

Philipps



Universität  
Marburg



HHL

CENTER FOR STRATEGY AND  
SCENARIO PLANNING



# Zukunftsfähigkeit deutscher Familienunternehmen

Ergebnisbericht

Prof. Dr. Torsten Wulf, Christian Hoffmann, Desirée Renner

Marburg/Leipzig, Mai 2013

Philipps



Universität  
Marburg



**HHL**

CENTER FOR STRATEGY AND  
SCENARIO PLANNING

**Philipps-Universität Marburg**  
**Lehrstuhl für Strategisches und Internationales Management**

**HHL Leipzig Graduate School of Management**  
**Center für Strategie und Szenarioplanung**

**Zukunftsfähigkeit**  
**deutscher Familienunternehmen**  
**– Ergebnisbericht –**

Prof. Dr. Torsten Wulf,  
Christian Hoffmann und Desirée Renner

Copyright:

Philipps-Universität Marburg – Lehrstuhl für Strategisches und Internationales Management

HHL Leipzig Graduate School of Management – Center für Strategie und Szenarioplanung

Marburg/Leipzig 2013

Jede Form der Weitergabe und Vervielfältigung  
bedarf der Genehmigung des Herausgebers



## MANAGEMENT SUMMARY

Die vorliegende Studie wurde vom Lehrstuhl für Strategisches und Internationales Management der Philipps-Universität Marburg und dem Center für Strategie und Szenarioplanung der HHL Leipzig Graduate School of Management durchgeführt. Ziel der Untersuchung war es, die unternehmerische Ausrichtung und Professionalisierung von Familienunternehmen verschiedener Generationen zu beurteilen. Darauf aufbauend wurden der Erfolg und die Zukunftsfähigkeit der Familienunternehmen verglichen. Die Studie liefert zudem Erkenntnisse zur Nachfolgeregelung der teilnehmenden Unternehmen.

Die Datenerhebung erfolgte im Herbst 2012 durch eine Befragung von 218 Familienunternehmen verschiedener Branchen und Größenklassen. Dabei wurden folgende zentrale Erkenntnisse gewonnen:

- ➔ **Die unternehmerische Ausrichtung von Familienunternehmen nimmt über die Generationen hinweg ab.**
  - Die unternehmerische Ausrichtung von Familienunternehmen sinkt von Generation zu Generation um ca. 3%.
  - Familienunternehmen verlieren nach der ersten Managementgeneration insbesondere ihr proaktives Handeln und ihre Risikobereitschaft.
- ➔ **Die Professionalisierung von Familienunternehmen geht in der zweiten Managementgeneration zurück und steigt anschließend auf ein höheres Niveau an.**
  - Die Beschäftigung mit der Weiterentwicklung des Unternehmens nimmt mit zunehmender Managementgeneration ab.
  - Die Nutzung formeller Personalmanagementsysteme und finanzieller Kontrollsysteme sowie die Dezentralisierung von Entscheidungen und die Integration familienfremder Führungskräfte gehen in der zweiten Managementgeneration zurück und steigen anschließend auf ein höheres Niveau an.

→ **Sowohl eine starke unternehmerische Ausrichtung als auch ein hoher Grad der Professionalisierung wirken sich positiv auf den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen aus.**

- Durch eine starke unternehmerische Ausrichtung können Familienunternehmen ihren Erfolg bzw. ihre Zukunftsfähigkeit um 11% bzw. 8% .  
Das proaktive Handeln und die Risikobereitschaft sind entscheidende Größen.
- Durch einen höheren Grad der Professionalisierung können Familienunternehmen ihren Erfolg bzw. ihre Zukunftsfähigkeit um 12% bzw. 10% steigern. Insbesondere die intensive Nutzung von Personalmanagementsystemen und eine starke unternehmerische Weitsicht haben einen positiven Einfluss.
- Die positive Wirkung der unternehmerischen Ausrichtung ist stärker als die der Professionalisierung.

→ **Die Mehrzahl der Familienunternehmen plant den Erhalt des Eigentums am Unternehmen in der Familie und die Führungsnachfolge durch Familienmitglieder.**

- 78% der befragten Familienunternehmen planen den Erhalt des Unternehmens in der Familie und 61% davon die Führungsnachfolge durch ein Familienmitglied.
- Als Ansprechpartner bei der Unternehmensnachfolge dienen vor allem Wirtschaftsprüfer und Steuerberater.

**An wen richtet sich diese Untersuchung?**

Diese Untersuchung richtet sich insbesondere an kleine und mittlere Familienunternehmen. Darüber hinaus beinhaltet sie wichtige Ergebnisse für die interessierte Öffentlichkeit und die Forschung.

Ohne die Unterstützung der teilnehmenden Unternehmen wäre die vorliegende Studie nicht möglich gewesen. Wir bedanken uns daher herzlich für die Teilnahmebereitschaft, Offenheit sowie das entgegengebrachte Vertrauen aller Studienteilnehmer.

## INHALTSVERZEICHNIS

MANAGEMENT SUMMARY .....	IV
INHALTSVERZEICHNIS.....	VI
1 Einführung .....	1
2 Ziel und Gang der Untersuchung.....	2
3 Charakteristika der teilnehmenden Familienunternehmen .....	4
4 Unternehmerische Ausrichtung der Familienunternehmen .....	7
5 Professionalisierung der Familienunternehmen.....	9
6 Auswirkungen auf die Zukunftsfähigkeit und den Erfolg der Familienunternehmen ...	12
7 Nachfolgeregelungen der Familienunternehmen.....	20
8 Fazit und Ausblick.....	24
Autoren und Ansprechpartner .....	27
Literaturverzeichnis.....	29
Abbildungsverzeichnis .....	30
Impressum .....	31

## 1 Einführung

Familienunternehmen gehören zu den erfolgreichsten Unternehmen in Deutschland. Nach einer Schätzung zählen 92% aller deutschen Unternehmen zu familienkontrollierten Unternehmen, welche 50% des Gesamtumsatzes der deutschen Volkswirtschaft ausmachen und 56% der Gesamtbeschäftigung stellen.<sup>1</sup>

Das Umfeld deutscher Familienunternehmen ist immer stärker durch Marktdynamik und Wettbewerbsintensität gekennzeichnet. Um den nachhaltigen Erfolg sowie die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten, müssen Familienunternehmen insbesondere drei Herausforderungen meistern: Erstens den Ausbau der Marktposition des Unternehmens vorantreiben, zweitens die gleichzeitige interne Weiterentwicklung des Unternehmens sicherstellen und drittens die Nachfolge des Unternehmens regeln. Die Ausprägung und der Einfluss dieser Faktoren ist dabei unterschiedlich stark und nicht zuletzt davon abhängig, in welcher Lebenszyklusphase sich das Familienunternehmen befindet. So werden Familienunternehmen in der Regel mit einem innovativen Produkt gegründet und der Markt dafür zielgerecht erschlossen. Der Fokus der ersten Generation liegt daher stark auf der Festigung und Ausdehnung des Marktanteils, während sich die nachfolgenden Generationen tendenziell verstärkt mit der internen Weiterentwicklung des Unternehmens beschäftigen. Der erfolgreiche Generationenwechsel ist andererseits von den zuvor getroffenen Nachfolgeregelungen abhängig.

Vor diesem Hintergrund befasst sich die vorliegende Studie insbesondere mit der Frage, inwieweit sich Familienunternehmen verschiedener Generationen hinsichtlich ihrer unternehmerischen Ausrichtung und Professionalisierung unterscheiden. Ebenso wurde die Auswirkung dieser Faktoren auf den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit untersucht. Darüber hinaus liefert die Studie wesentliche Erkenntnisse zur Nachfolgeplanung von Familienunternehmen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Gottschalk, S., Niefert, M., Licht, G., Hauer, A., & Keese, D. 2009. Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. München: Stiftung-Familienunternehmen.

## 2 Ziel und Gang der Untersuchung

- ➔ *Ziel der Untersuchung war die nach Generationen differenzierte Betrachtung der unternehmerischen Ausrichtung und Professionalisierung von Familienunternehmen.*
- ➔ *Ebenso wurde der Einfluss dieser Faktoren auf den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen untersucht.*
- ➔ *Darüber hinaus sollte die Nachfolgeplanung von Familienunternehmen genauer beleuchtet werden.*
- ➔ *Die Auswertung und Analyse der Daten basiert auf einer Stichprobe von 218 Familienunternehmen.*

Die Untersuchung der Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen ist ein gemeinsames Forschungsprojekt der Philipps-Universität Marburg, der HHL Leipzig Graduate School of Management und des Forums für Familienunternehmer ALPHAZIRKEL. Angesichts der unterschiedlichen Herausforderungen während des Lebenszyklus soll anhand einer schriftlichen Befragung geklärt werden, ob sich die unternehmerische Ausrichtung und der Professionalisierungsgrad von Familienunternehmen in den Generationen unterscheidet. Im Vordergrund stehen dabei die folgenden Fragen:

### **Unternehmerische Ausrichtung**

- a) Wie verändert sich die unternehmerische Ausrichtung im Laufe des Lebenszyklus eines Familienunternehmens und wie beeinflusst sie die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen?

