgl. Ammer (2017), Schlippe (2009).

³⁶ Vgl. Schlippe (2012).

³⁷ Vgl. Kleve (2018) und Rösen et al. (2019).

3.2.2 | THEMEN IN BEZUG AUF DIE FAMILIE

RECHTLICHE ASPEKTE IN BEZUG AUF DIE FAMILIE

Im Rahmen der Abfrage zu den Themen in Bezug auf die Unternehmerfamilie wurden mehrfach auch rechtliche Aspekte, wie die Erbschaftsteuer und die optimale Gestaltung letztwilliger Verfügungen, genannt. Da rechtliche Aspekte aber grundsätzlich immer von Bedeutung sind, sowohl in Bezug auf das Unternehmen als auch in Bezug auf die Familie, sollen diese zusammenfassend in dem folgenden Kapitel zur rechtlichen Perspektive ausführlich behandelt werden.³⁸ Unserer Vermutung nach geht es den Befragten insbesondere darum, einen vertrauensvollen Berater zu finden, der ihnen kompetent zur Seite steht.

„Wo findet man den Ratgeber, der den richtigen Weg findet und den guten Überblick hat über die vielen Einzelfragen?“

CORPORATE GOVERNANCE UND DEREN UMSETZUNG DURCH DIE FAMILIE

Das Thema Corporate Governance umfasst Fragen und Wünsche zur verantwortungsvollen Steuerung und Führung des Unternehmens. Ein Thema, das die Mehrheit der Befragten in Bezug auf die Unternehmerfamilie hier beschäftigt, ist die Besetzung und Gestaltung eines kompetenten Aufsichtsgremiums und die sinnvolle Einbindung von Mitgliedern aus der Unternehmerfamilie. Dabei geht es unter anderem um die Zusammensetzung, Struktur und Befugnisse, die diesem Gremium zukommen sollen.³⁹ Ebenso beschäftigt die Studienteilnehmer in diesem Zusammenhang die Frage, inwieweit

Familienmitglieder in Aufsichtsgremien vertreten sein dürfen bzw. sogar vertreten sein müssen. Denkbar ist hier beispielsweise ein nachfolgebekundeter möglicher Wechsel von Mitgliedern der Geschäftsführung in ein Kontroll- und Überwachungsgremium. Wie kann hier ein sinnvoller Umgang mit der Veränderung der Rolle der Eigentümerfamilie von operativ tätig zu überwachend gelingen?

„Wir fördern wir die Akzeptanz und Unterstützung einer neuen, mehrstufigen Gremienstruktur in der Familie?“

Ähnliche Fragen stellen sich den Befragten in Bezug auf die Struktur der Unternehmensführung der Zukunft. Insbesondere die langfristige Planung und Besetzung der Geschäftsführungspositionen mit Mitgliedern aus der Familie oder familienexternen Managern werden als zentrale Problemstellungen deutlich. Wir vermuten hinter diesen Themen eine grundsätzliche Unsicherheit und familieninterne Auseinandersetzung mit dem Mentalen Modell als Unternehmerfamilie.⁴⁰ Hiermit wird die Grundhaltung innerhalb der Unternehmerfamilie bezeichnet, wie sie über sich in Bezug auf das Familienunternehmen „denkt“. Ist es im eigenen Selbstverständnis unabdingbar, dass ein oder mehrere Familienmitglieder in der operativen Führung des Unternehmens vertreten sind? Oder konzentriert sich die Eigentümerrolle auf eine aktive Gestaltung der Überwachungsaufgabe im Rahmen eines Kontrollgremiums?

„Familiengeschäftsführung vs. Fremdgeschäftsführung – was ist die bessere Wahl?“

Ein weiterer Punkt betrifft den Gesellschaftsvertrag. Hier geht es den Teilnehmern der Studie hauptsächlich um dessen Ausgestaltung im Einzelnen sowie die rechtlichen Grenzen seiner Durchsetzung. Ein weiterer Aspekt ist die Akzeptanz des Vertrages im Gesellschafterkreis.

³⁸ Siehe hierzu Abschnitt 3.2.3.

³⁹ Vgl. Audretsch et al. (2013).

⁴⁰ Vgl. Rösen et al. (2012).

3.2.2 | THEMEN IN BEZUG AUF DIE FAMILIE

„Wir beschäftigen uns gerade damit, dass alle unsere Verträge aufeinander abgestimmt und allen Gesellschaftern bekannt sind.“

In die Top fünf Forschungsthemen der befragten Familienunternehmer schafft es die Corporate Governance bislang zwar noch nicht, fünf Prozent erhoffen sich jedoch auch diesbezüglich weitere Forschungsaktivitäten.

FRAGESTELLUNGEN AN DIE FORSCHUNG ZUR ERZIEHUNG VON UNTERNEHMERKINDERN

Für uns überraschend ist in diesem Themenblock die Bedeutung der Fragestellungen, zu denen sich die Studienteilnehmer Antworten aus der Forschung erhoffen: die konkrete Beschäftigung mit der Erziehung innerhalb der Unternehmerfamilie. Auch wenn diese derzeit offenbar (noch) nicht familienintern diskutiert werden, stellen sie ein Wunschthema an die Forschung dar.⁴¹ Dieser, im weiteren Sinne dem Thema Nachfolge zugehörige, Aspekt setzt sich speziell mit Fragestellungen zur adäquaten Erziehung und Ausbildung von Kindern in der Unternehmerfamilie auseinander. Hier gilt es einen Weg zu finden, den Nachwuchs möglichst frühzeitig an das existierende Unternehmen heranzuführen und entsprechende Kompetenzen aufzubauen, ohne dabei jedoch einen ungesunden bzw. destruktiven Druck auszuüben. Von der Forschung werden vor allem Antworten auf Fragestellungen rund um die Förderung und Ausbildung der Kinder, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens, erwartet. Mit Bezug auf die Unternehmerfamilie erhofft man sich hierbei konkrete Hilfestellungen aus der Forschung zur Förderung

der unternehmerischen Ausrichtung, zur Weitergabe von Werten, Tradition und Fähigkeiten, aber auch zur Persönlichkeitsentwicklung der Kinder, damit diese ihren eigenen Weg finden und gehen können.

„Wie wird der Nachwuchs, talentiert oder nicht talentiert, entwickelt?“

„Wie können wir Kindern ermöglichen, ihre eigenen Wege zu finden?“

Eine Herausforderung, vor der die Studienteilnehmer stehen, ist die Einbindung jüngerer Mitglieder der Unternehmerfamilie in Fragen der Unternehmensführung. Konkret werden hier weitere Forschungsergebnisse und Handlungsempfehlungen in Bezug auf die Frage, wie sich Unternehmergeist und Unternehmertum erfolgreich an die nächste Generation weitergeben lassen, gefordert. »

„Unternehmergeist, Unternehmertum – wie kann dies in einem Mehrgenerationen-Unternehmen aufrechterhalten werden?“

⁴¹ Sie stellen mit acht Prozent der Einzelantworten Platz 7 der zentralen Themen im Bereich Unternehmerfamilie dar.

KONFLIKTMANAGEMENT INNERHALB DER UNTERNEHMERFAMILIE

In den Top fünf Themen, zu denen sich die befragten Familienunternehmer Antworten aus der Forschung erhoffen, ist auch das Thema Konfliktmanagement zu finden. Dieses beschäftigt die Studienteilnehmer zwar offenbar nicht direkt, allerdings werden sich hier von der Forschung –vermutlich zur Prophylaxe – Vorgehensweisen und Handlungsempfehlungen gewünscht.⁴²

„Was bringt die Beschäftigung mit früheren Konflikten?“

In Unternehmerfamilien sind Konflikte durch das Zusammenspiel der Logiken von Unternehmen, Familie und Eigentum unvermeidlich. Paradoxe Entscheidungssituationen, in denen man den Bedürfnissen der Familie, des Unternehmens aber auch des Anteilseigners zu entsprechen hat, sind systematisch vorhanden. Durch die wirtschaftlichen und persönlichen/familialen Verflechtungen der handelnden Akteure sind unserer Ansicht nach Konflikte in einem Familienunternehmen eher als der zu erwartende Regelfall anzusehen. Die Schaffung eines Bewusstseins, dass Konflikte nicht im Versagen von Einzelpersonen, sondern als systematische Konsequenz der Verknüpfung von Firma und Familie zu erwarten sind, kann zur Installation hilfreicher präventiver Strukturen führen.⁴³ Konfliktmanagement bedeutet für Mitglieder einer Unternehmerfamilie folglich die Sensibilisierung für das frühzeitige Erkennen destruktiver Handlungen und Kommunikationsdynamiken innerhalb des Familienkreises. Darüber hinaus bedarf es eines bereits im Vorfeld von Konflikten definierten Vorgehens zur gezielten Ansprache der konfliktbeteiligten Personen sowie entsprechender Handlungen zur Unterbindung der eingetretenen Konfliktdynamik.⁴⁴ Die Teilnehmer unserer Studie erhoffen sich von der Forschung Lösungsansätze zur frühzeitigen Erkennung von Brennpunkten innerhalb der Familie und mögliche Moderations- bzw. Mediationsmodelle, die im Konfliktfall helfen.

„Generationenkonflikt – und wie weiter?“

Generationskonflikte innerhalb der Unternehmerfamilie bilden einen weiteren Schwerpunkt in diesem Themengebiet. Vor allem die Handhabung von als schwierig und komplex empfundenen Kernfamilien-Situationen beschäftigt viele Unternehmerfamilien dieser Befragung. Dabei erhoffen sie sich von der Forschung Antworten auf die Frage, ob und auf welche Weise sich Generationskonflikte sinnvoll und produktiv lösen lassen. Des Weiteren wünschen sich die Teilnehmer mehr Forschung zur Konfliktprävention zwischen Familienmitgliedern unterschiedlicher Generation und Stämme, um die Aufarbeitung dieser Konflikte in der Zukunft zu vermeiden.

⁴² Mit zehn Prozent der Antworten schafft es das Thema aber immerhin auf Platz 6.

⁴³ Vgl. Kleve (2017).

⁴⁴ Vgl. von Schlippe (2016).



3.2.3 | THEMEN IN BEZUG AUF RECHTLICHE FRAGESTELLUNGEN

Die dritte Kategorie, zu der wir die Teilnehmer zu einer Einschätzung gebeten haben, betrifft „Rechtliche Fragestellungen“. Hier ergab sich nach der Kategorisierung der Antworten das folgende Bild für die Top-Themen:

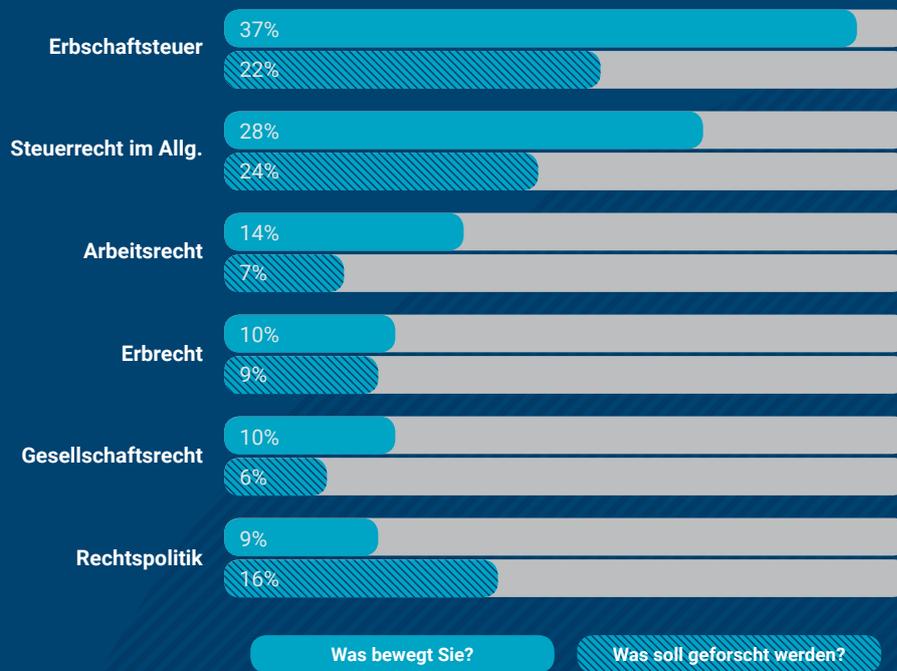


Abb. 4: Themen vs. Erwartungen in Bezug auf rechtliche Fragestellungen in Familienunternehmen (n=202)

3.2.3 | THEMEN IN BEZUG AUF RECHTLICHE FRAGESTELLUNGEN

Wie aus Abbildung 3 ersichtlich, sind für die Studienteilnehmer die mit Abstand wichtigsten rechtlichen Themen die Erbschaftsteuer und das allgemeine Steuerrecht. Auch scheint die in Kapitel 3.2.1 und 3.2.2 beobachtete, weit auseinanderliegende Verteilung zwischen den Themen, die den Antwortenden bewegten, und denjenigen, die beforscht werden sollen, weniger intensiv ausgeprägt zu sein. In der Kategorie Rechtspolitik ist das Verhältnis sogar umgekehrt. Die Studienteilnehmer beschäftigen sich derzeit eher weniger mit Fragestellungen aus diesem Bereich, erhoffen sich aber einen erheblichen Input aus der wissenschaftlichen Forschung.

