



Strukturdaten, wirtschaftliche Bedeutung und Zukunftsstrategien baden-württembergischer Familienunternehmen

Autor: Dirk Häring

Hohenheimer Beiträge zur Entrepreneurshipforschung und -praxis Nr.15

ISBN 3-938788-03-8

Herausgeber:



Stiftung
Familienunternehmen



Vorwort der Herausgeber

Die vorliegende Arbeit von Herrn Dirk Häring über die baden-württembergischen Familienunternehmen ist in erster Linie das Ergebnis seiner wissenschaftlichen Forschungen im Rahmen der Diplomarbeit, zum anderen aber auch das Ergebnis der zugrunde liegenden Kooperation der Stiftung Familienunternehmen in Stuttgart – ins Leben gerufen von Herrn Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes – mit dem Stiftungslehrstuhl Entrepreneurship an der Universität Hohenheim – gestiftet von Herrn Prof. Dipl.-Ing. Karl Schlecht, Aufsichtsratsvorsitzender und Gründer der Putzmeister AG, Aichtal.

Beide Institutionen verfolgen das Ziel, die speziellen Charakteristika und Herausforderungen von Familienunternehmen zu erforschen, für die Öffentlichkeit zu thematisieren und den unternehmerischen und universitären Nachwuchs für deren berufliche Perspektiven in Familienunternehmen zu motivieren.

Die vorliegende Arbeit von Herrn Dirk Häring leistet dazu einen wertvollen Beitrag. Denn in ihr werden auf Grundlage eines theoretischen Modells sowie einer empirischen Untersuchung die ökonomischen Bedingungen für Familienunternehmen herausgearbeitet, die strategischen Überlegungen für deren Zukunftssicherung beleuchtet und damit ein Einblick in das Innenleben der Familienunternehmen gewonnen. Zwei Fallbeispiele verdeutlichen auf anschauliche Art und Weise die zuvor dargestellten Erkenntnisse.

Der Stiftungslehrstuhl Entrepreneurship bedankt sich herzlich bei der Stiftung Familienunternehmen für die Unterstützung bei der Drucklegung dieser Arbeit.

Für die Herausgeber:

Prof. Dr. Christoph Müller

Strukturdaten, wirtschaftliche Bedeutung und Zukunftsstrategien baden-württembergischer Familienunternehmen

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades eines Diplom-Ökonomen an
der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hohenheim

Eingereicht bei: Prof. Dr. oec. Christoph Müller

von: Dirk Häring
Matrikel-Nummer: 0332192
13. Fachsemester
Luzernestr. 22
70599 Stuttgart
Telefon: 0711 – 84 98 064
haeritsch@gmx.de
Abgabetermin: 30. September 2005

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Diplomarbeit unterstützt haben.

Besonders danken möchte ich Prof. Dr. oec. Christoph Müller, der die persönliche Betreuung der Arbeit übernahm.

Ebenso geht mein Dank an die vielen Institutionen und Gesprächspartner, die mir während meiner Recherchen Rede und Antwort standen, zahlreiche Anstöße gaben und zur Umsetzung einer erfolgreichen empirischen Studie beitrugen. Stellvertretend seien hier Dr. Rainer Kögel und Thomas Hund genannt. Für die Beiträge zur Erstellung der Fallstudien bedanke ich mich bei Rolf Hermle und Johannes Kärcher.

Für die orthographische Korrektur danke ich allen, die bei der Fehlersuche mitgeholfen haben. In besonderem Maße danke ich Daniela Weise für die Geduld und das große Verständnis, das sie in dieser Zeit aufbringen musste.

Schließlich gilt mein größter Dank meiner Familie. Ich danke meinen Eltern und meinem Bruder, ohne deren Unterstützung mein Studium und diese Arbeit nicht möglich gewesen wären.

Stuttgart-Hohenheim, 30. September 2005

„Wir gründen jetzt diesen Staat neu auf der Kraft der Familie“

*PROF. PAUL KIRCHHOF ZUM THEMA „DIE BEDEUTUNG DER FAMILIE FÜR
WIRTSCHAFT, GESELLSCHAFT UND DEMOKRATIE“*

Vorwort

Immer häufiger sind bei wissenschaftlichen Arbeiten und Forschungen Familiengesellschaften Gegenstand der Untersuchung, da diese Unternehmen als Fundament und Antriebsmotor der deutschen Wirtschaft angesehen werden. Die vorliegende Arbeit bietet eine Erklärung dieser Annahme mitunter am Beispiel baden-württembergischer Familienunternehmen, und zeigt darüber hinaus einen Überblick über die Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmens- sowie Familienzukunft. Hierzu werden nicht nur externe und interne Unternehmensstrukturen aufgezeigt, sondern auch die Funktionen der familiären Komponente analysiert. Wesentliche Gesichtspunkte bilden dabei die Dimensionen Eigentum, Führung und Unternehmen, wobei im Vordergrund der Untersuchung nicht nur der Dreiklang dieser Größen steht, sondern dazu das familiengeführte Unternehmen als Arbeitgeber und Teil der Volkswirtschaft.

Viele der mittelständischen und großen Familiengesellschaften müssen sich neben neuen Marktgegebenheiten in Zukunft auch auf einen Generationswechsel einstellen, infolgedessen wichtige Entscheidungen für die Familien und deren Unternehmen anstehen, und wobei die genannten Aspekte eine wichtige Rolle einnehmen. Gerade in Zeiten einer ökonomischen Rezession, mit deren Folgen viele Betriebe zu kämpfen haben, ist es erforderlich, Gebiete und Schritte der Unternehmensentwicklung zu erforschen, die über die Stärken, die Herausforderungen und den Fortbestand von Familienunternehmen informieren.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einführung und Grundlagen zum Thema	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Forschungsarbeit	1
1.2 Methodisches Vorgehen der Arbeit	3
1.3 Familiengesellschaften im Blickpunkt.....	5
1.4 Definitionen und Begriffsbestimmungen.....	6
1.4.1 Das traditionelle Unternehmensverständnis.....	7
1.4.2 Besonderheiten von Familienunternehmen.....	11
1.4.3 Bestimmungsfaktoren der Familyness	14
1.5 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes	18
2 Ökonomische Bedingungen in Familienunternehmen und ihre Stellung in unserer Volkswirtschaft	19
2.1 Stärken und Schwächen von Familienunternehmen	19
2.2 Beitrag der Familienunternehmen zum wirtschaftlichen und konjunkturellen Erfolg unseres Landes	21
2.2.1 Familienunternehmen als Motor des wirtschaftlichen Handelns.....	23
2.2.2 Märkte und Rahmenbedingungen	24
2.2.3 Die Situation in Baden-Württemberg.....	26
3 Zukunftssicherung der Familienunternehmen in Form einer strategischen Planung	29
3.1 Unternehmensstrategische Herausforderungen.....	29
3.1.1 Handlungsalternativen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.....	31
3.1.2 Die Wahl zwischen Marktdurchdringung und Markterweiterung	32
3.2 Die Familienstrategie	33
3.2.1 Frühzeitige Nachfolgeregelung.....	35
3.2.2 Erhaltung des Familiencharakters durch Bewahrung der familiären Einflussnahme	36
3.2.3 Rückzug der Familie und Öffnung gegenüber Dritten.....	37

3.2.4	Die optimale Führung des Familienunternehmens	38
4	Empirische Erhebung von Familienunternehmen in Baden-Württemberg...	40
4.1	Grundlage der Evaluation	41
4.2	Forschungsdesign.....	41
4.3	Technik der Datenerhebung.....	42
4.3.1	Schriftliche Befragung	43
4.3.2	Narrative Interviews.....	44
4.3.3	Pretest.....	44
4.4	Bestimmung der Grundgesamtheit und Ausgestaltung der Stichprobe	45
4.5	Konstruktion des Fragebogen	47
4.5.1	Strukturdaten und Unternehmensanalyse.....	49
4.5.2	Bestimmung der Familyness im Unternehmen	49
4.5.3	Strategisches Management und Zukunftsperspektiven.....	50
5	Ergebnisse der Studie	51
5.1	Aussagefähigkeit des gesammelten Datenmaterials	51
5.2	Struktur und Bedeutung baden-württembergischer Familienunternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft	52
5.2.1	Arbeitspolitische Relevanz	52
5.2.2	Verankerung der Wertschöpfung im Unternehmensumfeld	54
5.2.3	Rechtliche und finanzielle Aspekte.....	55
5.2.4	Beurteilung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Baden- Württemberg	57
5.3	Grad der Familyness baden-württembergischer Familienunternehmen	58
5.3.1	Die Familie als Eigentümer.....	58
5.3.2	Die Familie in der Überwachungs- und Kontrollfunktion.....	59
5.3.3	Die Familie in der operativen Führung	61
5.3.4	Einordnung der Unternehmen in Familienunternehmenstypen	62
5.4	Strategische Planung baden-württembergischer Familienunternehmen	63
5.4.1	Sicherung der langfristigen Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit der Institutionen	63
5.4.2	Gestaltung der Zukunft der Unternehmerfamilien.....	65
6	Fallstudien.....	66
6.1	Zielsetzung, Auswahl und Durchführung der Fallstudien	66
6.2	Fallstudie: Balluff GmbH.....	67
6.3	Fallstudie: Alfred Kärcher GmbH & Co. KG	71

7	Zum Abschluss	76
7.1	Bewertung der Arbeit.....	76
7.2	Ausblick	77
	Anhang 1: Anschreiben der Befragung	78
	Anhang 2: Fragebogen der Studie	79
	Anhang 3: Untersuchte Familienunternehmen	82
	Literaturverzeichnis.....	83

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Abgrenzung von Familienunternehmen [Quelle: KREBS, Maja (2004), S.3 in Anlehnung an Lehleiter (1996), S. 25]	17
Abb. 2	Karte der Postleitzahlenbezirke in Baden-Württemberg [Quelle: GEO s.mile (2005)].....	52
Abb. 3	Rechtsformen der Familienunternehmen [Quelle: Eigene Darstellung]....	55
Abb. 4	Stimmrechte der Familien in Familienunternehmen [Quelle: Eigene Darstellung].....	60

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	KMU-Schwellenwerte der EU seit 01.01.05 [Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IfM-Bonn].....	9
Tab. 2	Familyness-Skala [Quelle: MÜHLEBACH (2004), S, 11].....	16
Tab. 3	Kapitalverteilung der befragten Familienunternehmen [Quelle: Eigene Darstellung].....	58
Tab. 4	Verhältnis der Familienangehörigen zu Nicht-Familienmitgliedern im Management-Board [Quelle: Eigene Darstellung].....	61

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMW	Bayerische Motoren Werke
EK	Eigenkapital
EU	Europäische Union
GEX	German Entrepreneurial Index
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IfM-Bonn	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
IHK	Industrie- und Handelskammer
IPO	Initial public offering
IWD	Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln
KG	Kommanditgesellschaft
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
MdGL	Mitglieder der Geschäftsleitung
MdKG	Mitglieder des Kontrollgremiums
SFI	Swiss Family Index

1 Einführung und Grundlagen zum Thema

Der Begriff ‚Familienunternehmen‘ rühmt sich in der heutigen Gesellschaft einer scheinbar immer häufigeren Anwendung und zugleich auch höheren Bedeutung. Man kann sagen, die meisten haben diese Bezeichnung, die ganz grundlegend für die Verbindung zwischen einer Familie und ihrem Unternehmen steht, schon einmal gehört. Jeder kann etwas mit dem Begriff anfangen, das Verständnis darüber und seine Einordnung in die Welt der Wirtschaft erfolgt aber auf höchst unterschiedliche Art und Weise. Während die einen an den Bäcker oder Metzger gleich um die Ecke denken, reden andere von den mächtigsten Unternehmenskonzernen unseres Landes. Was aber nun richtig oder falsch ist, lässt sich in der Kürze nicht beantworten. Sicher ist nur, dass die Größe eines Unternehmens nicht ausschlaggebend dafür ist, ob es als Familienunternehmen bezeichnet werden kann oder nicht.¹

Wie sich Familienunternehmen von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden lassen, wird vielmehr über ihren jeweiligen individuellen Charakter definiert, der sich durch die Interaktion zwischen den vier Dimensionen Familie, Privateigentum, Führung und Unternehmen praktisch selbst bestimmt.² Eine einheitliche Auffassung und Definition des Begriffs scheint aus der Sichtweise, dass ein Familienunternehmen ein Wirtschaftssystem bestehend aus mehreren Dimensionen darstellt, kaum möglich. Dies stellt mit ein Grund dar, warum es bis heute tatsächlich noch zu keiner einvernehmlichen Lösung dieses Definitionsproblems gekommen ist. Aber gerade das macht Familienunternehmen zu dem, was sie sind – außergewöhnliche Institutionen, ein Organismus voller Emotionen.

1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Forschungsarbeit

So interessant das Thema Familienunternehmen erscheint, so wenig wurde in den vergangenen Jahrzehnten auf diesem Gebiet in Deutschland geforscht. Im Gegensatz dazu erkannte die internationale wissenschaftliche Konkurrenz schon früh das wirtschaftliche Potential und die Bedeutung familiengeführter Unternehmen, insbesondere der angloamerikanische Raum befasste sich von Anfang an mit den Organismen der Familienunternehmen. Aber in den letzten Jahren beschäftigten sich auch vermehrt junge Wissenschaftler aus deutschsprachigen Ländern intensiver um eine systematische Zuordnung des Forschungsobjekts Familienunternehmen zum Fachgebiet der Betriebswirtschaftslehre.³

¹ Vgl. HENNERKES (2004), S. 17

² Vgl. KLEIN (2004), S. 5

³ Vgl. LEYHERR (2000), S. 5 ff.

Obgleich die Intensität und Bemühungen der Forschungstätigkeit auf diesem Gebiet sowohl in den USA als auch in den europäischen Ländern stark angestiegen ist, ist es der Familienunternehmensforschung bisher noch nicht gelungen als äquivalenter Teil der Wirtschaftswissenschaften, explizit der Betriebswirtschaftslehre, anerkannt zu werden. Zum einen existieren zu wenige empirisch erhobene Daten und Statistiken, zum anderen fehlt es an einer haltbaren fundierten Theorie, die bisweilen in der Familienunternehmensliteratur vergeblich zu suchen ist.⁴

Die Mangelhaftigkeit der bis dato getätigten Forschungsarbeiten besteht weitgehend darin, dass sich die Untersuchungen speziell auf die internen Unternehmensstrukturen und die Rolle der darin agierenden Unternehmerfamilien konzentriert. Im Besonderen sind dabei, um nur zwei Bereiche anzusprechen, die Finanzierung oder die Nachfolgeregelung in Familienbetrieben hervorzuheben. Infolgedessen wurde allzu oft eine erweiterte Sicht auf die externe Unternehmensumwelt, d.h. eine Berücksichtigung der volkswirtschaftlichen Dimension, einfach übergangen.

In der Literatur indes wird immer wieder von den Autoren die große wirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen in Deutschland und auf internationaler Ebene betont. Dieses Faktum erscheint jedoch diskrepant, da die Verfasser darauf hinweisen, dass diese Angaben in den meisten Fällen lediglich auf Schätzungen und Stichproben beruhen, die aus Statistiken über Mitarbeiter- und Umsatzzahlen oder Unternehmensrankings aus der Mittelstandsforschung abgeleitet wurden.⁵ Ein Problem dabei ist, dass sich die verschiedenen Verfasser der jeweiligen Quellen und Unternehmenslisten an unterschiedlichen Unternehmensdefinitionen orientieren. Hierunter fällt z.B. der Begriff ‚Mittelstand‘ und die Bezeichnung ‚kleine und mittlere Unternehmen‘.⁶ Diese Begriffe sind mit dem des Familienunternehmens aber keinesfalls gleichzusetzen. Verlässliche statistische Werte über den volkswirtschaftlichen Beitrag von Familienunternehmen sind nicht bzw. kaum vorhanden. Eine Untersuchung, die diesem Anspruch indes sehr nahe kommt, ist eine empirische Erhebung von KLEIN für die Bezugsjahre 1995 und 2000.⁷

Dies alles führt dazu, dass der Einfluss und Beitrag familiengeführter Unternehmen für die Wirtschaft unseres Landes nur ungenau in Zahlen erfassbar ist.⁸

Aufgrund der ausgeführten Problemstellung beinhaltet die Zielsetzung der Arbeit zuerst einmal eine Differenzierung zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen, um so den Grundstein für neue Datensätze zu legen. Des

⁴ Vgl. MÜHLEBACH (2004), S.4

⁵ Vgl. BELAK, J.; DUH, M. (2000), S.349; MÜLLER-GANZ (2000), S. 369; MÜHLEBACH (2004), S. 2

⁶ Eine genaue Unterscheidung der unterschiedlichen Begriffsanwendungen erfolgt in Abschnitt 1.4

⁷ Vgl. KLEIN (2004), S. 37 ff.

⁸ Vgl. HENNERKES (2004), S.19 f.

Weiteren sind sie der Auslöser für die Untersuchung von Familienunternehmen in Baden-Württemberg.

Da bisweilen noch keine statistischen Daten für diesen speziellen Untersuchungsgegenstand vorliegen, wird mit Hilfe einer empirischen Erhebung erstmalig eine derartige Datenbasis geschaffen. Dazu sollen Strukturdaten baden-württembergischer Familienunternehmen ermittelt und ausgewertet werden. Anhand der neu gewonnenen Ergebnisse sollen dann Aussagen über den tatsächlichen volkswirtschaftlichen Beitrag von Familienunternehmen getroffen werden können, die durch exakte Zahlen gestützt werden. Neben der Untersuchung der baden-württembergischen Wirtschaftssituation dient die Arbeit parallel auch dazu, eine Grundlage für zukünftige wissenschaftliche Forschungen in diesem Bereich bereitzustellen. Ziel dabei ist es, in einigen Jahren auf einen gesamtdeutschen Datensatz über Familienunternehmen zurückgreifen zu können.

Gleichzeitig soll aber nicht nur die Bedeutung gemessen in Zahlen, sondern es sollen auch die Hintergründe des Erfolges von familiengeführten Unternehmen beleuchtet werden. Die Unternehmensstrategie ist dabei ein wesentlicher Gesichtspunkt. Hier stellt sich insbesondere die Frage, welche Strategien die Unternehmen im Hinblick auf die konjunkturelle Lage, die seit einigen Jahren stark durch hohe Arbeitslosigkeit und ein geringes Wirtschaftswachstum⁹ gekennzeichnet ist, verfolgen. Ein weiterer Bereich der Forschung, die Familienstrategien der Eignerfamilien, beschäftigt sich mit der Bestimmung der Familiyness¹⁰, d.h. der Messung des Familieneinflusses auf die strategische als auch operative Geschäftstätigkeit innerhalb des Unternehmens. Ein Ziel ist auch die Gewinnung neuer Erkenntnisse darüber, was Familienunternehmen anders machen als Nicht-Familienunternehmen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Dabei spielt nicht nur die Unternehmensentwicklung eine ganz entscheidende Rolle, sondern auch wie die Zukunft der Unternehmerfamilien in Baden-Württemberg geplant und sichergestellt wird.

1.2 Methodisches Vorgehen der Arbeit

Nach einer kurzen Einführung in das Thema werden nun im weiteren Verlauf dieses Kapitels die Stellung der Familiengesellschaften und deren Wahrnehmung durch die Öffentlichkeit erläutert. Anschließend erfolgt eine genaue Definition des Begriffs ‚Familienunternehmen‘ anhand der Objekte Familie und Unternehmen und deren Zusammenführung. Zusätzlich soll eine Abgrenzung des Begriffs zu den Inhalten des Mittelstands und der kleinen und mittleren Unternehmen für mehr Klarheit in den

⁹ Vgl. SZENT-IVANYI (2003)

¹⁰ Vgl. MÜHLEBACH (2004)

Definitionswirren sorgen. Am Ende des ersten Kapitels steht aufbauend auf den erarbeiteten Begriffserklärungen die Bestimmung des Untersuchungsgegenstands an.

Das zweite Kapitel beschäftigt sich zuerst mit den ökonomischen Faktoren der Familienunternehmen. Vor allem das Aufdecken ihrer Stärken und Schwächen steht hierbei im Vordergrund. Auf Grundlage bereits vorliegender Forschungsergebnisse anderer Autoren und Wirtschaftsberichte verschiedener Institutionen erfolgt eine theoretische Ermessung der wirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen für Deutschland und das Bundesland Baden-Württemberg. Dabei gilt es, sich mit den in Abschnitt 1.1 angeführten Problemen auseinanderzusetzen, da auch hier größtenteils auf Datensätze und Wirtschaftsberichte des Mittelstands zurückgegriffen werden muss. Dies wird aber notwendig, um einen Ansatzpunkt für die Ausführungen und Bewertung der eigenen Untersuchungsergebnisse zu bilden.

Den Abschluss des theoretischen Teils der Arbeit bildet das Kapitel 3. Inhalte hierbei sind die Darstellung möglicher Handlungsalternativen und Zukunftsstrategien sowohl für das Unternehmen als auch die Familie.

Der eigentliche Hauptteil der Arbeit, die empirische Untersuchung, besteht aus den beiden Kapiteln 4 und 5. Zu Beginn werden hierbei die grundlegenden Schritte einer empirischen Erhebung, worauf diese Befragung aufbaut und was ihre Ziele sind, erläutert. Ferner wird der Aufbau des Fragenkatalogs aufgezeigt. Die aus der Befragung gewonnenen Daten werden in Excel-Tabellen übertragen und mit Hilfe statistischer Methoden ausgewertet. Abschließend erfolgt eine Interpretation und Illustration der Ergebnisse.

Im Rahmen des sechsten Kapitels werden zwei Fallstudien bearbeitet. Zwei Vertreter aus ausgewählten Familienunternehmen erzählen aus dem praktischen Arbeitsleben. Sie berichten über das Unternehmen, die Familie und deren verbindenden Strukturen und geben einen nicht alltäglichen Einblick über die schönen und nicht so schönen Erfahrungen im Leben eines Familienunternehmers.

Das Ende der Arbeit wird durch das 7. Kapitel bestimmt, indem eine Bewertung der durchgeführten Forschung die Arbeit noch einmal kurz zusammenfasst, ehe ein Ausblick in die Zukunft der Familienunternehmen Baden-Württembergs den Schlussabschnitt bildet.