### **Professionalisierung**

- b) Wie verändert sich der Grad der Professionalisierung von Familienunternehmen im Zeitablauf und inwiefern trägt Professionalisierung zur Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen bei?



## **Nachfolgeregelungen**

c) Durch welche Nachfolgeregelungen sichern Familienunternehmen ihre Zukunftsfähigkeit?

Für die Studie wurde ein strukturierter Fragebogen mit 50 Fragen zu den Bereichen Unternehmens- und Branchencharakteristika, Ausbau der Marktposition, interne Weiterentwicklung, Nachfolge, Familieneinfluss sowie Erfolg des Unternehmens entworfen. Dieser wurde an 4000 Unternehmen in Deutschland versendet, die mithilfe einer Likert-Skala von 1 bis 7 ihr Unternehmen hinsichtlich der verschiedenen Merkmale bewerten sollten. Inhalt und Aufbau des Fragenkatalogs wurde im Vorfeld in Interviews mit zehn Familienunternehmern aus verschiedenen Bereichen diskutiert.

An der schriftlichen Befragung nahmen 242 Familienunternehmen teil, von denen 218 vollständige Angaben machten. Um die Merkmalsausprägung der verschiedenen Lebenszyklusabschnitte der Familienunternehmen zu vergleichen wurde aufbauend auf dem aktuellen Stand der Forschung eine Untergliederung in drei Generationsklassen vorgenommen – in Familienunternehmen der ersten, der zweiten und der nachfolgenden Generation.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. 2013. Planning for Growth: Life Stage Differences in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*: n/a-n/a.

### 3 Charakteristika der teilnehmenden Familienunternehmen

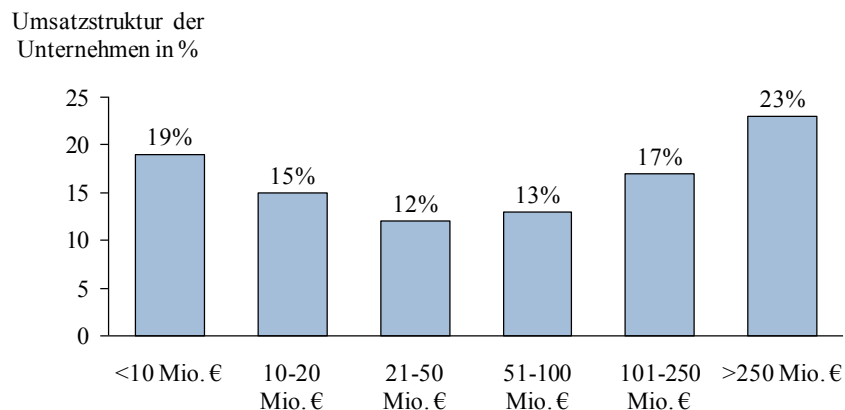
- ➔ *218 Familienunternehmen unterschiedlicher Branchen-, Größen- und Altersklassen haben an der Untersuchung teilgenommen.*
- ➔ *Die Fragebögen wurden insbesondere von Mitgliedern des Top-Managements der jeweiligen Familienunternehmen ausgefüllt (>80%).*
- ➔ *Es herrscht eine klare Dominanz von Familienmitgliedern in den Führungsorganen Geschäftsführung und Aufsichtsrat.*

An der vorliegenden Befragung haben insgesamt 218 Familienunternehmen unterschiedlicher Branchen sowie Größen- und Altersklassen teilgenommen. Diese Familienunternehmen, die der weiteren Analyse zugrunde liegen, unterscheiden sich hinsichtlich verschiedener Merkmale und geben ein repräsentatives Bild der deutschen Unternehmenslandschaft wieder. Die Charakteristika der teilnehmenden Familienunternehmen werden im Folgenden genauer beschrieben.

---

**Abb. 1: Umsatzstruktur [in %]**

---

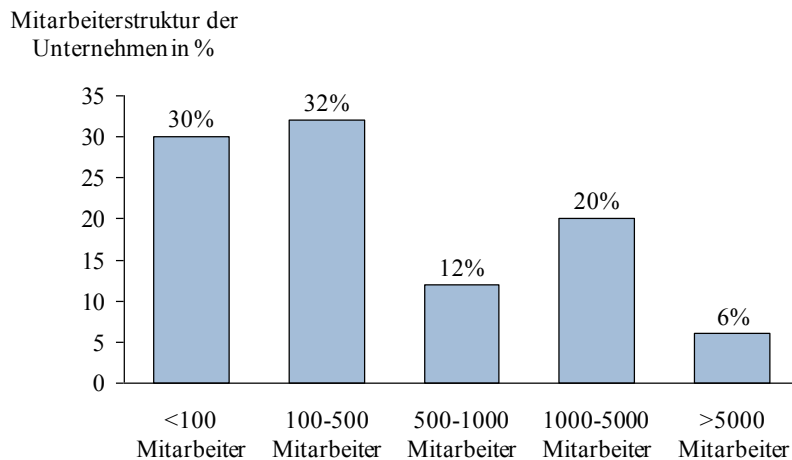


---

Der Umsatz der teilnehmenden Familienunternehmen im Geschäftsjahr 2011 verteilt sich relativ gleichmäßig auf sechs Klassen mit einer Größe von unter 10 Mio. € bis über 250 Mio. €. Der Median liegt bei ungefähr 50 Mio. €, viele der Familienunternehmen erwirtschafteten jedoch auch einen Umsatz von über 250 Mio. €.

**Abb. 2: Mitarbeiterstruktur [in %]**

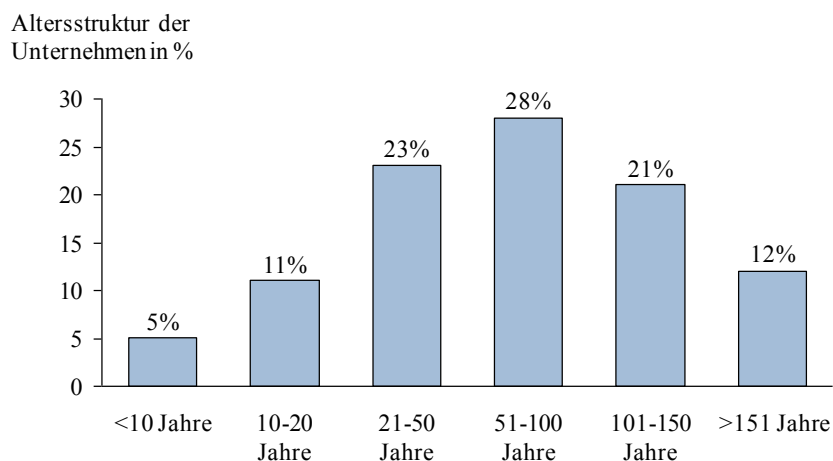
---



Die Mitarbeiteranzahl der teilnehmenden Familienunternehmen ist sehr heterogen und reicht von 5 bis über 4500. Sowohl große Familienkonzerne als auch sehr kleine Familienunternehmen sind in die Stichprobe eingeflossen. Die Mehrzahl der Familienunternehmen gehört jedoch zur zweiten Gruppe und beschäftigt zwischen 5 bis 500 Mitarbeitern (63%). Der Median ist mit 300 Mitarbeitern daher relativ gering, angesichts einiger großer Familienunternehmen liegt die durchschnittliche Mitarbeiterzahl jedoch bei 1542 Beschäftigten.

**Abb. 3: Altersstruktur [in %]**

---



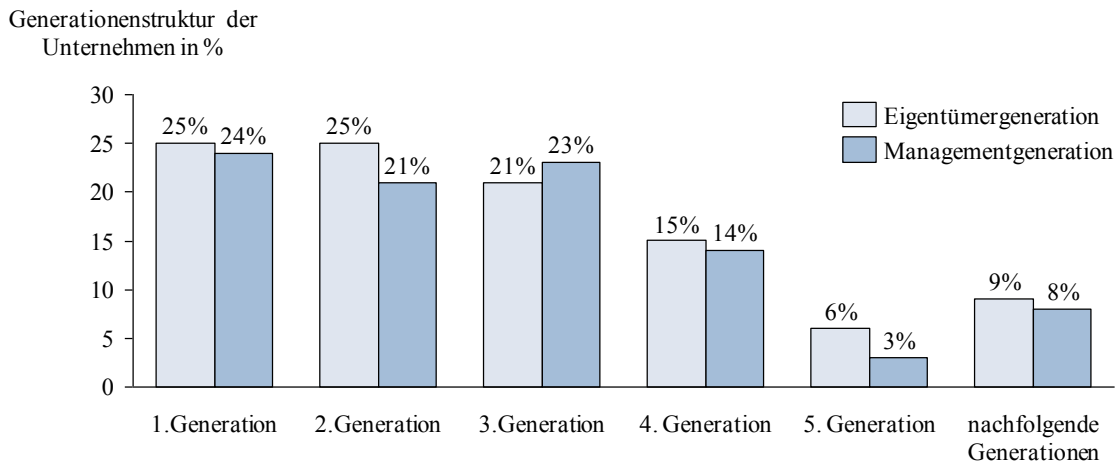
Die Alterstruktur der beteiligten Unternehmen ist über sechs Altersklassen hinweg nahezu normalverteilt und repräsentativ für das breite Spektrum deutscher Familienunternehmen.