TOP-THEMA ERBSCHAFTSTEUER

Das für die befragten Familienunternehmer bedeutendste Thema in Bezug auf rechtliche Fragestellungen, mit denen sie sich derzeit auseinandersetzen, ist die Erbschaftsteuer (37%). Mehr als die Hälfte dieser Antworten bezog sich dabei auf die Thematik im Allgemeinen, ohne dass die Befragten detailliertere Angaben machten, welche erbschaftsteuerrechtlichen Probleme sie im Einzelnen umtreiben. Einige der Befragten gaben an, dass sie sich mit der Optimierung steuerrechtlicher Gestaltungen beschäftigen, um für ihr jeweiliges Unternehmen bzw. die Familie die steuergünstigste Lösung zu finden.

„Wie können wir am besten den Erbfall lösen, gerade in Bezug auf die neue Erbschaftsteuerregelung?“

Ein weiterer Teil der Befragten setzte sich in diesem Zusammenhang nicht nur mit der Übertragung von Vermögen durch den Erbfall, sondern auch mit den Steuerfolgen einer unentgeltlichen Zuwendung unter

Lebenden auseinander. Worauf ist hier zu achten und mit welcher schenkungsteuerrechtlichen Belastung müssen Familienunternehmen im konkreten Einzelfall rechnen?

„Vermeidung von Schenkungsteuer zum Erhalt der Unabhängigkeit des Familienunternehmens.“

Auch im Bereich der Forschung, die sich die Studienteilnehmer für die Zukunft wünschen, hat das Dauerthema Erbschaftsteuer einen Platz. Neben der Bearbeitung allgemeiner Fragestellungen, die die Erbschaftsteuer in Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilien betreffen, wünschen sich die Befragten unter anderem konkrete Antworten zu den steuerrechtlichen Folgen einer Anteilsübertragung. Dies gilt sowohl in Bezug auf die Übertragung von Anteilen unter Familienmitgliedern und zwischen den Generationen wie auch für die Übertragung von Anteilen auf Familienfremde, wie beispielsweise externe Geschäftsführer.

„Wann überträgt man idealerweise Anteile an Kinder?“

Ein weiteres Forschungsfeld, das es nach Ansicht der befragten Familienunternehmer zu erschließen gilt, ist die Schenkungsteuer, mit der sich die Befragten auch selbst intensiv beschäftigen. Auch hier geht es im Wesentlichen darum, eine steuerplanungssichere Gestaltung zu finden. »

„Welche Erbschaftsregelungen gibt es bei Unternehmensschenkungen?“

⁴⁵ Einen Überblick liefert etwa Layer (2017).

STEUERRECHT UND STEUERGESETZGEBUNG IM ALLGEMEINEN

Auf Platz zwei der Top fünf der Rechtsthemen steht das Steuerrecht im Allgemeinen (28%), einschließlich aktueller Entwicklungen in der Legislative. Auch abseits der Erbschaft- und Schenkungsteuer ist das Augenmerk darauf gerichtet, die Steuerbelastung in Bezug auf das Unternehmen zu reduzieren. Viele der Befragten beklagen insoweit eine Steuerungerechtigkeit, vor allem im Vergleich mit großen, internationalen Unternehmensgruppen. Außerdem sei eine ungleiche Behandlung je nach Wahl der Rechtsform zu beobachten. Insgesamt wird der Wunsch nach einer Vereinfachung des Steuerrechts laut.

„Ungerechtigkeiten der Steuerlast im Vergleich zu großen amerikanischen Konzernen (Wettbewerbsverzerrung).“

„Unbedingte Gleichbehandlung bei der Steuergesetzgebung im Vergleich zu Großunternehmen!“

Ein weiterer steuerrechtlicher Aspekt, mit dem sich die Befragten befassen, ist das Thema Nachfolge. Hier geht es darum, die Unternehmens- und Gesellschafter-

nachfolge so zu regeln, dass auch steuerliche Gesichtspunkte angemessen berücksichtigt werden. Das Ziel ist eine steueroptimierte Übertragung der Anteile auf die nächste Unternehmergeneration. Offenbar existiert eine gesteigerte Sorge, dass hohe Erbschaftsteuern die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig belasten und reduzieren.

„Steuerliche Hindernisse bei der Weitergabe des Unternehmens an die nächste Generation.“

Unterstützung von den Familienunternehmensforschern wünscht sich die Mehrheit der Befragten hauptsächlich in Bezug auf die Entwicklung vereinfachter Steuermodelle, die das Wachstum der Familienunternehmen, aber auch der Wirtschaft generell, nicht nur ermöglichen, sondern aktiv unterstützen. Wichtig wäre ihnen in diesem Zusammenhang die Erarbeitung von neuen Modellen sowie rechtlichen und wirtschaftlichen Argumenten, die dem Gesetzgeber diese Notwendigkeit aufzeigen.

„Unterstützung von Steuermodellen, die ein gesundes Wirtschaftswachstum ermöglichen.“

ARBEITSRECHT IM UNTERNEHMEN

Auf die Frage „Was sind die Top drei Themen, die Sie in Bezug auf rechtliche Fragestellungen derzeit beschäftigen?“ gaben 14 Prozent der Befragten das Arbeitsrecht an. Auch hier wird der Ruf nach einem Einschreiten des Gesetzgebers laut.

„Notwendige Flexibilisierungen im Arbeitsrecht.“

„Arbeitsrechtliche Verschärfungen in der Gesetzgebung sind für uns problematisch.“

3.2.3 | THEMEN IN BEZUG AUF RECHTLICHE FRAGESTELLUNGEN

Vor allem steht der – oft als zu arbeitnehmerfreundlich kritisierte – Kündigungsschutz in Deutschland sowie das aus Sicht der Studienteilnehmer zu hohe Niveau der Lohn(neben)kosten im Zentrum der Antworten. Insbesondere im Vergleich mit dem internationalen Wettbewerb bestehen nach Aussage der Befragten erhebliche Kosten- und Effizienz Nachteile.

„Kündigungsschutz – der Staat schützt die Mitarbeiter zu sehr!“

Das Arbeitszeitgesetz sowie das Mitbestimmungsgesetz beschäftigt die Befragten gleichermaßen. Hier seien Reformen nötig, um auch in Zukunft international wettbewerbsfähig zu sein.

„Arbeitszeitschutzgesetz: Es gibt immer wieder nicht planbare Situationen, in denen die tägliche Höchstarbeitszeit von 10 Stunden überschritten werden muss, um Schäden zu vermeiden.“

Das Arbeitsrecht spielt auch in Bezug auf die Forschungsfragen, die die Familienunternehmer derzeit haben, eine Rolle. Man erhofft sich neue, auf die Zukunft ausgerichtete Arbeitsmodelle. Dabei wünschen sich die Befragten sowohl die Erarbeitung konkreter Ausgestaltungsmöglichkeiten für ihre Unternehmensform als auch Hilfestellung bei der Umsetzung möglicher Gestaltungen.

„Wie kann eine Flexibilisierung von Arbeit und damit auch des Arbeitsrechts gelingen?“

„Wie können wir effizient mit Personalkostenquoten umgehen?“

Familienunternehmer sind außerdem auf der Suche nach einem effizienteren Umgang mit dem Thema der Personal(neben)kosten. Hier werden vor allem parallel

laufende Personalkostenquoten und deren Vereinfachung thematisiert. Ein Forschungsdefizit wird ferner im Bereich der Tarifpolitik ausgemacht. Auch hier wären aus Sicht der Familienunternehmer neue Modelle und Vorgehensweisen wünschenswert.

ERBRECHT FÜR UNTERNEHMEN UND FAMILIE

Auf Platz vier der wichtigsten Themen, mit denen sich die Befragten derzeit in Bezug auf rechtliche Fragestellungen auseinandersetzen, steht das Erbrecht.⁴⁶ Zwei Drittel der Antwortenden differenzieren nicht, sondern beschäftigen sich allgemein mit diesem für die Überlebens- und Zukunftsfähigkeit des Familienunternehmens wichtigen Rechtsgebiet. Nur wenn die Übergabe des Unternehmens im Erbfall gesichert ist, kann dieses auch in der nächsten Generation fortbestehen.

„Uns beschäftigen Bewertungsfragen als Folge der unglücklichen Gestaltung des Erbrechts.“

Zivilrechtlich betrachtet ist es den Familienunternehmern nicht nur wichtig, was in rechtlicher Hinsicht passiert, wenn der Ernstfall eintritt, sondern vor allem, was sie vorab tun können, um bestmöglich vorbereitet zu sein. Ziel ist es, sowohl das zugehörige Familienunternehmen als auch die Unternehmerfamilie für die Zukunft abzusichern. Ein weiterer Schwerpunkt wird auf die Erstellung und Ausgestaltung eines sachgerechten (Unternehmer-)Testaments gelegt. »

„Wie können wir am besten den Erbfall lösen, gerade in Bezug auf die neue Erbschaftsregelung?“

⁴⁶Einen Überblick zu dem Thema liefert u.a. Kögel (2016).

3.2.3 | THEMEN IN BEZUG AUF RECHTLICHE FRAGESTELLUNGEN

Von der Forschung erwartet die Mehrheit der Studienteilnehmer die Entwicklung von Verteilungsmodellen für ihre Unternehmensform, die den konkreten Fall einer Erbschaft einerseits abbilden und ihnen andererseits konkrete Hilfestellungen für den Ernstfall an die Hand geben.

**„Vererbung der Beteiligung an Kinder:
Welche Logiken haben asymmetrische
und symmetrische Verteilungen
und welche Konsequenzen resultieren?“**

GESELLSCHAFTSRECHT – INSBESONDERE DIE RICHTIGE RECHTSFORM

Auch das Gesellschaftsrecht beschäftigt die Studienteilnehmer. Sie stellen sich dabei hauptsächlich die Frage, welche Rechtsform für ihr jeweiliges Familienunternehmen derzeit und in Zukunft die beste ist. Flexibilität, Wettbewerbsfähigkeit und Steuerungsmechanismen sind hier für die Befragten von Bedeutung.

**„Die richtige Rechtsform für
ein Unternehmen im Familienbesitz
finden, die aber flexibel ist und
sich weiterentwickelt.“**

In dem Zusammenhang wird der Schwerpunkt auf rechtliche Organisationsstrukturen sowie deren Ausgestaltung gelegt. Im Einzelnen wurden der Aufbau einer Holding-Struktur oder die Rechtsform der Societas

Europaea (SE) genannt.⁴⁷ Ein Aspekt ist dabei stets die Anpassung und Optimierung der bereits vorhandenen Rechtsform an Veränderungen in der Rechtslandschaft.

**„Rechtsform einer Familiengesellschaft
vor dem Hintergrund von
Entscheidungsfähigkeit, Führung,
Haftung und Steuern.“**

Insgesamt wird die Erforschung von Modellen zur möglichst gesicherten Teilhabe am Gesellschaftsvermögen gewünscht. Insoweit wird auch die Frage aufgeworfen, wie sich das Instrument des Nießbrauchs in der Praxis der Nachfolgegestaltung nutzen lässt. Dabei haben einige der Befragten die Schenkung von Gesellschaftsanteilen an potenzielle Nachfolger unter Nießbrauchsvorbehalt vor Augen.

**„Wie kann ich Nießbrauch durch
die Familie umsetzen?“**

Bei den Erwartungen an die Forschung schafft es das Thema Gesellschaftsrecht zwar nicht unter die Top 5, dennoch erhoffen sich sechs Prozent auch hier Antworten aus der Forschung.

FRAGESTELLUNGEN AUS DER RECHTSPOLITIK

Fragestellungen, mit denen sich die befragten Familienunternehmer zwar derzeit nicht primär selbst beschäftigen,⁴⁸ zu denen sie sich aber dennoch Antworten aus der Forschung erhoffen, sind Fragestellungen rund um das Thema Rechtspolitik. Hauptsächlich wünschen sich die befragten Familienunternehmer Unterstützung in Bezug auf die zunehmende Bürokratisierung in Deutschland und deren Auswirkung auf Familienunternehmen. Kon-

⁴⁷ Vgl. dazu einleitend etwa Becker & Schreiner (2016).

⁴⁸ Mit 9% aber immerhin auch bei den zentralen Themen auf Platz 6.

3.2.3 | THEMEN IN BEZUG AUF RECHTLICHE FRAGESTELLUNGEN

kret werden Modelle zur Vereinfachung von Regelungen und Vorschriften gefordert, aber auch Analysen, die den jetzigen (Kosten-)Aufwand der Familienunternehmen für „unsinnige“ bürokratische Maßnahmen beziffern.

„Analyse und Ermittlung des Aufwands für Familienunternehmen durch diese unsinnige Bürokratie.“

„Den Menschen das Unternehmertum erleichtern anstatt immer wieder neue Hürden aufzubauen.“

In diesem Zusammenhang wird seitens der Befragten auch immer wieder eine zeitgemäße Gesetzgebung im Allgemeinen gefordert. Gerade mittelständische Unternehmen beklagen die große Anzahl an gesetzlichen Regelungen, deren Umsetzung im unternehmerischen Alltag nicht nur schwierig, sondern unter Umständen auch sehr kostspielig sein könne. Hierdurch entstünden im internationalen Vergleich Standortnachteile, die anders ausgeglichen werden müssten. Unterstützung seitens der Forschung erhoffen sich die Befragten insbesondere durch eine Dokumentation von Konsequenzen für die Familienunternehmenslandschaft in Deutschland.