1.3 Familiengesellschaften im Blickpunkt

In Anbetracht dessen, dass den Familienunternehmen durch die Öffentlichkeit im ganzen Land ein hoher Stellenwert eingeräumt wird, werden sie merkwürdigerweise sowohl in der Politik als auch in der Wissenschaft eher selten namentlich erwähnt. Nicht anders verhält es sich in der Welt der Medien. Lediglich etwa 1 % der öffentlichen Berichterstattung handelt von Familienunternehmen, wohingegen es sich bei den restlichen 99% vornehmlich um die Großkonzerne und Publikumsgesellschaften unserer Wirtschaft dreht.¹¹ Dieser Zustand ist nicht zuletzt dadurch hervorgerufen worden, dass Familienunternehmen mehrheitlich dazu neigen eine vornehmlich reservierte Publikationspolitik zu betreiben, nebst indem sie versuchen über komplizierte Holding-Konstruktionen und andere einfallsreiche Organisationsformen das Unternehmen vor einer möglichen Transparenz zu schützen.¹²

Verantwortlich für dieses Dilemma ist auch eine andauernde Unwissenheit über die speziellen Charaktere und Probleme familiengeführter Unternehmen,¹³ was dazu führt, dass sie sich einer dürftig etablierten Lobby in der Wirtschaftspolitik gegenüber sehen. Diese Situation ist unter anderem ein Vermächtnis aus den sechziger und siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts, als die überwiegende Ansicht galt, dass eine beherrschende Familie und deren Familienbewusstsein einen negativen Einfluss auf die Organisation des Unternehmens ausüben. Erst seit dem letzten Jahrzehnt wurden Familiengesellschaften langsam als wachsende Wirtschaftskraft angesehen. Die Forschungen in diesem Bereich sind zwar noch sehr jung, aber erfreuen sich immer größer werdenden Beliebtheit und Interesse. Mitverantwortlich zeichnet sich dabei die Konstellation, dass viele Gründer aus der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg heute das Rentenalter erreichen, und somit gezwungen sind, für ihr Unternehmen eine Nachfolgelösung zu finden.¹⁴ Hochrechnungen des Instituts für Mittelstandforschung in Bonn zufolge steht bis zum Jahr 2010 für ca. jedes sechste Familienunternehmen, das einen Umsatz von über 50.000 Euro pro Jahr aufweist, eine Nachfolgeregelung der Geschäftsführung an.¹⁵

Von den unterschiedlichsten Personenkreisen, vertreten durch Politiker, den Medien bis hin zu Unternehmensberatern, existiert demgemäß nur noch ein einziges Thema, nämlich wie sich das Problem der zukünftigen Nachfolgeproblematik lösen lässt. Leider wird dabei der gesamte Kontext vergessen, indem diese Problematik zu sehen ist. Deshalb haben sich unter anderem Verbände und auch Stiftungen zur Aufgabe gemacht,

¹¹ Aus einem Vortrag von Prof. Brun-Hagen Hennerkes an der Universität Hohenheim am 01.06.05 zum Thema: Die Zukunft von Familienunternehmen in Deutschland

¹² Vgl. KLEIN (2004), S. 2

¹³ Vgl. LEYHERR (2000), S. 2

¹⁴ Vgl. BELAK, J.; DUH, M. (2000), S. 349 ff.

¹⁵ Vgl. FREUND (2004)

auf die Interessen der Familienbetriebe und diese Misere aufmerksam zu machen.¹⁶ Sie versuchen den Focus nicht auf einzelne Teilbereiche der Familiengesellschaftspolitik zu richten, sondern auf die gesamten Veränderungsprozesse der letzten und kommenden Jahre hinzuweisen, mit denen sich die Familienunternehmer konfrontiert sehen und zu kämpfen haben.¹⁷

Neben der unterproportionalen Beachtung, die Familienunternehmen im Gegensatz zu ihrer gesamtwirtschaftlichen Bedeutung durch die Öffentlichkeit erfahren, wiegt eine Gegebenheit gewiss ganz besonders schwer. Trotz des vorhandenen Bewusstseins, dass keineswegs alle Familienunternehmen aus Gründen der Größendefinition dem Mittelstand angehören sowie nicht alle mittelständischen Unternehmen Familienbetriebe darstellen, werden die beiden Begriffe vorzugsweise als Synonyme verwendet.¹⁸ Dies ist nicht immer von vorn herein falsch, da viele Kernprobleme in diesen beiden Unternehmensgruppen identisch sind und gleiche Lösungsansätze erfordern. Derweilen ist aber auch bekannt, dass wesentliche Unterschiede existieren können und deshalb eine simultane Verwendung der beiden Bezeichnungen wissenschaftlich nicht ganz korrekt ist.¹⁹ Eine Unterscheidung lässt sich insbesondere durch unabhängige Schätzungen veranschaulichen, die von einem Anteil der Familienunternehmen zwischen 60-80 % an allen kleinen und mittleren Unternehmen je nach Heimatland ausgehen.²⁰

Trotz dieser Kenntnis und in dem Wissen wissenschaftlich unsauber zu arbeiten, bleibt den Verantwortlichen oftmals keine andere Möglichkeit die beiden Begriffe miteinander zu verbinden. Dies verdeutlicht auch noch einmal die Problematik der individuellen Betrachtungsweisen, die das Resultat unzähliger unterschiedlicher Definitionen über die Begriffskategorien ‚Familienunternehmen‘ und ‚kleine und mittlere Unternehmen‘ sind.²¹ Für die Arbeit aber ist es ganz entscheidend, separiert zwischen den voneinander abweichenden Wortbedeutungen unterscheiden zu können. In Abschnitt 1.4 erfolgt deshalb nochmals eine genaue Begriffserklärung und Definition, um den Gefahren möglicher Missverständnisse und Unklarheiten vorzubeugen.

1.4 Definitionen und Begriffsbestimmungen

In der veröffentlichten Literatur sind unterschiedliche Ansätze zur Definition des Terminus ‚Familienunternehmen‘ anzutreffen. Deshalb ist es notwendig, vor Beginn der eigentlichen Diskussion der Arbeit, eine genaue Klärung des Begriffs vorzunehmen.

¹⁶ Als Beispiele wären hier der ‚Bundesverband der Selbständigen‘ (BDS) im Internet unter www.bds-dgv.de oder die ‚Stiftung Familienunternehmen‘ zu nennen, im Internet unter www.stiftung-familienunternehmen.de

¹⁷ Vgl. HENNERKES (2004), S. 19 ff.

¹⁸ Vgl. dazu Mittelstandsstudie von ERNST & YOUNG; BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE (2001): unter www.de.ey.com/global/content.nsf/Germany/Studien_2001

¹⁹ Vgl. EBERSPÄCHER (2000)

²⁰ Vgl. BELAK, J.; DUH, M. (2000), S. 349 ff.

²¹ Vgl. MÜHLEBACH (2004), S. 10

Um den Begriff ‚Familienunternehmen‘ im Sinne der in dieser Arbeit enthaltenen empirischen Untersuchung möglichst eng einzugrenzen, dient zu den eigentlichen Untersuchungen der Definitionen ein zusätzlicher Abgleich mit den Begriffsbestimmungen ‚Mittelstand‘ bzw. ‚kleine und mittlere Unternehmen‘.

1.4.1 Das traditionelle Unternehmensverständnis

Unternehmen / Unternehmung

Der Ausdruck ‚Unternehmen‘ findet vor allem Verwendung in den Texten des Gesetzes und Bestimmungen der Wirtschaftssystematik und wird hier als Synonym der Bezeichnung ‚Unternehmung‘ verwendet. Auch im Sprachgebrauch tritt der Begriff Unternehmen häufiger in Erscheinung als der der Unternehmung. Grundlegend bedeuten die beiden Worte aber das gleiche. Im weitesten Sinne können die sinnverwandten Worte als ein durchzuführendes Konzept einer Person beschrieben werden.²²

Im engeren Sinne aber ist unter dem Begriff Unternehmung eine Einheit, d.h. eine Form der Organisation zu verstehen, die als zugängliches System eine wirtschaftliche Aktivität ausübt. Durch ihre Tätigkeit nimmt sie eine produktive Funktion wahr, indem sie Produktionsfaktoren einsetzt, um Güter herzustellen, Dienstleistungen anzubieten oder beides kombiniert zu vermarkten.²³ Die Unternehmung stellt somit gleichzeitig eine wirtschaftlich-rechtlich geordnete Gestalt dar, in der anhaltende Leistung einen Ertrag erzielt. Dies erfolgt je nach Typus der Unternehmung gemäß der Methode der Maximierung des Gewinns oder eines anderen Axioms. Unabhängig vom Haushalt eines oder mehrerer Unternehmer wird die Unternehmung als eine autonom vorkommende Einzelwirtschaft aufgefasst, welche mittels ihrer gewählten Rechtsform oder über den Handelsnamen des Inhabers ihre Charakterisierung erhält.²⁴

Bei genauerer Betrachtung dieser Definition stellt man fest, dass Unternehmen aus zwei unterschiedlichen Blickwinkeln gesehen werden können.²⁵ Betrachtet man eine Unternehmung als ein schöpferisches System mit einer produktiven Funktion, handelt es sich um eine Sichtweise, bei der das Unternehmen als eine Form von Betrieben ausgelegt wird. Der Unternehmensbegriff wird hier dem Betriebsbegriff unterstellt.²⁶ Die zweite Denkweise nimmt das Unternehmen als eine rechtlich-wirtschaftliche Einheit wahr, die demzufolge der Standort der Produktion ist, d.h. wo sich die

²² Vgl. GABLER (1993): Wirtschafts-Lexikon

²³ Vgl. KLEIN (2004), S.18

²⁴ Vgl. GABLER (1993): Wirtschafts-Lexikon

²⁵ Vgl. MACHARZINA (1999), S.13

²⁶ Vgl. GUTENBERG (1983)

Umsetzung der Produktionsfaktoren ereignet. In diesem Fall erfasst man das Unternehmen als Oberbegriff.²⁷

Mittelstand / kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Der Begriff Mittelstand ist eine eher im deutschen Sprachgebrauch gängige Bezeichnung, die so im europäischen Ausland bisher noch wenig bekannt ist. Insbesondere in der Politik hat sich der akustische Einsatz der Benennung „Mittelstandspolitik“ etabliert. Damit berufen sich die politischen Interessenvertreter auf den größten Teil der deutschen Unternehmenslandschaft, die sowohl kleine als auch mittelständische Unternehmen umfasst. Dazu zählen unter anderem Unternehmen aus den Bereichen der Produktion, des Handwerks genauso wie Handels- und Dienstleistungsbetriebe. Der Mittelstand lässt sich also nicht als homogene Gruppe einem geschlossenen Unternehmenskreis zuordnen, sondern besticht durch seine bunte Vielfalt. Unter den Betrieben sind Arbeitsgebiete mit den unterschiedlichsten Voraussetzungen, Problemen und Bedingungen zu finden. Demzufolge gehören die Klein- und Mittelbetriebe einem Wirtschaftsbereich an, der sich wie kein zweiter einer einheitlichen Bestimmung widersetzt. Dennoch gibt es eine ganze Anzahl von Merkmalen, die sich in quantitative und qualitative Eigenheiten einteilen lassen und eine bessere Orientierung ermöglichen.²⁸

In die Menge der quantitativen Merkmale lassen sich nur wenige Bestimmungsfaktoren einreihen. Darunter fallen Kriterien wie die Anzahl der Beschäftigten, der Jahresumsatz oder die Bilanzsumme. Auf dieser Grundlage definierte das IfM-Bonn den deutschen Mittelstand zum 01.01.2002 anhand quantitativer Merkmale, aber ohne Berücksichtigung der Bilanzsumme. Hiernach bezeichnet das Institut als Mittelstand alle Unternehmen, die weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigen und nicht mehr als 50 Mio. Euro/Jahr Umsatz erwirtschaften. Die Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeiter und weniger als 1 Mio. Euro Umsatz/Jahr innerhalb dieser Gruppe werden als Kleinunternehmen eingestuft. Die Firmen, die mindestens 500 Angestellte haben bzw. 50 Mio. Euro/Jahr oder mehr umsetzen sind Großunternehmen. Alle Unternehmen die zwischen diesen Angaben liegen werden als mittlere Unternehmen angegeben.²⁹

Da der Mittelstand auch nach Ansicht der EU-Kommission den Spielraum mehrerer Unternehmensgruppen ausfüllt, empfiehlt diese im Zuge der fortschreitenden Globalisierung seit 01.01.05 eine neue Anordnung. Laut ihrer Empfehlung definiert sich der Mittelstand über Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen. Die genauen EU-Schwellenwerte zeigen die angegebenen Daten in Tabelle 1. Im Gegensatz zur ersten Definition vom 01.01.2005 beschränkt sich die EU-Kommission nicht auf nur zwei

²⁷ Vgl. WÖHE, G.; DÖRING, U. (2002)

²⁸ Vgl. LANDTAG VON BADEN-WÜRTTEMBERG, 12. Wahlperiode (2000), S. 39

²⁹ Vgl. INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN (2005)

Größenmerkmale, sondern berücksichtigt neben den Mitarbeiter- und Umsatzzahlen auch die Bilanzsummen.³⁰

Bezeichnung	Anzahl der Mitarbeiter	und	Umsatz pro Jahr	oder	Bilanzsumme pro Jahr
kleinst / mikro	max. 9		max. 2 Mio. €		max. 2 Mio. €
klein	max. 49		max. 10 Mio. €		max. 10 Mio. €
mittel	max. 249		max. 50 Mio. €		max. 43 Mio. €
groß	250 und mehr		mehr als 50 Mio. €		mehr als 43 Mio. €

Tab. 1 KMU-Schwellenwerte der EU seit 01.01.05 [Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IfM-Bonn]

Als KMU können demnach nur diejenigen Unternehmen eingeordnet werden, die keinen der drei Schwellenwerte überschreiten, weder den der Mitarbeiterzahl, noch jenen der Umsatzzahl oder der Bilanzsumme. Überdies spielen auch die Eignerstrukturen der Unternehmen eine nicht unwesentliche Rolle. Infolgedessen gehört ein Unternehmen nach der Definition der EU-Kommission zum Mittelstand, wenn nachstehende Kriterien erfüllt sind:³¹

- Das Unternehmen beschäftigt nicht mehr als 249 Mitarbeiter.
- Das Unternehmen erwirtschaftet weniger als 50 Mio. Euro Umsatz pro Jahr.
- Die Bilanzsumme des Unternehmens ist geringer als 43 Mio. Euro pro Jahr.
- Das Unternehmen muss in seiner Funktion souverän bleiben, d.h. es darf nicht mehr als ein Viertel seiner Stimmrechte oder seines Kapitals im Besitz einer anderen Person oder eines anderen Unternehmens sein.

Neben den ausgeführten quantitativen Merkmalen, sind ferner die bereits angesprochenen qualitativen Merkmale als Unterstützung zur Begriffsbestimmung und Charakterisierung des Mittelstands einzubeziehen. Die in der Lektüre erscheinenden Merkmalsaufzählungen unterscheiden sich oftmals in ihrem Ausmaß und in der Gewichtung einzelner Eigenschaften voneinander. Eine für diese Arbeit nicht zu

³⁰ Vgl. INSTITUT FÜR MITTELSTANDFORSCHUNG BONN (2005)

³¹ Vgl. INSTITUT FÜR MITTELSTANDFORSCHUNG BONN (2005)

umfangreiche, aber dennoch allen bedeutsamen Merkmalen gerecht werdende Aufstellung zeigt der Ansatz von FUEGLISTALLER/ MÜLLER/ VOLERY.³²

- Das Unternehmen wird durch den Charakter des Unternehmers geprägt, der oft als Gesellschafter und Geschäftsführer in einer Person fungiert.
- Ein begrenztes Produkt- bzw. Dienstleistungsspektrum verschafft dem Unternehmen Flexibilität in der Produktion und eine schnelle Reaktionszeit auf Veränderungen am Markt.
- Das Unternehmen reagiert auf spezifische Vorschläge und Wünsche von Kunden mit individualisierten Erzeugnissen und Dienstleistungen.
- Der Eigentümerunternehmer besitzt erfahrungsgemäß die Mehrheit der Kapital- und Stimmrechtanteile am Unternehmen.
- Der Unternehmer pflegt persönlich Kontakte zu Arbeitnehmern, Kunden und Lieferanten, die durch Netzwerkstrukturen aufrecht erhalten werden.
- KMU verfügen häufig über eine hervorstechende Unternehmenskultur.
- Führungsentscheidungen werden in KMU nicht selten spontan, intuitiv und ohne vorherige strategische Planung getroffen.
- Oft sind weitere Familienmitglieder oder die ganze Familie des Unternehmers in den Betrieb involviert.
- Die wenigsten Unternehmer in KMU sind Akademiker, sondern haben eine Ausbildung in einem technischen Beruf durchlaufen.
- Einige Unternehmen weisen den Charakter von Nebenerwerbsbetrieben auf, was allerdings nur für den Bereich der Kleinstunternehmen zutrifft.

Es liegt auf der Hand, dass nicht alle KMU durch dieselben Merkmale gekennzeichnet sind und nicht alle Unternehmen, die diese Eigenschaften aufweisen, zum Mittelstand gehören. Die Abstufung zwischen den verschiedenen Unternehmenstypen ist oft nicht einfach durch Zahlen oder charakteristische Eigenschaften vorzunehmen.

Großunternehmen

In der Regel, aber nicht zwingend, sind Großunternehmen Publikumsgesellschaften, welche durch die Rechtsform einer Aktiengesellschaft gekennzeichnet sind. Entscheidende Unterschiede zu KMU lassen sich zuallererst anhand der Größenmerkmale aus Tabelle 1 erkennen. Darüber hinaus erscheint eine Gegenüberstellung der qualitativen Merkmale sehr sinnvoll. Abgesehen von den Größenunterschieden zwischen Mitarbeiter-, Umsatz- und Bilanzzahlen weisen mittelständische und große Unternehmen maßgebliche Differenzen in ihren Eigentümer- und Führungsstrukturen auf. Während das Management in Zusammenhang mit der Führung in mittelständischen Unternehmen meist vom Eigner selbst besetzt ist, werden

³² Vgl. FUEGLISTALLER, U.; MÜLLER, C.; VOLERY, T. (2004), S. 90 ff.

unterdessen in Großunternehmen diese Funktionen voneinander getrennt ausgeführt.³³ Ihr Unterschied ist also speziell darin zu sehen, dass Besitz und Leitung eines Großunternehmens personell voneinander getrennt sind. Die Position des Geschäftsführers wird in dieser Konstellation dann durch ein Fremdmanagement ausgefüllt.³⁴

Eine hundertprozentige Bestimmung des Unternehmenstyps ist besonders problematisch, wenn in Großunternehmen qualitative Merkmale gegenüber den quantitativen überwiegen, oder aber sich in den größeren KMU bereits Strukturen von Großunternehmen nachweisen lassen.³⁵ Eine klare Einteilung anhand der vorgestellten Merkmale wird so zu einem schwierigen Unterfangen, und endet in der Ausübung der Praxis häufig im Auge des Betrachters.

1.4.2 Besonderheiten von Familienunternehmen

Entsprechend der Thematik dieser Forschungsarbeit ist die detaillierte Schilderung des Begriffs ‚Familienunternehmen‘ eine unabdingbare Bedingung. Da sich das Wort Familienunternehmen aus zwei Teilen zusammensetzt, wird zu diesem Zweck in einem ersten Schritt kurz das Objekt der Familie erläutert, bevor im zweiten Schritt ausführlich das Familienunternehmen zum Gegenstand wird.

Familie

Beleuchtet man die Konturen einer Familie aus Sicht einer amtlichen Quelle, dann verbirgt sich dahinter das Gebilde eines Personenkreises bestehend aus Ehepaar oder allein erziehendem Vater sowie Mutter, die mit ihren minderjährigen und unverheirateten Kindern in einer Gemeinschaft zusammenleben.³⁶ Die Familie wird insofern als eine Personengruppe begriffen, deren Mitglieder alle unmittelbar über ihre Verwandtschaft miteinander verbunden sind und die ihre Herkunft einer vorher festgelegten Ehe verdanken, sowie deren verheiratete Lebensgefährten.³⁷

Daraus ergibt sich ein dominierendes Bild der Familie, das sich in unserer Gesellschaft widerspiegelt. Dieses zeichnet sich aus den drei Hauptakteuren Vater, Mutter und den dazugehörigen Kindern, die in der Kernfamilie für einen begrenzten Zeitraum miteinander leben. Neben den Eigenschaften einer Kernfamilie zeigen sich in Unternehmerfamilien mit regelmäßiger Häufigkeit darüber hinaus weitere Anzeichen, die auf Eigenheiten von institutionellen sowie dynastischen Familien deuten lassen.

³³ Vgl. LANDTAG VON BADEN-WÜRTTEMBERG, 12. Wahlperiode (2000), S. 40 f.

³⁴ Vgl. FUEGLISTALLER, U.; MÜLLER, C.; VOLERY, T. (2004), S. 95 f.

³⁵ Vgl. FUEGLISTALLER, U.; MÜLLER, C.; VOLERY, T. (2004), S. 94 f.

³⁶ Vgl. GABLER (1993): Wirtschafts-Lexikon

³⁷ Vgl. KLEIN (2004), S. 18

Während bei der institutionellen³⁸ Familie die Zukunftssicherung des Familieneinflusses auf das Unternehmen im Vordergrund steht, liegt in der dynastischen³⁹ Familie die Beobachtung der Zeit- und Vermögensdimension im Mittelpunkt.⁴⁰

Für den Verlauf dieser Arbeit sollen diese Ausführungen genügen, eine gute Übersicht und einen vertiefenden Einblick in den Themenbereich der Unternehmerfamilie bietet für Interessierte jedoch KLEIN.⁴¹

Familienunternehmen

Als Kerngedanke der Forschungsarbeit gilt ohne Frage das Familienunternehmen. In der Literatur wird für Erläuterungen seines Begriffsverständnisses von recht vielseitigen Fassungen Gebrauch gemacht.⁴² Nach dem Betriebsverfassungsgesetz und dem Aktiengesetz sind Familiengesellschaften sehr nüchtern gesehen nichts anderes als eine Aktiengesellschaft. Als einzige Besonderheit gegenüber Nicht-Familienunternehmen gilt hierbei die Tatsache, dass ein Großaktionär der Unternehmen „eine einzelne natürliche Person ist oder deren Aktionäre untereinander im Sinne von § 15 I Nr. 2-8, II AO verwandt oder verschwägert sind“ (GABLER 1993, Band F-H, S. 1098). Bewegt man sich über die Landesgrenzen hinweg, dann gilt dies auch für Personen, die nicht in einem verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander stehen. In der Schweiz z.B. wird das Unternehmen zweier nicht verwandter Gründer ebenfalls als Familienunternehmen angesehen, wie das einer Investorengruppe, deren einzelne Mitglieder über einen Aktionärsverbindungsvertrag miteinander verbunden sind.⁴³

Nachdem eingangs für die gegenwärtige Arbeit eine eher rationale Begriffsbestimmung für Familienunternehmen geschah, werden nun anschließend weitere Definitionsmerkmale gesucht, die eine intensivere Auseinandersetzung mit der Materie Familienunternehmen erlauben, wofür mehrer Vorschläge in Frage kommen. Zum einen stehen der Umfang der Kapital- und Stimmrechtanteile der Familie am Unternehmen sowie die Höhe des Familieneinflusses auf das Management bzw. die Geschäftsführung zur Auswahl. Zum anderen wären dies die Größenmerkmale und Rechtsformen der zu charakterisierenden Unternehmen.

Ein Unternehmen wird immer dann zu einem Familienunternehmen, wenn es unter einer direkten oder indirekten Beeinflussung einer Unternehmerfamilie geführt wird. Die Art und Weise der Einflussnahme geschieht dabei auf mannigfachen Wegen. Die Demonstration einer hohen Macht und Autorität im Betrieb stellt z.B. der alleinige

³⁸ Weitere Ausführungen zur institutionellen Familie vgl. KLEIN (2004), S. 56 ff.