Die Bandbreite der Gründungsjahre reicht von 1452 bis 2012. Über die Hälfte der Unternehmen ist über 50 Jahre alt und nur sehr wenige bestehen seit weniger als 10 Jahren. Das durchschnittliche Unternehmensalter beträgt ca. 94 Jahre, während der Median bei 70 Jahren liegt.

---

**Abb. 4: Generationenstruktur [in %]**

---



---

Im Datensatz sind Familienunternehmen verschiedener Generationen vertreten. Die Eigentums- und Managementstruktur ähnelt sich dabei stark. Da die Managementgeneration unmittelbar für die unternehmerische Ausrichtung und den Grad der Professionalisierung des Unternehmens verantwortlich ist, wurde diese in der weiteren Analyse näher betrachtet.<sup>3</sup>

Der Großteil der Unternehmen befindet sich zu ungefähr gleichen Anteilen in der ersten, zweiten und dritten Generation. Anschließend flacht die Häufigkeitsverteilung stark ab. Allerdings sind in der Studie auch Familienunternehmen vertreten, die seit bis zu zwölf Generationen in Familienhand sind.

---

<sup>3</sup> Vgl. Kellermanns, F. W. & Eddleston, K. A. 2006. Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 809-830; Sciascia, S. & Mazzola, P. 2008. Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. *Family Business Review*, 21(4): 331-345.

#### 4 Unternehmerische Ausrichtung der Familienunternehmen

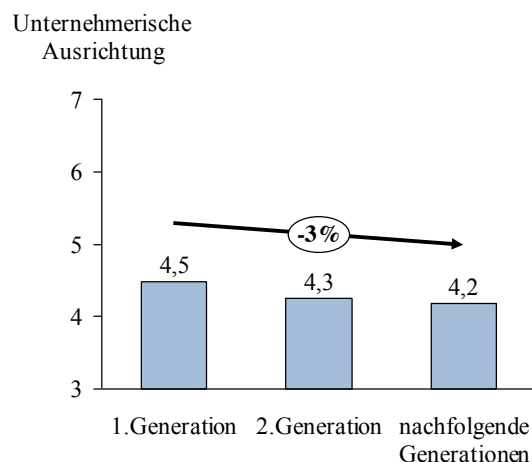
- ➔ *Die unternehmerische Ausrichtung von Familienunternehmen umfasst die Aspekte (1) Risikobereitschaft, (2) Innovationsfähigkeit und (3) proaktives Handeln.*
- ➔ *Im Laufe des Lebenszyklus verlieren Familienunternehmen ihre unternehmerische Ausrichtung.*
- ➔ *Insbesondere die Risikobereitschaft und das proaktive Handeln von Familienunternehmen nehmen mit zunehmender Managementgeneration ab.*

Zur Ermittlung der unternehmerischen Ausrichtung von Familienunternehmen greifen wir auf das in der Forschung etablierte Konstrukt der „Entrepreneurial Orientation“ zurück, das auf den Komponenten proaktives Handeln, Innovationsfähigkeit und Risikobereitschaft basiert.<sup>4</sup> Proaktives Handeln beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens zur Initiierung von Veränderungen im Markt und zur kompetitiven Positionierung im Wettbewerb. Die Innovationsfähigkeit umfasst die Fähigkeit eines Unternehmens zur Entwicklung und Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen im Markt. Die Risikobereitschaft beschreibt das Handeln eines Unternehmens in seinem wirtschaftlichen Umfeld.

---

**Abb. 5: Unternehmerische Ausrichtung nach Generationen**

---



---

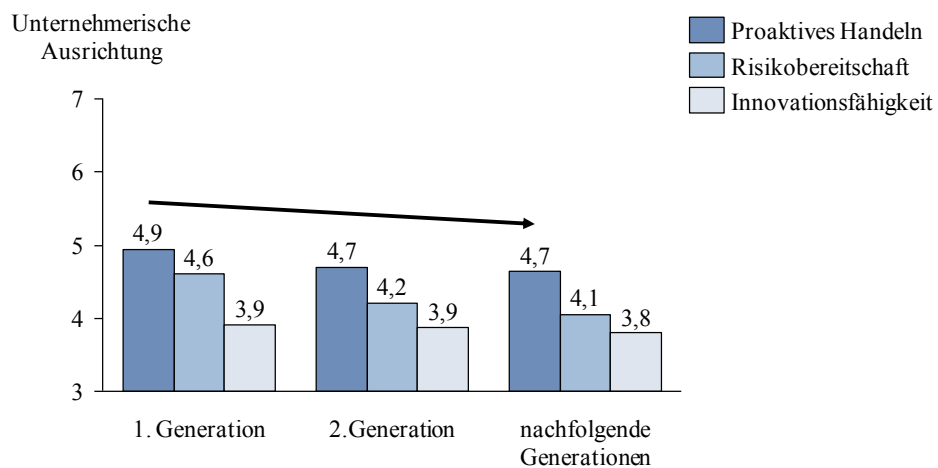
<sup>4</sup> Vgl. Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. 2007. Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1): 33-47.

Die Messung der unternehmerischen Ausrichtung erfolgte jeweils auf einer Likert-Skala (mit den Ausprägungen 1 bis 7). Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die unternehmerische Ausrichtung von Familienunternehmen im Laufe des Lebenszyklus abnimmt. Insbesondere beim ersten Generationswechsel scheint diese besondere Stärke von Familienunternehmen verloren zu gehen. Eine genauere Erklärung hierzu liefert die folgende Detailanalyse.

---

**Abb. 6: Komponenten der unternehmerischen Ausrichtung nach Generationen**

---



Betrachtet man die verschiedenen Komponenten unternehmerischen Handelns, so zeigt sich, dass im Laufe des Lebenszyklus insbesondere die Risikobereitschaft von Familienunternehmen sinkt (-6%). Ebenso nimmt das proaktive Handeln über die Generation hin deutlich ab (-3%). Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass auf nachfolgenden Managementgenerationen der erhöhte Druck lastet, das Familienerbe zu bewahren und den Geschäftsbetrieb mit möglichst wenig Risiko fortzuführen.<sup>5</sup> Die Innovationsfähigkeit der Familienunternehmen bleibt hingegen auch nach der ersten Generation auf einem ähnlichen Niveau.

---

<sup>5</sup> Vgl. Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. 2013. Planning for Growth: Life Stage Differences in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*: n/a-n/a.

## 5 Professionalisierung der Familienunternehmen

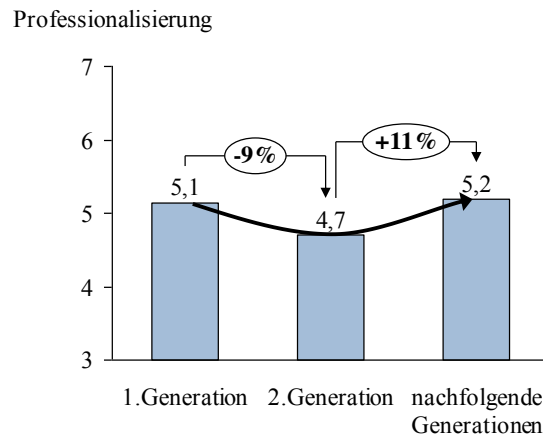
- ➔ *Die Professionalisierung von Familienunternehmen umfasst die Aspekte (1) unternehmerische Weitsicht, (2) Dezentralisierung von Entscheidungen, (3) Nutzung von Personalmanagementsystemen, (4) Nutzung finanzieller Kontrollsysteme und (5) Integration familienfremder Führungskräfte.*
- ➔ *Die Professionalisierung von Familienunternehmen ist im Durchschnitt weit fortgeschritten. Sie nimmt in der zweiten Generation jedoch zunächst ab, bevor sie in den nachfolgenden Generationen auf ein höheres Niveau ansteigt.*
- ➔ *Die unternehmerische Weitsicht von Familienunternehmen geht als einzige Komponente im Laufe des Lebenszyklus stetig zurück. Alle weiteren Komponenten nehmen einen „U“-förmigen Verlauf an.*
- ➔ *Die Integration von familienfremden Führungskräften spielt eine untergeordnete Rolle.*

Zur Ermittlung des Grades der Professionalisierung von Familienunternehmen nutzen wir ebenfalls ein in der Familienunternehmensforschung etabliertes Konstrukt. Es misst die Professionalisierung durch den Grad der aktiven Beschäftigung der Geschäftsführung mit der Weiterentwicklung des Unternehmens (unternehmerische Weitsicht), der Dezentralisierung von Entscheidungen, der Nutzung von Personalmanagementsystemen und finanzieller Kontrollsysteme sowie der Integration von familienfremden Führungskräften.<sup>6</sup>

---

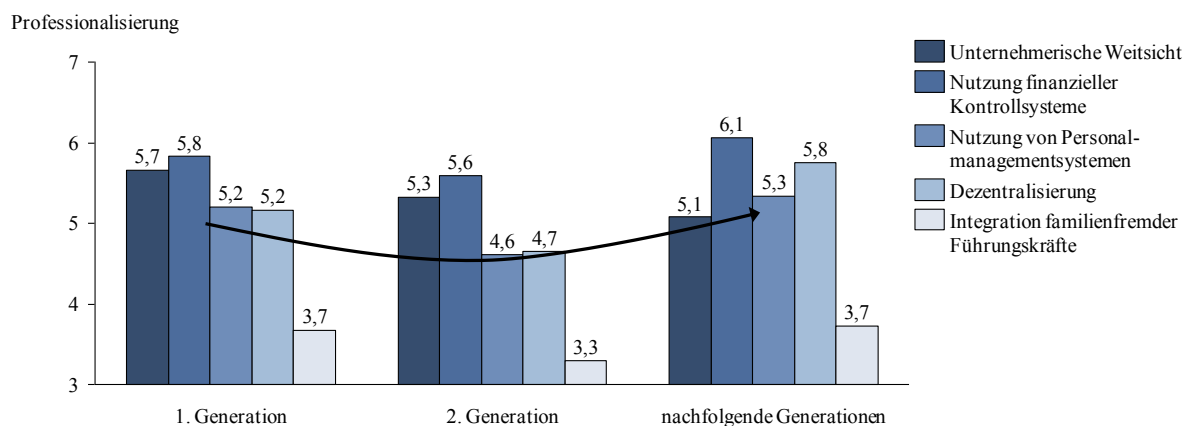
<sup>6</sup> Vgl. Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. 2012. Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. Family Business Review: n/a-n/a.