„Forschungsergebnisse, die dem Gesetzgeber die permanent zunehmende Komplexität seiner Gesetze mit den daraus resultierenden Kosten und Standortnachteilen vor Augen führen.“

Sorgen bereitet den befragten Familienunternehmern schließlich die derzeitige Bildungs- und Schulpolitik in Deutschland, vor allem im internationalen Vergleich. Zum einen geht es darum, bereits Schülern ein gewis-

ses Grundwissen zum Beispiel über wirtschaftliche Themen oder Unternehmensformen mitzugeben, zum anderen aber auch darum, frühzeitig Unternehmergeist zu wecken. Weitere Forderungen richten sich an die stetige (Weiter-)Bildung von Lehrkräften, die aus Sicht der Befragten zu wenig in Bezug auf die genannten Themen wissen. Von der Forschung erhoffen sich die Studienteilnehmer Unterstützung bei der Umgestaltung des vorhandenen Systems.

„Schullandschaft innerhalb Deutschlands vereinheitlichen. Investitionen in digitale Technik in den Schulen.“

3.3 | FAMILIENUNTERNEHMEN ALS TEIL DER FORSCHUNG

Die von uns befragten Familienunternehmer sind durchaus bereit, ihren Beitrag an der von Ihnen geforderten Forschung zu leisten. 90 Prozent der Befragten gaben an, sich aktiv beteiligen zu wollen, insbesondere in den nachstehenden Formen:

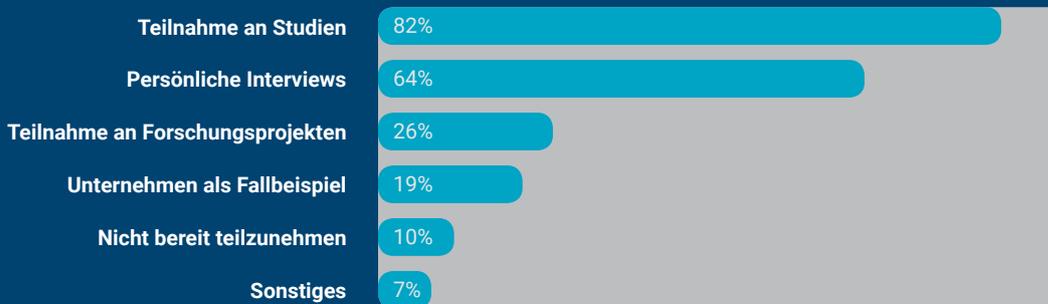


Abb. 5: In welcher Form wären Sie bereit, an wissenschaftlichen Untersuchungen teilzunehmen?⁴⁹

Erfreulicherweise ist die absolute Mehrheit der befragten Familienunternehmen und Unternehmerfamilien auch weiterhin bereit, an Studien oder der Beantwortung von (online) Fragebögen teilzunehmen (82%).

Viele stehen auch gern für persönliche Interviews zur Verfügung (64%). Darüber hinaus möchte ein Teil der von uns befragten Familienunternehmer an groß angelegten Forschungsprojekten teilnehmen (26%) oder auch als Fallbeispiel für anderen Familienunternehmen dienen (19%). Lediglich ein sehr kleiner Teil der Befragten machte deutlich, sich zukünftig überhaupt nicht an Forschungsvorhaben beteiligen zu wollen (10%).

⁴⁹ Mehrfachnennung möglich.

GEWÜNSCHTE FORSCHUNGSFORMATE UND INFORMATIONSMEDIEN

In einem letzten Schritt haben wir die Familienunternehmer gefragt, in welcher Form sie sich die von der Forschung produzierten Ergebnisse wünschen und welche Informationsmedien sie zum Konsum dieser Ergebnisse nutzen möchten (vgl. Abb. 6 und 7).

Wie aus der untenstehenden Grafik ersichtlich, wünscht sich die Mehrheit der befragten Familienunternehmer in der Zukunft praxisnahe Artikel über die als für sie relevant benannten Themen (60%). »

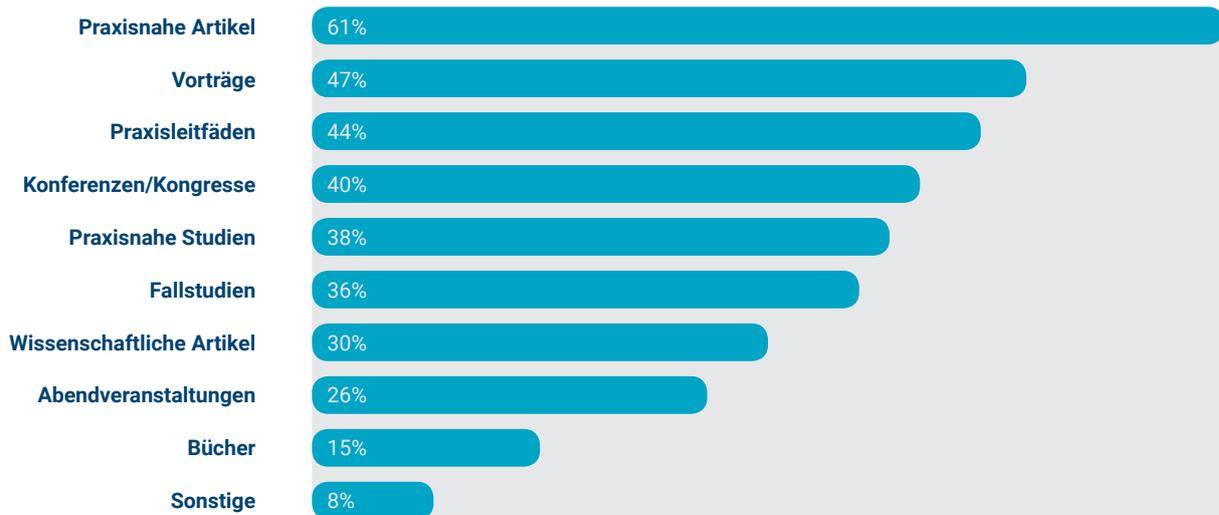


Abb. 6: In welcher Form sollte Ihnen die Forschung ihre Ergebnisse zur Verfügung stellen?⁵⁰

⁵⁰ Mehrfachnennung möglich.

3.3 | FAMILIENUNTERNEHMEN ALS TEIL DER FORSCHUNG

Auf den nächsten Plätzen finden sich relativ gleich auf Vorträge (47%), Praxisleitfäden (44%) und Konferenzen bzw. Kongresse (40%) sowie praxisnahe Studien (38%). Es wird deutlich, dass die befragten Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilien sich hauptsächlich Formen der Ergebnisdarstellung wünschen, bei denen die Forschungsergebnisse zwar wissenschaftlich erhoben, diese dann aber sehr praxisnah formuliert und für jeden verständlich zur Verfügung gestellt werden. Dies ist verständlich: So fehlt vielen Familienunternehmern häufig die Zeit, Bücher oder lange, kompliziert formulierte wissenschaftliche Artikel intensiv zu lesen.

Auf Platz fünf liegen mit 36 Prozent Fallstudien. Auch hier wird die gewünschte Praxisnähe wieder deutlich. Offenbar können Familienunternehmer sehr gut von dem Beispiel anderer Familienunternehmer lernen.

Auf den hinteren Plätzen finden sich wissenschaftliche Artikel (30%), Abendveranstaltungen (26%) und Bücher (15%) – alles Formen, die in dem Ruf stehen, relativ zeitintensiv in der Nutzung und wenig praxisnah zu sein.

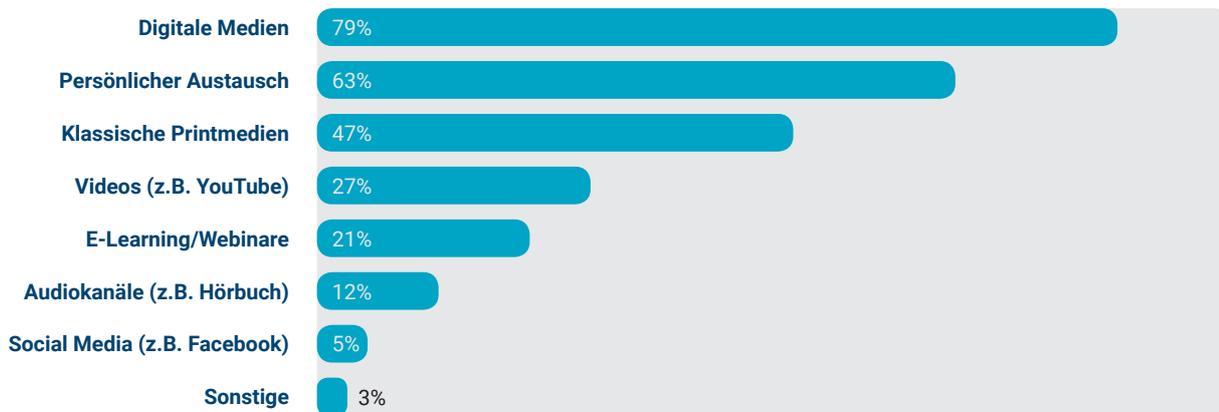


Abb. 7: Welche Informationsmedien möchten Sie zukünftig hauptsächlich nutzen?⁵¹

⁵¹ Mehrfachnennung möglich.

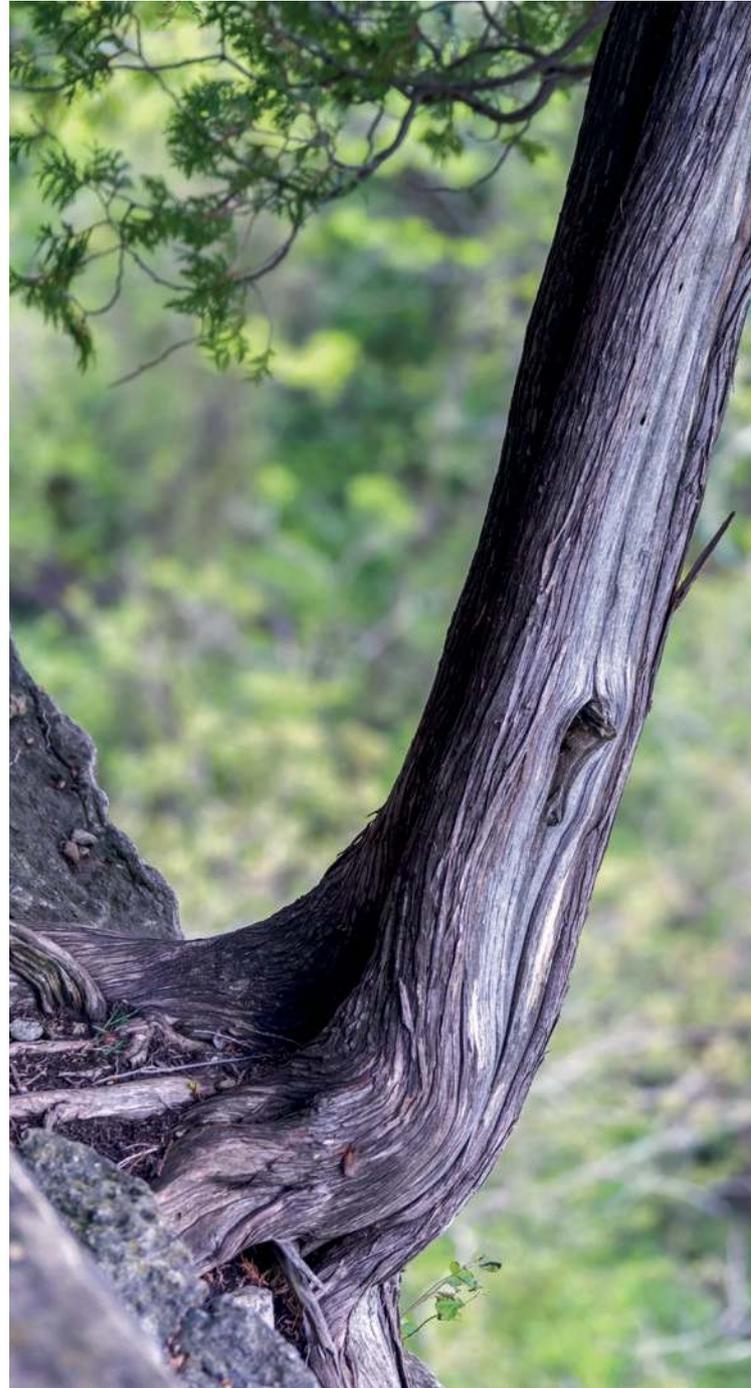
3.3 | FAMILIENUNTERNEHMEN ALS TEIL DER FORSCHUNG

In Bezug auf die Informationsmedien, die sie zum Konsum von Forschungsergebnissen nutzen möchten, ist sich die große Mehrheit der Befragten einig. Hier liegen digitale Medien, wie beispielsweise PDFs oder ePaper und eBooks, entsprechend dem Trend der Digitalisierung ganz vorne (79%). Dies ist nur allzu verständlich, wenn man in Betracht zieht, dass man durch elektronische Geräte, wie Smartphones, Tablets oder eBook-Reader, sämtliche Informationsmedien überall und jederzeit abrufen kann, ohne beispielsweise dicke Bücher oder Zeitschriften mitnehmen zu müssen.

Auf Platz zwei liegt mit 63 Prozent der Antworten der persönliche Austausch. Dies zeigt wiederum, dass Familienunternehmer am besten von und mit anderen Familienunternehmern lernen, die sich größtenteils mit denselben Thematiken und Problemen auseinandersetzen müssen. Austauschformate, wie Foren, Kongresse und Vorträge mit der Möglichkeit zur anschließenden Diskussion, scheinen hier die geeignetsten zu sein, um dieses gegenseitige Lernen zu forcieren.