³⁹ Weitere Ausführungen zur dynastischen Familie vgl. KLEIN (2004), S. 68 ff.

⁴⁰ Vgl. MÜHLEBACH (2004), S. 9

⁴¹ Vgl. KLEIN (2004), Kapitel 4

⁴² Vgl. zum Beispiel LEHLEITER (1996) sowie OETKER, Alfred (1999)

⁴³ Vgl. SCHWEIZERISCHES INSTITUT FÜR KLEIN- UND MITTELUNTERNEHMEN (2004)

Besitz des Unternehmens, die Ausübung aller Stimmrechte oder aber eine ausnahmslose Kontrolle des Management bzw. der Geschäftsführung dar. Ist die Familie in keinem dieser drei Bereiche durch einen absoluten Anteilsbesitz dominant vertreten, kann sie ihre Macht aber weiterhin ausüben. Eine nur geringe Mehrheit oder sogar Minderheit kann durch eine aufgesplitterte Beteiligung an mehreren Einflussfaktoren kompensiert werden. Ein Machtverlust bei einem Faktor kann demzufolge durch einen Machtgewinn über eine andere Funktion ersetzt werden. Dabei zählt für die Erfüllung dieser Kriterien eine Beteiligung der Familie am Eigenkapital des Unternehmens als erforderliche Bedingung und wird als selbstverständlich erachtet.⁴⁴

Die starke Verbindung zwischen Familie und Firma, die durch die Übernahme der Verantwortung für Kapital und Führung entsteht, ist das ausschlaggebende Erkennungszeichen. Die Last der Verantwortlichkeit muss aber nicht von einer einzigen Person getragen werden, sondern kann sich auf mehrere Familienmitglieder verteilen. Unternehmen, die im Besitz solcher Unternehmerfamilien sind, werden von ihrer Entstehung bis hin zu zukünftigen Entwicklungen von der Familienideologie bestimmt und geprägt.⁴⁵

Eine gewissenhafte Definition von Familienunternehmen impliziert neben der objektiven, bestimmt durch eine Mehrheitsbeteiligung einer Familie am Unternehmen, auch immer eine subjektive Hälfte. Dies beinhaltet die ideologischen Grundsätze, Traditionen und Verpflichtungen der Familie, die als Leitbild einer im Unternehmen verankerten Verantwortungs- und Führungskultur durch die Familienmitglieder umgesetzt werden.⁴⁶

Die zur weiteren Auswahl stehenden Definitionsmerkmale Größe und Rechtsform sind für die Bestimmung von Familienunternehmen im Unterschied zur Mittelstandsdefinition nahezu bedeutungslos und zu vernachlässigen. Familienunternehmen treten in allen Größenklassen auf. Ein Blick auf die Beschäftigtenzahl und Rechtsform ist nur dann wichtig, wenn ermittelt werden muss, ob die Bildung eines gesetzlich vorgeschriebenen Aufsichtsrats notwendig wird. So entfällt auch bei Familienunternehmen die gesetzliche Vorgabe zur Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmen in Form eines Aufsichtsrats, wenn weniger als 500 Mitarbeiter angestellt sind. Entscheidend und im Mittelpunkt ist vielmehr die für Familienunternehmen symptomatische Eignerstruktur. In vielen Familienunternehmen stehen die Interessen der Inhaber im Vordergrund und gelten als oberstes Ziel. So wird praktisch garantiert, dass die Ziele von Management und Gesellschaftervertretung kongruent zueinander sind. Genau diametral verhält sich dies in den großen Publikumsgesellschaften durch die personelle Trennung von Besitz und

⁴⁴ Vgl. KLEIN (2004), S. 18

⁴⁵ Vgl. LANDTAG VON BADEN-WÜRTTEMBERG, 12. Wahlperiode (2000), S. 58

⁴⁶ Vgl. HENNERKES (2004), S. 16 f.

Geschäftsführung. Ziele von Management und Eigner zeichnen sich in diesem Fall häufig durch eine hohe Divergenz aus, da ein Fremdmanagement auch immer dazu neigt, seine Machtstellung auszunutzen und eigene Interessen zu verfolgen.⁴⁷

Um allen Definitionsansätzen gerecht zu werden, lassen sich Familienunternehmen am besten daran identifizieren, dass die Familie über den Großteil des Eigenkapitals verfügt und in den wichtigsten Positionen des Unternehmens, d.h. Vorstand, Geschäftsleitung und Aufsichtsrat, durch eine personelle Mehrheit vertreten ist. Die jeweilige Anteilsverteilung am Kapital und an der Unternehmensführung führt dazu, dass es Typen von Familienunternehmen gibt.⁴⁸ Eine Gruppierung der unterschiedlichen Unternehmensklassen erfolgt später und ist Bestandteil des nächsten Abschnitts 1.4.3.

Abschließend soll nun noch einmal darauf hingewiesen werde, dass in der Wirtschaft durchaus große Kapitalgesellschaften wie Porsche, Altana oder BMW auftreten, die trotz ihrer Größe den Charakter eines Familienunternehmens nicht verlieren, sowie es Kleinunternehmen gibt, die keinerlei Bedingungen eines Familienunternehmens aufweisen. Anhand der gezeigten Definitionen kann für alle Unternehmen eine Aussage darüber getroffen werden, ob ein Familieneinfluss gegeben ist oder nicht, die Frage nach seinem Ausmaß ist so aber nicht zu beantworten. Um diesem Wert einen quantitativen Ausdruck zu verleihen wird nachfolgend die Festlegung der so genannten ‚Familyness‘⁴⁹ eines Unternehmens erläutert.

1.4.3 Bestimmungsfaktoren der Familyness

In der deutschen Fachliteratur sucht man fast vergebens nach Schriften, die sich mit dem Phänomen der Familyness beschäftigen. Der Grund dafür ist ganz sicher in seiner geringen Bekanntheit zu finden. Eigene Erfahrungen haben gezeigt, dass sogar Personen, die sich im Fachchargon der Familienunternehmen bestens auskennen, der Ausdruck Familyness kein Begriff ist. Eine wichtige Vorreiterfunktion zur Verbesserung dieses Umstands leistete MÜHLBACH mit ihrer Arbeit 2004. Darin beschreibt sie die Familyness eines Unternehmens als ein außergewöhnliches Vorkommen von Eigenschaften und Fähigkeiten, die aus dem Zusammenspiel der Dimensionen Familie, Besitz und Unternehmung hervorgehen, unter Beobachtung und Beeinflussung einer Unternehmerfamilie. Mit anderen Worten, das Objekt Familie ist in einem familiengeführten Betrieb in nahezu allen Geschäftsbereichen anzutreffen. So ist sie z.B. in den physischen, finanziellen, humanen oder organisationalen Unternehmensfeldern aktiv involviert.⁵⁰ Jeder einzelne Aspekt kann durch Einflussfaktoren der Familie beherrscht werden, deren Summe letztendlich die

⁴⁷ Vgl. HENNERKES (2004), S. 16 f.

⁴⁸ Vgl. LEHLEITER (1996) sowie OETKER, Alfred (1999)

⁴⁹ Vgl. MÜHLBACH (2004)

⁵⁰ Vgl. MÜHLBACH (2004), S. 73 ff.

Familiness ausdrückt. Einflüsse wie etwa die Kompetenz, das Wissen, der Besitz, die unternehmerischen Fähigkeiten etc. des Unternehmens sind durch Familienfaktoren gekennzeichnet und werden so zum Ausgangspunkt der Wettbewerbsvorteile des Fortschritts und des Erfolgs.⁵¹

Zu einem besseren Verständnis ist die Begriffsbildung der Familiness im nachstehenden Kasten wiederholt als kurze Definition zusammengefasst:

<p>Familiness =</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Das einzigartige Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten, über das ein Unternehmen dank der Interaktion der drei Systeme Unternehmen, Familie und Eigentum verfügt. • Anders formuliert: Gewisse Ressourcen und Fähigkeiten von Unternehmen können einen Familienfaktor beinhalten. Die Summe dieser Familienfaktoren ist die Familiness des Unternehmens.“ <p style="text-align: right;">MÜHLEBACH (2004), S. 61</p>
--

Die Familiness eines Familienunternehmens ist aber keineswegs immer nur mit einträglichen Eigenschaften ausgestattet, die das Unternehmen in einen Konkurrenzvorteil gegenüber den Mitbewerbern umsetzen kann. Vielmehr tritt neben der nützlichen auch immer wieder eine hemmende Familiness in Erscheinung, die beispielsweise durch Streit oder Unkonformität in der Familie zu einer schweren Bürde für das ganze Unternehmensumfeld führen kann. Die Aufgabe des Unternehmers, seiner Familie und der Mitarbeiter des Unternehmens besteht folglich darin, eine positive Familiness zu unterstützen und zu fördern als auch eine negative Familiness in Grenzen zu halten.⁵² Günstig auf die Wettbewerbssituation wirken dabei vorwiegend die individuellen Begabungen der Familienmitglieder. Ein Risiko birgt allerdings eine zu starke praktische Orientierung an der Persönlichkeit des Eigners, die durch Geradlinigkeit, Eigensinnigkeit und Engstirnigkeit gezeichnet, in eine falsche Richtung zielen kann.⁵³

Mit der Erkenntnis und dem Wissen, dass die ausschlaggebenden Familienfaktoren aus den Dimensionen Familie, Unternehmen und Besitzum abzuleiten sind, haben sich die folgenden vier Disziplinen als Bindeglieder zwischen diesen drei Dimensionen bekräftigt.⁵⁴

⁵¹ Vgl. MÜHLEBACH (2004), S. 59

⁵² Vgl. MÜHLEBACH (2004), S. 60 f.

⁵³ Vgl. MÜHLEBACH (2004), S. 77 ff.

⁵⁴ Vgl. MÜHLEBACH (2004), S. 62

- *Tradition* durch eine unternehmensspezifische Vergangenheitsentwicklung und Unternehmergegeneration
- *Einfluss* durch die Eigentums-, Management- und Kontrollfunktion
- *Philosophie* des Eigentümer- und Familienkreises
- *Struktur* der Familienaktionäre und -manager

Eine Messung der Familyness auf Basis aller vier Einflussfaktoren würde sich schnell in einer hohen Komplexität verlieren. Ein einfacher, aber für weitere Belange dieser Arbeit völlig ausreichender Ansatz zur Bestimmung des Familieneinflusses ist die in Tab. 2 veranschaulichte ‚Familyness-Skala‘. Sie zeigt auf unkomplizierte Weise anhand der Faktoren Einfluss und Struktur, dass je umfangreicher sich die Beteiligung der Familie an Kapital, Stimmrechten und Führungsaufgaben ausdehnt, desto dominierender der Familieneinfluss bzw. die Familyness wird.⁵⁵

Definition:	weit	mittel	eng
Eigentum:	Kapitalminderheit	Kapitalmehrheit	EK zu 100% in der Familie
Stimmrechte:	Sperrminorität	Stimmenmehrheit	SR zu 100% in der Familie
		↔	
	-	Familyness	+
Führungsmässige Einflussnahme:	Verzicht auf führungsmässige Einflussnahme	Überwachungsfunktion	Vollständige führungsmässige Einflussnahme

Tab. 2 Familyness-Skala [Quelle: MÜHLEBACH (2004), S, 11]

Eine kurze Erläuterung der Skala beinhaltet die Bedingungen, welche eine enge und weite Definition des Objekts Familienunternehmen ausmachen.⁵⁶

Eigentum und Stimmrechte:

- Enge Definition: Das gesamte Eigenkapital des Unternehmens und somit auch alle Stimmrechte sind im Besitz eines oder mehrerer Familienmitglieder.
- Weite Definition: Durch eine Kapitalminderheit im Besitz der Familie kann diese in der Gesellschafterversammlung eine Sperrminorität vornehmen.

⁵⁵ Vgl. MÜHLEBACH (2004), S. 11

⁵⁶ Vgl. MÜHLEBACH (2004), S. 13 f.

Führungsmässige Einflussnahme:

- Enge Definition: Ein oder mehrere Familienmitglieder besetzen Positionen mit Führungsaufgaben und greifen aktiv in das Unternehmensgeschehen ein.
- Weite Definition: Die Familie wählt mit Hilfe ihrer Stimmrechte Verwaltungsratsmitglieder, aber verzichtet auf eine unmittelbare Einflussnahme durch Führungsfunktionen.

Wie bereits erwähnt soll die Familie massiv Einfluss auf das Unternehmen ausüben, wenn einer der Einflussfaktoren zu einhundert Prozent von einem bzw. mehreren Familienmitgliedern beherrscht wird oder die Anteilsminorität durch eine hinreichende Mehrheit eines anderen Faktors aufgewogen wird. Auf der Grundlage dieser Behauptung kann durch Anwendung einer mathematischen Formel, die Existenz eines substantiellen Familieneinflusses auf einem zweiten Weg ermittelt werden. Unter Annahme der Bedingung $EK_{Fam} > 0$ gilt:⁵⁷

$$FU \cong \left[\frac{EK_{Fam}}{EK_{Ges}} \right] + \left[\frac{MdKG_{Fam}}{MdKG_{Ges}} \right] + \left[\frac{MdGL_{Fam}}{MdGL_{Ges}} \right] \geq 1$$

Die Formel zeigt, dass eine Beeinflussung sowohl über den Besitz von Eigenkapitalanteilen, als auch über eine Vertretung in Kontrollgremien und Positionen der Geschäftsleitung möglich ist. Die Voraussetzungen eines maßgeblichen Familieneinflusses sind dann erfüllt, wenn die Anteilswerte der einzelnen Faktoren kumuliert einen Gesamtwert von mindestens eins oder größer ergeben. Aus den Ergebnialternativen der beiden Ansätze lassen sich schließlich unterschiedliche Typen von Familienunternehmen identifizieren, die in Abb. 1 klassifiziert sind.

Eigentums- Kontrollfunktion (Anteil der Familie am Unternehmen)	0%	III Familiendominierte Unternehmen	IV Publikumsgesellschaften/ Finanzinvestoren
	50%	I Reine Familienunternehmen	II Familieninvestoren
	100%	50%	0%
	Führungsfunktion (Anteil der Familie an der Unternehmensführung)		

Abb. 1 Abgrenzung von Familienunternehmen [Quelle: KREBS, Maja (2004), S.3 in Anlehnung an Lehleiter (1996), S. 25]

⁵⁷ Vgl. KLEIN (2004), S. 17

1.5 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Von Familienunternehmen wird in der vorliegenden Forschungsstudie dann gesprochen, wenn das Unternehmen durch eine Familie oder ein Familienverbund substantiellem Familieneinfluss unterliegt oder unterliegen kann. Es fehlt aber noch an einer genauen Klärung, in welcher Breite und Weitläufigkeit Familienunternehmen Eingang in die vertiefende Forschungsarbeit finden.

Zu Anfang ist die regionale Beschränkung der Unternehmen ein erster Orientierungspunkt. Da sich die Forschungsarbeit auf Fragen und Zusammenhänge zwischen Familienunternehmen und der Volkswirtschaft im Raum Baden-Württemberg konzentriert, befasst sich die vorliegende Arbeit grundsätzlich mit Institutionen, deren Geschäftssitz im Bundesland Baden-Württemberg liegt. Da aber durchaus die Möglichkeit besteht, dass auch Unternehmen genannt werden, deren Geschäftssitz nicht in Baden-Württemberg angesiedelt ist, soll darauf hingewiesen werden, dass dies nur mit dem Einhergehen gesamtdeutscher, europäischer oder globaler Gesichtspunkte geschehen wird. Ansonsten bleiben nicht-baden-württembergische Unternehmen außen vor. Nach dieser regionalen Ausrichtung ist der Unternehmenstyp entscheidend. Die Thematik der Forschung ist Anlass dafür, dass ausschließlich Familienbetriebe Berücksichtigung bekommen. Diese werden über ihre Eigentumsverhältnisse und Größenmerkmale ausgemacht. Hauptaugenmerk gilt den an Zahlen gemessenen großen Familienunternehmen in diesem Bundesland. Der Übergang zwischen mittleren und großen Betrieben wird sich aber sicherlich fließend zutragen. Orientierungshilfe bietet dafür eine Vielzahl von Merkmalen, die sich auf Dimensionen wie Mitarbeiteranzahl, Umsatz, Bilanzsumme, Führung oder Eigentum beziehen. Daraus ergibt sich aus der Sicht der Arbeit, dass für die weitere Eingrenzung hauptsächlich die Kriterien Kapitalstruktur, Mitarbeiter- und Umsatzzahlen belangvoll sind.

Eine geringere Bezugnahme erhalten die kleinen Dienstleistungs- und Handwerksbetriebe. Nicht aber weil sie in ihrer wirtschaftlichen Bedeutung zu vernachlässigen wären, ganz im Gegenteil. Mit der Analyse des Forschungsgegenstandes möchte diese Arbeit einen Beitrag zur Beantwortung typischer Fragen zu den Verhältnissen von Familie, Eigentum, Unternehmen und Wirtschaft leisten. Am einfachsten ist dies jedoch nachdrücklich an Großunternehmen aufzuzeigen. Ziel kann es daher nicht sein, alle Familienunternehmen in Baden-Württemberg herauszufiltern. Vielmehr werden die wenigen großen Familienunternehmen in Baden-Württemberg analysiert, um damit einen Einblick zu geben, welche Verhaltensweisen, Strukturen, Mächte und Einflüsse von Familien und ihren Unternehmen ausgehen. Unter Umständen fließt in die spätere Untersuchung ein Unternehmen mit ein, das nicht allen Kriterienvorgaben entspricht, oder nicht alle prädestinierten Unternehmen werden berücksichtigt. An eine Verfälschung der Ergebnisse und ungünstiges Entgegenwirken im Hinblick auf das Untersuchungsziel ist dabei aber nicht zu denken.

2 Ökonomische Bedingungen in Familienunternehmen und ihre Stellung in unserer Volkswirtschaft

2.1 Stärken und Schwächen von Familienunternehmen

Das bereits Abgefasste könnte zu dem Gedanken verleiten, Familienunternehmen seien jedweden Aufgaben gewachsen und hätten sich keinen Problemen entgegenzustellen. Doch der Schein trügt: Familienunternehmen können zwar besondere Stärken vorweisen, die Wettbewerbsvorteile bieten, aber die Rahmenbedingungen in Deutschland, eine zunehmende Internationalisierung und Globalisierung sowie für Familienunternehmen typische Strukturen decken immer wieder erhebliche Schwächen auf. Viele dieser guten und schlechten Merkmale stimmen mit denen für KMU überein, weshalb hier nicht trennscharf unterschieden werden soll. Merkmale für KMU gelten gleichermaßen für Familienunternehmen, wie deren Merkmale für KMU.

Eine Aufzählung der Vor- und Nachteile bzw. positiv und negativ wirkender Einflüsse ist keinesfalls eine vollständige Ausführung aller Wirkungsfaktoren. Die Auflistung ist vielmehr eine Übersicht über die am häufigsten in der Literatur auftretenden und genannten Stärken und Schwächen von Familienunternehmen.⁵⁸

Potentielle Stärken:

- Familiengesellschaften haben durch einen langfristigen Zeithorizont die Möglichkeit dauerhafter *strategischer Planung*, wohingegen Publikumsgesellschaften ihre Ergebnisse gegenüber Geldgebern und Finanzanalysten temporär offen legen und rechtfertigen müssen.
- Nahezu stufenlose Hierarchien unterstützen die Existenz einer starken *Unternehmenskultur* mit Hilfe eines untrüglichen *Unternehmensleitbildes*. Dies wird tief greifend durch die Vergangenheit, Belange, Gewohnheiten und Qualifikation des Unternehmers und seiner Familie geprägt. Ihr aufopferungsvoller Einsatz dient als Vorbildfunktion für alle Unternehmensmitglieder.
- Familieninterne Nachfolgelösungen generieren Erfahrungen und Kenntnisse, indem sie von einer Generation an die andere weiter gegeben werden. So entstehen umfassende *Marktkennntnisse* und eine ausgereifte *Produktqualität*.
- Durch besondere Eignerstrukturen mit Entscheidungskompetenzen in einer Hand sind kurze Informationswege und eine Überschaubarkeit der Lage möglich, die dem Unternehmen *Flexibilität*, *Variationsvielfalt* und eine hohe *Anpassungsfähigkeit* verleihen.

⁵⁸ Vgl. MÜHLEBACH (2004), S. 23 ff. sowie ergänzend FUEGLISTALLER, U.; MÜLLER, C.; VOLERY, T. (2004), S. 96 f./ HENNERKES (1998), S. 60 f./ HENNERKES (2004), S. 380 ff./ BRÖSZTL (2000), S. 11 ff.

- Intensiver Kundenkontakt erlaubt eine rasche Registrierung neuer Kundenwünsche und Ideen. Ergebnis ist eine ausgebildete *Kreativität* und hochgradige *Innovationsfähigkeit*.
- Persönliches *Interesse* sowie enger *Kontakt des Eigners zu seinen Mitarbeitern* fördert deren Motivation und Engagement.
- Nicht selten bringen *intuitiv* getroffene Entscheidungen der Eigentümerunternehmer bessere Ergebnisse als langwierige, durch Controllingexperten *geplante* Alternativprojekte.

Potentielle Schwächen:

- Familienmitglieder üben wichtige Positionen im Unternehmen nur wegen ihrer Familienzugehörigkeit aus. Dieser *Nepotismus* führt oft zu auswirkungsvollen Fehlentscheidungen bei Personalfragen.
- Zu den größten Wertvernichtern zählen *familiäre Auseinandersetzungen* und *Streitigkeiten*, die infolge einer unternehmensinternen Austragung zu Misstrauen und Anschuldigungen unter den Familienmitgliedern führt.
- Starke Unternehmenskulturen können zu einer Betriebsblindheit führen, die externe Vorgänge übersieht oder bei Seite drängt. So verharret das Unternehmen ohne ausgerichtete Unternehmensplanung in *strategischer Trägheit*.
- Zu *geringe Kapazitäten* vieler Familienunternehmen verhindern den Vorteil einer Massenproduktion, und lassen meist nur Fertigungen in kleinen Stückzahlen zu.
- Auf dem *Beschaffungsmarkt* müssen für im Schnitt kleinere Auftragsmengen höhere Preise bezahlt werden. Bis auf wenige Ausnahmen größerer Familienbetriebe existieren finanzielle Nachteile auch bei der *Vermarktung*.
- Familienunternehmen wird profan *Kapitalschwäche* voraus gesagt. Finanzierungshilfe bieten oft nur *Kreditinstitute*, die sich bei größeren Beträgen regelmäßig als hinderliche Barrieren erweisen.
- Einhergehend einer *fehlenden Familienstrategie*, die das Familienvermögen langfristig sichern und optimieren soll, ist die *Nachfolgeproblematik*, die durch ungeeignete Lösungen Familienunternehmen in wirtschaftliche Bedrängnis bringen kann.
- Eine Studie⁵⁹ über die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der *Bürokratiekosten* belegt, dass die strengen gesetzlichen Auflagen im Sozial-, Umwelt- oder Konsumbereich die Unternehmen durch hohe administrative Kosten enorm belasten.
- Die *Personalabteilungen* sehen ihre Aufgabe häufig nur in der Verwaltung des Personalbestands. Personalplanerische Funktionen wie Beurteilung, Entwicklung, Motivation oder Weiterbildung entfallen damit.