**Abb. 7: Professionalisierung nach Generationen**



Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Professionalisierung der Familienunternehmen im Durchschnitt weit fortgeschritten ist. Bereits die Unternehmen der ersten Generation verfügen über einen hohen Professionalisierungsgrad, der in der zweiten Generation jedoch deutlich sinkt, bevor er in den nachfolgenden Generationen auf ein höheres Niveau ansteigt. Der zwischenzeitliche Rückgang wird in der folgenden Detailanalyse genauer untersucht.

**Abb. 8: Komponenten der Professionalisierung nach Generationen**



Eine differenzierte Betrachtung des Konstrukts Professionalisierung lässt erkennen, dass sich fast alle Teilkomponenten über den Lebenszyklus hinweg „U“-förmig entwickeln und einen Tiefpunkt in der zweiten Generation aufweisen. Der Rückgang ist dabei mit einer durchschnittlichen Abnahme von 4-12% relativ deutlich, am stärksten betroffen sind die Nutzung von Personalmanagementsystemen (-12%) und die Dezentralisierung von Entscheidungen (-10%). Andererseits steigt dieser Wert in den nachfolgenden Generationen um 16% bzw. 24%



an, so dass das zwischenzeitliche Defizit mehr als ausgeglichen wird. Ähnliche Schwankungen sind bei der Integration von familienfremden Führungskräften zu verzeichnen, jedoch nimmt diese Komponente einen vergleichsweise geringen Stellenwert bei der Professionalisierung ein. Im Gegensatz hierzu ist die unternehmerische Weitsicht der Familienunternehmen zu Beginn stark ausgeprägt und geht im Laufe des Lebenszyklus stetig um durchschnittlich 5-6% zurück.

## 6 Auswirkungen auf die Zukunftsfähigkeit und den Erfolg der Familienunternehmen

- ➔ *Mit zunehmender unternehmerischer Ausrichtung steigen der Erfolg und die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.*
- ➔ *Starkes proaktives Handeln und eine hohe Risikobereitschaft wirken sich dabei besonders positiv aus.*
- ➔ *Mit zunehmender Professionalisierung steigen der Erfolg und die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen.*
- ➔ *Die intensive Nutzung von Personalmanagementsystemen und eine starke unternehmerische Weitsicht haben dabei den größten Einfluss.*

Die bisherige Analyse der Ergebnisse hat verdeutlicht, dass sich die Professionalisierung und die unternehmerische Ausrichtung der Familienunternehmen zwischen den Generationen unterscheiden. Welche Bedeutung dies für die Zukunftsfähigkeit und den Erfolg des Unternehmens hat, soll in diesem Kapitel erörtert werden.

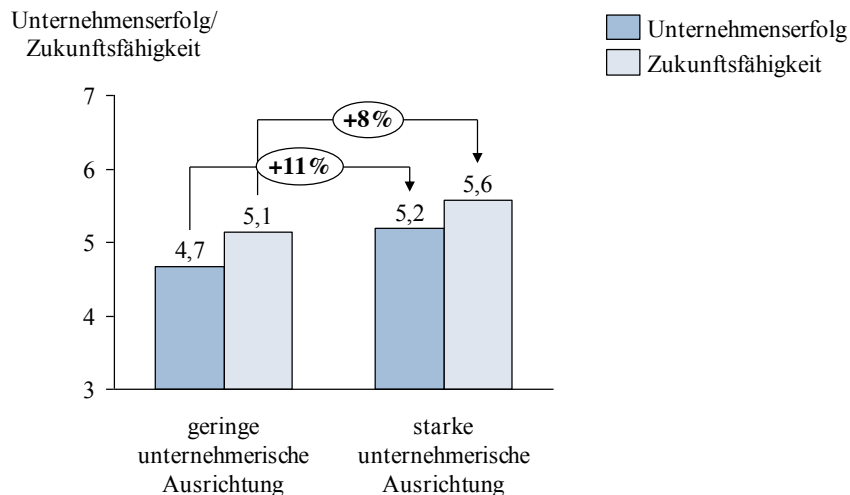
Um diese Frage genauer zu untersuchen, wurden die Zukunftsfähigkeit bzw. der Erfolg von Unternehmen mit jeweils geringer und starker unternehmerischer Ausrichtung bzw. Professionalisierung verglichen. Für die Bewertung der Zukunftsfähigkeit wurde die direkte Einschätzung des jeweiligen Unternehmens herangezogen. Auch der Unternehmenserfolg wurde durch die Einschätzung der jeweiligen Unternehmen gemessen. Dafür wurde ein Konstrukt genutzt, das den Erfolg eines Unternehmens anhand mehrerer Dimensionen, wie z.B. des Umsatzwachstums, der Gesamtkapitalrentabilität oder des Gewinns vor Steuern, erfasst.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. Wiklund, J. & Shepherd, D. 2003. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13): 1307-1314.

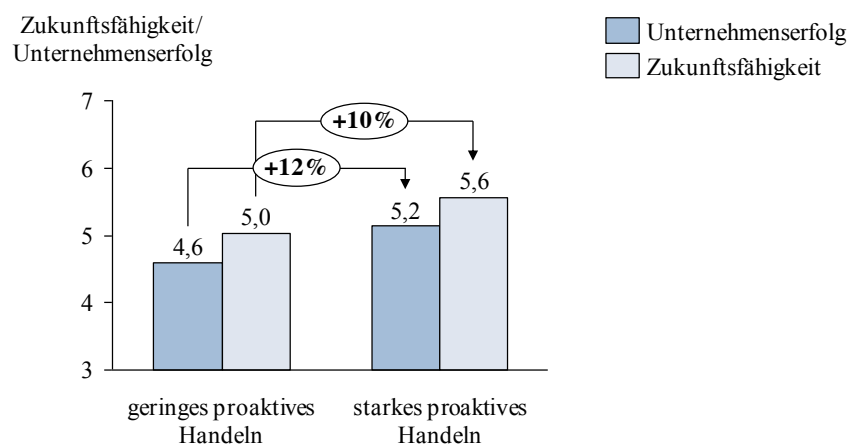
## 6.1 Auswirkung der unternehmerischen Ausrichtung auf Erfolg und Zukunftsfähigkeit

**Abb. 9: Auswirkung der unternehmerischen Ausrichtung auf Erfolg und Zukunftsfähigkeit**



Die Ergebnisse der Auswertung weisen eindeutig auf einen positiven Zusammenhang zwischen der unternehmerischen Ausrichtung und dem Erfolg bzw. der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens hin. So lässt sich bei stark unternehmerisch orientierten Familienunternehmen eine Steigerung dieser Größen um 11% bzw. 8% beobachten. Die Auswirkung der einzelnen Komponenten auf den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit der Familienunternehmen wird in der folgenden Detailanalyse näher untersucht.

**Abb. 10: Auswirkung des proaktiven Handelns auf Erfolg und Zukunftsfähigkeit**

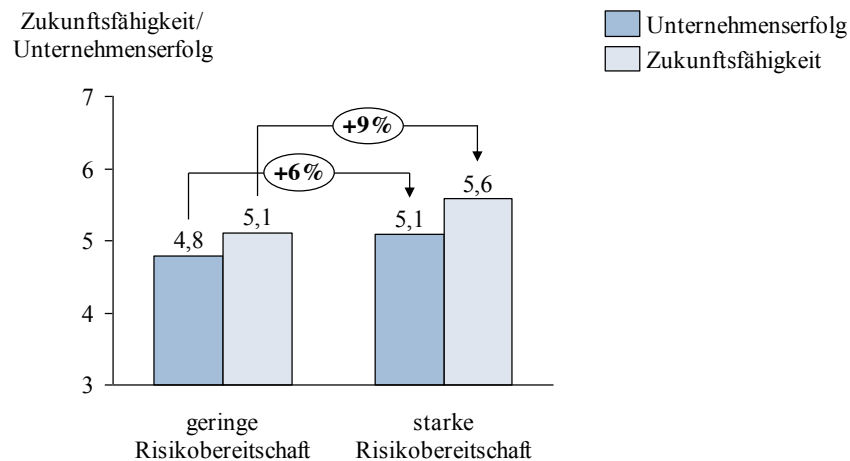


Der größte Einfluss auf den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit wurde im Bereich des proaktiven Handelns gemessen. Durchschnittlich konnten die Familienunternehmen hier einen um 12% höheren Erfolg und eine um 10% höhere Zukunftsfähigkeit erzielen.