Die klassischen Printmedien, wie etwa Zeitschriften oder Praxisleitfäden in gedruckter Form, liegen mit 47 Prozent der Antworten immerhin noch auf Platz 3. Obwohl im Allgemeinen immer wieder behauptet wird, dass Printmedien tot seien, so scheinen sie bei den Befragten doch noch eine Rolle zu spielen. Gerade, um sich persönliche Notizen zu machen oder bestimmte Abschnitte oder Passagen auch der ganzen Familie zeigen zu können, eignen sich Printmedien nach wie vor sehr gut.

Eine nur sehr untergeordnete Rolle spielen für die befragten Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilien hingegen Videos (27%), Webinare (21%) sowie Audioformate (12%), wie zum Beispiel Hörbücher oder Podcasts. Abgeschlagen auf dem letzten Platz liegen mit nur fünf Prozent der Antworten die sozialen Medien, wie Facebook, Twitter oder LinkedIn. Offenbar wünschen sich die Befragten eher „seriosere“ und nicht so schnelllebige Kanäle, um sich über die Themen zu informieren, von denen sie sich Antworten aus der Forschung erhoffen.



3.4 | FAZIT

Insgesamt zeigt sich ein sehr differenziertes Bild der Erwartungen, Bedarfe und Wünsche der teilnehmenden Familienunternehmer. Über alle drei Themenbereiche (Unternehmen, Familie und Eigentum) zeigt sich, dass die Teilnehmer sehr klar differenzieren können zwischen dem, was sie tagtäglich in ihren Unternehmen umtreibt, und wo sie sich zusätzliche Hilfestellungen aus der Forschung wünschen. So dominieren im Themenbereich Unternehmen zwei zentrale Fragen der Unternehmensführung: Gewinnung familieninterner (d.h. Nachfolger) und -externer Fach- und Führungskräfte sowie Digitalisierung und Innovation. Bei den Fragestellungen zur Familie dominiert die Frage zu Nachfolge-Dynamiken, gemeinsam mit Fragen der Family Governance und der Schnittstelle von Familie und Unternehmen. Nachfolge als übergreifendes Thema steht damit besonders herausgehoben an der Schnittstelle dieser beiden Systeme. Ein analoges Bild zeigt sich im Bereich Recht: Die Fragen des Erbrechts einschließlich der Erbschaftsteuer und verwandter zivil- und

steuerrechtlicher Themen der Unternehmensnachfolge bilden den Löwenanteil des Interesses ab. Neben dem Gesellschaftsrecht kommt als weiterer Bereich das Arbeitsrecht hinzu; hier schließt sich der Kreis des Interesses einer zukunftsorientierten Personalgestaltung, die bereits im Themenbereich Unternehmen anklang.

Nehmen wir dieses Interesse und spiegeln es mit den Forschungsschwerpunkten des WIFU in den letzten zwei Jahrzehnten, können wir feststellen, dass in all diesen für die teilnehmenden Unternehmer und Mitglieder aus Unternehmerfamilien relevanten Bereichen das WIFU bisher einen substanziellen Beitrag in Forschung, Lehre und Praxistransfer geleistet hat.

Im Folgenden stellen wir die einzelnen Schwerpunktthemen in den drei Kategorien und das vom WIFU dazu etablierte Angebot in den letzten zwei Dekaden einander gegenüber.

Bei den Personalfragen dominieren die Probleme der Gewinnung, Bindung und Entwicklung qualifizierter Fach- und Führungskräfte. Hier liegt der besondere Fokus auf der Etablierung eines schlagkräftigen Top-Management-Teams, welches in vielen Fällen aus familieninternen und -externen Managern zusammengesetzt ist. So ist die Nachfolgefrage im Unternehmen auch als eine Personalfrage zu verstehen. Sollen die Nachfolger überhaupt in das Unternehmen eintreten, und wenn ja, wie müssen diese ausgewählt und entwickelt werden, und welche Hilfestellung kann und soll durch familienfremde Führungskräfte gegeben werden? Das WIFU hat sich diesen Aspekten in Forschung und Praxis verstärkt gewidmet und neben der Etablierung von Forschungsprojekten auch zahlreiche Anstöße in die Praxis gegeben. Aktuelle und abgeschlossene Forschungen befassen sich

mit der besonderen Werte- und Kulturorientierung in Familienunternehmen als Instrument der Mitarbeitergewinnung und -bindung sowie mit der Auswahl von externen Führungskräften. Diese Forschung wurde konsequent in praxisnahe Studien und Praxisleitfäden übersetzt. In ähnlicher Weise wurden die Nachfolger als interne Führungskräfte von morgen untersucht und hinsichtlich ihrer besonderen Kompetenzen und Motive, aber auch der Erfolgsfaktoren in der Nachfolge beforscht. Dieses Wissen floss ebenfalls in praxisnahe Veröffentlichungen ein, wird allerdings vertraulich und im intensiven Austausch mit zukünftigen und aktuellen Nachfolgern in WIFU-spezifischen Veranstaltungsformaten weitergegeben und reflektiert.

Der zweite große unternehmensspezifische Bereich lässt sich am besten mit den Schlagworten „Digitali-

3.4 | FAZIT

sierung & Innovation“ beschreiben. Die Digitalisierung im Mittelstand hat sich in den letzten Jahren zum Schlagwort und Top-Thema in den Medien und insbesondere in der Beratungslandschaft gemausert. Hier hat das WIFU den deutlichen Vorteil, dass es sich in der betriebswirtschaftlichen Forschung schon immer dem unternehmerischen Handeln und damit der Innovation gewidmet hat. Bereits vor einigen Jahren startete eine Reihe von Dissertationsprojekten zu Besonderheiten des Familienunternehmertums in der Digitalisierung, digitaler Geschäftsmodellinnovation und zur notwendigen Gestaltung des organisatorischen Wandels durch Digitalisierung. Diesen Wissensvorsprung gibt das WIFU konsequent, zum Beispiel im Rahmen eines eigenen Arbeitskreises zur Digitalisierung, aber auch in regelmäßigen Workshops an Familienunternehmen weiter. Das WIFU hat auf die Bedeutung dieses Themas für die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen nicht zuletzt durch die Einrichtung eines eigenen Lehrstuhls reagiert. Hier sollen die bestehenden Aktivitäten verstärkt und neue Forschungsprojekte sowie praxisnahe Formate entwickelt werden.

	FORSCHUNG	PUBLIKATIONEN	VERANSTALTUNGEN
PERSONAL	Dissertationen zur mitarbeiterorientierten Unternehmensführung	Praxisleitfaden „Human Resource Management in Familienunternehmen“	Arbeitskreis Personal (bis 2015)
	Dissertationen zu gemischten Geschäftsführungsteams	Praxisleitfaden „Die kulturorientierte Führungskräfteauswahl in Familienunternehmen“	Regelmäßige Vorträge/ Beteiligung bei Fachkongressen und Symposien
	Entwicklung von spezifischen für Personalauswahl- und Entwicklungsmodellen für Familienunternehmen	Praxisleitfaden „Auswahl und Einbindung familienexterner Geschäftsführer in Familienunternehmen“	
	Aufbau einer Benchmarkinggruppe zu „Werteorientierung“ in der Mitarbeiterführung	Studie „Gemischte Geschäftsführungsteams in Familienunternehmen“	
		Schriftenreihe „Die gemischte Geschäftsführung als Managementstruktur langlebiger Familienunternehmen“	

3.4 | FAZIT

	FORSCHUNG	PUBLIKATIONEN	VERANSTALTUNGEN
NACHFOLGE	Projekt „Stiftungslösungen und Nachfolge“	Insgesamt 114 Publikationen zu diesem Themenkomplex	„Nachfolger im Dialog“ als eigenständiges Forum Familienunternehmen für Nachfolger (1x pro Jahr seit 2009)
	Dissertationen zu Kernfragen im Kontext operativer Nachfolgen	Buch „Zwischen Kompetenz und Herkunft – Zwischen Gleichheit und Selektion“	MidGen Trägersitzung (2x pro Jahr seit 2016)
		Schriftenreihe „Taking over the Family Business“	Nachfolger-Akademie im Rahmen des Familienunternehmerkongresses seit (1x pro Jahr seit 2008)
		Praxisleitfaden „Nachfolge in Familienunternehmen“	Jährlich ca. 10 – 20 Vorträge, Workshops, Podiumsdiskussionen im Rahmen von Kooperationsveranstaltungen
		Studie „Kompetenzen in der Nachfolge“	
		Studie „Weibliche Nachfolge: Ausnahme oder Regelfall?“	
		Studie „Erfolgsfaktoren der Nachfolge – Axia Award 2016“	
DIGITALISIERUNG & INNOVATION	Einrichtung eines eigenen Lehrstuhls (Berufung in 2018)	Schriftenreihe „E-Commerce-Strategien von Familienunternehmen“	Symposium Digitalisierung (1x pro Jahr seit 2016)
	Vier laufende Dissertationsprojekte	Dissertation „Family firms and the Internet“	Forum Familienunternehmen (1x pro Jahr seit 2017)
	Habilitationsprojekt im Rahmen Innovation in Familienunternehmen	Beitrag „Unternehmenskooperationen im Internet und EG-Kartellrecht“	Arbeitskreis Digitalisierung (2x pro Jahr seit 2017)
		Beitrag „Elektronische Marktplätze: Wettbewerbsbeschränkende Verhaltensweisen im Internet?“	
		Buch „Virtuelle Unternehmen“	

Tabellen: Aktivitäten des WIFU im Themenbereich „Unternehmen“ (Auswahl)

3.4 | FAZIT

Im Themenbereich Familie lassen sich die Inhalte der drei Antwortkategorien „Nachfolge-Dynamiken“, „Family Governance“ sowie „Familie und Unternehmen“ als unterschiedliche Perspektiven auf die Verortung des „Familien-Faktors“ eines Familienunternehmens beschreiben. Sie spiegeln die Fragestellungen einer Unternehmerfamilie wider, die systematisch und immer wiederkehrend im Zeitverlauf zu beantworten ist. Hierbei geht es darum, wie diese sich in Bezug auf das Unternehmen und die Einflussmöglichkeiten auf den Geschäftsverlauf positionieren möchte. Damit eng verknüpft ist die Klärung der Grundfrage des Selbstverständnisses als Eigentümergemeinschaft mit verwandtschaftlichen Verflechtungen ihrer Mitglieder. Für ihre Mitglieder sind das Verständnis von Familie und Eigentümerschaft zu klären, in ein Verhältnis zu stellen und die darauf basierenden Erwartungen aneinander zu klären. Dies umfasst sowohl Fragestellungen innerhalb einer Kernfamilie als auch in Bezug auf weitervergente Familienstrukturen.

Unsere Forschungen wie auch die konkreten Antworten der Studienteilnehmer auf unsere offene Abfrage zeigen, dass ebenso Fragen zum Umgang mit Kinderlosigkeit in Hinblick auf die Nachfolgesituation thematisiert werden, wie auch Unklarheiten bezüglich einer sinnvollen Erziehung zur Nachfolge. Umgang mit Vermögensfragen wie auch der Umgang mit Konflikten werden als zukunftsrelevant angesehen. Nimmt man eine übergreifende Perspektive ein, lassen sich die Inhalte der Top drei Antwortkategorien auch als Suche nach Antworten zur Professionalisierung der Unternehmerfamilie beschreiben. Die Forschung zu den Binnenstrukturen von Unternehmerfamilien befindet sich zwar noch in den Anfängen. Vieles deutet jedoch darauf hin, dass sich dieser Familientypus von klassischen Verhaltensmustern einer Familie abgrenzen muss, will er die gemeinsame Verantwortung in Bezug auf das Unternehmen generationenübergreifend erhalten. Dies gestaltete sich in der Vergangenheit umso schwieriger, weil es weder die Möglichkeiten einer strukturierten Beratung bzw. des Erfahrungsaustausches im Kontext der Unternehmerfamilien gab, noch eine gezielte Forschung und Wissensvermittlung in diesem Bereich stattfand.

Die in der Vergangenheit in der Praxis im Einzelfall einer Unternehmerfamilie dann gefundenen Antworten auf

diese Kernfragen führten im Ergebnis zu spezifischen Vererbungs-, Wahl- und Entscheidungsstrukturen und darauf basierenden Organisationsmodellen, innerhalb der Familien wie auch in der Corporate Governance des jeweiligen Familienunternehmens. Für eine gezielte Untersuchung dieser äußerlich sichtbaren Merkmale und die Möglichkeit, die damit beabsichtigten Wirkungsweisen bewerten und einordnen zu können, ist für die Forschung der Einblick in das interne Denk- und Handlungsmuster der Unternehmerfamilien essenziell.

Das WIFU hat seit seiner Gründung im Rahmen einer Vielzahl von Forschungsprojekten versucht, die in der Praxis vorhandenen Lösungen aus einer übergreifenden Perspektive zu betrachten und theoretisch einzuordnen. Statt der Anwendung betriebswirtschaftlicher angelsächsischer Theoriekonzepte, die meist für die Beschreibung von Phänomenen in anonymen Publikumsgesellschaften entwickelt wurden, kamen hier Theoriekonzepte und Forschungsmethoden aus der Psychologie und Soziologie, und zwar insbesondere systemtheoretische und systemische Ansätze, zum Einsatz. Durch diesen unkonventionellen Weg konnten zunächst Beschreibungen des Beobachteten entstehen, die dann zu Theoriemodellen verdichtet wurden. Den Mitgliedern des WIFU war es dabei immer ein Anliegen, die Beforschten in den Theorieentwicklungsprozess einzubinden. Neue Konzepte wurden und werden dementsprechend Vertretern aus Familienunternehmen und Unternehmerfamilien vorgestellt und mit diesen kritisch diskutiert. Durch die Auseinandersetzung mit den Forschern erhalten die Vertreter aus der Praxis für sich wiederum Lösungsansätze und Fragestellungen zur eigenen Umsetzung und Bearbeitung. Hierdurch fand in den letzten 20 Jahren ein fruchtbarer Wechselkreislauf zwischen Theoriegewinnung und Praxisnutzen statt.