⁵⁹ Ausführliche Ergebnisse zu dieser Studie Vgl. KAYSER, G.; WALLAU, F. (2005), S. 5 ff.

- Rückhalt erfährt das Familienunternehmen durch das außergewöhnliche *Identitätsbewusstsein*. Ein Verlust dieser Identifikation kann das Unternehmensleitbild umdrehen. Denn Spätere Generationen der Familiengeschafter verspüren in gesteigertem Maße das Bedürfnis, Gewinne anstatt wieder zu investieren, aus dem Unternehmen zu ziehen.
- Ein großes Problem ist auch die *Steuerproblematik* in Form von Einkommensteuern, Besteuerungen bei Unternehmensveräußerungen oder z.B. die durch die horrenden Erbschaftssteuern bedingten Abgaben für Unternehmerfamilien. Der Erbschaftsteuerproblematik kommt dabei eine besondere Rolle zu. In vielen solchen Fällen ist das Betriebsvermögen massiv durch Sonderabgaben zur Aufbringung der Erbschaftssteuern bedroht. Arbeitsplätze können so in Gefahr geraten und der Kapitalverlust schlägt sich im Verlust unabdingbarer Investitionsmittel nieder.

Unter erschwerenden Konstellationen haben viele dieser Punkte negative Auswirkungen auf Familiengesellschaften, die aber durch genügend Bedachtheit bei ihrem Einsatz entkräftet oder gar umgekehrt werden können. Meistert der Unternehmer und seine Familie diese Herausforderung über nachfolgende Generationen hinaus, kann auf dieser Basis eine Unternehmenskultur erwachsen, wie sie nur in Familienunternehmen vorzufinden ist.⁶⁰ Die wichtigsten Bestandteile dieser ganz eigenen Unternehmenskultur sind, wie allerdings auch für die meisten Menschen im Leben, nicht einzelne Merkmale, sondern ihre Familie und die Arbeit selbst. Damit lässt sich die herausragende Stellung von Familienunternehmen, in denen die Faktoren Familie und Arbeit in einer ganz außergewöhnlichen Art und Weise aufeinander treffen, ein wenig mehr begreifen.⁶¹

2.2 Beitrag der Familienunternehmen zum wirtschaftlichen und konjunkturellen Erfolg unseres Landes

Die wirtschaftliche Medienwelt wird bestimmt durch Nachrichten über große Publikumsgesellschaften. Es sind aber nicht diese, überwiegend börsennotierten Kapitalgesellschaften, die den Nährboden unserer Konjunktur bilden. Die Basis unserer Wirtschaft besteht aus den Familienunternehmen, die das Fundament erzeugen, auf dem unser Wohlstand aufgebaut ist.⁶²

Die in Kapitel 1 bereits erwähnte Problematik dieser Aussage liegt in der fehlenden statistischen Fundierung. Dass Familienunternehmen das Gros der Unternehmen in Deutschland ausmachen, steht außer Frage, jedoch gibt es kaum verlässliche Untersuchungen darüber, wie hoch ihr Anteil an der volkswirtschaftlichen Leistung ist.

⁶⁰ Vgl. BRÖSZTL (2000), S. 16

⁶¹ Vgl. BELAK, J.; DUH, M. (2000), S. 350

⁶² Vgl. HENNERKES (2004), S. 19

Aus beschriebenen Grund sind in der Regel die Angaben über den Anteil der Familiengesellschaften an den gesamtdeutschen Unternehmen, insbesondere für diejenigen mit einem Jahresumsatz bis 500 Mio. Euro, geschätzt. Die jüngste Bewertung des IfM-Bonn ergab, dass von den ca. 2,122 Mio. deutschen Unternehmen, die pro Jahr einen Umsatz von mindestens 50 Tsd. Euro erwirtschaften, über 94 % in die Gruppe der Familienunternehmen hineinfallen müssen.⁶³ Am hilfreichsten bei der Erhebung dieser Zahlen ist die Orientierung am Mittelstand, unter anderem weil dessen charakteristischen Merkmale in der Mehrzahl kongruent zu denen der Familienunternehmen sind.⁶⁴

Betrachtet man vornehmlich den Kreis der Industrieunternehmen fällt auf, dass lediglich 2 % davon mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen und somit 98 % dem Mittelstand zuzurechnen sind. D.h. aber nicht, dass Großunternehmen ab 500 Arbeitnehmer keine Familiengesellschaften mehr darstellen können. Ganz im Gegenteil, viele der Unternehmen über dem Schwellenwert von 500 Mitarbeitern können anhand ihrer Strukturen eher als mittelständische bzw. klassische Familienunternehmen attestiert werden. Ihr Erfolg basiert auf einer erfolgreichen eigentümergeführten Geschäftspolitik, in der die Vorteile der Familienunternehmen gegenüber Publikumsgesellschaften zum tragen kommen.⁶⁵ Der Anteil der Gesellschaften mit über 500 Beschäftigten an der gesamtdeutschen Unternehmenslandschaft beträgt scheinbar bedeutungslose 0,2 %, ihr Beitrag zum gesamten Umsatz beträgt aber 40,5 %.⁶⁶

Als Rückschluss lässt sich somit sagen: Familienunternehmen sind das Zentrum unserer Wirtschaft, ob als mittelständisches Unternehmen an der Basis oder als Großkonzern in den Reihen der Umsatzgiganten. Nicht weniger als 38 Unternehmen unter den Top 100 in Deutschland stehen unter substantiellem Familieneinfluss. In Europa ist dies bei einem Ländervergleich mit Frankreich, Spanien oder Italien ein absoluter Spitzenwert und unterstreicht noch einmal den hohen Stellenwert, den familiengeführte Unternehmen in Deutschland einnehmen.⁶⁷

Bei den Organisationsformen stehen Familienunternehmen unumstritten an erster Position.⁶⁸ Als KMU und Gründungsunternehmen sorgen sie für das wirtschaftliche Gleichgewicht in den Regionen Deutschlands. Durch ihre große Anzahl sieht man sie verantwortlich für einen gesunden und geregelten Wettbewerb, indem sie den ständigen Konzentrationsprozessen der Volkswirtschaft entgegen wirken.⁶⁹

⁶³ Vgl. FREUND (2004), S. 84

⁶⁴ Vgl. BRÖSZTL (2000), S. 9 f.

⁶⁵ Vgl. INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT KÖLN (2004): Industrieller Mittelstand

⁶⁶ Vgl. INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN (2005)

⁶⁷ Vgl. TIEMANN (2005)

⁶⁸ Vgl. BELAK, J.; DUH, M. (2000), S. 350

⁶⁹ Vgl. FUEGLISTALLER, U.; MÜLLER, C.; VOLERY, T. (2004), S. 98

2.2.1 Familienunternehmen als Motor des wirtschaftlichen Handelns

Eine gut florierende Wirtschaft benötigt einen starken Antrieb. Laut Stiftung Familienunternehmen besteht kein Zweifel daran, dass das in Deutschland die familiengeführten Betriebe sind. Mit einem BIP-Anteil von rund 65 %, mit 60 % des gesamten Investitionsvolumens für den Wirtschaftsraum Deutschland und als Innovatoren in Forschung und Entwicklung, sind sie hauptverantwortlich für weltweit begehrte Erzeugnisse „Made in Germany“.⁷⁰ Vor allem bei schlechter Wirtschaftlage wissen sich Familiengesellschaften besser zu behaupten als Publikumsgesellschaften. Eine Untersuchung des Top 100 Rankings der Industrie- und Handelsfirmen in Deutschland aus dem Jahr 2003 bestätigte dies. Während 58 % der Familienunternehmen im Ranking Plätze gut machen konnten und 24 % eine schlechtere Position einnehmen mussten, kletterten prozentual gesehen von den Publikumsgesellschaften mit 48 % zehn Prozent weniger im Ranking der Top 100 nach oben und 35 % verloren weitere Ränge. In beiden Richtungen haben Familienunternehmen im prozentualen Vergleich besser abgeschnitten.⁷¹

Es sind aber ohne Frage die Familienunternehmen im Mittelstand, die die größten Anstrengungen vollbringen. Ein Blick in die Industrie zeigt die Dominanz der Familiengesellschaften unter den kleinen und mittelständischen Unternehmen mit 84 %. Der Vorteil dabei ist, dass sie sich oft ungeeignet für Shareholder und als Ziele von Beteiligungsgesellschaften etc. präsentieren, obwohl sie in den Rechtsformen der GmbH mit etwa 80 % und der Aktiengesellschaften mit über 25 % vertreten sind.⁷² Allerdings beschränkt sich das Wirken kleiner und mittelständischer Betriebe nicht nur auf den deutschen Wirtschaftsraum. Bei der Erschließung neuer Absatz- und Beschaffungsmärkte sowie in der Technologieforschung stehen sie den Großkonzernen in nichts nach und sorgen für die notwendige internationale Präsenz. Durch die selbständigen Handwerker, die Handelsunternehmen, die Tourismusbranche, die Dienstleistungsunternehmen, die Freien Berufe und natürlich den Industriesektor bilden sie die überlegene Mehrheit der weit mehr als 3 Millionen Unternehmen in Deutschland. Damit schaffen sie die Handelsplattform für den Hauptteil der Arbeitgeber, der Arbeitnehmer, anderer Wirtschaftssubjekte und all deren Bedürfnisse.⁷³

In Deutschland existieren im Durchschnitt etwa 3,3 Mio. Unternehmen. Ausgehend von dieser Zahl veröffentlichte das IfM-Bonn die neuesten Hochrechnungen bezüglich des deutschen Mittelstandes.

⁷⁰ Vgl. STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN (2005)

⁷¹ Vgl. INTES UNTERNEHMENSBERATUNG (2004)

⁷² Vgl. INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT KÖLN (2005): Kapitalismuskritik

⁷³ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT (2005): BMWA-Mittelstandspolitik

Demzufolge

- waren 99,8 % der Betriebe 2004 dem deutschen Mittelstand zuzurechnen,
- wurden 59,5 % des Umsatzes 2003 durch den Mittelstand erwirtschaftet,
- beschäftigten 2003 mittelständische Unternehmen 70,2 % der Arbeitnehmer,
- stellten 2003 Mittelständler 81,9 % der Ausbildungsplätze bereit,
- betrug 2003 dessen Bruttowertschöpfung 64,2 % und
- tätigte 2003 der Mittelstand 51,5 % der Bruttoinvestitionen.⁷⁴

Filtert man aus dieser Grundmenge und aus der der Großunternehmen die reinen Familiengesellschaften heraus, wird noch einmal deutlich, dass diese mit über 90 % den größten Teil der Wertschöpfung in Deutschland bewerkstelligen und zudem die mächtigste Organisationsform darstellen.⁷⁵ Kaum verwunderlich sind Familiengesellschaften in allen Größen, Formen und Branchen anzutreffen, wo sie durch ihre Flexibilität und Innovationsfähigkeit den Ursprung für langfristiges und erfolgreiches Wirtschaften bilden.⁷⁶ Aus diesem Kreis lässt sich die Gruppe mittelgroßer Unternehmen unter Familieneinfluss isolieren. Es ist zu vermuten, dass diese im Vergleich zu allen anderen Unternehmensgruppen den Großteil der volkswirtschaftlichen Leistung erbringt. Egal welches Gradmessers man sich bedient, kommt man immer zu dem Ergebnis, dass Familienunternehmen die stützenden Pfeiler unseres Wirtschaftssystems sind. Zählt man die abertausenden Kleinstunternehmen oder so manche Großkonzerne mit echtem Familiencharakter noch in die Rechnung mit ein, liegt das Ausmaß der wirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen in Deutschland praktisch auf der Hand.⁷⁷

2.2.2 Märkte und Rahmenbedingungen

Bis dato sprechen alle Anzeichen für eine enorme Wichtigkeit der Familienunternehmen für unsere Wirtschaft und Gesellschaft. Im Folgenden soll die Frage geklärt werden, durch welche Umstände und Aktivitäten der Familienbetriebe diese hohe wirtschaftliche Bedeutung zum Ausdruck kommt und welche Auswirkungen auf die verschiedenen Wirtschaftsbereiche erkennbar sind.

Wohl am einfachsten lassen sich diese Dinge am Arbeitsmarkt beobachten. Mehr als drei Viertel aller Arbeits- und Ausbildungsplätze in Deutschland gehen auf das Konto von Familiengesellschaften. Dazu kommt, dass große Konzerne durch massiven Stellenabbau eine Gewinnmaximierung verfolgen, wohingegen familiengeführte Unternehmen langfristig die Schaffung neuer Arbeitsplätze anstreben. Durch eine eher

⁷⁴ Vgl. INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG (2005)

⁷⁵ Vgl. HENNERKES (2004), S. 19

⁷⁶ Vgl. BRÖSZTL (2000), S. 22 f.

⁷⁷ Vgl. BRÖSZTL (2000), S. 10

regionale Gebundenheit stehen so viele Familienunternehmen, bewusst oder unbewusst, in einer großen gesellschaftlichen Verantwortung gegenüber den Menschen in lokaler Umgebung.⁷⁸ Diese Verantwortung übernehmen vor allem die älteren und traditionsreichen Betriebe, indem sie ihren langjährigen Wirtschaftsstandorten erhalten bleiben und keine Arbeitsplätze ins Ausland verlagern. Dies ist aber nur möglich, da erwiesenermaßen Familienbetriebe in Zeiten einer konjunkturellen Schwäche flexibler und damit schneller auf neue Situationen reagieren können. Das hält die Wirtschaft im Gleichgewicht und schafft Vertrauen in den regionalen Standort.⁷⁹ Die Aktivitäten von Familiengesellschaften spielen sich aber keineswegs nur in den Regionen um ihre Standorte herum ab. Sie tragen zur Versorgung des ganzen Marktes bei und stehen so im überregionalen Kampf mit den direkten Wettbewerbern. Strukturelle Vorteile wie Größe und Flexibilität helfen ihnen, individuelle Kundenwünsche zu erfüllen, um so auch gegen die Großen am Markt konkurrenzfähig agieren zu können.⁸⁰ Einige familiengeführte Unternehmen betreiben ihr Kerngeschäft dabei zwar einmütig auf dem deutschen Heimatmarkt, die stetige Erweiterung der EU sowie eine vorschreitende Globalisierung zwingt aber nach und nach auch sie zum Umdenken. Viele von ihnen werden mit großer Sicherheit bald denen folgen, die die neuen ausländischen Wachstumsmärkte bereits für sich entdeckt haben.⁸¹

Wo auch zukünftig die notwendigen Voraussetzungen zur Schaffung neuer Arbeitsplätze erfüllt werden sollen, bleiben hohe Investitionen nicht aus. Deshalb stammen auch große Teile des Investitionsvolumens aus den Kassen mittelständischer Familienunternehmen.⁸² Allerdings könnten die Investitionen durchaus noch höher sein. Die Finanzierungsproblematik mittelständischer und somit vor allem von Familienunternehmen ist bekannt. Im Verhältnis zur gleichgroßen Konkurrenz im Ausland sind deutsche Familienunternehmen im Schnitt mit einer eher dünnen Eigenkapitaldecke ausgestattet. Gerade bei Rezessionsanzeichen stellt dies bei der Vergabe von Krediten über die Hausbank eine wesentliche Barriere dar. Durch einen Börsengang kann diese Hürde umgangen werden. Viele Unternehmen scheuen aber diesen Schritt und verspielen damit ein für Wachstum und Arbeit wichtiges Finanzierungsmittel. Kapitalgesellschaften, die dennoch an der Börse notiert sind, entstammen üblicherweise der Größenklasse ab 50 Mio. Euro Umsatz/Jahr aufwärts, mit einer Angestelltenzahl zwischen 250 und 499 Mitarbeiter, und sind in der Maschinenbau- und Industriebranche angesiedelt. Die ansonsten in vielen Belangen überlegenen Familienunternehmen spielen am Kapitalmarkt also zahlenmäßig eine eher untergeordnete Rolle.⁸³ Trotzdem sind für Privatanleger börsennotierte Familienunternehmen wie BMW, Henkel oder Porsche durchaus attraktive Anlagealternativen, die durch ihr meist konservatives Verhalten das Risiko zu

⁷⁸ Vgl. STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN (2005)

⁷⁹ Vgl. FUEGLISTALLER, U.; MÜLLER, C.; VOLERY, T. (2004), S. 98

⁸⁰ Vgl. BELAK, J.; DUH, M. (2000), S. 349 f.

⁸¹ Vgl. HENNERKES (1998), S. 98 ff.

⁸² Vgl. HENNERKES (2004), S. 19

⁸³ Vgl. WETZEL (2003), S. 11

minimieren verstehen. Als Bestätigung hierfür gilt die vor nicht allzu langer Zeit vollzogene Einführung des GEX Index, indem die notierten Familienunternehmen erfasst sind.⁸⁴ Ein anderes Modell, der SFI an der Schweizer Börse, zeigt durch überdurchschnittliche Wachstumsraten im Vergleich zu anderen Indizes, dass Familienunternehmen auch auf diesem Feld äußerst erfolgreich agieren.⁸⁵

Die schlechten Voraussetzungen im politisch-rechtlichen Bereich Deutschlands sind weithin bekannt. Das die Gesetzmäßigkeiten des deutschen Regelwerks auf Mittel- und Großunternehmen zugeschrieben sind und dabei hunderttausende Kleinunternehmen als Sonderfall einstufen, ist allerdings sehr fahrlässig. Eine gesetzliche Gleichstellung der Mittel- und Großunternehmen sowie das Vernachlässigen der Kleinunternehmen ist beinahe verantwortungslos. Das Ergebnis dieser Missachtung sind unkonformistische Rechte und Pflichten im Rechtsgebiet der Arbeit, des Sozialen, der wirtschaftlichen Ordnung und der Gewerbeaufsicht. Eine gesonderte Behandlung der einzelnen Unternehmensgruppen von Kleinst- bis Großunternehmen wird versäumt und führt so in zahlreichen Unternehmen zu administrativen Unterschieden und Nachteilen, mit denen zum Großteil die mittelständischen Familienbetriebe zu kämpfen haben.⁸⁶ Zur Besserung dieser beklagenswerten Situation arbeitet man in Deutschland mit Nachdruck an einer Mittelstandspolitik, die den Ansprüchen aller genügt. Vorrangiges Ziel dabei ist es, auf Landesebene den Mittelstand durch Bürokratieabbau zu entlasten, zu unterstützen und in seiner Wettbewerbsfähigkeit zu festigen. Dies soll zu verbesserten Rahmenbedingungen führen, von denen dann auch die Familienunternehmen profitieren werden.⁸⁷

2.2.3 Die Situation in Baden-Württemberg

Nicht nur in Deutschland gehört Baden-Württemberg zu den führenden Wirtschaftsregionen, auch europaweit genießt das Bundesland ein hervorragendes Ansehen für seine wirtschaftliche Beschaffenheit. National wie international zählt dieser Wirtschaftsstandort zu einem der fortschrittlichsten in der High-Tech- und Dienstleistungsbranche. Ein Erfolg, der nicht zuletzt durch die überdurchschnittliche Innovationsfähigkeit des Landes erzielt wird. Möglich macht dies ein breit gefächertes Unternehmensbild, das mit Hilfe einer gut ausgebauten Infrastruktur eine netzwerkartige Wirtschaftsstruktur schafft.⁸⁸ So können neueste Technologien für einen Kommunikations- und Informationsaustausch optimal genutzt werden. Die Grundlage der hohen Wettbewerbsfähigkeit des Landes Baden-Württemberg liegt zudem in seiner hohen Arbeitsqualität. Die enge Zusammenarbeit der wissenschaftlichen Hochschulen

⁸⁴ Vgl. INTES UNTERNEHMENSBERATUNG (2004)

⁸⁵ Vgl. SCHWEIZERISCHES INSTITUT FÜR KLEIN- UND MITTELUNTERNEHMEN (2004)

⁸⁶ Vgl. LANDTAG VON BADEN-WÜRTTEMBERG, 12. Wahlperiode (2000)

⁸⁷ Vgl. WIRTSCHAFTSMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG (2005): Mittelstandspolitik

⁸⁸ Vgl. WIRTSCHAFTSMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG (2005): Wirtschaftsstruktur

und Forschungsstellen mit der Wirtschaft ermöglicht einen intensiven Wissensaustausch, und führt zu einer optimalen Ausbildung von Fertig- und Fähigkeiten der Arbeitskräfte im Land. Aufgrund dieser Voraussetzungen ist Baden-Württemberg zu einem Exportland für Industrie- und Dienstleistungsgüter gereift. Diese Entwicklung führte dazu, dass neben einem starken Mittelstand viele Unternehmen zu großen Konzernen und „Global Playern“ wurden. Das Besondere an dieser Substanz ist, dass Wirtschaftsriesen wie die Firmen Bosch, SAP, Porsche, Würth und andere trotz Umsätzen in Milliardenhöhe, tausenden Mitarbeitern und hoher internationaler Präsenz, allesamt als Familienunternehmen betrachtet werden.⁸⁹

Bezieht man die mittelständischen Unternehmen mit ein, ist der Internationalisierungsgrad baden-württembergischer Unternehmen im Bundesvergleich in allen Größenklassen höher als der Durchschnitt. Allgemein konzentrieren sich mittelständische Betriebe und somit eine Vielzahl von Familienunternehmen auf Branchen mit nationaler Reichweite. Aber auch in Branchen mit internationaler Tragweite nehmen KMU eine wichtige Stellung ein. Im nationalen Vergleich zeigt sich, dass in Baden-Württemberg z.B. in der Maschinenbaubranche der Umsatz und die Unternehmensanzahl höher als in anderen Regionen sind. Mit anderen Worten, die Rahmenbedingungen für einen Industriestandort sind hier besser als anderswo. Als Begründung dafür gelten die besser ausgebildeten Arbeitskräfte, die in diesem Wirtschaftssektor arbeiten können. Nicht ganz so verhält es sich im Bereich der Dienstleistungen. Da viele der besten Arbeitnehmer an die Industriebranche gebunden sind, ist es für Baden-Württemberg vorteilhafter, Dienstleistungen aus anderen Ländern zu beziehen. Dessen ungeachtet bilden Unternehmen aus Handwerk sowie mittelständische Unternehmen der Industrie und des Handels, von denen alle auch zum Teil der Dienstleistungswirtschaft angehören, wichtige mittelständische Wirtschaftsbereiche.⁹⁰

Eine große Zahl der etwa 120.000 baden-württembergischen Handwerksbetriebe wird durch Familien beherrscht und geführt. Rund 770.000 Arbeitnehmer finden in diesem Bereich Arbeit, was das Handwerk zu einem der größten Arbeitgeber und bedeutendsten Teil der mittelständischen Volkswirtschaft macht. Damit bildet ein Kleinunternehmen mit durchschnittlich 6,5 Mitarbeitern den typischen, meist familiengeführten Handwerksbetrieb. 62 Milliarden Euro Umsatz erzielt das Handwerk in Baden-Württemberg, schafft damit etwa 9 % des landesweiten Gesamtumsatzes und bildet nebenbei mit 56.000 noch 30 % der Lehrlinge im Land aus. Um diesen Anteil beizubehalten und die Position des mittelständischen Handwerks in Zukunft weiter zu festigen, unterstützt das Land diese Unternehmen durch Förderprogramme zur Ausbildung von Nachwuchskräften und durch spezielle Beratungsangebote.