---

**Abb. 11: Auswirkung der Risikobereitschaft auf Erfolg und Zukunftsfähigkeit**

---

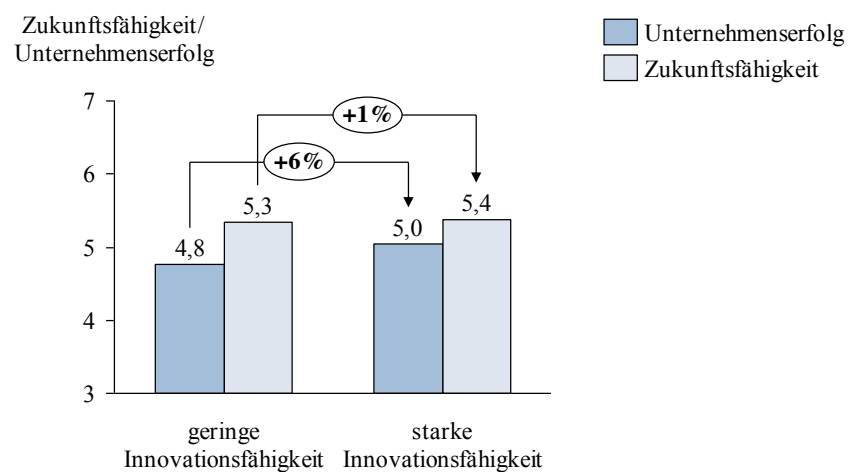


Gleichwohl scheint sich auch eine stärkere Risikobereitschaft deutlich positiv auszuwirken. So sind der Erfolg bzw. die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen mit hoher Risikobereitschaft um durchschnittlich 6% bzw. 9% größer als von solchen, die Risiken tendenziell vermeiden.

---

**Abb. 12: Auswirkung der Innovationsfähigkeit auf Erfolg und Zukunftsfähigkeit**

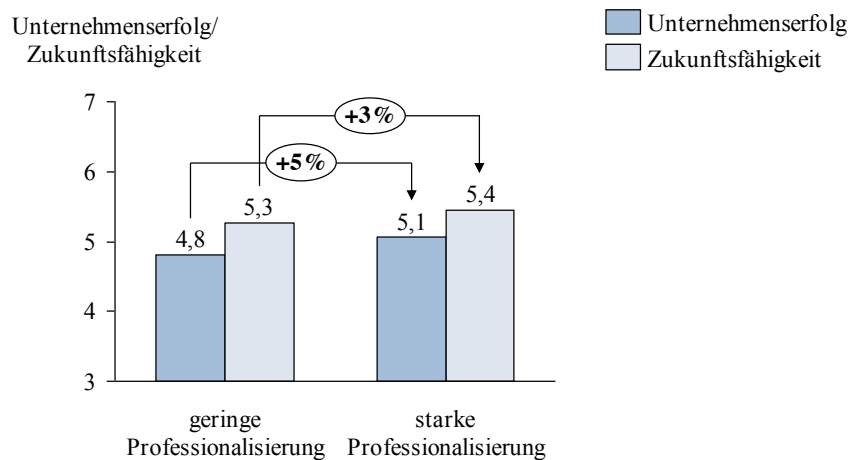
---



Darüber hinaus lässt sich auch ein positiver Zusammenhang zwischen der Innovationsfähigkeit und dem Erfolg bzw. der Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen beobachten, der jedoch weniger stark ausgeprägt ist. Während der Erfolgsunterschied durchschnittlich 6% beträgt, weicht die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen mit 1% kaum voneinander ab.

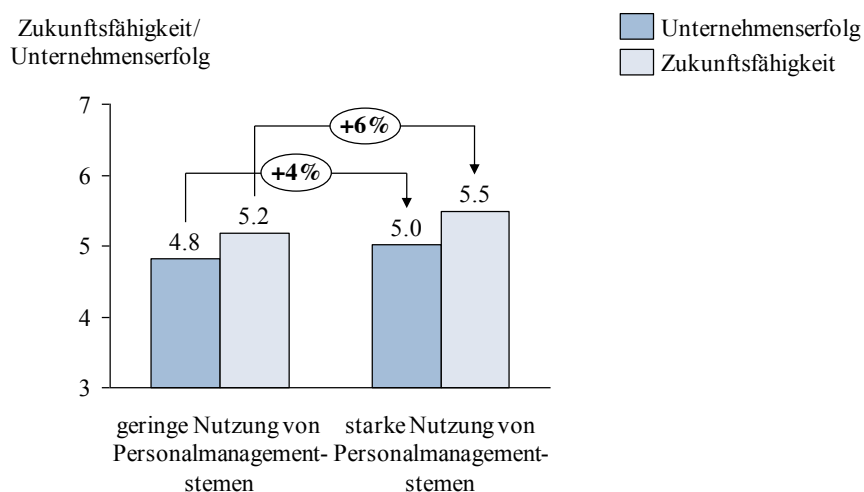
## 6.2 Auswirkung der Professionalisierung auf Erfolg und Zukunftsfähigkeit

**Abb. 13: Auswirkung der Professionalisierung auf Erfolg und Zukunftsfähigkeit**



Neben der unternehmerischen Ausrichtung spielt auch die Professionalisierung eines Unternehmens eine entscheidende Rolle für dessen Erfolg und Zukunftsfähigkeit. Die Ergebnisse der Studie deuten darauf hin, dass stark professionalisierte Familienunternehmen um durchschnittlich 5% erfolgreicher bzw. 3% zukunftsfähiger sind. Die Wirkung der verschiedenen Teilkomponenten wird im Folgenden genauer analysiert.

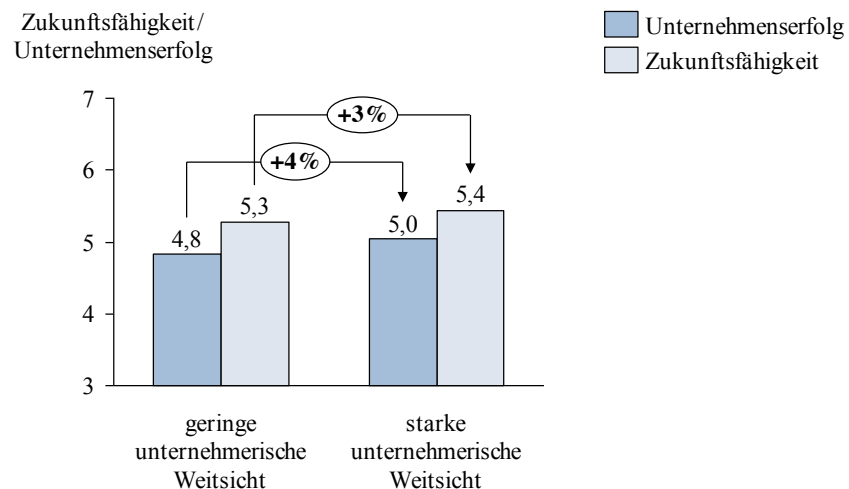
**Abb. 14: Auswirkung der Nutzung von Personalmanagementsystemen auf Erfolg und Zukunftsfähigkeit**



Vergleicht man die Familienunternehmen mit geringer und starker Nutzung von Personalmanagementsystemen, so liegen der Erfolg bzw. die Zukunftsfähigkeit der zweiten Gruppe

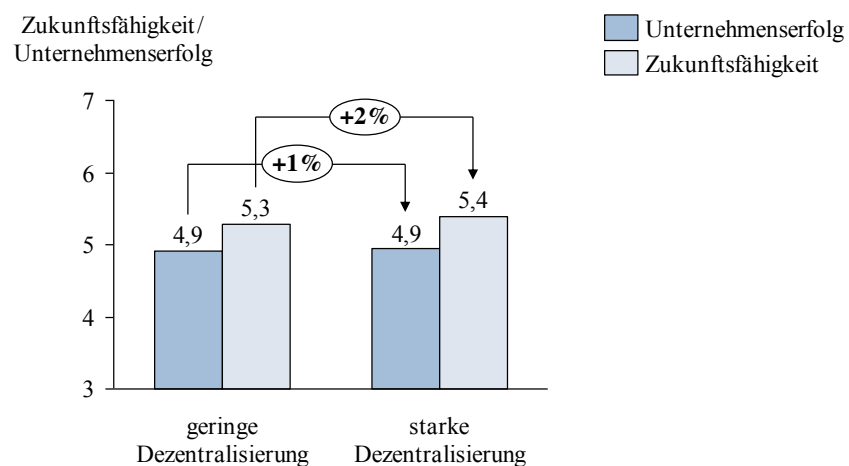
um 4% bzw. 6% höher. Diese Komponente der Professionalisierung wirkt sich damit am stärksten auf den Erfolg bzw. die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen aus.