Konsequent haben die Forscher dabei Anregungen, neue Beobachtungen und Rückmeldungen aus der Praxis zu neuen eigenen Forschungsprojekten verwendet. So konnte die Vielzahl der miteinander verknüpften Fragestellungen zunächst einzeln ausgearbeitet werden, um sodann Versuche einer Zusammenfassung als übergreifende Theorien des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie zu starten. Die mittlerweile etablierten systematischen Austauschformate von Mitgliedern aus Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, »

3.4 | FAZIT

moderiert durch das WIFU, sorgen dabei für einen kontinuierlichen „Rückfluss“ des gewonnen Wissens der Wissenschaftler in die Praxis. Der in diesem Rahmen stattfindende Erfahrungsaustausch der Mitglieder aus Familienunternehmen und Unternehmerfamilien untereinander stellt wiederum für die anwesenden Forscher des WIFU die Möglichkeit dar, neue Forschungsfragen aufzuwerfen. Ein fruchtbares Konzept des Gebens und Nehmens von Forschern und Beforschten auf Augenhöhe wird auch zukünftig einen Kernbestandteil der Arbeit des WIFU darstellen.

Mit der Einrichtung eines eigenen Lehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien wurde schließlich der Bedeutung der Binnendynamik in der Unternehmerfamilie sowie des gesamten Themenkomplexes Rechnung getragen und ein weiterer Ausbau der Forschungsarbeit des WIFU in diesem Bereich strukturell sichergestellt.

	FORSCHUNG	PUBLIKATIONEN	VERANSTALTUNGEN
NACHFOLGE-DYNAMIK	Projekt „Erziehung zur Nachfolge“	Insgesamt 114 Publikationen zu diesem Themenkomplex	„Nachfolger im Dialog“ als eigenständiges Forum Familienunternehmen für Nachfolger (1x pro Jahr seit 2009)
	Dissertationen zu allgemeinen Fragestellungen im Rahmen der Nachfolge	Schriftenreihe „Ambivalenzen in der Unternehmensnachfolge“	NextGen Trägersitzung (1x pro Jahr seit 2013)
		Praxisleitfaden „Nachfolge in Familienunternehmen“	MidGen Trägersitzung (2x pro Jahr seit 2016)
		Studie „Weibliche Nachfolge: Ausnahme oder Regelfall?“	Nachfolger-Akademie im Rahmen des Familienunternehmerkongresses seit (1x pro Jahr seit 2008)
			Jährlich ca. 10 – 20 Vorträge, Workshops, Podiumsdiskussionen im Rahmen von Kooperationsveranstaltungen

3.4 | FAZIT

	FORSCHUNG	PUBLIKATIONEN	VERANSTALTUNGEN
FAMILY GOVERNANCE	Projekt „Familienstrategien über Generationen“	Buch „Mehr-Generationen-Familienunternehmen“	Fokusthema im Forum Familienunternehmen (unterschiedliche Themenschwerpunkte zur Family Governance seit 2008)
	Projekt „Erfolgsmuster von Mehr-Generationen-Familienunternehmen“	Buch „Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie: Familienstrategie über Generationen“	Arbeitskreis „Management dynastischer Großfamilien“ (2x pro Jahr seit 2016)
	Projekt „Stammesstrukturen“	Buch „Die Familie des Familienunternehmens“	
	Projekt „Große Deutsche Familienunternehmen“	Buch „Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie“	
	Dissertationen zur Familienstrategie und Family Governance	Schriftenreihe „Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen“	
		Im Erscheinen: Studie „Familienstrategie 2018“, inkl. Praxisleitfaden	
FAMILIE & UNTERNEHMEN	Projekt „Transgenerationales Vermögensmanagement“	Buch „Das kommt in den besten Familien vor ... Systemische Konfliktberatung in Familien und Familienunternehmen“	
	Dissertationen zu Gesellschafter- und Familienstrukturen	Buch „Große deutsche Familienunternehmen: Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung“	
		Buch „Familienunternehmen erfolgreich sanieren“	
		Buch „Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen“	
		Buch „Mehrgenerationen-Familienunternehmen: Erfolgsmuster“	
		Praxisleitfaden „Konfliktmanagement in Familienunternehmen“	
		Die Zehn Wittener Thesen zu Familienunternehmen	
		Schriftenreihe „Konflikte und Krisen in Familienunternehmen“	
		Studie „Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen“	
		Schriftenreihe „Dynamiken in Familie und Unternehmen“	
	In Planung: Praxisleitfaden „Mentale Modelle“		

Tabellen: Übersicht der WIFU-Aktivitäten im Themenbereich „Familie“ (Auswahl)

3.4 | FAZIT

Der Rechtsbereich des WIFU hatte lange „Durststrecken“ durchzustehen, die aus dem Leerstand des Lehrstuhls resultierten. Zwar konnte die Lehre über Dozenten abgedeckt werden, die Forschung und ein entsprechender Praxistransfer hier gewonnener Erkenntnis unterblieben nach dem Weggang des Juraprofessors in 2007 aber weitestgehend. Kurzzeitig am WIFU aktive Forscher blieben in diesem Bereich nicht lange genug aktiv, sodass die Bilanz der Forschung im Gebiet des Rechts der Familienunternehmen in den Jahren von 2007 bis 2017 eher bescheiden ausgefallen ist. Mit der Neubelebung dieses Bereiches zum 1. Oktober 2017, zunächst durch die Lehrstuhlvertretung, entstanden indessen eine Vielzahl von Projektansätzen und Ideen, die das WIFU zeitnah aufgreifen und umsetzen möchte.

Im Ausgangspunkt ist zu konstatieren, dass das Recht der Familienunternehmen noch immer ein junges Rechtsgebiet ist. Nach tradierter Auffassung in der Rechtswissenschaft wird die Existenz des Familienunternehmensrechts als eigene Rechtsdisziplin bestritten. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass das Gesetz den Begriff des Familienunternehmens nicht kennt und demnach an keiner Stelle ausdrückliche Rechtsfolgen an das Vorliegen eines Familienunternehmens knüpft. Gleichwohl liegt die Besonderheit auch aus dem rechtlichen Blickwinkel auf der Hand: Zivilrechtlich betrachtet hat die Verknüpfung familiärer Interessen mit Unternehmensinteressen Auswirkungen auf die rechtliche Behandlung von Familienunternehmen. Dies ergibt sich nicht nur daraus, dass das Recht der Familienunternehmen eine rechtliche Querschnittsmaterie bildet, die bereits für sich genommen einzigartig erscheint. Viel-

	FORSCHUNG	PUBLIKATIONEN	VERANSTALTUNGEN
ERBSCHAFTSSTEUER & STEUERRECHT IM ALLGEMEINEN	Steuerplanung bei Einbeziehung von Familienangehörigen	Buch „Unternehmensnachfolge“	
	Aktuelle Entwicklungen und Gestaltungen	Praxisleitfaden „Familienunternehmen und die Erbschaftsteuer“	
		Beitrag: „Buchwertfortführung nach Ausscheiden eines Mitunternehmers gegen Sachwertabfindung“	
		Beitrag: „Die Mitunternehmerstellung des persönlich haftenden Gesellschafters“	
		Beitrag: „Verdeckte Gewinnausschüttungen zugunsten Familienangehöriger und Schenkungsteuer“	
		Zahlreiche Besprechungen von Entscheidungen insbesondere des BFH	
ARBEITSRECHT	(Forschung durch externe Partner geplant)	Praxisleitfaden „10 Jahre Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz in Deutschland“	

3.4 | FAZIT

mehr birgt die Thematik Rechtsfragen, die in dieser Form allein im Familienunternehmen vorkommen. So können etwa unter der Überschrift „Organisationsmodelle“ nicht nur die auch im Nicht-Familienunternehmen aufkommenden Probleme zur Rechtsformwahl und Rechtsformänderung diskutiert werden. Vielmehr gilt es, für das Recht der Familienunternehmen Funktionszuordnungen zu entwickeln, die eine Abgrenzung der Familie zum Unternehmen ermöglichen. In diesem Zusammenhang darf ferner nicht aus den Augen gelassen werden, dass dem Unternehmensebrecht in Familienunternehmen ein besonderer Stellenwert zukommt. Hier stellt sich insbesondere die Frage nach Korrekturmöglichkeiten bei einer fehlgeschlagenen Nachfolge. Die allgemeinen zivilrechtlichen Instrumente können insoweit von den Spezifika des Familienunternehmens beeinflusst werden.

Im Übrigen hat die Einbeziehung von Familienangehörigen in Unternehmen weitreichende steuerrechtliche Folgen, die auch abseits der Nachfolgethematik immer wieder – und in jüngster Zeit verstärkt – die Judikatur und die Finanzverwaltung beschäftigen. Beispielsweise hat der Bundesfinanzhof kürzlich seine Rechtsprechung zur verdeckten Gewinnausschüttung in Familienunternehmen geändert und rückt nunmehr von einer doppelten Belastung mit Ertragsteuer und Schenkungsteuer ab. Derartige aktuelle Entwicklungen müssen begleitet und auf den rechtlichen Prüfstand gestellt werden. In der Summe hat sich das WIFU daher das Ziel gesetzt, nicht nur die Dogmatik des Familienunternehmensrechts in seiner ganzen Breite zu erforschen, sondern in Ansehung von Veränderungen der Rechtslandschaft auch stets einen aktuellen Beitrag zur Rechtspraxis der Familienunternehmen zu leisten.

	FORSCHUNG	PUBLIKATIONEN	VERANSTALTUNGEN
ERBRECHT	Korrekturmöglichkeiten bei fehlgeschlagener Nachfolge	Buch „Unternehmensnachfolge“	WIFU meets Law (geplant für 2020)
	Langfristige Bindung des Nachlasses	Buch „Der Erbfall in der Bankpraxis“	
		Beitrag „Rechtswahl als Gestaltungsmittel bei der Nachfolgeplanung?“	
		Beitrag „Pflichtteilsentziehung gegenüber Abkömmlingen“	
		Praxisleitfaden „Grundzüge des deutschen Erbrechts“	
GESELLSCHAFTSRECHT	Unternehmensführung	Schriftenreihe „Corporate Governance und mittelständische Familienunternehmen“	
	Organisationsmodelle (Rechtsformwahl und -wechsel)	Buch „Konzernrechtsfreie Kontrolle. Zivilrechtliche Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Geschäftsführung der GmbH“	
	Verfassung der Familie	Beitrag: „RechtsprechungsRadar Handels- und Gesellschaftsrecht“	
	Partizipation von Familien an Gesellschaftsanteilen		

Tabellen: Übersicht der WIFU-Aktivitäten im Themenbereich „Recht“ (Auswahl)

DIE NÄCHSTEN 20 JAHRE

WAS SIND DIE AKTUELLEN HERAUSFORDERUNGEN FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN UND DIE FORSCHUNG?

Jedes Familienunternehmen ist in seiner Bedeutung einzigartig. Die Fragen, die in einem Unternehmen gerade aktuell sind, müssen in einem anderen Unternehmen keineswegs zentral sein. Auch jede Unternehmerfamilie ist einzigartig, keine gleicht der anderen. Standardlösungen auf die unterschiedlichen Fragen, die Familienunternehmen und Unternehmerfamilien haben, kann es offenbar nicht geben. Dieser Umstand lässt annehmen, dass jedes Familienunternehmen und jede Unternehmerfamilie seinen/ihren eigenen Weg finden und gehen muss. Trotz der Einzigartigkeit scheint es jedoch übergeordnete Fragestellungen zu geben, die Familienunternehmen und Unternehmerfamilien übergreifend beschäftigen, wie auch die Ergebnisse der aktuellen Studie zeigen.

Die Entwicklung der neuen Forschungsstrategie in den Jahren 2016/2017 wurde auf Themen ausgerichtet, die für das WIFU als inhaltliche Kernbereiche für die nächsten Jahre fungieren sollen. Diese orientierte sich dabei an den folgenden Leitfragen:

01. Welche Bedarfe haben Familienunternehmer bezüglich Forschung und Praxistransfer?
02. Welche spezifischen Ressourcen und Fähigkeiten hat das WIFU in den ersten 20 Jahren entwickelt, auf denen aufgebaut werden soll?
03. Wie positionieren sich andere deutschsprachige Forschungsinstitute für Familienunternehmen und wie können diese Synergien genutzt werden?