⁸⁹ Vgl. WIRTSCHAFTSMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG (2005): Wirtschaftsstandort

⁹⁰ Vgl. LANDTAG VON BADEN-WÜRTTEMBERG, 12. Wahlperiode (2000), S. 44

Fördermittel für Existenzgründer sowie Betriebsübernahmen sollen dabei neue Unternehmen schaffen und den Fortbestand älterer Betriebe sichern.⁹¹

Neben einer herausragenden Stellung im Handwerk hat Baden-Württemberg im Bereich der Industrie die Nase vorn. Auch europaweit ist dieser Industriestandort anerkannt und wird hoch geschätzt. Mit 31 % der Bruttowertschöpfung des Bundeslandes liegt die Industrie in Baden-Württemberg weit über dem Länderdurchschnitt von 22 %. Der Vorteil Baden-Württembergs liegt in der großen Anzahl mittelständischer Industriebetriebe, die einer wirtschaftlichen Konzentration entgegenwirkt und gleichzeitig zu einer hohen Unternehmensdiversifikation mit weitem Leistungsspektrum führt. 99 % der Industriebetriebe bestehen aus einem Verbund kleiner und mittlerer Unternehmen, die weniger als 500 Angestellte beschäftigen. 50 % der industriellen Arbeitnehmer haben dort ihren Arbeitsplatz und erwirtschaften 40 % des Umsatzes der baden-württembergischen Industrie.⁹²

Trotz dieser überzeugenden Argumente haben aber auch baden-württembergische Mittelständler und Familienunternehmen mit Problemen zu kämpfen. Der seit Jahren andauernde Strukturwandel und Modernisierungsdruck in den meisten Branchen führte zu verringerten Erträgen und Profiten. Darüber hinaus belasten den Mittelstand höhere Material-, Energie und Lohnkosten, neue internationale Konkurrenz, Fachkräftemangel und der in vielen Betrieben bevorstehende Generationswechsel bis an seine Grenzen.⁹³

Da nach wie vor nur begrenzt statistische Daten über Familienunternehmen vorliegen, wurde durch die Ausführungen dieses Kapitels beispielhaft anhand von KMU die wirtschaftliche Bedeutung baden-württembergischer Familienunternehmen für die Region, Deutschland und Europa illustriert.

⁹¹ Vgl. WIRTSCHAFTSMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG (2005): Handwerk

⁹² Vgl. WIRTSCHAFTSMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG (2005): KMU der Industrie

⁹³ Vgl. LANDTAG VON BADEN-WÜRTTEMBERG, 12. Wahlperiode (2000), S. 55 f.

3 Zukunftssicherung der Familienunternehmen in Form einer strategischen Planung

3.1 Unternehmensstrategische Herausforderungen

Eine alte Erkenntnis ist, dass man seit jeher in der Wirtschaft und Gesellschaft schöpferisch tätig sein muss, um weiterleben zu können. Diese Dynamik zur Innovation bezieht sich auf Methoden, Produkte und Märkte und setzt gleichermaßen Kreativität, Anpassungsfähigkeit wie auch den Willen zur Veränderung voraus.

In jedem Jahrhundert gab es Anforderungen, die eine Neuorientierung der Wirtschaft und Gesellschaft notwendig machten. Ende des 20. und Anfang des 21. Jahrhunderts sind es vier neue essentielle Herausforderungen, denen sich Familienunternehmen in Deutschland in Zukunft stellen müssen. Erstens die rasant fortschreitende Globalisierung der Märkte. Zum zweiten die enormen Entwicklungsschritte der Kommunikations- und Informationstechnologie. Drittens ist ein Wertewandel zu beobachten. Traditionelle Eigenschaften von Familienunternehmern wie Auftreten als Respektperson, Vorbildfunktion, Arbeitseifer, Wirtschaftlichkeit und menschliche Beziehungen zu Mitarbeitern gelten auch heute als unternehmerisch wertvoll. Jedoch treten diese Charaktere heute vermehrt in veränderten Mustern auf und haben es mit anderen Umweltbedingungen als vor über 100 Jahren zu tun. Die vierte Herausforderung droht innerhalb des sozialen Bereichs unserer Familienunternehmen. Seit Gedenken ist unter Einverständnis der ganzen deutschen Unternehmenswelt den großen Firmen die wirtschaftliche Führung im Land vorbehalten. Misstrauen in die Führungsetagen vieler Top-Unternehmen bringen dieses Vertrauensbild allmählich zum Einstürzen. Des Weiteren bleibt es den Familienunternehmen verschlossen, politischen Einfluss auszuüben, weshalb sie, in den meisten Fällen aufgrund der Unwissenheit der Politiker, in wichtigen wirtschaftlichen Belangen benachteiligt werden.⁹⁴

Im Brennpunkt dieser vier Veränderungsbereiche steht mit Sicherheit die Evolution der Technologien und Märkte, von deren Ausmaß vor Jahren noch keiner hatte träumen können. Ergebnis dieser Entwicklung ist der Einsatz neuester Kommunikationsinstrumente und Informationswege, der eine internationale Reichweite der Marktwirtschaft ermöglicht und letzten Endes zur Globalisierung und weltumspannenden Wirtschaft führt. Das Erschließen neuer Handelsplätze ist jedoch mit dem Auftreten neuer Konkurrenten verbunden. Um international die Wettbewerbsfähigkeit erhalten zu können benötigen Familienunternehmen daher oftmals eine Kapitalerhöhung, die mit Hilfe der bisherigen Finanzierungsmethoden

⁹⁴ Vgl. HENNERKES (2004), S. 23 ff.

nicht erreichbar ist und nach neuen finanzkräftigen Alternativen verlangt.⁹⁵ Diese und andere Begleiterscheinungen dieser „new economy“⁹⁶ führen zu einer geteilten Meinung, einem Für und Wider unter ökonomischen Vertretern. Globalisierungsgegner warnen vor einem Wohlstandsverlust der westlichen Welt. Insbesondere den sozialen Schutz des deutschen Staates sehen sie durch eine Neuausrichtung und -gestaltung des politisch-rechtlichen Programms und der Grundnormen in Wirtschaft und Gesellschaft in Gefahr. Befürworter sprechen vom genauen Gegenteil. Sie sind der festen Überzeugung, dass freier, globaler Handel von Gütern, Dienstleistungen und Kapital zur Beendigung des deutschen Reformstaus führen, und sich so neue volkswirtschaftliche Chancen eröffnen werden.⁹⁷

Untersuchungen der Unternehmenslandschaft und Arbeitsgebiete der Familienunternehmen kamen zum Ergebnis, dass sich durch veränderte Wettbewerbssituationen zukünftig sowohl Chancen als auch Risiken ergeben werden. Der inländische Markt z.B. ist zum Teil von meist größeren familiengeführten Betrieben schon weitgehend erschlossen und bietet kein weiteres Wachstumspotential. Die Globalisierung wirkt da wie ein Rettungsanker. Sie bietet den Unternehmen durch ausländische Absatzmärkte auch weiterhin die Möglichkeit eines organischen Wachstums durch Steigerung der Beschäftigtenzahl und Ausbau der Produktionsstätten. Aber nicht nur die Absatzseite zeigt sich in einem neuen Gesicht. Gleichmaßen gilt es, die neuen Gelegenheiten weltumfassender Technologie- und Beschaffungsmärkte zu entdecken und zu nutzen.⁹⁸ Um neuen Marktconstellationen gewachsen zu sein, genügt es allerdings nicht, mit besonderen Fähigkeiten und knappen Ressourcen ausgestattet zu sein. Diese müssen in erfolgsversprechenden Kombinationen miteinander verbunden werden, damit sich daraus positive Synergieeffekte extrahieren lassen, um beständige Ertragsfähigkeit und dauerhaften Unternehmensfortbestand zu sichern. Anders als Nicht-Familienunternehmen, muss es dabei Familienunternehmen im Rahmen ihrer strategischen Planung gelingen, die Familienfaktoren kongruent mit den ökonomischen Faktoren auf die Unternehmensziele auszurichten.⁹⁹

Entgegen der üblichen Erklärung der Unternehmensberater – in Familienunternehmen fehlt die strategische Planung – existiert diese natürlich in allen familiengeführten Betrieben. Wäre dies nicht der Fall, würden viele von ihnen nicht Jahrzehnte lang am Markt überdauern können. Allerdings weist diese oftmals einen erheblichen Schwachpunkt auf, indem zwar eine Gesamtunternehmensstrategie über alle Unternehmensbereiche hinweg besteht, ohne sie jedoch im Einzelnen für die speziellen Funktionsbereiche schriftlich fixiert zu haben.¹⁰⁰ Ungefähr jeder zweite Eigentümerunternehmer hat es bisher noch immer versäumt diesen wichtigen Schritt zu

⁹⁵ Vgl. VON HOLTZBRINCK (2000), S. 37

⁹⁶ Weitere Ausführungen zur ‚new economy‘ vgl. DEHIO et al. (2003)

⁹⁷ Vgl. HENNERKES (1998), S. 96

⁹⁸ Vgl. MÜHLEBACH (2004), S. 133 f.

⁹⁹ Vgl. MÜHLEBACH (2004), S. 62

¹⁰⁰ Vgl. HENNERKES (1995), S. 25

vollziehen, um frühzeitig anzuzeigen, in welche Richtung es gehen soll. Nachholbedarf, der die Familienunternehmen im Gegensatz zu den externen Technologie- und Absatzmärkten vor eine unternehmensinterne Herausforderung stellt. In fremdgeführten Unternehmen ist die Situation nicht ganz so drastisch. Hier haben angestellte Manager diese Aufgabe übernommen und in zwei Drittel der Fälle eine Zukunftsstrategie geplant und auch schon formal ausgestaltet.¹⁰¹

3.1.1 Handlungsalternativen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit

Einem Großteil der Familienunternehmen bleibt keine andere Wahl, als sich über unterschiedlichste Handlungsalternativen den neuen Herausforderungen zu stellen. Da diese zuweilen nur durch hohe finanzielle Investitionen bewältigt werden können, ist z.B. der Gang an die Börse eine dieser Möglichkeiten zur Zukunftssicherung eines Unternehmens. Verschiedenartigste Anlässe zwingen die Unternehmen zur Bereitstellung eines erhöhten Kapitalbedarfs. Spätestens wenn Banken und andere Kreditgeber nicht mehr bereit sind, Darlehen zu geben, wird ein Ausbau der Eigenkapitaldecke fällig.¹⁰² Ein Börsengang sorgt aber nicht nur für eine bessere Eigenkapitalquote und Liquidität der Familienunternehmen, sondern verspricht noch weitere positive Erscheinungen. So ermöglicht ein Zufluss an Eigenmitteln den Unternehmen mehr Freiheit bei der Gestaltung ihrer Finanzierungsmöglichkeiten. Zudem kann über die Börse in wirtschaftlich guten Perioden in hohem Maße Kapital beschafft werden, so dass auch bei schlechter konjunktureller Lage genügend Eigenmittel zur Verfügung stehen, um etwaige Verluste auszugleichen oder Investitionen zu tätigen. Neben rein finanziellen Gesichtspunkten hat die Umwandlung in ein börsennotiertes Unternehmen aber auch einen Prestigeeffekt. Denn neben den Markenfirmen erreichen auch Produzenten von No-Name-Produkten auf diesem Weg eine Steigerung ihrer Bekanntheit und ihres Images. Von Vorteil ist dies dann, wenn sich kleine und mittelständische Familienbetriebe auf der Suche nach fähigen Arbeitskräften befinden. Vor allem im Bereich des Top-Management haben Unternehmen ohne öffentliches Ansehen und hervorragendes Renommee schlechte Aussichten auf eine Anstellung qualifizierter und erfahrener Führungskräfte. Spitzenführungskräfte bevorzugen Positionen in Großkonzernen insbesondere deshalb, weil in den familiengeführten Unternehmen nicht selten die Interessen des Unternehmens den Eigentümerinteressen nachstehen müssen.¹⁰³

Die überwiegende Mehrheit mittelständischer Familienbetriebe steht der Börse als alternatives Finanzierungsinstrument aber immer noch äußerst skeptisch gegenüber und zählt nicht zur ersten Wahl. Indes bescheinigen Spezialisten und Fachkenner vielen der

¹⁰¹ Vgl. INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT KÖLN (2004): Industrieller Mittelstand

¹⁰² Vgl. BRÖSZTL (2000), S. 21

¹⁰³ Vgl. JESCHKE (1995), S. 170 ff.

größeren Familienunternehmen beste Voraussetzungen für ein erfolgreiches agieren am Kapitalmarkt. Aber von nur wenigen erhält ein möglicher Börsengang auch tatsächlich die notwendige Aufmerksamkeit. Wenngleich deutsche Mittelständler noch sehr wenig Gebrauch von diesem Finanzierungsinstrument machen, stellt es für die Zukunft eine echte Alternative zur Wettbewerbssicherung dar.¹⁰⁴

Die Sicherung der Unternehmensfinanzierung ist aber nicht der einzige Weg, um gelassen auf zukünftige Ereignisse zu blicken. Ganz besonders Familienunternehmen können nur dann bestehen, wenn sie in der Lage sind, ihre Unternehmenspolitik und –philosophie ständig auf die jeweiligen neuen Bedürfnisse auszurichten und eine kontinuierliche Entwicklung derselben weiterverfolgen. Erfolg versprechend ist dieses Vorhaben dann, wenn in dem Aktionsprogramm drei Punkte beachtet werden. Zum einen muss durch Kostenminimierung die produktive Effizienz gesteigert werden. Zum anderen gilt es mit Hilfe von Produkterweiterungen und Innovationen eine Zukunftsorientierung zu gewährleisten. Als dritter und letzter Punkt steht die Internationalisierung der Unternehmenspolitik an.¹⁰⁵

Nicht alle Maßnahmen zur Wettbewerbssicherung und Weiterentwicklung von Familienunternehmen können im Rahmen dieser Arbeit ausführlich vor- und dargelegt werden. Die abschließende Aufzählung zeigt nur einen schmalen Ausschnitt aus den tatsächlichen Möglichkeiten. Sie beinhaltet aber die wichtigsten Handlungsschritte für Familienunternehmen bei der Unternehmenssicherung:¹⁰⁶

- Nutzung der Börse als Finanzierungsinstrument
- Internationalisierung durch Erschließung ausländischer Märkte
- Erweiterung des Leistungsangebots und Produktverbesserung
- Kapitalbeteiligungen durch Dritte
- Rechtzeitiges Angehen der Nachfolgefrage im Unternehmen

3.1.2 Die Wahl zwischen Marktdurchdringung und Markterweiterung

Eine der vorgestellten Herausforderungen und zugleich Handlungsalternative für Familienunternehmen ist die Internationalisierung. Obwohl sich viele von Familienunternehmen überwogene Wirtschaftssektoren in den letzten Jahrzehnten zu internationalisierten Branchen entwickelt haben, konzentrieren sich mittelständische, familiengeführte Industriebetriebe in ihrer Mehrzahl vorwiegend noch immer auf den inländischen Heimatmarkt. Dieser Kernmarkt wird sich aber nicht länger auf Deutschland beschränken lassen, da die fortwährende Erweiterung des europäischen

¹⁰⁴ Vgl. BARTSCH (2004)

¹⁰⁵ Vgl. HENNERKES (1998), S. 98 f.

¹⁰⁶ Vgl. DIEZ et al. (1990)

Wirtschaftsraums unweigerlich dazu führt, dass sich der ursprüngliche Kernmarkt immer weiter in Richtung europäischen Binnenmarkt ausbreiten wird. Die daraus resultierende Neuorientierung am gesamteuropäischen Absatzmarkt ist für die dringend benötigte Internationalisierung essentiell, bedeutet aber nur den Anfang und wird bei weitem nicht ausreichen. Neben Osteuropa und Russland ruht das voluminösere Marktpotential hauptsächlich in den asiatischen sowie nord- und südamerikanischen Ländern. Wollen deutsche Familienunternehmen im Konkurrenzkampf mit in- und ausländischen Firmen nicht an Boden verlieren, wird es unumgänglich sein, in diese Zukunftsmärkte vorzustoßen oder bereits erschlossene Gebiete stärker zu durchdringen. Nur wer hohe Flexibilität und Bereitschaft zur Veränderung zeigt, wird sich in Zukunft im Wettbewerb behaupten können.¹⁰⁷

Das traditionelle Bild vom mittelständischen Fabrikanten ist nicht mehr zeitgemäß. Die Wahrnehmung und Neuausrichtung auf Markt- und Kundenwünsche heißt deshalb für viele kleine und mittelständische Betriebe die Umstellung einer veralteten Denkweise. Sie können nicht länger nur Hersteller von Gütern sein, sondern müssen als dienstleistender Produzent auftreten, indem sie ihre angebotenen Produkte mit Zusatzleistungen versehen, die auf die Nachfrage und individuellen Wünsche der Kunden ausgerichtet sind. Ausschlaggebend für die unternehmerische Tätigkeit sind somit nicht mehr interne Betriebsfaktoren, sondern die durch den Markt vorgegebenen Aspekte.¹⁰⁸ Um den Ansprüchen einer marktorientierten Unternehmensführung gerecht zu werden, reicht Kundenorientierung allein aber nicht aus. Die zielgerechte Planung einer Unternehmensstrategie ist vonnöten. Obwohl genaue Voraussagen über kommende Marktveränderungen nicht möglich sind und Vorhersagen nur auf Mutmaßungen basieren können, gibt die Strategie einen Handlungsrahmen vor, der systematisch die Unternehmensaktivitäten leitet und Entscheidungen des operativen Geschäfts erleichtert.¹⁰⁹

3.2 Die Familienstrategie

Um den Fortbestand eines Familienunternehmens auch über Generationswechsel hinaus zu erhalten, kann sich das Management nicht allein auf eine strategische Unternehmensführung verlassen, die lediglich Unternehmens- und Marktkonstellationen prüft. Gleichmaßen muss die Familien- und Gesellschafterperspektive mit in die Planungen integriert werden, denn schließlich ist sie das auslösende Moment der hemmenden oder im positiven Sinne förderlichen Familiness eines Unternehmens. Obwohl in der Vergangenheit viele unter Familieneinfluss stehende Betriebe diesen Faktor nicht beachtet haben, existieren manche von ihnen schon seit Generationen. Sie

¹⁰⁷ Vgl. HENNERKES (1998), S. 98 f.

¹⁰⁸ Vgl. ZANGER (2000), S. 491

¹⁰⁹ Vgl. BECKER (1998)

sind allerdings nicht das geeignete Vorbild, wenn man einen Platz unter den Top-Unternehmen in Deutschland anstrebt. Ganz im Gegenteil, das heutige Wirtschaftsleben wird von einer hohen Dynamik und starkem Wettbewerb bestimmt, wo ein Überleben der Familiengesellschaften nur gewährleistet ist, wenn Unternehmerfamilien ihre außergewöhnlichen Ressourcen, Kenntnisse und Erfahrungen in die Unternehmensentwicklung mit einfließen lassen. Sozusagen ist die Leistung der Familie genauso als strategisch wichtige Ressource anzusehen wie die ökonomischen Faktoren, und unterliegt gleichermaßen notwendigen Veränderungen und Entwicklungen.¹¹⁰

Im Vergleich zu den achtziger und neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts ist das Wissen über Familienunternehmen heute schon um ein Vielfaches höher. Die Wissenschaft beschäftigte sich freilich mit aufkommenden Fragen und Problemen der unternehmerischen Praxis, tat dies aber nur vereinzelt. Im Vordergrund stand dabei ausschließlich die Betrachtung des unternehmerischen Vermögensgegenstandes. Der private Familienbesitz spielte in den Untersuchungen eine untergeordnete Rolle oder wurde außer Acht gelassen. Dieses separate Denken erscheint umso bemerkenswerter, da man auch schon zu früheren Untersuchungen wissen musste, dass nur eine gemeinsame Betrachtungsweise der familiären Gesamtvermögensverhältnisse Fragen nach Zahlungsfähigkeit, Risiko oder Kontrolle adäquat beantworten konnte. Dies ist ein Grund, warum insbesondere Familienunternehmen eine übergeordnete Gesamtunternehmensstrategie verlangen, die betriebliche sowie private Vermögensziele auf einen Nenner bringt. Dabei muss die Familie grundlegend entscheiden, ob der gesamte Besitz zusammengezogen und zentral kontrolliert wird, oder mehrere Personen die wirtschaftliche Verantwortung erhalten. Ein gemeinsames Verwalten des Gesamtvermögens birgt im Unterschied zu einer Streuung der finanziellen Ressourcen beträchtlichen wirtschaftlichen Nutzen, weshalb die zentrale Lösung die sinnvollere der beiden Alternativen zu sein scheint. Bevor eine Entscheidung möglich ist, muss das Familienunternehmen aber noch die grobe strategische Richtung vorgeben. In der Regel entwickelt sich diese aus einer von zwei sehr konträren Einstellungen. Auf der einen Seite steht der langfristige Besitz des Unternehmens in Familienhand, der selbst bei Einbußen der Wirtschaftlichkeit um jeden Preis bewahrt werden soll. Die andere Seite ist eher ergebnisorientiert. Es sind vornehmlich junge Unternehmer, die das Familienunternehmen als Kapitalanlage sehen. Wer diesen Standpunkt vertritt, setzt weniger auf Kontinuität, sondern ist an einer schnellen Wertsteigerung des Unternehmens interessiert, um bei eventuellen Unternehmensverkäufen möglichst hohe Veräußerungsgewinne zu erzielen und den Reichtum der Familie zu mehren.¹¹¹

Währenddessen oder nachdem eine strategische Entscheidung ersichtlich ist, müssen Familienunternehmen mit der Nachfolgeproblematik noch eine weitere Herausforderung erfüllen. Mehrere hunderttausend mittelständische Familienbetriebe in

¹¹⁰ Vgl. MÜHLEBACH (2004), S. 63 ff.

¹¹¹ Vgl. HENNERKES (2004), S. 49 ff.