**Abb. 15: Auswirkung der unternehmerischen Weitsicht auf Erfolg und Zukunftsfähigkeit**



Nichtsdestotrotz scheint auch die unternehmerische Weitsicht eine vergleichbare Bedeutung für den Erfolg von Familienunternehmen zu besitzen (+4%), lediglich die Zukunftsfähigkeit steigt in geringerem Maße (+3%).

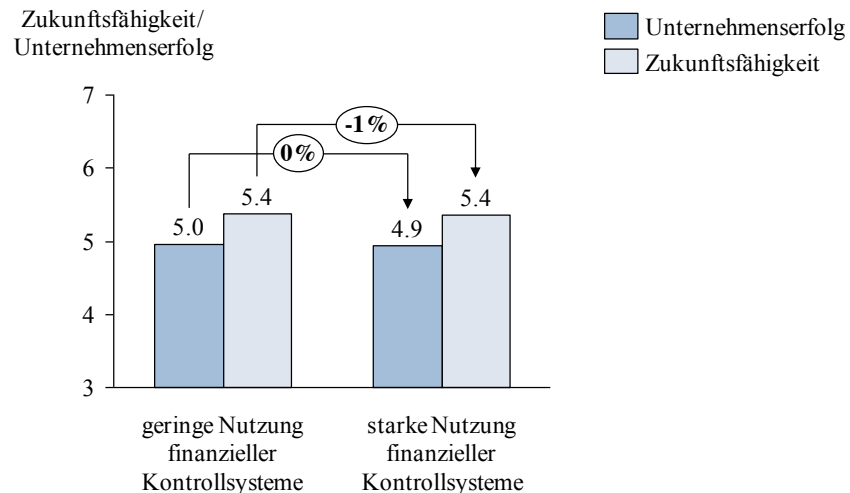
**Abb. 16: Auswirkung der Dezentralisierung auf Erfolg und Zukunftsfähigkeit**



Darüber hinaus lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Dezentralisierung und dem Erfolg bzw. der Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen beobachten. Der Unter-

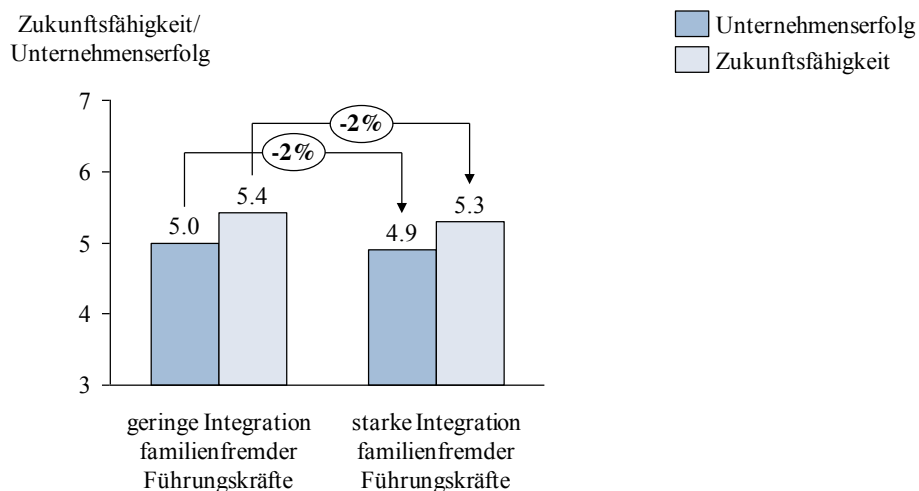
schied zwischen Unternehmen mit geringer und hoher Dezentralisierung fällt jedoch mit 1% bzw. 2% geringer aus.

**Abb. 17: Auswirkung der Nutzung finanzieller Kontrollsysteme auf den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit**



Eine stärkere Nutzung finanzieller Kontrollsysteme scheint sich bei Familienunternehmen hingegen nicht positiv auf den Erfolg bzw. die Zukunftsfähigkeit auszuwirken. Die Ergebnisse der Studie sprechen mit einer Veränderung von 0 bzw. -1% sogar für einen tendenziell negativen Einfluss.

**Abb. 18: Auswirkung der Integration familienfremder Manager auf den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit**





Betrachtet man schließlich den Integrationsgrad familienfremder Führungskräfte, so ergibt sich ein eindeutig negativer Zusammenhang zwischen dieser Komponente und dem Erfolg bzw. der Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen (-2%).

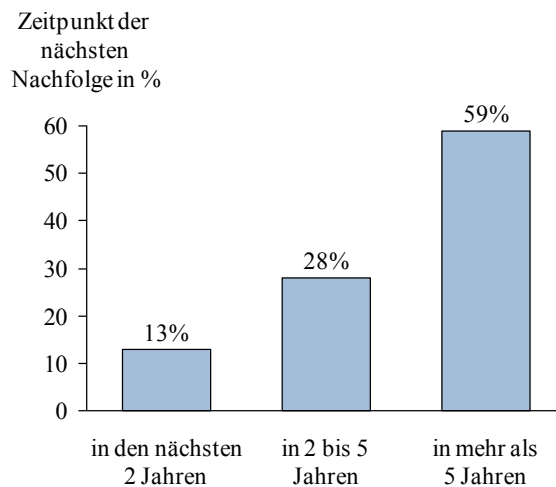
## 7 Nachfolgeregelungen der Familienunternehmen

- ➔ *Ein Großteil der Familienunternehmen plant die nächste Nachfolge erst in mehr als fünf Jahren (50%).*
- ➔ *Eigentum am und Führung des Unternehmens sollen in den meisten Fällen in Familienhand bleiben*
- ➔ *Als Ansprechpartner bei der Nachfolge dienen vor allem Wirtschaftsprüfer und Steuerberater.*
- ➔ *Die meisten Familienunternehmen erwarten Veränderungen durch die Nachfolge insbesondere im Bereich der Governance und weniger im operativen Geschäft.*

Ein wichtiger Aspekt zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen besteht in der Regelung der Nachfolge im Unternehmen. In der vorliegenden Studie wurde daher untersucht, ob und wann deutsche Familienunternehmen Nachfolgeregelungen treffen und wie sie diese gestalten.

**Abb. 19: Zeitpunkt der nächsten Nachfolge [in %]**

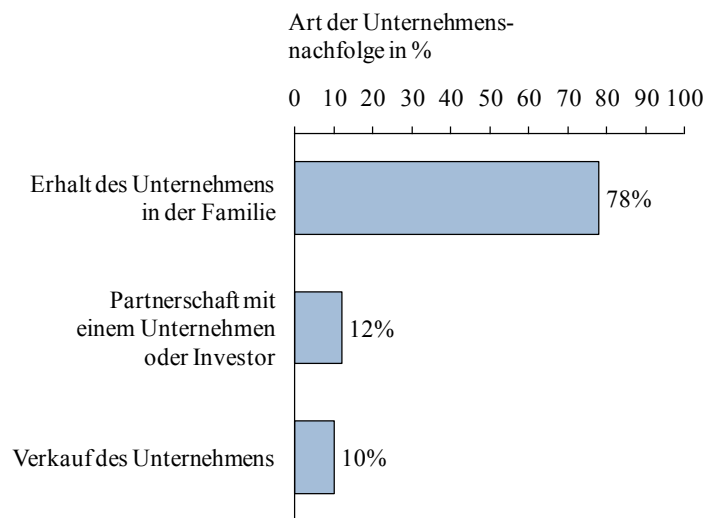
---



Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass 13% der Familienunternehmen planen, innerhalb der nächsten zwei Jahre eine Nachfolge durchzuführen. Weitere 28% planen mittelfristig einen Führungswechsel. Der Großteil der befragten Unternehmen sieht den Zeitpunkt der nächsten Nachfolge jedoch erst in mehr als fünf Jahren (59%).

**Abb. 20: Art der Unternehmensnachfolge [in %]**

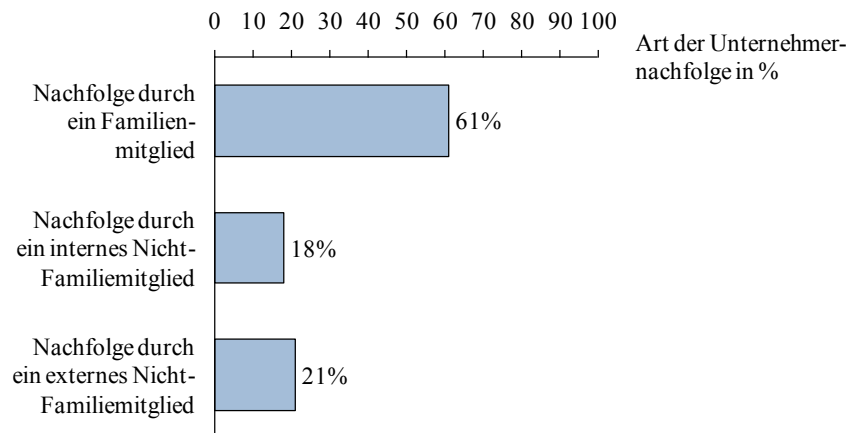
---



In Bezug auf das Eigentum am Unternehmen bekennen sich mehr als drei Viertel der Familienunternehmen dazu, das Unternehmen in Familienhand belassen zu wollen. Nur ein Viertel strebt eine externe Partnerschaft oder den Verkauf des Unternehmens an.