Eine erste Erkenntnis im Rahmen dieses Prozesses war – dies geht auch aus der engen Verknüpfung der einzelnen Themennennungen in der o.g. Studie hervor –, dass die relevanten Forschungsgebiete immer in der zentralen Schnittmenge des klassischen Drei-Kreis-Modells liegen. Eine isolierte Betrachtung dieser Schnittmengen aus nur einer disziplinären Sichtweise erscheint für die Zukunft wenig Sinn zu ergeben. Die integrative und multiperspektivische Betrachtung der oben identifizierten Phänomene jenseits der Fachdisziplinen (Wirtschaft, Soziologie, Psychologie, Recht etc.) ist ein wichtiger Evolutionsschritt der Familienunternehmensforschung. Dieser Grundlogik folgend wird das WIFU zukünftig noch stärker als in der Vergangenheit über Disziplinengrenzen hinweg (transdisziplinär) tätig sein. Dabei wird es sich sechs übergeordneten Themen widmen:

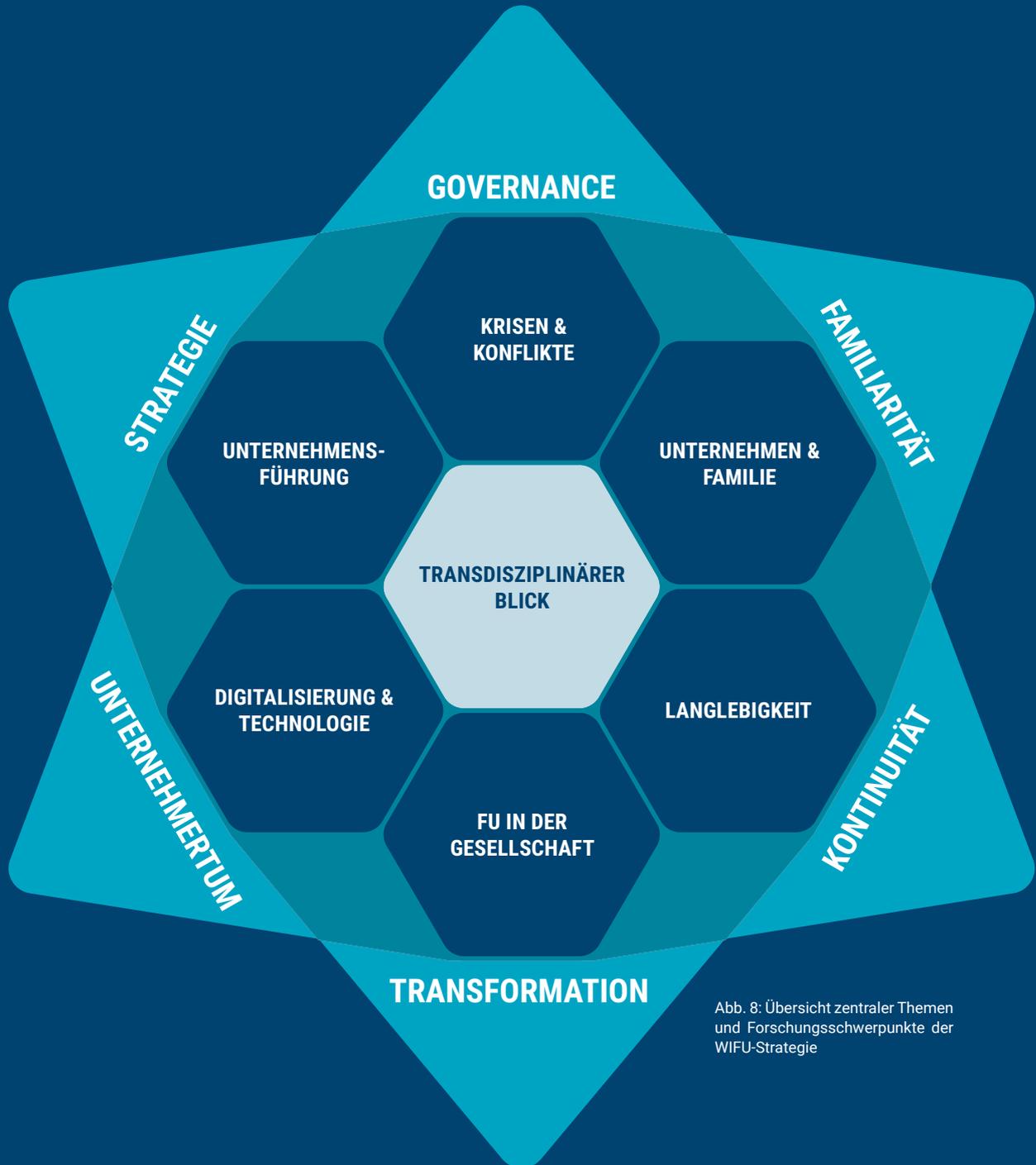


Abb. 8: Übersicht zentraler Themen und Forschungsschwerpunkte der WIFU-Strategie

01_LANGLEBIGKEIT:

Die transgenerationale Weitergabe scheint nach wie vor bei allen teilnehmenden Familienunternehmen Sorgen und Erwartungen hervorzurufen. Dabei steht auf der einen Seite das Familienunternehmen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, das es weiterzuführen gilt. In diesem Zusammenhang treten erhebliche erb- und steuerrechtliche Fragen bei den Teilnehmern auf. Die Frage, wer die Unternehmensleitung übernimmt und in welcher Konstellation Eigentümeranteile weitergegeben werden, geht Hand in Hand mit der Erbschaftsteuerregelung. Auf der anderen Seite gilt es die Unternehmerfamilie nicht zu vernachlässigen, die ebenfalls vor Herausforderungen bei der Nachfolge steht. Der Nachfolgeprozess beginnt häufig, wenn die Kinder auf die Welt kommen. Die Nachfolge begleitet Unternehmen und Familie demzufolge und wirft Fragen zur Erziehung der nächsten Generation, zur Implementierung von Nachfolgeregelungen sowie Fragen zur Übertragung von Anteilen an die Kinder auf.

02_DIGITALISIERUNG UND TECHNOLOGIE:

Wir stehen am Beginn des digitalen Zeitalters, dieser gesellschaftliche Wandel wird die Wirtschaft noch in den nächsten Dekaden beschäftigen. Im Kontext von Familienunternehmen wird deutlich, dass neue Technologien eine zentrale Rolle spielen und viele Fragen aufwerfen: Inwieweit können oder müssen wir neue Technologien in das Familienunternehmen einführen? Inwieweit nutzen wir alle Kontakte, Fähigkeiten und Ressourcen? Gibt es Schwachstellen? Fehlen irgendwelche Fähigkeiten? Verfügen wir über die richtige Expertise, um neue Trends und Technologien auszuschöpfen und unsere Wettbewerbsfähigkeit zu stärken? Wenn nicht, wo soll man dann suchen bzw. wer kann uns helfen? Beobachtbar sind in diesem Zusammenhang auch Fragen zur Strategie sowie Personalthemen wie Rekrutierung und Personalentwicklung.

03_FAMILIENUNTERNEHMEN IN DER GESELLSCHAFT:

Familienunternehmen bilden das Rückgrat der Wirtschaft und sind somit fest in der Gesellschaft verwurzelt. Dennoch wünschen sich Familienunternehmer Unterstützung bei der Stärkung des Wertbeitrags, den

Familienunternehmen leisten. Hierzu zählen auch die rechtlichen Aspekte zur Steuerbelastung und Vereinfachung des Steuerrechts im Allgemeinen und bei der Weitergabe des Unternehmens an die nächste Generation. Darüber hinaus geht es den Familienunternehmen auch um Fragen des Arbeitsrechts und einen effizienteren Umgang mit Personalkosten und Bürokratisierung. Die jeweilige Gesellschaft, in der Familienunternehmen und Unternehmerfamilien eingebettet sind, ist erheblich durch kulturelle Normen und Werte geprägt. Beispielsweise sind Familienstrukturen in Indien völlig anders konzipiert als in China, in Lateinamerika anders als im Nahen Osten. Wie genau können Familienunternehmen aus unterschiedlichen Regionen miteinander verglichen werden? Wie gelingen Kooperationen von Familienunternehmen aus unterschiedlichen Kulturkreisen?

04_DIE SCHNITTSTELLE ZWISCHEN FAMILIE UND UNTERNEHMEN:

Familienunternehmen zeichnen sich durch ein sehr enges Zusammenwirken von Familie und Unternehmen aus. Die Familie macht hierbei die große Besonderheit zu anderen Unternehmenskonstellationen aus. Zentral ist hier vor allem die Einbindung der nicht-operativen Gesellschafter in das Familienunternehmen. Familien, die stark wachsen und unter Umständen mehrere Stämme oder große dynastische Familienverbände bilden, suchen Lösungsansätze zur Identifikation und Einbindung. Dies umfasst klare Regelungen im Rahmen der Family Governance wie auch rechtliche Aspekte, wie beispielsweise die Weitergabe von Anteilen, die für den Erhalt des Familienunternehmens sorgen.

05_KRISEN UND KONFLIKTE:

Bei diesen Themen stellt die Dynamik und Wirkung der Familie auf das Unternehmen einen Schwerpunkt dar. Hiermit verbunden stellen sich u. a. folgende Fragen: Firma vor Familie? Oder Familie vor Firma? Konflikte sind in Unternehmerfamilien durch das Zusammenspiel von Unternehmens- und Familienalltag unumgänglich und nahezu erwartbar. Doch auch die Frage, wie die Familie Auslöser von Unternehmenskrisen sein kann und wie Familie und Unternehmen resilient gegen externe Krisenauslöser (z.B. Digitalisierung) gemacht werden können, sind hier zentrale Fragen. Darüber hinaus ist zu fragen, wie Family Gover-

4 | AUSBLICK – DIE NÄCHSTEN 20 JAHRE

nance und Corporate Governance in Krisenzeiten wirken und ggf. einen Untergang verhindern können.

06_UNTERNEHMENSFÜHRUNG:

Jedes Familienunternehmen ist aufgrund seiner besonderen Historie, des organischen Wachstums und der langfristigen Orientierung ein einmaliges Gebilde mit spezifischen Ressourcen und Wettbewerbsvorteilen. Diese Einzigartigkeit bedingt, dass Standardlösungen „aus dem Lehrbuch“ auf viele Familienunternehmen nicht passen. Es stellt sich die Frage, ob und wie diese Einzigartigkeit in all ihren Facetten gesteuert werden kann und wie eine Theorie des Familienunternehmens aussieht. Dazu gehören auch rechtliche und strukturelle Fragen. Welche Rechtsform ist die günstigste für uns? Welche Ertragsteuerbelastung entsteht jeweils und fällt im Rahmen eines Rechtsformwechsels Umwandlungssteuer an? Dabei geht es ebenfalls um die Installation eines Aufsichtsgremiums oder eines Beirats und inwieweit Familienmitglieder darin vertreten sein dürfen oder sollen.

TRANSDISZIPLINÄRER BLICK

In der bisherigen internationalen Forschung zeigt sich, dass jedes dieser Forschungsfelder für sich steht und bestenfalls innerhalb einer Disziplin betrachtet wird. Diese verallgemeinernde Sichtweise übersieht jedoch, dass Forschung im Kontext von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien von verschiedenen Blickwinkeln aus zu betrachten ist. Besonders in Familienunternehmen haben Themen Auswirkungen aufeinander und können in mehreren Forschungsfeldern untersucht werden. Beispielsweise hat die Nachfolge, neben der emotionalen und psychologischen und sozialen Perspektive auch rechtliche Auswirkungen, die es zu berücksichtigen gilt. Die bisher bestehende Verbindung zwischen den Disziplinen wird ausgeweitet und um übergreifende Forschungsschwerpunkte ergänzt, die zusammen den „transdisziplinären Blick“ bilden. Eine Reihenfolge besteht nicht, vielmehr können Schwerpunkte gesetzt werden, die sich aus den momentanen und zukünftigen Fragen und Herausforderungen der Familienunternehmen und Unternehmerfamilien ergeben. Beispielsweise werden für eine sinnvolle Ausein-

andersetzung mit der Langlebigkeit von Familienunternehmen, Kenntnisse aus den Sozialwissenschaften und den Geschichtswissenschaften ebenso benötigt wie juristische Kenntnisse. Das WIFU-Team erfasst somit die Herausforderungen der Familienunternehmen und Unternehmerfamilien in ihrer ganzen Komplexität. Wir sind überzeugt: Nur so können wir als Pionier der Forschung die Impulse geben, die in der Wissenschaft fächerübergreifende Forschung im Bereich des Familienunternehmertums initiieren.

Neben der Gefahr einer zu disziplinspezifischen Betrachtung des Phänomens Familienunternehmen besteht ebenfalls die Notwendigkeit, die o.g. Themen nicht als isolierte Phänomene zu betrachten, sondern Schnittstellen zu verwandten Themen zu berücksichtigen. Deshalb betrachtet das WIFU die sechs identifizierten Themen als sich überlappende Fragestellungen, welche jeweils einem übergreifenden Forschungsschwerpunkt zugeordnet werden können.

Abbildung 8 (S. 59) zeigt eine Übersicht über die zentralen Themen und ihre Schnittpunkte. Die sechs Themen (Krisen & Konflikte, Unternehmen & Familie, Unternehmensführung, Familienunternehmen in der Gesellschaft, Langlebigkeit, Digitalisierung & Technologie) stellen das inhaltliche Fundament der Forschungsstrategie dar, die mittels der übergreifenden Forschungsschwerpunkte am WIFU in unterschiedlichen Projekten bearbeitet werden.

01_GOVERNANCE:

beschäftigt sich mit übergreifenden Fragestellungen im Bereich Familienunternehmen in Krisen und Konflikten, der Unternehmensführung und der Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen. Dieses Themenfeld konzentriert sich dabei auf klassische Steuerungs- und Führungsfragestellungen von Organisationen und nimmt dabei aus der Unternehmensperspektive den spezifischen „Familien-Faktor“, aus der Familienperspektive den „Unternehmens-Faktor“ in den Blick.

02_FAMILIARITÄT:

beinhaltet Aspekte zur Nachfolge und Transgenerationalität, zu Krisen und Konflikten sowie zur Schnittstelle Familie und Unternehmen. Hierzu gehören Themen wie »

4 | AUSBLICK – DIE NÄCHSTEN 20 JAHRE

die Systemtheorie der Unternehmerfamilie; psychosoziale Probleme und ihre Thematisierung und professionelle Bearbeitung in Unternehmerfamilien; Systemische Aufstellungen als Beratungs- und Forschungsmethode.