Deutschland müssen in den nächsten 5-10 Jahren einen Generationswechsel bewältigen. Experten rechnen allerdings damit, dass infolge unzureichender Vorbereitung bei annähernd 25 % der Unternehmen die Nachfolge scheitern und in der Liquidation der Firmen enden wird. Dies verdeutlicht noch einmal die Wichtigkeit der Thematik für Familienunternehmen.¹¹²

Auch wenn es um wirtschaftliche Ziele geht, so sei ein kurzer Blick auf die sozialgesellschaftlichen Aufgaben und Ziele einer Familie erlaubt. Die Familie bildet zu aller erst einmal den zentralen Anlaufpunkt und die Fürsorge für ihre Angehörigen. Nachfolgende Generationen werden geboren, um Eltern und Großeltern zu unterstützen. In der Literatur wird dies als rückwärtsgerichtete Planung verstanden. Betrachtet man aus dieser Perspektive die Besonderheiten der Familiengesellschaften, so leisten diese auch Vorsorge, aber nicht, indem sie in die Vergangenheit, sondern in die Zukunft planen. Der Blick zurück steht unter dem Aspekt, wie den vorangegangenen Generationen Hilfe und Absicherung in allen Belangen geboten wird. Der Blick nach vorn jedoch sucht nach geeigneten Mitteln, um die Jüngeren auf ihrem Weg in die Zukunft zu unterstützen.¹¹³

3.2.1 Frühzeitige Nachfolgeregelung

Um unerwünschten Komplikationen während einer Nachfolgeregelung vorzubeugen, ist unbedingt darauf zu achten, dass frühzeitig die notwendigen Maßnahmen getroffen werden. Kontinuität und finanzielle Sicherung des Unternehmens stehen dabei im Vordergrund. Darunter gehören z.B. die Vorbereitung gesellschaftlicher Strukturen und wichtiger Dokumente wie Gesellschafterverträge, Testamente sowie Erb- und Eheverträge durch qualifizierte Berater, Anwälte und Notare zur Regelung der Erbfolge. Ebenso ist beizeiten die Führungsnachfolge zu klären. Auch hier sollte nicht auf die Hilfe von Beratern und Fremdmanagern verzichtet werden. Als externe Mitglieder eines einflussreichen Aufsichtsgremiums (Beirat) sorgen sie durch ihre Objektivität für mehr Sachlichkeit und Stabilität bei Entscheidungen in Familienunternehmen.¹¹⁴

Soll die Nachfolgeplanung Erfolg versprechend sein, ist eine detaillierte und ausnahmslose Prüfung aller möglichen Nachfolgevarianten obligatorisch. Dabei kann eventuell ein Engagement von Fremdmanagern, ein Unternehmensverkauf an interne (MBO) oder externe (MBI) Führungskräfte sowie Investoren oder ein Unternehmenszusammenschluss mit Wettbewerbern oder Partnerunternehmen in Erwägung gezogen werden. Auch mit dem Verlust der Autorität oder einer teilweisen Machteinschränkung des Seniorchefs muss gerechnet werden.¹¹⁵

¹¹² Vgl. VON HOLTZBRINCK (2000), S. 39

¹¹³ Vgl. KILGER (2000), S. 89 f.

¹¹⁴ Vgl. VON HOLTZBRINCK (2000), S. 39 f.

¹¹⁵ Vgl. HENNERKES (2004), S. 26

Den bisherigen Ausführungen zu Folge kommen für die Nachfolge eines Familienunternehmens prinzipiell fünf grundsätzliche Gestaltungsformen in Frage: Die familieninterne Lösung, die Veräußerung, die Umwandlung in eine Stiftung, der Börsengang und als letzter Ausweg die Liquidation des Unternehmens. Welche Variante schlussendlich für ein Unternehmen die ideale Lösung offenbart, muss im Einzelnen untersucht werden.¹¹⁶ Jedoch eine starke Vereinfachung bei der Regelung der Nachfolgeproblematiken in Familienunternehmen bietet ein IPO an der Börse. Durch eine Umwandlung in Aktienvermögen können im Gegensatz zu Personengesellschaften so auf unkomplizierte Weise Gesellschaftsanteile in Form von Aktien veräußert oder vererbt werden.¹¹⁷ Auf ein genaueres Eingehen auf die Inhalte der verschiedenen Nachfolgelösungen wird an dieser Stelle verzichtet. Hierzu sei auf die einschlägige Literatur für Unternehmensnachfolgen hingewiesen.

3.2.2 Erhaltung des Familiencharakters durch Bewahrung der familiären Einflussnahme

Um bei der Nachfolge die richtige Wahl zu tätigen, muss jeder Vorschlag individuell abgewogen werden. Treffen die Verantwortlichen die Entscheidung, das Unternehmen in den Händen der Familie weiterzuführen, ist im besonderen Maße darauf zu achten, dass alle Betroffenen, von den Familienmitgliedern bis hin zu den Angestellten, über das Vorgehen informiert und in den Prozess mit involviert werden. Die Übernahme der Geschäftsleitung durch den Sohn, die Tochter oder andere Familienangehörige benötigt eine lange Vorbereitung und sollte genauestens geplant werden. Nach seinem Antritt benötigt der neue Geschäftsführer genügend Spielraum, um eigene Ideen und Vorstellungen im Unternehmen zu implementieren. Der Senior kann ihm dabei als Ratgeber weiterhin zur Seite stehen, sollte sich aber aus dem operativen Geschäft nach und nach zurückziehen.¹¹⁸

Im Hinblick auf Vermögen und Führung des Unternehmens bietet die familieninterne Nachfolge zwei Alternativen. Durch Verkauf oder Schenkung sind zum einen eine ausschließliche Vermögensnachfolge und zum anderen eine vermischte Version aus Vermögens- und gleichzeitiger Führungsnachfolge denkbar. Eine familieninterne Lösung trägt wohl am ehesten dazu bei, den Charakter eines Familienunternehmens auch in der Zukunft hoch zu halten. Bei sehr guten Vermögensverhältnissen müssen die Begünstigten aber extrem hohe steuerliche Abgaben durch Erbschafts- und Schenkungssteuern leisten, wofür oftmals die notwendigen flüssigen Mittel fehlen. Eine steuerbegünstigte Alternative bei der der Familieneinfluss zwar nicht ganz so hoch, aber immer noch erhalten bleiben kann, ist die Umwandlung der Firma in eine Stiftung.

¹¹⁶ Vgl. FUEGLISTALLER, U.; MÜLLER, C.; VOLERY, T. (2004), S. 177

¹¹⁷ Vgl. JESCHKE (1995), S. 170 f.

¹¹⁸ Vgl. HENNERKES (2004), S. 126

Auch dann, wenn sich aus der Familie heraus kein geeigneter Nachfolger finden lässt, kann die Familie über diese Nachfolgevariante auch in Zukunft Einfluss auf die Unternehmensaktivitäten ausüben. Zur Sicherung des Vermögens sowie zum Erhalt der Stimmrechte und/ oder Führungsverantwortung kann der Inhaberunternehmer aus unterschiedlichen Stiftungskonstellationen auswählen. Das kann eine ‚Gemeinnützige Stiftung‘ oder auch eine ‚Familienstiftung‘ sein, um nur zwei Beispiele zu nennen. Der große Vorteil dieser Lösungen kommt vor allem bei extrem großen Vermögensverhältnissen zum Tragen, da das Besitztum gegen Zugriffe externer Personen oder Institutionen geschützt bleibt und weiterhin von der Familie verwaltet werden kann.¹¹⁹ Entsprechend der Ausführungen müssen bei der Sicherung der Kontinuität und des Familieneinflusses drei grundlegende Dinge befolgt werden. Erstens muss die Zahl der Gesellschafter insbesondere der Fremdgesellschafter möglichst klein gehalten werden. Zweitens sind Auszahlungen an Familienmitglieder zu vermeiden, und drittens müssen frühzeitig Maßnahmen getroffen werden, um anfallende erbschaftssteuerliche Abgaben bedienen zu können.¹²⁰

3.2.3 Rückzug der Familie und Öffnung gegenüber Dritten

Auch in traditionsreichen Familienunternehmen kommt es durchaus vor, dass sich die Wege von Familie und Unternehmen trennen. Nicht immer sind finanzielle Probleme oder eine bevorstehende Nachfolge dafür verantwortlich. Oftmals sind die Eigentümer einfach nur auf der Suche nach neuen Aufgaben und Herausforderungen. Was auch immer ausschlaggebend für eine Trennung zwischen Familie und Unternehmen ist, das Auseinandergehen sollte unter allen Umständen, entgegen der vorherrschenden Wirklichkeit, gut vorbereitet und ohne Zeitdruck vollzogen werden.¹²¹ Erfahrungen zeigen, dass in Unternehmen der ersten Generation der geschäftsführende Gesellschafter die alleinige Verantwortung trägt. Ab der zweiten Generation treten dann die ersten Fremdmanager in Erscheinung. Mal werden sie direkter Nachfolger des Seniorchefs, mal sind sie gleichberechtigter Partner des neuen Juniorchefs in der Geschäftsleitung.¹²² Zeigen nachfolgende Generationen kein Interesse an einer weiterführenden, gemeinsamen Verwaltung des betrieblichen und privaten Vermögens steht fest, dass die Familie die Verpflichtungen gegenüber der Firma verringern muss. Das Ausscheiden einzelner Familienmitglieder wird erreicht, indem die Zurücktretenden ihre Firmenanteile verkaufen und in Privatvermögen wandeln dürfen.¹²³

Von materiellem Verschleiß und in die Jahre gekommenen Seniorchefs gezeichnet, werden Familienunternehmen mehrfach von Faktoren in den Exitus getrieben. Viele

¹¹⁹ Vgl. FUEGLISTALLER, U.; MÜLLER, C.; VOLERY, T. (2004), S. 177 f.

¹²⁰ Vgl. HENNERKES (2004), S. 51

¹²¹ Vgl. MÜHLEBACH (2004), S. 66

¹²² Vgl. HENNERKES (2004), S. 175

¹²³ Vgl. HENNERKES (2004), S. 52

Familienunternehmen verschwinden allein deshalb, weil ein familieninterner Nachfolger fehlt, der das Unternehmen weiterleiten kann. Aus diesem Grund erfolgt immer häufiger eine frühzeitige Eingliederung familienfremder Personen in die Geschäftsleitung und den Kreis der Familie. Auf diesem Weg kann der Eigentümer das Zepter in fähige Hände legen und das Unternehmen vor dem Zerfall retten.¹²⁴ Gleichzeitig verspricht eine Ergänzung der Geschäftsleitung mit Fremdmanagern die Aussicht auf eine hoch qualifizierte Unternehmensführung.¹²⁵ Aber absolute Topmanager in ein Familienunternehmen zu holen ist zugegebener Maßen ein sehr schwieriges Unterfangen. Wissen sie doch, dass ein Familienunternehmen häufig patriarchalisch vom Eigentümerunternehmer geführt wurde und sich dieser schwer tut, seine Machtstellung aufzugeben und eigene Interessen zu verfolgen, insbesondere wenn er weiterhin über Vermögensanteile verfügt. Tritt dieser Fall ein, ist für den neuen Geschäftsführer ein unbefangenes Arbeiten im unternehmerischen Interesse kaum möglich. Schaffen es Vorgänger und Nachfolger dennoch eine für beide befriedigende Lösung zu finden, kann ein Familienunternehmen auch für Fremdmanager ein vielversprechender Arbeitgeber mit interessanten Aufgaben und neuen Chancen sein.¹²⁶

Kommt für den Rückzug der Familien die Übernahme des Unternehmens durch externe Führungskräfte nicht in Frage, stehen noch weitere Varianten zur Auswahl. Eine bevorzugte Version ist dabei die Übertragung des Unternehmens an interne Führungskräfte. Ist dies nicht zu realisieren kann das Unternehmen auch an eine Investorengruppe, ein Partner- oder Konkurrenzunternehmen abgegeben werden. Die Veräußerung der Firma kann dabei direkt oder bei einem Börsengang über den Verkauf der Aktienanteile erfolgen. Aber nicht immer lässt sich für die Zeit nach dem Ausscheiden von Familiengeschaftern eine Nachfolgelösung finden. Dann bleibt nur noch die Möglichkeit der Liquidation, die zu einer Auflösung des Unternehmens und dem jähen Ende eines oftmals persönlichen Lebenswerks führt.¹²⁷

3.2.4 Die optimale Führung des Familienunternehmens

Der aus dem angelsächsischen stammende Begriff der ‚Corporate Governance‘¹²⁸ ist für mittelständische Betriebe kein Neuland. Die Corporate Governance bestimmt den rechtmäßigen und praktischen Handlungsrahmen für die Führung und Aufsicht eines Unternehmens. Von den meisten Familienunternehmen wird sie durch die einheitliche Leitung von Vermögen und Geschäftsführung in ihrer reinsten Form vorgelebt.¹²⁹ Dabei charakterisieren sich Familienunternehmer als Investor, Unternehmer und Geschäftsführer in einer Person. Während sie aus Überzeugung über ihre eigenen

¹²⁴ Vgl. BRÖSZTL (2000), S. 8

¹²⁵ Vgl. JEUSCHEDE (1995), S. 282

¹²⁶ Vgl. HENNERKES (2004), S. 175 f.

¹²⁷ Vgl. FUEGLISTALLER, U.; MÜLLER, C.; VOLERY, T. (2004), S. 177 ff.

¹²⁸ Weitere Ausführungen zur ‚Corporate Governance‘ vgl. RINGLEB et al. (2005)

¹²⁹ Vgl. OETKER, Arend (2004)

unternehmerischen Begabungen die Position als Geldgeber und Unternehmer ausnahmslos akzeptieren, scheint jedoch die Meinung über ihre führerischen Fähigkeiten auseinander zu gehen. Die einen strahlen vor Selbstsicherheit, sehen keine Probleme in der Führungsaufgabe und wollen sich alle drei Funktionen uneingeschränkt bewahren. Unterdessen glauben andere an die Vorteile einer gemischten Geschäftsleitung aus Eigentümerunternehmer und Fremdmanager. Eine dritte Meinung wiederum ist fest davon überzeugt, dass unbefangene, externe Manager am förderlichsten für ein Familienunternehmen sind.

Die kennen gelernten Kombinationen aus Familiengesellschaftern und fremden Managern führen zu unterschiedlichen Führungsstrukturen, die sich in die bereits erwähnten vier Familienunternehmertypen – reines Familienunternehmen, familiendominiertes Unternehmen, Familieninvestoren, Publikumsgesellschaft bzw. Finanzinvestoren – einordnen lassen. Dabei ist das reine Familienunternehmen durch eine elementare Geschäftsführung durch den Familiengeschafter gekennzeichnet. Ein Fremdmanager existiert genauso wenig wie ein Verwaltungs- oder Beirat. Besteht die Geschäftsleitung in Ausnahmefällen aus mehreren Familienmitgliedern, so hat doch immer der geschäftsführende Gesellschafter das letzte Wort bei wichtigen Entscheidungen. Ist die Besetzung der Geschäftsleitung eine Mischung aus Gesellschaftern und Fremdgeschäftsführern, wobei die Familie gegenüber den Fremdmanagern höher gestellt ist, handelt es sich um ein familiendominiertes Unternehmen. Die Familienvertreter sind den Fremdgeschäftsführern sowohl in der Geschäftsleitung als auch im Beirat zahlenmäßig überlegen oder haben zumindest die Stimmrechtsmehrheit. Anders verhält es sich bei Unternehmen mit Familieninvestoren. Hier stehen Fremdgesellschafter auf einer Stufe mit den Gesellschaftergeschäftsführern und der Beirat setzt sich mehrheitlich aus externen Beratern zusammen. Als letztes bleibt noch der Typus der reinen, familienfremden Geschäftsführung, auch bezeichnet als Publikumsgesellschaft. Ausschließlich Fremdmanager leiten dort das Unternehmen. Familienmitglieder haben, wenn überhaupt, nur noch einen Platz im Beirat, der aber auch von Familienfremden dominiert wird. Ein externer Vorsitzender führt die Geschäftsleitung und es kann zu Mehrheitsentscheidungen kommen. Ab einer bestimmten Umsatz- und Mitarbeiterzahl muss sich ein Familieunternehmer festlegen, mit welcher Führungsstruktur das Unternehmen letztendlich geleitet werden soll. Alle Varianten bergen Chancen und Gefahren, wobei eines jedoch sicher ist, die Anzahl hoch qualifizierter fremder Führungskräfte in Familienunternehmen steigt seit Jahren kontinuierlich an und wird in Zukunft noch weiter an Bedeutung gewinnen.¹³⁰

¹³⁰ Vgl. JEUSCHEDE (1995), S. 264 ff.

4 Empirische Erhebung von Familienunternehmen in Baden-Württemberg

Nachdem der Forschungsgegenstand bestimmt wurde und die Abfassung der Forschungsaufgabe durch den Theorieteil der Arbeit beendet ist, folgt nun die empirische Untersuchung. Die Theoriebildung hat dank der gewonnenen Erkenntnisse über Familienunternehmen dafür die Grundlagen geschaffen. Die Aufgabe besteht nun darin, mittels einer empirischen Erhebung zu prüfen, inwieweit die getroffenen Aussagen über baden-württembergische Familienunternehmen in der Praxis zutreffen. Gegebenenfalls sollen die bisherigen Ergebnisse durch neue Kenntnisse ergänzt oder auch widerlegt werden.

In der Vergangenheit durchgeführte Analysen dieses Themengebiets haben gezeigt, dass sehr viel über die Strukturen, Wirtschaftlichkeit und Strategien von Familienunternehmen in Erfahrung gebracht werden konnte, als bestimmte Kennzahlen und Führungsstrukturen der Unternehmen untersucht wurden. Damit wird die empirische Untersuchung zu einer erforderlichen Maßnahme, wenn man die Situation von familiengeführten Unternehmen in Baden-Württemberg erforschen möchte. Eine solche Erhebung bezeichnet man auch als ‚Organisational Survey‘.

Unter ‚Organisational Survey‘ bzw. Organisationsbefragung soll im Folgenden eine Methode der Organisationsforschung verstanden werden, bei der eine größere Anzahl von Organisationen in der Regel unter Nutzung eines Fragebogens zu Fakten über Strukturen und Praktiken der Organisation sowie Werten, Einschätzungen und Beurteilungen befragt werden.

LANG (2005), S. 85

Die Förderlichkeit für die Forschungsarbeit ergibt sich durch die Erhebung zahlreicher Organisationen. Die Erforschung einer größeren Objektgruppe gestattet eine anschließende Formulierung von Aussagen über die Besonderheiten von Familienunternehmen und das Ausmaß bestimmter Phänomene innerhalb dieser Organisationen. Diese Aussagen können dann als repräsentativ für alle anderen Familienunternehmen erachtet werden. Bei ausreichender Antwortzahl und entsprechenden Auskünften lässt sich folglich ein realistisches Abbild der gesellschaftlichen Praxis in Familienunternehmen erstellen. Unwesentlich dabei ist die Wahl der Branchenzugehörigkeit der jeweiligen Unternehmen.¹³¹

¹³¹ Vgl. LANG (2005), S. 85

4.1 Grundlage der Evaluation

Die Grundlage der Untersuchung erschließt sich aus der Zielsetzung der Arbeit. Zuweilen wenig fundierte Daten über Familienunternehmen geben den Anstoß, die typischen Organisationsstrukturen, die ökonomische Praxis und den strategischen Blickwinkel von Familiengesellschaften durch weitere Forschungsarbeit umfassend zu analysieren.

Sobald eine Bestimmung der zu untersuchenden theoretischen Perspektiven erfolgt ist, werden Indikatoren erörtert, welche sich zur empirischen Überprüfung den theoretischen Definitionen und Normen zuordnen lassen. Mit Hilfe dieser beobachtbaren Gegebenheiten sollen die in der Theorie diskutierten Begriffe fass- und messbar gemacht werden. Die Zuteilung substantieller Werte zu einem theoretischen Konstrukt kann als Vorgang der Operationalisierung charakterisiert werden.¹³² Das Angebot an messbaren Werten, Gebilden bzw. Erscheinungen bei einer organisatorischen Evaluation kann dabei relativ reichhaltig ausfallen.¹³³ Den Untersuchungsgegenstand in Bezug auf die theoretischen Begriffe hin zu operationalisieren, war somit der Ausgangspunkt dieser empirischen Untersuchung. Dazu wurden aus einer vorbestimmten Auswahl an Indikatoren und Objekten diejenigen herausgesucht, welche nach Ansicht des Forschungsumfeldes am geeignetsten für die Erfassung und Operationalisierung von strukturellen Daten, wirtschaftlichen Zahlen und strategischen Faktoren baden-württembergischer Familienunternehmen erscheinen.

4.2 Forschungsdesign

Bei der Wahl der Untersuchungsform (dem ‚Design‘) muss der Forscher wichtige Entscheidungen über deren Ausgestaltung treffen. Da hat er die Anzahl und Zeitpunkte der einzelnen Messungen zu bestimmen, des Weiteren die zu befragenden Personen oder Personengruppen auszuwählen oder die Art der Datenerhebung, z.B. durch eine Befragung, festzulegen.¹³⁴ Es ist also eine Vielzahl von Entscheidungen nötig, die regeln, wie, wo, wann und in welcher Häufigkeit Messungen an den zuvor ausgemachten Untersuchungsgegenständen und Personen durchgeführt werden. In der empirischen Sozialforschung bilden diese Anordnungen in ihrer Gesamtheit das ‚Forschungsdesign‘ der empirischen Studie.¹³⁵

Die jeweilige Entscheidung für oder gegen bestimmte Ausgestaltungsalternativen ist dabei oft an individuell bevorzugte Merkmale der vergleichbaren Untersuchungsformen

¹³² Vgl. SCHNELL, R.; HILL, P.; ESSER, E. (2005), S. 11

¹³³ Vgl. LANG (2005), S. 89

¹³⁴ Vgl. SCHNELL, R.; HILL, P.; ESSER, E. (2005), S. 12

¹³⁵ Vgl. SCHNELL, R.; HILL, P.; ESSER, E. (2005), S. 211

gekoppelt. Hierunter versteht man z.B. persönliche Privilegien zum Zeit- oder Kostenaufwand. Je nachdem welche Untersuchungsform man für eine Forschung anwendet kommt also ein unterschiedlicher Typus der Operationalisierung in Betracht.¹³⁶

Die noch zu bestimmende Datenerhebungstechnik bildet den Handlungsrahmen für das Forschungsdesign dieser empirischen Untersuchung. Dafür wird ein Fragenkatalog zusammengestellt, mit dessen Hilfe Zahlen und Fakten, strukturelle Daten, wirtschaftliche Einflüsse sowie strategische Aspekte beschrieben und operationalisiert werden können, um so die theoretischen Begriffe für eine Untersuchung praktikabel werden zu lassen. Vereinfacht ausgedrückt bedeutet das, dass physisch beobachtbare und damit auch aufnehmbare Indikatoren wie die Mitarbeiter- und Umsatzzahlen oder Führungsstrukturen der Unternehmen abgefragt werden. Denn bei solchen Indikatoren ist es augenscheinlich möglich, sachliche und faktisch vorhandene Merkmale zu bestimmen und zu untersuchen, mit denen die theoretischen Konstrukte fassbar werden. Um eine entsprechende Datenqualität zu erhalten, werden die Fragen an eine Führungskraft, ein Vorstandsmitglied oder an ein Mitglied eines Kontrollgremiums aus den gewählten Familienunternehmen gestellt. Ziel ist es vornehmlich solche Personen zu erreichen, die der Unternehmerfamilie angehören. Für die Durchführung wird eine Frist von drei Wochen gesetzt. Anschließend sollen anhand der beantworteten Fragen, d.h. mit den aus der Operationalisierung gewonnenen Daten, die strukturellen Sachverhalte, wirtschaftliche Zahlen sowie die Zukunftsstrategien baden-württembergischer Familienunternehmen bestimmt werden.