**Abb. 21: Art der Unternehmensnachfolge [in %]**

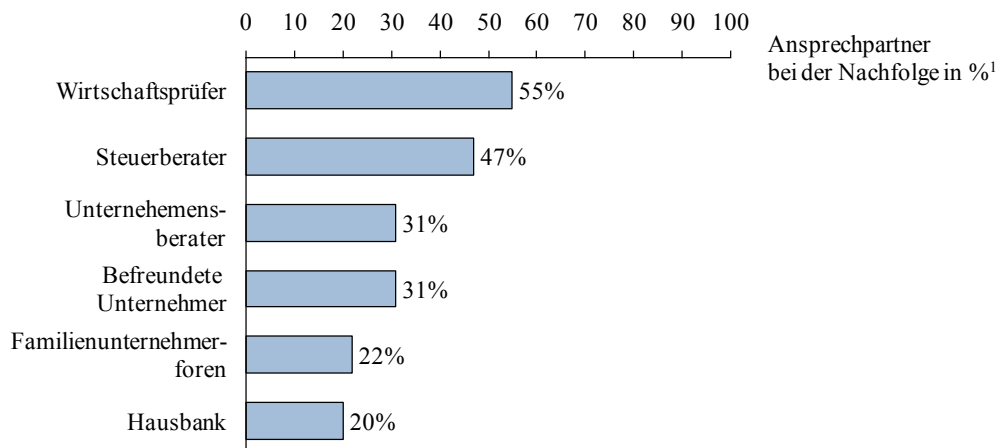
---



Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Nachfolge in der Führung des Unternehmens. So soll das Unternehmen in 61% der Fälle von einem Familienmitglied weitergeführt werden. Ist hingegen ein Nichtfamilienmitglied für die Nachfolge vorgesehen, so werden interne und externe Kandidaten gleichermaßen berücksichtigt.

**Abb. 22: Ansprechpartner bei der Nachfolge**

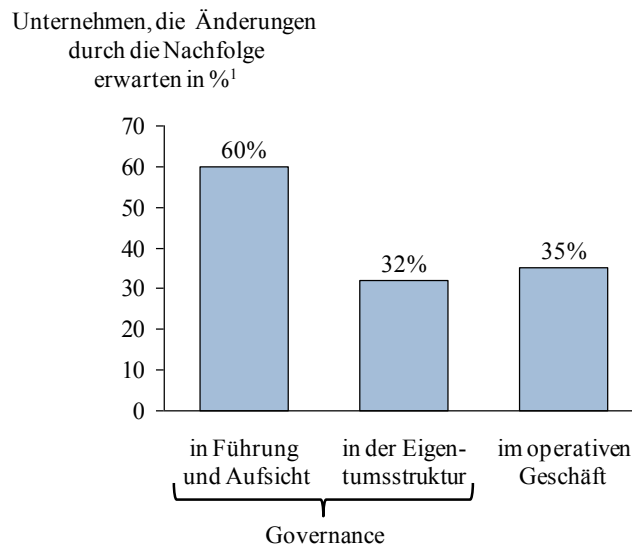
---



Die befragten Familienunternehmen lassen sich bei der Nachfolgeentscheidung von unterschiedlicher Seite beraten. Am häufigsten dienen Wirtschaftsprüfer (55%) und Steuerberater als Ansprechpartner (47%), jedoch werden zu jeweils 31% auch Unternehmensberater und befreundete Unternehmen um Rat gefragt. Familienunternehmerforen und Hausbanken übernehmen diese Funktion zum Teil ebenfalls.

**Abb. 23: Erwartete Änderungen durch die Nachfolge [in %]**

---



Die Studie untersuchte darüber hinaus, ob durch die Nachfolge Änderungen im Unternehmen erwartet werden. Diese Frage wurde von fast allen Familienunternehmen bejaht. Insbesondere im Bereich der Governance werden Veränderungen antizipiert. So rechnen 60% mit einer anderen Führung und Aufsicht und 32% mit einem Wechsel in der Eigentumsstruktur. Änderungen im operativen Geschäft werden hingegen nur von einem Drittel der Unternehmen erwartet.

## 8 Fazit und Ausblick

In der vorliegenden Studie wurden die unternehmerische Ausrichtung und die Professionalisierung von Familienunternehmen unterschiedlicher Generationen verglichen. Ebenso wurde die Auswirkung dieser Faktoren auf den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit der Familienunternehmen untersucht. Die Ergebnisse der vorangegangenen Analyse lassen die folgenden Rückschlüsse zu:

*1) Die unternehmerische Ausrichtung von Familienunternehmen nimmt über die Generationen hinweg ab.*

Im Laufe ihres Lebenszyklus stehen Familienunternehmen vor unterschiedlichen Herausforderungen. So bedingt die Unternehmensgründung Risikobereitschaft, Innovationsfähigkeit und proaktives Handeln. Dahingegen konzentrieren sich Familienunternehmen später häufig auf die interne Weiterentwicklung und den Erhalt des Unternehmens. Diese Entwicklung wird durch die vorliegende Studie bestätigt. Tatsächlich besitzen Familienunternehmen der ersten Generationen eine relativ starke unternehmerische Ausrichtung, die jedoch mit zunehmender Managementgeneration abnimmt.

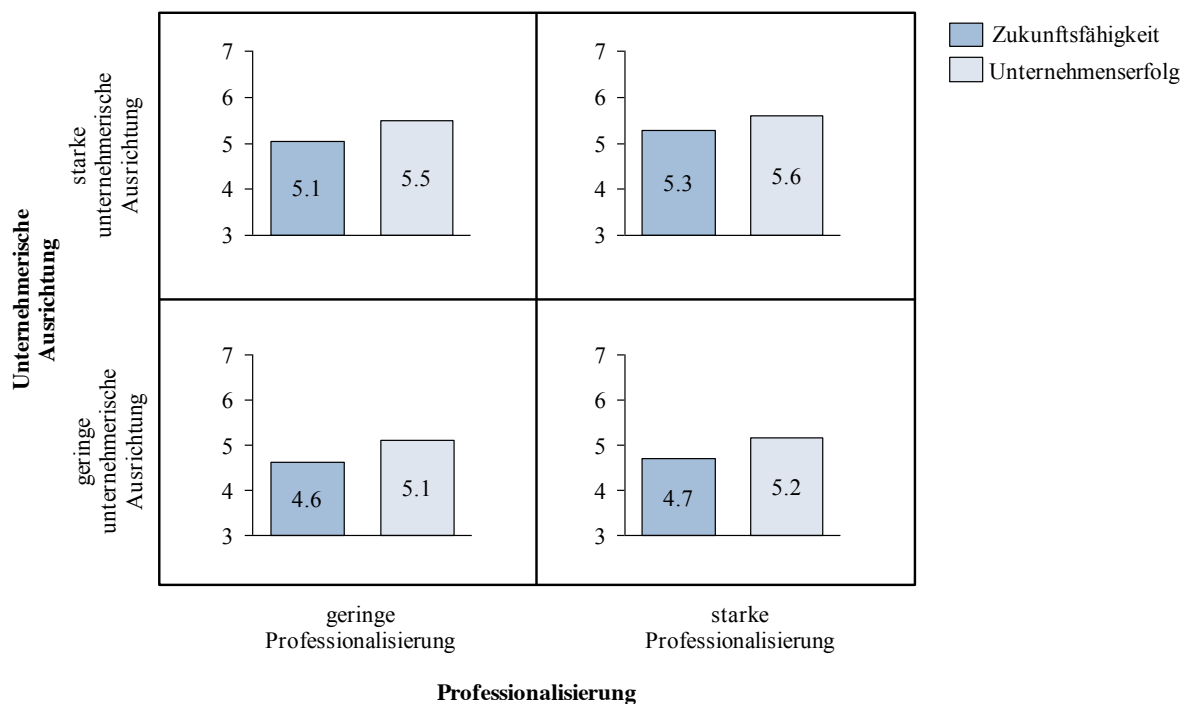
*2) Die Professionalisierung von Familienunternehmen geht in der zweiten Managementgeneration zurück und steigt anschließend auf ein höheres Niveau an.*

Ebenso verändert sich die Professionalisierung von Familienunternehmen im Laufe des Lebenszyklus. Während Unternehmen der ersten und späteren Generationen relativ stark professionalisiert sind, erreicht das Niveau in der zweiten Generation einen Tiefpunkt. Dieser zwischenzeitliche Rückgang der Professionalisierung zeigt, dass Familienunternehmen nach dem ersten Generationswechsel vor besonderen Herausforderungen stehen. Insbesondere der familiäre Druck und etwaige Streitigkeiten zwischen Familienmitgliedern erschweren die professionelle Fortführung des Unternehmens.