03_KONTINUITÄT:

beinhaltet Fragestellungen zur Sozialisation, Erziehung und das Aufwachsen in Unternehmerfamilien und dynastischen Unternehmerfamilien. Diese Fragestellungen sind der Nachfolge genauso zuzuordnen wie der Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen und Familienunternehmen in der Gesellschaft.

04_TRANSFORMATION:

beschäftigt sich mit Familienunternehmen in der Gesellschaft, der Nachfolge und Langlebigkeit sowie der Digitalisierung und Technologien. Mit diesen Inhalten werden Veränderungsdynamiken und -notwendigkeiten in den Fokus gestellt.

05_UNTERNEHMERTUM:

beschäftigt sich mit der Umgestaltung und Weitergestaltung des Familienunternehmens im Rahmen der Digitalisierung und neuen Technologien, Familienunternehmen in der Gesellschaft und Unternehmensführung. Hier werden die unternehmerischen Fähigkeiten in der Organisation und der Unternehmerfamilie systematisch behandelt.

06_STRATEGIE:

beinhaltet strategische Fragestellungen zur Unternehmensführung, während Krisen und Konflikten und bei der Digitalisierung und Einführung von neuen Technologien. Die hier behandelten Fragestellungen umfassen die Analyse familienspezifischer Einflüsse und Ressourcen auf den langfristigen Unternehmensbestand.



MASSNAHMEN: DIE STÄRKEN DES WIFU AUSBAUEN

In mehr als 20 Jahren haben wir ein feines Gespür für die Anliegen von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien entwickelt. Auf diese Art und Weise ist es uns möglich, Forschungsthemen rechtzeitig zu erkennen und sie konsequent an den Bedürfnissen und Herausforderungen der Praxis auszurichten. Bei der empirischen Grundlagenforschung zeichnet sich das WIFU durch eine ausgeprägte Methoden- und Handlungskompetenz aus. Dies ermöglicht eine transdisziplinäre Arbeit. Um die Theorie des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie zu entwickeln und diese Theorie für den dauerhaften Fortbestand der Unternehmen nutzbar zu machen, leisten wir es uns, neue Wege zu gehen.

WAS WIRD AUSGEBAUT?

DIE THEORIE DES FAMILIENUNTERNEHMENS UND DER UNTERNEHMERFAMILIE:

Das WIFU betreibt fundierte Forschung, die in die Tiefe geht. Wir arbeiten an einer Theorie des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie, an der sich Wissenschaft und Praxis weltweit orientieren können. 20 Jahre Erfahrung und gewachsenes Wissen mit entsprechender Handlungs- und Methodenkompetenz sorgen für eine systematische Bearbeitung identifizierter Fragestellungen.

THEMENVIELFALT:

Das WIFU gibt fächerübergreifendes Wissen weiter. Die Fokusthemen der Forschung und Praxis sind: Strategie, Governance, Transformation, Unternehmertum, Kontinuität und Familiarität. Diese werden durch weitere Forschungsarbeiten vertieft, bestehende Erkenntnisse aktualisiert und ausgebaut.

WELTWEITES NETZWERK:

Als Forschungseinrichtung pflegt das WIFU das weltweit größte Netzwerk aus Familienunternehmen und

Unternehmerfamilien. Es ist unser Anspruch, dieses Netzwerk unter Wahrung größtmöglicher Vielfalt weiter zu entwickeln.

WAS BLEIBT BESTEHEN?

WECHSELSEITIGER THEORIE-PRAXIS-TRANSFER:

Das WIFU verbindet Theorie und Praxis und ermöglicht so deren wechselseitigen Austausch. Diese Herangehensweise prägt die Forschungstätigkeit am WIFU und bildet die methodische Grundlage des übergreifenden Wissenstransfers. Um dies zu ermöglichen, bringt das WIFU weiterhin Wissenschaftler, Familienunternehmer und ihre Familien regelmäßig und in vielfältigen Formaten zusammen.

VERANSTALTUNGSPORTFOLIO:

Durch ein konsequent an den Interessen und Ideen unserer Zielgruppen orientiertes Veranstaltungsangebot setzen wir Maßstäbe auf dem Gebiet der Wissenstransfer-Methoden und Austauschplattformen.

KODEX:

Wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn steht für uns im Dienst der Gesellschaft. In die Forschung und Lehre integriert das WIFU deshalb aktiv Mitglieder von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Allerdings beschützen wir auch die uns gewährten Einblicke in die Geschäfts- und Privatsphäre unserer Fallträger (z. B. vor öffentlichem Missbrauch). Wir geben keine Informationen über unsere Fallträger bekannt. Fallbeispiele, Fragestellungen oder Dynamiken in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien werden von uns immer anonym kommuniziert, es sei denn, die Fallträger stellen sich für eine öffentliche Darstellung explizit zur Verfügung.

VISION: PARTNER DER PRAXIS – ZUSAMMENARBEIT AUF AUGENHÖHE

Als eines der führenden Institute für die Erforschung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien sind wir Pioniere und Impulsgeber. Damit leisten wir einen prägenden Beitrag zu einer nachhaltig funktionierenden Wirtschaft und sozialen Gesellschaft. Jeder, der Informationen und Rat zu dieser Form eines Unternehmens sucht, orientiert sich an den Theorien des WIFU und nutzt das WIFU-Netzwerk. Das WIFU bietet eine Plattform für Free-Access-Knowhow sowie eine Plattform für zielgruppenspezifischen analogen und digitalen Austausch für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien an. Damit ist das WIFU Marktführer für Forschung, Wissen, Praxistransfer und Vernetzung im Bereich Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

Wir wollen die Familienunternehmerversther sein und schaffen einen geschützten Raum, in dem sich Familienunternehmer offen und vertrauensvoll austauschen können. Das WIFU als Forschungsinstitut geht unkon-

ventionelle Wege und dringt damit auch in Bereiche vor, die nicht im Mainstream des Interesses liegen. Dabei wirkt das Institut als Impulsgeber, um auch praktische Probleme in die Theoriebildung einzubeziehen.

Unsere nachhaltigen Forschungserfolge haben wir dem konsequent wechselseitigen Theorie-Praxis-Transfer zu verdanken. Deshalb integrieren wir aktiv Mitglieder von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien in Forschung und Lehre. Das Wissen stellen wir der Gesellschaft, insbesondere der Forschergemeinschaft, sowie den Familienunternehmern und Unternehmerfamilien über modernste digitale und analoge Kommunikationsmedien und -kanäle zur Verfügung. Deren Auswahl und Gestaltung richten wir an unserem Wertesystem und den Nutzungspräferenzen unserer Stakeholder aus. Die Vielfalt an Publikationen, die das WIFU veröffentlicht, setzt dabei Qualitäts- und Leistungsmaßstäbe, mit denen wir auch der internationalen Forschergemeinschaft Impulse geben.



MISSION: FAMILIENUNTERNEHMEN UND UNTERNEHMERFAMILIEN DURCH EINE ZIELGERICHTETE UND BREIT GEFÄCHERTE FORSCHUNG VERSTEHEN

Die Stärke des WIFU ist, dass wir Disziplinen verbinden (u.a. Psychologie, Soziologie, Rechtswissenschaften etc.) und Themen (Krisen & Konflikte; Unternehmen & Familie; Unternehmensführung; Familienunternehmen in der Gesellschaft; Langlebigkeit; Digitalisierung & Technologie) vereinen. Für die neuen Herausforderungen stellen wir uns disziplinübergreifend auf. Disziplinen werden dabei als Ressource und zur Orientierung genutzt, finden sich aber stetig im Wandel, um zu neuen, anderen Erkenntnissen zu gelangen. Das bedeutet, dass wir thematisch und methodisch über die Grenzen der bisher verknüpften Disziplinen hinausgehen und neue Forschungsschwerpunkte erschließen.

ZIELE: ZUKUNFTSFÄHIGKEIT VON FAMILIENUNTERNEHMEN UND UNTERNEHMERFAMILIEN STÄRKEN

- ✓ Die Chancen und Risiken von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien näher beleuchten,
- ✓ einen substanziellen Beitrag in Forschung, Lehre und Praxistransfer leisten,
- ✓ den Meinungs- und Erfahrungsaustausch von Mitgliedern aus Familienunternehmen und Unternehmerfamilien fördern,
- ✓ potenzielle Nachfolger und Führungskräfte für Familienunternehmen ausbilden,
- ✓ die gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse interessierten Mitgliedern von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien praxisnah zur Verfügung stellen.



HINTERGRUND- INFORMATIONEN ZUR STUDIE

5.1 | DATENERHEBUNG

Grundlage der vorliegenden Erhebung zum Thema „Was bewegt Familienunternehmer wirklich?“ ist eine deutschlandweit durchgeführte Befragung in eben diesem Unternehmenstyp. An der Befragung, die im Zeitraum vom 15. Juni 2017 bis zum 31. August 2017 durchgeführt wurde, nahmen insgesamt 202 Familienunternehmer teil. Auch einige Unternehmen aus Österreich und der Schweiz zählen zu den Teilnehmenden. Der Fragebogen wurde den Befragten als digitale Onlineversion zur Verfügung gestellt. Zudem wurde über die Homepage des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) sowie über soziale Medien auf die Erhebung aufmerksam gemacht. Anhand von 16 Fragen wurden Familienunternehmer dazu befragt, was sie derzeit am meisten beschäftigt und auf welche dieser Themen und Fragen sie sich Antworten aus der Forschung erhoffen. Dabei wurde auf drei Schwerpunkte besonders Wert gelegt: Unternehmen, Familie und rechtliche Aspekte.

BESCHREIBUNG DER STICHPROBE

Die Vielfalt der antwortenden Unternehmen ist außergewöhnlich hoch und spiegelt das Gesamtbild der deutschen Familienunternehmenslandschaft wider. So finden sich unter den einbezogenen Familienunternehmen Vertreter unterschiedlicher Branchen, Umsatz- und Mitarbeitergrößen sowie Altersklassen und Generationen. Der Erhebung liegt also eine repräsentative Bandbreite von Familienunternehmern zugrunde.

Eine Mehrheit der befragten Familienunternehmen ist in der industriellen Produktion tätig (37,4%), gefolgt von der Konsumgüterindustrie (14%) und dem Groß- und Einzelhandel (10%). Jeweils knapp die Hälfte der Familienunternehmen erwirtschaftet einen Jahresumsatz von unter bzw. über 100 Millionen Euro. Es handelt es sich also um einen aussagekräftigen Durchschnitt.

Betrachtet man die Anzahl der Mitarbeiter, so ist festzuhalten, dass auch hier die Diversität unter den Familienunternehmern recht hoch ist. Die Mehrheit der teilnehmenden Familienunternehmer hat zwischen 1.001 und 5.000 Mitarbeiter. Die 50%-Grenze liegt hier bei 501 Mitarbeitern. Zusammenfassend betrachtet haben die von uns befragten Unternehmen durchschnittlich 3.000 Mitarbeiter bei einem Jahresumsatz von 564 Mio. Euro. Die Mehrheit der von uns befragten Unternehmen ist zwischen 51 und 100 Jahre alt (39%). Es haben aber auch Unternehmen an der Befragung teilgenommen, die wesentlich jünger (<20 Jahre: 6%) und wesentlich älter sind (>301 Jahre: 2%). Das jüngste Familienunternehmen ist 15 Jahre alt, das älteste 570. Das Durchschnittsalter beläuft sich auf 99 Jahre. Mehr als 90 Prozent der befragten Familienunternehmer haben bereits mindestens einen Generationswechsel hinter sich, besonders häufig haben Familienunternehmer in der dritten Generation an der Erhebung teilgenommen (26%).

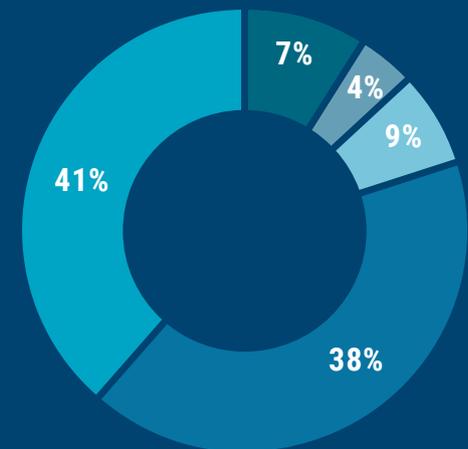
Die meisten der Teilnehmer sind im Bereich der Minderheitsgesellschafter zu finden (41%), gefolgt von Mehrheitsgesellschaftern (38%). Angehörige der Gesellschafterfamilie, die noch (4%) oder generell (7%) ohne Anteile sind, haben nur selten an der Erhebung teilgenommen. Auch Nicht-Familienmitglieder sind nur zu einem geringen Anteil vertreten (9%). 50 Prozent der Befragten sind neben ihrer Rolle als Gesellschafter in der Führung des Familienunternehmens tätig (Vorstand/Geschäftsführer). Weitere 13 Prozent übernehmen Aufgaben in einem Gremium des Unternehmens, wie zum Beispiel dem Aufsichts- oder Beirat. Mitglied in einem Familien- bzw. Gesellschaftergremium (Gesellschafterausschuss, Familienrat usw.) sind ebenfalls 13 Prozent. Unter den Befragten sind nur wenige als Manager bzw. Mitarbeiter für das jeweilige Unternehmen tätig (7%). Sechs Prozent der Teilnehmer verfügen über keine weitere Position/Funktion im Unternehmen.