Die für diese Forschungsarbeit durchgeführte Befragung ist eine ‚Primärstatistische Teilerhebung‘¹³⁷ unter baden-württembergischen Familienunternehmen. Um die Inhalte der Untersuchung und damit auch die Forschungsmethodik verständlicher zu gestalten, werden neben den Zielen in den folgenden Abschnitten unter anderem die einzelnen Entwicklungsstufen der empirischen Untersuchung, die Stichprobenauswahl sowie die Organisation und das Layout des Fragenkatalogs erläutert.

4.3 Technik der Datenerhebung

Ist die Entscheidung für den Aufbau des Forschungsdesigns gefallen und beschlossen worden, ob für die Untersuchung eine Voll- oder Teilerhebung der Grundgesamtheit vonnöten wird, müssen als weiterer Schritt die für die Erhebung zweckdienlichen Werkzeuge und/ oder Untersuchungstechniken auserkoren werden. Generell stehen dafür die drei Erhebungsmethoden der Befragung, der Beobachtung und der Inhaltsanalyse zur Auswahl. Zur Ermittlung von objektiven Zahlen, Fakten und

¹³⁶ Vgl. SCHNELL, R.; HILL, P.; ESSER, E. (2005), S. 12

¹³⁷ Weitere Ausführungen zu dem Begriff der ‚Teilerhebung‘ vgl. SCHNELL, R.; HILL, P.; ESSER, E. (2005), S. 267 ff.

Tatsachen sowie subjektiv menschlichem Wissen, Standpunkten oder Einschätzungen in der empirischen Sozialforschung, kann die Befragung als standardmäßiges Vorgehen angesehen werden.¹³⁸ Dies ist ein Grund, warum auch für die empirische Forschung dieser Arbeit eine Befragung, genauer gesagt eine schriftliche Befragung, als Erhebungsinstrument gewählt wird. Darüber hinaus sollen für das Erstellen von Fallstudien narrative Interviews das nötige Datenmaterial liefern.

4.3.1 Schriftliche Befragung

Für die schriftliche Befragung lassen sich zwei Vorgehensmethoden unterscheiden. Zum einen kann eine Befragung von Personen als ‚schriftliche Befragung‘ angesehen werden, wenn alle Personen der Probandengruppe den Fragebogen unter Aufsicht eines Interviewers gleichzeitig bearbeiten. Unter normalen Umständen versteht man darunter aber prinzipiell eine postalische Befragung, bei der die Befragten (Probanden) den Fragebogen auf dem Postweg erhalten, mit dem Hinweis, ihn bei Teilnahme an der Untersuchung an das Forschungsteam zurückzuschicken. Das Ausfüllen des Fragebogens geschieht bei Postsendungen somit ohne das Beisein eines Interviewers. Viele Fragebögen bleiben bei postalischen Befragungen deshalb oft unbeantwortet und die Rücklaufquoten fallen dementsprechend niedrig aus. Bei der Gestaltung und Festlegung des strukturellen Aufbaus des Fragebogens wird hier von den Forschern eine höhere Akribie verlangt als bei anderen Befragungsmethoden, da bei aufkommenden Problemen oder Unklarheiten beim Beantworten der Fragen den Probanden nicht geholfen werden kann.¹³⁹

Aufgrund des fehlenden unmittelbaren Kontaktes zwischen Interviewer und Befragten muss bei der schriftlichen Befragung auch ganz besonderer Wert auf ein gehaltvolles und aussagekräftiges Anschreiben gelegt werden. Hierbei geht es darum, die Befragten möglichst genau über die Hintergründe und Ziele der Befragung und des gesamten Forschungsprojekts zu informieren, um so die Neugier zu wecken und eine nutzenstiftende Teilnahme zu vermitteln.¹⁴⁰

Im Rahmen dieser Arbeit ist die schriftliche Befragung eines der Hauptuntersuchungsinstrumente bei der Erforschung und Beschreibung baden-württembergischer Familienunternehmen. Parallel dazu erlaubt die hohe Standardisierbarkeit dieser Erhebungsmethode eine rasche Auswertung durch die Anwendung einfacher statistischer Methoden. Um die spätere Vergleichbarkeit der Daten zu gewährleisten und eine Bewertung der Familienunternehmen vornehmen zu können, werden in Teilen des Fragebogens zur Beantwortung der Fragen Skalen

¹³⁸ Vgl. SCHNELL, R.; HILL, P.; ESSER, E. (2005), S. 319 ff.

¹³⁹ Vgl. SCHNELL, R.; HILL, P.; ESSER, E. (2005), S. 358 ff.

¹⁴⁰ Vgl. BRAKE (2005), S. 39

eingeführt und entsprechende Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Für eine genügende Anzahl an Antworten, zur Sicherung einer statistischen Basis, sollen 130 Familienunternehmen auf postalischem Weg angeschrieben werden. Das hinzugefügte Begleitschreiben informiert die Adressaten dabei umfassend über die Bearbeitungszeit sowie Hintergründe und Ziele der Umfrage und des gesamten Forschungsprojekts.

4.3.2 Narrative Interviews

Anders als bei einer empirisch schriftlichen Erhebung erfolgt bei einem narrativen Interview der Informationsaustausch durch eine Art offenes Gespräch. Bei dieser Datenerhebungstechnik kommt im Normalfall ein Untersuchungsinstrument in Form eines Fragebogens oder Leitfadens nicht zum Einsatz. Im Gegensatz zu anderen Erhebungstechniken werden hier keine vergleichbaren Zahlen und Fakten zur Systematisierung der unterschiedlichen Untersuchungsobjekte gesucht, vielmehr ist man darauf aus, aus persönlichen Schilderungen der Befragten mehr über deren eigene Ansichten und praktische Verfahrensweisen zu erfahren und in die theoretischen Konstrukte der Forschung einzuordnen. Mit anderen Worten, die Interviewpartner erzählen von ihrem eigenen Leben, ihren Erfahrungen und erlebten Geschichten im Zusammenhang mit dem Forschungsobjekt. Ein weiterer wesentlicher Unterschied zwischen narrativen Interviews und anderen Befragungstechniken besteht darin, dass dem Interviewpartner keine einzelnen Fragen gestellt werden, sondern der Interviewer lediglich in groben Ansätzen das Thema vorgibt, über das der Befragte referieren soll. Der Proband kann dann frei reden und z.B. seine Lebensgeschichte und seinen Werdegang erzählen, oder wie in diesem Fall über das Phänomenen Familienunternehmen berichten.¹⁴¹

Für die in Kapitel 6 geplanten Fallstudien sind zwei narrative Interviews vorgesehen. Darin sollen zwei Familienunternehmer die Geschichte des eigenen Familienbetriebes erzählen, vom Zeitpunkt der Gründung bis zum heutigen Tag. Die Gespräche werden auf ein Tonbandgerät aufgezeichnet, damit das Erzählte in der Fallstudie möglichst wahrheitsgemäß und detailgetreu wiedergegeben werden kann.

4.3.3 Pretest

Da im Vorhinein nicht alle wichtigen Ingredienzien eines jeweiligen Fragebogens von der zugehörigen Theoriebildung abgeleitet werden können, ist es notwendig den Fragebogen auf fehlende sowie unzulängliche Bestandteile hin zu untersuchen und einem so genannten Pretest zu unterziehen. Zusätzlich zu den Inhalten einer Umfrage

¹⁴¹ Vgl. SCHNELL, R.; HILL, P.; ESSER, E. (2005), S. 388 f.

werden bei solchen Probeläufen vor allem auch Verständnisfragen geklärt, die benötigte Bearbeitungszeit ermittelt oder die Interessenbildung und Aufmerksamkeit der Zielpersonen in Bezug auf die thematischen Fragestellungen überprüft. Der Pretest wird somit zu einem wichtigen Kontrollinstrument, mit dem mögliche Probleme identifiziert und beseitigt werden, um eine reibungsfreie und zuverlässige Datenerhebung zu garantieren.¹⁴²

Zur Realisierung eines Pretests sind mehrere Personen gebeten worden, den Fragebogen schon in der Entwicklung stetig auf seine Vollständigkeit und Verständlichkeit hin zu prüfen. Dabei sollten insbesondere die Formulierungen der Fragen kritisch begutachtet und die Bearbeitungszeit gemessen werden. Es war leider nicht möglich später befragte Familienunternehmen schon in die Testphase mit einzubeziehen, da der zeitliche Rahmen sehr eng gesteckt war. Freundliche Unterstützung bei der Überprüfung der Fragen gaben die Herren Kögel und Hund aus der Anwaltskanzlei ‚Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz‘¹⁴³, die sich mit dem Typus ‚Familienunternehmer‘ sehr gut auskennen und mit hilfreichen Tipps, Tricks und Anregungen behilflich waren. Außerdem wurde der Fragebogen Herrn Jörg Häring vorgelegt, der seit Anfang des Jahres ebenfalls zur Riege der Familienunternehmer gehört und speziell die Verständlichkeit der Fragen zu bewerten hatte. Vor seiner endgültigen Fertigstellung wurde der Fragebogen noch Herrn Prof. Christoph Müller vorgelegt. Alle an der Diskussion beteiligten Personen hatten einen großen Anteil daran, dass zum Schluss alle Fragen einfach zu verstehen und leicht zu beantworten waren. Zudem konnte ermittelt werden, dass die Befragten voraussichtlich nur wenige Minuten für ein vollständiges Ausfüllen des Fragebogens benötigen werden. Das Ergebnis der konstruktiv-kritischen Zusammenarbeit zwischen den am Pretest beteiligten Personen ist der im Anhang enthaltene Fragebogen.

4.4 Bestimmung der Grundgesamtheit und Ausgestaltung der Stichprobe

Für spätere Aussagen einer empirischen Untersuchung bedarf es vor Beginn der Erhebung einer Festlegung der subjektiven bzw. objektiven Einheiten, für welche diese Aussagen gelten sollen. Eine Auslegung des Geltungsbereichs ist in den meisten Fällen einhergehend mit der Bestimmung der zu untersuchenden Grundgesamtheit, also der gesamten Menge an Untersuchungsgegenständen, auf die die Ergebnisse einer Studie zutreffen. Für die wissenschaftliche Arbeit ist es wichtig, dass Aussagen im Rahmen der Studie nur für eine vorher genau definierte Grundgesamtheit gelten dürfen. Über Sachverhalte die nicht in die Grundgesamtheit fallen, können keine Aussagen getroffen

¹⁴² Vgl. SCHNELL, R.; HILL, P.; ESSER, E. (2005), S. 347 ff.

¹⁴³ Nähere Informationen zu deren Tätigkeitsbereiche unter: www.hennerkes.de

werden. Die Schwierigkeit bei der Definition besteht im Zwiespalt der zu prüfenden Theorien und den zur Verfügung stehenden Ressourcen für ein Forschungsprojekt. Zeitliche sowie finanzielle Barrieren verhindern vielfach eine ‚Vollerhebung‘ der kompletten Grundgesamtheit. Dann kann nur eine ‚Teilerhebung‘ der Objektmenge erfolgen. Werden bei dieser Teilerhebung die Objekte nach vorher festgelegten Kriterien ausgesucht, spricht man von einer so genannten ‚Stichprobe‘. Hat sich das Forschungsteam für eine Teilerhebung der Grundgesamtheit entschlossen, muss noch darüber entschieden werden, mit welchen Mitteln die Stichprobe genommen wird.¹⁴⁴

Die Grundgesamtheit für die empirische Studie bilden baden-württembergische Familienunternehmen im Sinne der in den Abschnitten 1.4.2 und 1.4.3 erfolgten Definitionen. D.h. es sollen jene Unternehmen befragt werden, bei denen ein substantieller Familieneinfluss zu vermuten ist. Der Untersuchungsgegenstand an sich wurde in Abschnitt 1.5 bereits näher beschrieben, allerdings hätte es den Rahmen der Umfrage gesprengt, alle Organisationen des erklärten Untersuchungsgegenstandes zu erfassen. Da nicht alle Familienunternehmen in Baden-Württemberg in die Studie aufgenommen werden können, beschränkt sich das Untersuchungsfeld vornehmlich auf die großen Betriebe dieser Unternehmensform. Es wurde jedoch besonders Wert darauf gelegt, bei der Auswahl der einzelnen Untersuchungsobjekte ein möglichst reales Abbild der baden-württembergischen Familienunternehmensstruktur zu erreichen. Um die Repräsentativität und Zuverlässigkeit der Stichprobe zu garantieren, wird deshalb auch eine Auswahl weniger in der Öffentlichkeit stehender Familienunternehmen mittlerer Größe in die Untersuchung eingebunden. Die Orientierung bei der Auswahl verläuft somit nicht exakt an den Schwellenwerten aus Abschnitt 1.4.1, sondern kann durchaus variieren.

Für das Erreichen einer möglichst geeigneten und für die Grundgesamtheit stellvertretenden Stichprobe, wurden für die engere Auswahl der Untersuchungsobjekte bestimmte Kriterien herangezogen. Demnach umfasst die Stichprobe ausschließlich Betriebe, die wenigstens 100 Mitarbeiter beschäftigen oder mindestens 10 Mio. Euro Umsatz im Jahr erwirtschaften. Dabei wurden wiederum nur diejenigen Unternehmen ausgewählt, bei denen aller Voraussicht nach mindestens 25 % des betrieblichen Eigenkapitals im Besitz einer einzelnen Person, einer Familie oder eines Familienverbandes ist.¹⁴⁵ Damit soll weitgehend sichergestellt werden, dass es sich bei den Untersuchungsobjekten auch um Familienunternehmen handelt. Die entsprechenden Daten für den 130 Unternehmen umfassenden Adressenkatalog lieferten bereits existierende Verzeichnisse, Listen und Unternehmensrankings, die von

¹⁴⁴ Vgl. SCHNELL, R.; HILL, P.; ESSER, E. (2005), S. 265 ff.

¹⁴⁵ Unternehmensangaben zur Verteilung der Kapitalanteile vgl. COMMERZBANK AG, Hauptverwaltung (2000): Wer gehört zu wem

verschiedenen Institutionen, Behörden sowie der einschlägigen Wirtschaftslektüre veröffentlicht wurden.¹⁴⁶

Neben einer ausgeglichenen Unternehmensgrößenstruktur wurde auch darauf geachtet, dass die Unternehmen verschiedenen Branchen zugehören, damit der Verdachtsfall einer einseitigen Betrachtungsweise ausgeschlossen werden kann. Ebenfalls bestrebt war man nach einer möglichst weitläufigen räumlichen Verteilung bzw. geographischen Anordnung der in der Stichprobe enthaltenen Unternehmen, sodass nicht nur industrielle Ballungsräume, sondern Baden-Württemberg in seiner gesamten Fläche abgebildet werden kann.

Durch eine Zusammenstellung der potentiellen Unternehmensanschriften nach den vorgegebenen Kriterien standen letztendlich 130 Adressen zur Verfügung. Anschließend erfolgte, unter Zuhilfenahme der zurzeit bekannten Eigentumsverhältnisse der Unternehmen, die Entscheidung für den persönlichen Adressaten der schriftlichen Befragung. Vor dem Hintergrund einer zu erwartenden besseren Qualität sowie höheren Bereitschaft zur Beantwortung der Fragen besaßen in einer Führungs- oder Kontrollfunktion aktiv tätige Familienmitglieder bei der Auswahl größte Priorität. Konnten keine der Unternehmerfamilie zugehörigen Personen identifiziert werden, wurden zunächst die Fremdgeschäftsführer und dann externe Vorstands- oder Aufsichtsratsmitglieder kontaktiert.

4.5 Konstruktion des Fragebogens

Der Fragebogen ist ein unerlässliches Instrument der empirischen Analyse und des gesamten Forschungsprojekts, dessen Aufgabe darin besteht, mit seinen Fragen die theoretischen Konstrukte der Arbeit auszuleuchten, sie zu hinterfragen und die themenbezogene Praxis zu dokumentieren. Da der Fragebogen auf maximal zwei DIN A4 Seiten untergebracht werden musste, blieb nur eine geringe Anzahl von Fragen, die den Probanden gestellt werden konnte. Daher musste entschieden werden, ob die Befragung auf nur wenige Themenbereiche und sehr detailliert, oder auf eine Befragung weniger ausführlicher, aber dafür breit gestreuter Themengebiete ausgerichtet werden sollte. Unter Berücksichtigung der Charaktere der Zielgruppe – Familienunternehmer geben ungern Unternehmensdaten preis – und der damit verbundenen Empfehlung von Herrn Kögel, fiel die Wahl auf eine eher ausgedehnte Themenanzahl, ohne dabei ins Detail zu gehen. Gerade bei Familienunternehmern wäre sonst die Gefahr zu indiskreter Fragen und einer daraus folgenden Nichtteilnahme an der Studie zu groß gewesen. Mit

¹⁴⁶ Entsprechende Listen sind den Archiven der Magazine ‚IMPULSE‘ und ‚DIE WELT‘ sowie der ‚STUTTGARTER ZEITUNG‘ entnommen. Ähnlich hilfreich waren die Bekanntmachungen des Baden-württembergischen Industrie- und Handelskammertags unter <http://www.bawue.ihk.de>

der gewählten Gestaltungsform der Umfrage konnte aber davon ausgegangen werden, dass man die nötige Rücklaufquote für verlässliche Aussagen erreichen würde.

Um die Bearbeitungszeit für das Ausfüllen des gesamten Fragebogens so gering wie möglich zu halten, wurde mitunter der Strukturtyp einer geschlossenen Frage angewandt. Bei geschlossenen Fragen werden dem Befragten zur Beantwortung der Frage verschiedene Lösungsalternativen angeboten, zwischen denen er sich entscheiden muss. Dies können entweder zwei oder aber auch beliebig viele Lösungsmöglichkeiten sein.¹⁴⁷ Sollte es eintreten, dass einzelne Personen geschlossene Fragen nicht als solche erkennen, wurde in gewissen Fällen die Handhabe eingeräumt, die Antwort in eigene Worte zu fassen. Bei Fragen, die sich auf eine Beurteilung oder Bewertung eines Sachverhaltes beziehen, wurde eine ‚Likert-Skala‘¹⁴⁸ mit einem Bewertungsmaßstab von 1-5 eingeführt. Bei den restlichen Fragen des Fragebogens entschied man sich für eine offene Fragestellung. Zu offenen Fragen werden keine Antwortalternativen geliefert, sondern der Befragte muss sich Gedanken über eine Antwort machen und diese in seiner eigenen Ausdrucksweise formulieren.¹⁴⁹

Trotz bester Vorbereitung weiß man am Ende nie ganz genau, wer den Fragebogen in den Händen halten und ausfüllen wird. Aus diesem Grund mussten die Inhalte möglichst einfach vermittelbar und direkt artikuliert werden, damit auch Ansprechpartner aus dem Fremdmanagement bzw. familienexterne Unternehmensmitglieder, die keinen ständigen Kontakt und Informationsaustausch mit der Unternehmerfamilie pflegen, in der Lage waren, Fragen speziell zum Thema Familie beantworten zu können.

In den Abschnitten 4.5.1 bis 4.5.3 werden die wichtigsten Kernpunkte und Zielsetzungen des Fragebogens kurz erläutert. Die einzelnen Abschnitte sind so aufeinander aufgebaut, dass sie dem inhaltlichen Strukturaufbau der Umfrage entsprechen. Für den Fragebogen selbst bedeutet das eine inhaltliche Orientierung an drei großen Themenbereichen. Der erste Teil der Befragung beschäftigt sich mit Strukturdaten und einer Unternehmensanalyse der Familienunternehmen, woraus Aussagen über ihre wirtschaftliche Bedeutung abgeleitet werden sollen. Darauf folgt der zweite Themenbereich mit den Faktoren Kapital, Kontrolle und Management, die eine Analyse der Familiness ermöglichen. Im letzten Teil der Befragung ist das Themengebiet der strategischen Planung behandelt. Die Zukunft der Unternehmen sowie der Eigentümerfamilien ist dann Gegenstand der Untersuchung.

¹⁴⁷ Vgl. BRAKE (2005), S. 43

¹⁴⁸ Vgl. SCHNELL, R.; HILL, P.; ESSER, E. (2005), S. 187 f.

¹⁴⁹ Vgl. BRAKE (2005) S. 42

4.5.1 Strukturdaten und Unternehmensanalyse

Die zu Anfang des Fragebogens gestellten Fragen sind naturgemäß einfach gehalten, um den Befragten den Einstieg in die Umfrage zu erleichtern und Vertrauen aufzubauen. Bei diesen Fragen handelt es sich um die Aufnahme allgemeiner Unternehmensdaten und Angaben über die Kontaktperson. So wird z.B. nach dem Hauptfirmensitz der Unternehmen gefragt, um die geographische Ansiedlung zu prüfen. Hierdurch soll ermittelt werden, inwieweit die räumliche Verteilung der untersuchten Familienunternehmen ein repräsentatives Abbild von ganz Baden-Württemberg abgibt. In den Augen mancher Familienunternehmer bereits als vertrauliche Daten interpretiert, werden im nächsten Abschnitt Fragen zu Personalmaßnahmen und wichtigen finanziellen Kennzahlen gestellt. Für eine Darstellung der finanziellen Seite baden-württembergischer Familienunternehmen wird beispielsweise nach dem Umsatz und zukünftigen Investitionszielen gefragt. Erfahrungen zeigen, dass gerade finanzielle Fragen von Familienunternehmern sehr zurückhaltend beantwortet und nur unter Vorbehalt die Finanzsituation des eigenen Unternehmens offen gelegt wird. Aus diesem Grund und auf Rat von Herrn Kögel wurde deshalb auf die Kennzahlen Cash-Flow, Gewinn und Investitionsvolumen verzichtet.

Zusammengefasst dient der erste Fragenkomplex der Untersuchung externer Strukturdaten und Indikatoren für die wirtschaftliche Geltung baden-württembergischer Familienunternehmen.

4.5.2 Bestimmung der Familiyness im Unternehmen

Wie bereits in Abschnitt 4.5 angedeutet, geht es im zweiten Teil des Fragebogens um die Bereiche Kapital, Kontrolle und Unternehmensführung. Mit Anfangsfragen über die Eigentumsverhältnisse, Stimmrechtverteilung, Anzahl der Familiengeschafter und Intensität der operativen Einflussnahme, wird in den Unternehmen die allgemeine Stellung der Familie bestimmt. Hierbei galt es durch eine Entschärfung der Fragen, indem nicht exakte Zahlenwerte sondern meist nur vorgegebene Wertebereiche zu den einzelnen Bereichen abgefragt wurden, die Interviewpartner für eine Angabe zu sensibilisieren. Im nächsten Abschnitt wird nach der Existenz eines Kontrollorgans, seiner Mitgliederzahl und dem zahlenmäßige Verhältnis von Familienmitgliedern zu externen Personen gefragt. Dieser Abschnitt bezieht sich damit auf die Kontrollfunktionen im Unternehmen. Am Schluss dieses Themenbereichs sind noch Fragen zur Unternehmensführung bzw. der Führungsstrukturen der Familienunternehmen eingebaut. Es wird die Zusammensetzung der Geschäftsleitung in familiengeführten Betrieben untersucht, ihre Mitgliederzahl und das Anteilsverhältnis geschäftsführender Gesellschafter zu Fremdmanagern.