**3) Sowohl eine starke unternehmerische Ausrichtung als auch ein hoher Grad der Professionalisierung wirken sich positiv auf den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen aus.**

Die beschriebene Entwicklung der unternehmerischen Ausrichtung und Professionalisierung von Familienunternehmen ist insbesondere vor dem Hintergrund interessant, dass sich diese Faktoren positiv auf den Unternehmenserfolg und die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen auswirken. So zeigte die vorangegangene Analyse, dass Familienunternehmen mit starker unternehmerischer Ausrichtung bzw. Professionalisierung deutlich erfolgreicher und zukunftsfähiger sind. Welcher dieser Effekte stärker ist, soll im Folgenden geklärt werden.

**Abb. 24: Auswirkung der unternehmerischen Ausrichtung und der Professionalisierung auf Erfolg und Zukunftsfähigkeit im Vergleich**



Für eine differenzierte Betrachtung werden die Familienunternehmen in vier Gruppen aufgeteilt: solche mit geringer unternehmerischer Ausrichtung und Professionalisierung, solche, die stark professionalisiert und unternehmerisch ausgerichtet sind, und solche mit jeweils einer geringen und einer starken Ausprägung dieser Faktoren. Der Vergleich dieser Quadranten bestätigt, dass der Erfolg und die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen mit zu-

nehmender unternehmerischer Ausrichtung bzw. Professionalisierung steigen. Darüber hinaus wird jedoch ersichtlich, dass der positive Effekt einer stärkeren unternehmerischen Ausrichtung bei gleichbleibender Professionalisierung größer ist als der einer stärkeren Professionalisierung bei gleichbleibender unternehmerischer Ausrichtung.

Dieses Ergebnis führt zu der Schlussfolgerung, dass zwar beide Faktoren für den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen entscheidend sind, die unternehmerische Ausrichtung jedoch eine größere Bedeutung besitzt.

Betrachtet man die tatsächlich sinkende unternehmerische Ausrichtung von Familienunternehmen im Laufe ihres Lebenszyklus, so lässt sich daraus ein konkreter Handlungsbedarf ableiten. Insbesondere Familienunternehmen der zweiten und nachfolgenden Generation sollten ihre Risikobereitschaft und ihr proaktives Handeln stärken, um erfolgreich und zukunftsfähig zu bleiben.

#### ***4) Die Mehrzahl der Familienunternehmen plant sowohl bezüglich Eigentum als auch in der Führung die Nachfolge durch Familienmitglieder***

Die meisten der befragten Familienunternehmen planen die nächste Nachfolge erst in mehr als fünf Jahren. Zum Großteil soll das Unternehmen in Familienhand bleiben und von einem Familienmitglied fortgeführt werden. Die Nachfolgeregelungen werden dabei häufig nach Absprache mit dem Wirtschaftsprüfer und bzw. oder Steuerberater getroffen.

Die vorliegenden Ergebnisse leisten einen wesentlichen Beitrag dazu, die Zukunftsfähigkeit und den Erfolg von Familienunternehmen zu erklären. Bei der Untersuchung der Erfolgsfaktoren wurden dabei die verschiedenen Phasen des Lebenszyklus berücksichtigt. Auf diese Weise konnten Unterschiede zwischen den verschiedenen Generationen aufgedeckt und entsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Die Erkenntnisse sind daher für Wissenschaft und Praxis von großer Bedeutung.



## **Autoren und Ansprechpartner**

### **Prof. Dr. Torsten Wulf**

Prof. Dr. Torsten Wulf ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategisches und Internationales Management der Philipps-Universität Marburg und gleichzeitig Professor und Akademischer Direktor des Centers für Strategie und Szenarioplanung der HHL Leipzig Graduate School of Management. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Familienunternehmen, Entscheidungsverhalten von Managern und Szenarioplanung.

### **Christian Hoffmann**

Christian Hoffmann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Strategisches und Internationales Management an der Philipps-Universität Marburg und gleichzeitig wissenschaftlicher Mitarbeiter am Center für Strategie und Szenarioplanung der HHL Leipzig Graduate School of Management. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen die Zielorientierung und Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen.

### **Desirée Renner**

Desirée Renner ist Studierende des Masterstudiengangs Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marktorientierte Unternehmensführung an der Philipps-Universität Marburg.

[Lehrstuhl für Strategisches und Internationales Management der Philipps-Universität Marburg](#)

Der Lehrstuhl für Strategisches und Internationales Management der Philipps-Universität Marburg wird von dem Ziel geleitet, theoretisch fundiert und unter Anwendung empirischer Methoden neues, anwendungsorientiertes Wissen für die Führung von Unternehmen zu generieren. Inhaltlich befasst sich der Lehrstuhl insbesondere mit dem Erfolg von Familienunternehmen und der Strategischen sowie der Szenarioplanung.

(<http://www.uni-marburg.de/fb02/strategy>)

[Center für Strategie und Szenarioplanung an der HHL Leipzig Graduate School of Management](#)

Das Center für Strategie und Szenarioplanung, eine gemeinsame Initiative der HHL Leipzig Graduate School of Management und Roland Berger Strategy Consultants, ist eine der führenden Forschungseinrichtungen auf dem Gebiet der Szenarioplanung. Durch die Kooperation international renommierter Experten im Bereich der strategischen Planung aus Praxis und Lehre versucht das Center, das Potenzial der Szenarioplanung für die Praxis auszuschöpfen und die eingesetzten Techniken weiterzuentwickeln.

(<http://scenarioplanning.eu>)

## Literaturverzeichnis

Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. 2012. Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. *Family Business Review*: n/a-n/a.

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. 2013. Planning for Growth: Life Stage Differences in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*: n/a-n/a.

Gottschalk, S., Niefert, M., Licht, G., Hauer, A., & Keese, D. 2009. Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. München: Stiftung-Familienunternehmen.

Kellermanns, F. W. & Eddleston, K. A. 2006. Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 809-830.

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. 2007. Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1): 33-47.

Sciascia, S. & Mazzola, P. 2008. Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. *Family Business Review*, 21(4): 331-345.

Wiklund, J. & Shepherd, D. 2003. Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13): 1307-1314.

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abb. 1: Umsatzstruktur [in %]</i> .....	4
<i>Abb. 2: Mitarbeiterstruktur [in %]</i> .....	5
<i>Abb. 3: Altersstruktur [in %]</i> .....	5
<i>Abb. 4: Generationenstruktur [in %]</i> .....	6
<i>Abb. 5: Unternehmerische Ausrichtung nach Generationen</i> .....	7
<i>Abb. 6: Komponenten der unternehmerischen Ausrichtung nach Generationen</i> .....	8
<i>Abb. 7: Professionalisierung nach Generationen</i> .....	10
<i>Abb. 8: Komponenten der Professionalisierung nach Generationen</i> .....	10
<i>Abb. 9: Auswirkung der unternehmerischen Ausrichtung auf Erfolg und Zukunftsfähigkeit</i> ..	13
<i>Abb. 10: Auswirkung des proaktiven Handelns auf Erfolg und Zukunftsfähigkeit</i> .....	13
<i>Abb. 11: Auswirkung der Risikobereitschaft auf Erfolg und Zukunftsfähigkeit</i> .....	14
<i>Abb. 12: Auswirkung der Innovationsfähigkeit auf Erfolg und Zukunftsfähigkeit</i> .....	14
<i>Abb. 13: Auswirkung der Professionalisierung auf Erfolg und Zukunftsfähigkeit</i> .....	16
<i>Abb. 14: Auswirkung der Nutzung von Personalmanagementsystemen auf Erfolg und Zukunftsfähigkeit</i> .....	16
<i>Abb. 15: Auswirkung der unternehmerischen Weitsicht auf Erfolg und Zukunftsfähigkeit</i> ....	17
<i>Abb. 16: Auswirkung der Dezentralisierung auf Erfolg und Zukunftsfähigkeit</i> .....	17
<i>Abb. 17: Auswirkung der Nutzung finanzieller Kontrollsysteme auf den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit</i> .....	18
<i>Abb. 18: Auswirkung der Integration familienfremder Manager auf den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit</i> .....	18
<i>Abb. 19: Zeitpunkt der nächsten Nachfolge [in %]</i> .....	21
<i>Abb. 20: Art der Unternehmensnachfolge [in %]</i> .....	21
<i>Abb. 21: Art der Unternehmernachfolge [in %]</i> .....	22
<i>Abb. 22: Ansprechpartner bei der Nachfolge</i> .....	22
<i>Abb. 23: Erwartete Änderungen durch die Nachfolge [in %]</i> .....	23
<i>Abb. 24: Auswirkung der unternehmerischen Ausrichtung und der Professionalisierung auf Erfolg und Zukunftsfähigkeit im Vergleich</i> .....	25

## Impressum



### **Kontakt:**

Philipps-Universität Marburg  
Lehrstuhl für Strategisches und Internationales  
Management  
Adresse: Universitätsstraße 24, 35032 Marburg  
Tel: +49-6421-2822844, Fax: +49-6421-2822843  
Webpage: [www.uni-marburg.de/fb02/strategy](http://www.uni-marburg.de/fb02/strategy)

HHL Leipzig Graduate School of Management  
Center für Strategie und Szenarioplanung  
Adresse: Jahnallee 59, 04109 Leipzig  
Tel: +49-341-9851895, Fax: +49-341-9851899  
Webpage: [scenarioplaning.eu](http://scenarioplaning.eu)