Aus der Korrelation von Eigentumsverhältnissen und Position im Familienunternehmen ergibt sich, dass die Mehrheit der Teilnehmer geschäftsführende Gesellschafter des jeweiligen Familienunternehmens sind. Zusammenfassend kann an dieser Stelle noch einmal festgehalten werden, dass die Vielfalt außergewöhnlich hoch ist und das Gesamtbild der deutschen Familienunternehmerlandschaft widerspiegelt. Es handelt sich also um ein repräsentatives Sample, das sich hauptsächlich auf reine Familienunternehmen bezieht.

AUSBLICK

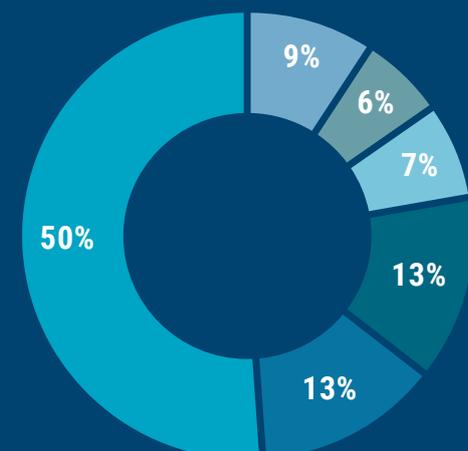
Auch wenn die Ergebnisse der Befragung repräsentativ für die Familienunternehmerlandschaft in Deutschland sind, darf nicht außer Acht gelassen werden, dass es sich um eine Momentaufnahme der derzeit aktuellen Fragestellungen handelt, die in Zukunft einer neueren Überprüfung bedarf. Jedoch sei anzumerken, dass sich unter den häufig genannten Fragestellungen, Themen wie Nachfolge und Konflikte befinden, die schon seit Jahren Fokusthemen sind und wahrscheinlich auch in Zukunft als relevant erachtet werden können. Da diese Erhebung ein differenzierteres Bild zeigt, sollte sie in Zukunft wiederholt werden, um mehr über die Themen zu erfahren, die zum jeweils aktuellen Zeitpunkt von den Familienunternehmern als wichtig erachtet werden.

TEILNEHMER DER STUDIE NACH IHRER FUNKTION



- Mehrheitsgesellschafter
- Minderheitsgesellschafter
- Generell ohne Anteile
- Noch ohne Anteile
- Kein Familienmitglied

TEILNEHMER DER STUDIE NACH POSITION IM UNTERNEHMEN



- Vorstand/Geschäftsführer
- Aufsichtsrat/Beirat
- Gremienmitglied
- Manager/Mitarbeiter
- Nein, keine weitere Position
- Sonstige Position

5.2 | REFERENZEN

- Ammer, J. (2017): Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen – Strategien und Maßnahmen zur Prävention von intergruppalen Konflikten in Stammesorganisationen. Göttingen: V&R unipress.
- Audretsch, D.B.; Hülsbeck, M & Lehmann, E. (2013): Families as active Monitors of Firm Performance. In: Journal of Family Business Strategy, Vol. 4, Nr. 2, S. 118-130.
- Becker, A. & Schreiner, P. (2016): Die Europäische Aktiengesellschaft (SE) als Rechtsformalternative für Familienunternehmen – Ein Leitfaden. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen.
- Bharadwaj, A.; El Sawy, O. A., Pavlou, P. A. & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. MIS Quarterly, 37(2), 471-482.
- Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) (2017): Berufsbildungsbericht 2017. Bonn: BMBF. Unter: https://www.bmbf.de/pub/Berufsbildungsbericht_2017.pdf, zuletzt aufgerufen am 14.05.2018.
- E&Y (2017): Mittelstandbarometer Januar 2017. Befragungsergebnisse. Stuttgart: Ernst & Young GmbH. Unter: <http://www.ey.com/de/de/newsroom/news-releases/ey-20170126-fachkraftemangel-im-mittelstand-spitzt-sich-zu>, zuletzt abgerufen am 14.05.2018.
- Groth, T; Rösen, T. & Schlippe, A.v. (2013): Nachfolge in Familienunternehmen. Ein Leitfaden zur Gestaltung der Nachfolge auf Seite des Unternehmens und des Gesellschafterkreises. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen.
- Hülsbeck, M. (2014): Managen oder kontrollieren? Die Rolle der Familie in der Corporate Governance von Familienunternehmen. In: Private Wealth – Vermögen, Wohlstand & Werte, Heft 03/2014, S. 143-145.
- Hülsbeck, M.; Klinken, P. & Jansen, T. (2016): Persönliche Kompetenzen in der Nachfolge. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen.
- Hülsbeck, M.; Lehmann, E.; Weiß, D. & Wirsching, K. (2011): Innovationsverhalten in Familienunternehmen. In: ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, Vol. 82, Nr. 3, S. 71-91.
- Hülsbeck, M.; Plass, C. & Pohlmeier, J. (2016): Human Resource Management in Familienunternehmen. Leitfaden zur Gestaltung eines ganzheitlichen, personalbezogenen Managementansatzes. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen.
- Kleve, H. (2017): System Compliance in Unternehmerfamilien. Konfliktprevention durch Beachtung elementarer Systemregeln. In: Konfliktdynamik, Heft 04/2017, S. 294-300.
- Kleve, H. (2018): Die Organisation des Familiennetzwerkes. In: Familienunternehmen und Stiftungen, Heft 02/2018, S. 44-49.

5 | ANHANG

- ➔ Kögel, R. (2016): Grundzüge des deutschen Erbrechts. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen.
- ➔ Layer, B. (2017): Familienunternehmen und die Erbschaftsteuer. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen.
- ➔ Löhde, A. S.; Rösen, T. & Calabrò, A. (2016): Erfolgsfaktoren der Nachfolge. Wissenschaftliche Beilage zum Axia Award 2016.
- ➔ Otten-Pappas, D. & Jäkel-Wurzer, D. (2017): Weibliche Nachfolge: Ausnahme oder Regelfall? Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen.
- ➔ Plate, M., Groth, T., Ackermann, V. & Schlippe, A. v. (2011): Große deutsche Familienunternehmen: Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- ➔ Porter, M. & Heppelmann, J. (2014): Wie smarte Produkte den Wettbewerb verändern. Harvard Business Manager, Heft 12/2014, S. 34-60.
- ➔ Rösen, T.; Schlippe, A. v. & Gimeno, A., (2012): Strukturelles Risiko und Mentale Modelle in Familie und Unternehmen von Familienunternehmen. In: Familienunternehmen und Stiftungen, Heft 03/2012, S. 92-98.
- ➔ Rösen, T. & Großmann, S. (2014): Ein Familienstrategieprozess als Konfliktlöser in Familienunternehmen?. In: KonfliktDynamik, 3. Jahrgang, Heft 4/2014, S. 332-339.
- ➔ Rösen, T.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2014): Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Über gezielte Aus- und Weiterbildungsprogramme in Unternehmerfamilien. In: Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen, Heft 3/2014, S. 101-108.
- ➔ Rösen, T.; Schlippe, A. v. & Kleve, H. (2019): Die dynastische Großfamilie. Skizze eines spezifischen Typus von Unternehmerfamilien. In: Kleve, H.(Hrsg.): Die Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag (in Vorbereitung).
- ➔ Schlippe, A. v. (2009): Psychologie der familieninternen Nachfolge in Familienunternehmen. In: Kirchdörfer, R. et al. (Hrsg.): Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Festschrift für Brun-Hagen Hennerkes zum 70. Geburtstag. München: Verlag C.H. Beck, S. 39-56.
- ➔ Schlippe, A. v. (2012): Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge: Ambivalente Nachfolgesysteme. In: Familienunternehmen und Stiftungen, Heft 05/2012, S. 170 – 175.
- ➔ Schlippe, A. v. (2016): Das kommt in den besten Familien vor... Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen. Stuttgart: Concadora Verlag.
- ➔ Schlippe, A. v.; Nischak, A. & El Hachimi, M. (Hrsg.): Familienunternehmen verstehen – Gründer, Gesellschafter und Generationen. Göttingen: V&R Verlag.
- ➔ Schlippe, A. v.; Groth, T & Rösen, T (2012): Paradoxien der Nachfolge in Familienunternehmen. In: KonfliktDynamik, 1. Jg., Heft 04/2012, S. 288-299.
- ➔ Schlippe, A. v.; Groth, T & Rösen, T (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- ➔ Simon, F.B.; Wimmer, R. & Groth, T.: Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- ➔ Vöpel, N; Rösen, T; Calabrò, A. & Müller, C. (2013): Eigentum verpflichtet – über Generationen. Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) und dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU).
- ➔ Wimmer, R.; Domayer, E.; Oswald, M. & Vater, G. (2018): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Heidelberg: Springer Verlag, 3. Aufl.



KONTAKT

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Drei Forschungs- und Lehrbereiche – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet.

Seit 2004 ermöglichen die Institutsträger, ein exklusiver Kreis von 75 Familienunternehmen, dass das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren kann. Mit derzeit 18 Professoren leistet das WIFU seit mittlerweile zwei Dekaden Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

IHRE ANSPRECHPARTNER

Prof. Dr. Tom A. Rüsen

Geschäftsführender Direktor

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten

E-Mail: tom.ruesen@uni-wh.de

Tel.: +49 2302 926-513

www.wifu.de

Prof. Dr. Marcel Hülsbeck

Akademischer Direktor

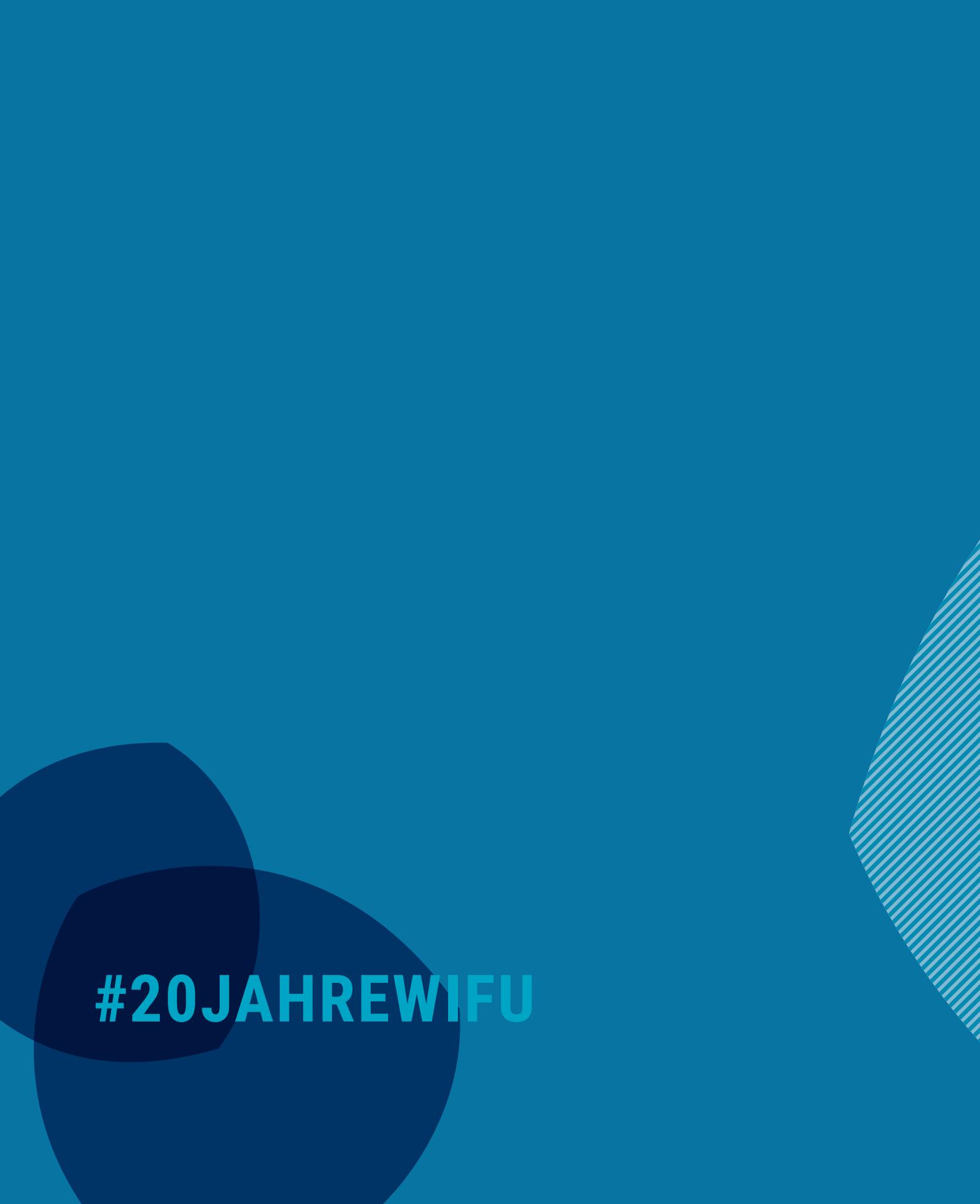
Lehrstuhl Management von Familienunternehmen

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten

E-Mail: marcel.huelsbeck@uni-wh.de

Tel.: +49 2302 926-515

www.wifu.de

The image features a solid blue background. In the bottom-left corner, there are three overlapping circles of varying shades of blue. On the right side, there is a curved, triangular shape filled with a white and blue diagonal striped pattern.

#20JAHREWIFU