Darüber hinaus dienen die Indikatoren dieses Themenkomplexes dazu, Daten über die Familienstruktur innerhalb der Unternehmen zu sammeln. Ziel ist es, mit diesen Daten sowohl durch Anwendung der Familiyness-Skala (Abschnitt 1.4.3, Tab. 2) als auch der mathematischen Formel für Familieneinfluss (ebenfalls Abschnitt 1.4.3), den substanziellen Familieneinfluss in baden-württembergischen Familienunternehmen physisch zu erfassen und zu messen. Überdies lassen sich die untersuchten Unternehmen anhand der aufgezeichneten Strukturen in die verschiedenen Familienunternehmestypen (Abschnitt 1.4.3, Abb. 1) einordnen.

4.5.3 Strategisches Management und Zukunftsperspektiven

Was den technologischen Fortschritt angeht, befindet sich die Wirtschaft nicht nur in Deutschland, sondern auf der ganzen Welt in einem hoch dynamischen Lebenszyklus. Die Konjunktur in Deutschland kann da aber momentan nicht mithalten. Wenn sich die Unternehmen nicht schon in der Vergangenheit auf die neue Situation eingerichtet haben oder spätestens jetzt entsprechende Schritte einleiten, bedeutet das für die Unternehmen bei anhaltender Lage den Verlust ihrer Wettbewerbsfähigkeit gegenüber ihrer in- und ausländischen Konkurrenz. Das dritte und letzte Themengebiet der Umfrage umfasst deshalb Fragen, die die strategische Planung der Familienunternehmen betreffen. Hierbei wird zwischen den Planungen der beiden Institutionen Unternehmen und Familie unterschieden, denn gerade bei einem Familienunternehmen spielt die Planung der Familie eine tragende Rolle für die Zukunft des Unternehmens.

Neben der Unternehmensstrategie, die sich durch die bevorzugten Maßnahmen zur Entwicklung und Sicherung der Unternehmen definiert, wird nach der gegenwärtigen Situation der Familien und deren möglichen zukünftigen Veränderungen gefragt. Die Fragen beziehen sich dabei insbesondere darauf, ob ein Generationswechsel der Vermögens- und/ oder Führungsverantwortung bevorsteht, und wenn ja nach der Art und Weise der geplanten Nachfolgelösung. Zum Abschluss der Befragung wird noch um eine Einschätzung bzw. Bewertung der Rahmenbedingungen für Familienunternehmen in Baden-Württemberg gebeten.

Es wurde versucht die verschiedenen Themenkomplexe so zu wählen und zu strukturieren, dass das gesammelte Datenmaterial der Umfrage und die daraus resultierenden Aussagen dazu beitragen, die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen der Familienunternehmen in Baden-Württemberg zu beschreiben und besser zu verstehen. Über die Ergebnisse der empirischen Erhebung wird ausführlich in Kapitel 5 berichtet.

5 Ergebnisse der Studie

5.1 Aussagefähigkeit des gesammelten Datenmaterials

Von den 130 Familienunternehmen, denen im Rahmen der empirischen Erhebung ein Fragebogen zugeschickt wurde, erklärten sich 39 dazu bereit, an der Studie teilzunehmen. Mit genau 30 Prozent liegt die Rücklaufquote damit im Bereich der Erwartungen und bildet eine gute Datenbasis für die Auswertungen. 23-mal waren die Befragten dabei auch gleichzeitig Angehörige der jeweiligen Unternehmerfamilie. 22 Unternehmen erteilten eine schriftliche Absage aus verschiedensten Gründen. Verwundernswert erscheint allerdings, dass davon 6 Probanden der festen Überzeugung waren, dass das Unternehmen, in dem sie arbeiten, gar kein Familienunternehmen ist. Dies lässt sich sicherlich dadurch erklären, dass die Vorstellungen darüber, was ein Familienunternehmen ausmacht, weit auseinander gehen. So war man in zwei Fällen der Meinung, allein die Rechtsform einer Aktiengesellschaft würde ausreichen, dem Unternehmenstyp Familienunternehmen nicht mehr gerecht zu werden. Eine zusätzliche Frage nach dem Selbstverständnis der Kontaktpersonen bezüglich Familienunternehmen wäre also durchaus interessant gewesen

Zunächst einmal sollen in diesem Abschnitt die grundlegenden Ergebnisse der Befragung erarbeitet werden. Dafür mussten die Daten in einem ersten Schritt noch aufbereitet werden, indem sie von den Fragebögen in eine Exceltabelle exportiert wurden. Anschließend wurden die Daten im Office Programm ‚Excel‘¹⁵⁰ unter Verwendung statistischer Methoden ausgewertet und gegebenenfalls auch graphisch verbildlicht. Als Anhaltspunkt gilt, dass bisher keine oder nur wenige Daten über Familienunternehmen aus der baden-württembergischen Wirtschaftsstruktur erhoben wurden. Zu Anfang werden also die entsprechenden Daten bezüglich Geschäftssitz, Branche und Größe ausgewertet, um eine Übersicht über die an der Studie teilnehmenden Unternehmen zu bilden. Auf diese Weise erfolgt parallel eine Überprüfung der Repräsentativität und Validität der Stichprobe.

Unter geographischen Gesichtspunkten war beabsichtigt, Baden-Württemberg in seiner ganzen Breiten- und Längendimension zu erfassen und nicht nur die industriellen Ballungsgebiete. Deshalb wurde darauf geachtet Familienunternehmen aus allen Postleitzahlenbezirken in Baden-Württemberg, die sich aus den beiden ersten Ziffern einer Postleitzahl ergeben, zu berücksichtigen (siehe S. 52, Abb. 2). Bis auf die Bezirke 76, 79 und 97 konnte dieses Vorhaben realisiert werden. Damit lässt sich Baden-Württemberg hinsichtlich der Themengebiete, insbesondere im Hinblick auf die Wirtschaftsstruktur annähernd flächendeckend abbilden.

¹⁵⁰ Vgl. REINKE Solutions Teams (2001)



Abb. 2 Karte der Postleitzahlenbezirke in Baden-Württemberg [Quelle: GEO s.mile (2005)]

Bezüglich der Branchenzugehörigkeit verteilen sich die 39 Familienunternehmen der Studie zu 15,4 % auf die Handelsbranche und zu 84,6 % auf den Industriezweig. Dieses Verhältnis ist gewiss eine Bestätigung dafür, dass Baden-Württemberg der wichtigste und größte Industriestandort in Deutschland ist.

Was die Größenstruktur der Familienunternehmen betrifft beteiligten sich an der Erhebung Betriebe in der Größenordnung von 72 bis 32.000 Mitarbeitern mit einem Umsatzvolumen zwischen 10 Mio. und 17,8 Mrd. Euro pro Jahr. Entsprechend der KMU-Schwellenwerte der EU (siehe S. 9, Tab. 1) antworteten somit 8 mittlere und 31 große Familienunternehmen. Dies gleicht nicht dem realen Anteil von etwa 1,3 % Mittelunternehmen und 0,4 % Großunternehmen nach Unternehmensgrößenklassen¹⁵¹ in Deutschland, erfüllt jedoch die Vorgabe, die größten Familienunternehmen in Baden-Württemberg zu untersuchen. Eine Auflistung der analysierten Firmen befindet sich im Anhang der Arbeit.

5.2 Struktur und Bedeutung baden-württembergischer Familienunternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft

5.2.1 Arbeitspolitische Relevanz

Welch starke Rolle Familienunternehmen auf dem Arbeitsmarkt einnehmen, wird dadurch ersichtlich, dass allein die 39 befragten Unternehmen über insgesamt 156.000

¹⁵¹ Vgl. FUEGLISTALLER, U.; MÜLLER, C.; VOLERY, T. (2004), S. 91

Arbeitsplätze verfügen. Geht man davon aus, dass diesbezüglich nur jede zweite Stelle in Baden-Württemberg liegt, macht das bei durchschnittlich 4,9 Mio.¹⁵² Erwerbstätigen in Baden-Württemberg 2004 einen Anteil von 1,6 % aus.

Angaben zur Personalpolitik erwiesen sich als erstes kritisches Thema im Rahmen der Umfrage. So ergab sich auch, dass 11 Probanden keine Antwort auf die gestellte Frage wussten oder sie gezielt verweigerten. Für die anderen 28 Familiengesellschaften ergab sich 20-mal die Situation, dass im Jahr 2004 mehr Arbeitnehmer eingestellt wurden, als den Betrieb verlassen mussten. In zwei Fällen verharrte die Beschäftigtenzahl im Gleichgewicht und bei 6 Unternehmen wurde Personal abgebaut. Bezogen auf die Unternehmensgrößenklassen mussten 66,6 % der Mittelunternehmen Personalabbau betreiben, wohingegen bei Großunternehmen nur 9,1 % dazu gezwungen waren. Aber trotz der Tatsache, dass im Zeitraum 2003 bis 2004 die durchschnittliche Arbeitslosenzahl um 0,1 % anstieg,¹⁵³ konnten die untersuchten Unternehmen im Jahr 2004 insgesamt einen Personalzuwachs von 3 % verbuchen. Im Schnitt verzeichneten die Großunternehmen eine Personalerhöhung um 3,5 % und auch die Mittelunternehmen konnten die Personaldecke über alle Unternehmen um 1,1 % anheben. Diese Ergebnisse führen zu der Erkenntnis, dass Familienunternehmen durchaus auch in konjunkturell schwachen Phasen Personal einstellen. Nicht alle familiengeführten Betriebe kommen ohne Personalabbau aus, dessen ungeachtet sind sie aber alles in allem ein positiver Faktor am Arbeitsmarkt.

Auch im Bereich der Ausbildung antworteten nicht alle Unternehmen. Den Angaben zu Folge stellen die größeren Familienunternehmen die Vielzahl der Lehrstellen. So bieten die Großunternehmen zusammen 3125 jungen Menschen die Möglichkeit für eine Ausbildung. Pro Unternehmen sind das durchschnittlich 125 Ausbildungsplätze. Die Mittelunternehmen können im Gegenzug auf gerade einmal 7 Lehrstellen verweisen, was allerdings nicht gegen sie spricht. Denn relativ zur Mitarbeiterzahl sind das bei den Großunternehmen nur 4 % und bei den Mittelunternehmen 5,3 %. Betrachtet man beide Unternehmensgruppen gemeinsam, dann sind 4,3 % ihrer Arbeitsplätze Ausbildungsstellen. Im Vergleich zur deutschlandweiten Ausbildungsquote von 3,88 %, gemessen an der Gesamtzahl der Erwerbspersonen im Jahr 2003,¹⁵⁴ liegen die aufgezeichneten baden-württembergischen Familienunternehmen weit über dem Bundesdurchschnitt.

Zwar hat auch Baden-Württemberg mit der widrigen Wirtschaftslage und den politischen Rahmenbedingungen zu kämpfen, die Zahlen des baden-württembergischen Arbeitsmarkts zeigen jedoch die Ansätze einer zukunftsorientierten Arbeitspolitik. Auch eine jährliche Zunahme von 100.000 erwerbsfähigen Personen ändert nichts an der

¹⁵² Vgl. STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG (2005)

¹⁵³ Vgl. INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT KÖLN (2005): Deutschland in Zahlen 2005

¹⁵⁴ Vgl. INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT KÖLN (2005): Deutschland in Zahlen 2005

Tatsache, dass dieses Bundesland mit 6,1 % die geringste Arbeitslosenquote im Bundesgebiet aufweist. Kein Wunder also, dass im Juli 2004 nicht weniger als 14 der 30 Arbeitsämter mit der niedrigsten Arbeitslosenquote in Deutschland in der Region Baden-Württemberg ansässig waren.¹⁵⁵ Nun stellt sich aber die Frage, wie sich dieser Markt in der Zukunft entwickeln wird. Deshalb wurden die Probanden nach ihrer persönlichen Einschätzung für die nächsten 2-3 Jahre befragt. Immerhin 36,8 % glauben an einen zunehmenden Personalbedarf ihrer Unternehmen und damit an eine Verbesserung der Arbeitsmarktsituation. 42,1 % der Befragten sind der Meinung, die momentane Lage wird sich nicht ändern und 21,1 % gehen von einer Verringerung des Personalbedarfs aus. Die Mehrzahl der Probanden geht also von einer positiven Entwicklung aus oder rechnet zumindest nicht mit einer weiteren Verschlechterung der gegenwärtigen Personalsituation innerhalb ihrer Unternehmen in Baden-Württemberg.

5.2.2 Verankerung der Wertschöpfung im Unternehmensumfeld

Arbeit und Arbeitsplätze werden nicht nur geschaffen, indem die Unternehmen Arbeitnehmer direkt anstellen, sondern auch indirekt bei den Zulieferern. Um herauszufinden, wie sich dies im lokalen Umfeld von Familienunternehmen auswirkt, wurde nach dem Anteil der Lieferanten aus der Region gefragt. Genaue Zahlen dazu lieferten 28 der erhobenen Unternehmen. Demnach wickeln diese ihre Materialversorgung im Schnitt etwa zu 31 % über Lieferanten aus der Region Baden-Württemberg ab. Bei den Großunternehmen liegt der Anteil mit ungefähr 28 % etwas unterhalb des Durchschnitts. Die Familienunternehmen mittlerer Größe beziehen hingegen zu 41 % von Lieferanten aus der Umgebung ihre Rohstoffe bzw. Produktionsteile und sind so auch auf regionaler Ebene für eine Vielzahl von Arbeitsplätzen verantwortlich. Dies ist sicherlich auch ein Indiz dafür, welche hohe wirtschaftliche Bedeutung mittelständische Familienbetriebe in Baden-Württemberg haben.

Unter den Unternehmen ist außerdem ein Trend zu erkennen, bei dem die exportstarken Unternehmen auffällig weniger ihr Material von Lieferanten aus der Region beziehen. Dies lässt sich aber damit erklären, dass die mehr internationalisierten Unternehmen der Stichprobe unter anderem im Ausland produzieren und die Materialien vermutlich vor Ort beziehen, und zudem über ein international breiteres Zuliefernetzwerk verfügen. Eine Intensivierung der Auslandsgeschäfte und Errichtung von Produktionsstätten außerhalb Baden-Württembergs und Deutschlands muss aber keinesfalls automatisch den Verlust von Arbeitsplätzen oder eine Schwächung der inländischen Wirtschaft zur Folge haben. Im Allgemeinen verfolgen die Unternehmen damit nicht das Ziel die Produktion aus dem Heimatmarkt abzuziehen, sondern auf ausländischen Märkten

¹⁵⁵ Vgl. LANDTAG VON BADEN-WÜRTTEMBERG (2004): S. 8

Marktanteile hinzuzugewinnen, die wiederum dazu beitragen einheimische Stellen zu sichern.¹⁵⁶ Näheres zu den Exportquoten der befragten Unternehmen folgt später in Abschnitt 5.4.1, wenn es um die strategische Planung der Unternehmen geht.

5.2.3 Rechtliche und finanzielle Aspekte

Als weiterer Punkt der Untersuchung der Familienunternehmen stellt sich die Frage, welche Rechtsform die Unternehmen bevorzugen, wohin geplante Investitionen fließen und was diese beiden Aspekte verbindet. Zunächst zeigt die unten stehende Abbildung die gewählten Rechtsformen der Familienbetriebe, wobei die ‚KG‘ und die ‚GmbH & Co. KG‘ zu den Personengesellschaften, und die ‚GmbH‘ und ‚AG‘ jeweils zu den Kapitalgesellschaften zu zählen sind.

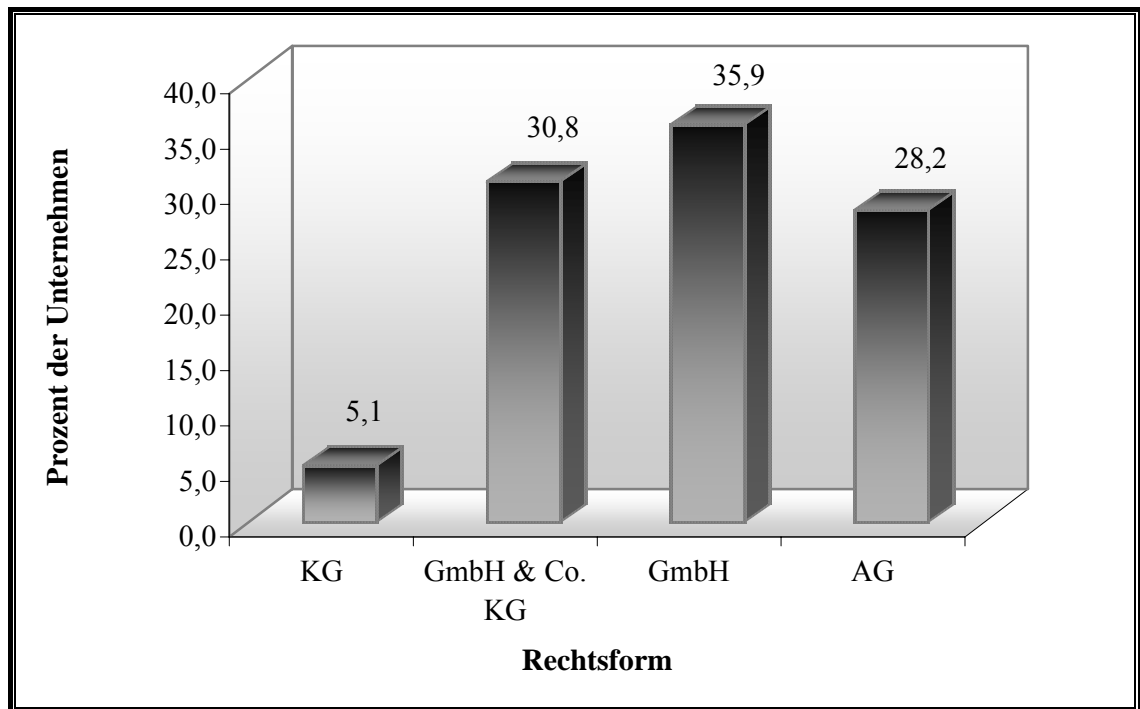


Abb. 3 Rechtsformen der Familienunternehmen [Quelle: Eigene Darstellung]

Mehr als ein Drittel der Unternehmen wird mit der Rechtsform einer ‚GmbH‘ geführt. An zweiter Stelle steht die ‚GmbH & Co. KG‘ mit 30,8 % bevor die ‚AG‘ mit 28,2 % folgt. An vierter und letzter Stelle befindet sich die ‚KG‘ mit einem minimalen Anteil von 5,1 %. Auffällig beim Anblick der Verteilung ist, dass die Aktiengesellschaft, obwohl hilfreich bei kapitalintensiven Investitionen eher nicht zu den bevorzugten Rechtsformen zählt, was damit zu erklären ist, dass durch den Börsengang ein Machtverlust befürchtet wird. Zu groß sollte das Misstrauen gegenüber dieser

¹⁵⁶ Vgl. BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE E.V. (2005)

Kapitalquelle jedoch nicht sein, denn es ist überaus schwierig auf andere Weise an billiges Kapital zu gelangen. Wenn Investitionen erst einmal über teure Kredite finanziert werden müssen, könnte das die Familienunternehmen schnell in eine finanzielle Notlage versetzen.¹⁵⁷

Bei den Antworten bezüglich der Investitionsziele waren Mehrfachnennungen möglich. Haben die Unternehmen die notwendigen Mittel zur Verfügung, dann wird mit großer Mehrheit in Baden-Württemberg investiert. 62 % der befragten Unternehmen legen einen Teil des Geldes in der Region an. Deutschlandweit investieren 44 % der familiengeführten Betriebe und 49 % tun dies auch in Europa. Als ‚Global Player‘ dürfen 54 % der Unternehmen bezeichnet werden, da diese weltweite Investitionen tätigen. Besonders bei den Großunternehmen ist zu beobachten, dass je weiter sich das Investitionsziel vom Heimatmarkt entfernt, desto höher werden die Investitionen. Während weltweit und europaweit noch 58 % der Großunternehmen Investitionen tätigen, sind es innerhalb Deutschlands nur noch 55 % und in Baden-Württemberg gerade einmal 52 %. Diese Zahlen bestätigen, dass auch in Krisenzeiten Investitionen getätigt werden, die aber leider all zu oft in ausländische Projekte fließen, weil die Rahmenbedingungen in Deutschland noch zu viele Restriktionen und Investitionsbarrieren enthalten.

Unter den mittleren Familienunternehmen ist das Investitionsverhalten völlig anders. Sie investieren alle in den Standort Baden-Württemberg. Wenn es aber über die regionale Landesgrenze hinausgeht, dann wird vornehmlich in Europa (13 %) oder weltweit (38 %) investiert. Deutschlandweit sind dagegen überhaupt keine finanziellen Anlagen geplant. Diese Zahlen bestätigen das Ergebnis des BDI-Mittelstandspanel, welches besagt, dass mittelständische Unternehmen unabhängig von ihren Internationalisierungsstrategien ihrem Heimatmarkt und ursprünglichen Standort treu bleiben. Diese Bodenständigkeit begründen sie mit den Erfolgen der vergangenen Jahrzehnte und der Verpflichtung gegenüber der Belegschaft, die über all die Jahre mitverantwortlich war für die Leistung und Weiterentwicklung der Unternehmen.¹⁵⁸ Um den Investitionsgedanken zu Ende zu führen, bleibt noch eine Anmerkung zu den angewandten Finanzierungsinstrumenten. Denn obgleich immer häufiger neue Finanzierungsformen, wie Beteiligungsfinanzierungen durch ‚Mezzanine-Kapital‘¹⁵⁹ oder ‚Private-Equity‘¹⁶⁰, bei Investitionen eine Rolle spielen, ändert sich nichts an der Tatsache, dass mittelständische Familienunternehmen überwiegend immer noch auf die traditionelle Kreditfinanzierung über ihre Hausbank zurückgreifen.¹⁶¹ Nur für größere Projekte, wie z.B. den Bau einer neuen Produktionsstätte im Ausland als Grundstein einer Internationalisierung, wird allein diese Art der Geldbeschaffung zukünftig nicht

¹⁵⁷ Vgl. TIEMANN (2005)

¹⁵⁸ Vgl. ORTSEIFEN (2005)

¹⁵⁹ Weitere Ausführungen zu Mezzanine-Kapital vgl. WERNER (2004)

¹⁶⁰ Weitere Ausführungen zu Private-Equity vgl. REIMERS (2004)

¹⁶¹ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT (2005): Das deutsche Familienunternehmen

mehr ausreichen. Hier müssen also vor allem diejenigen Familienunternehmen lernen umzudenken, die nicht als Aktiengesellschaft das notwendige Kapital über den Finanzmarkt beschaffen können.

5.2.4 Beurteilung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Baden-Württemberg

Zur Beurteilung der Rahmenbedingungen in Baden-Württemberg wurde den Probanden schriftlich aufgetragen, eine Einschätzung über die Handlungsperspektiven in den Bereichen Politik u. Recht, Finanzen, Infrastruktur sowie der Ökonomie zu geben. Auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 5 (sehr gut) bewerteten die 39 Befragten im Schnitt die Voraussetzungen in Politik und Recht mit 3,1 Punkten. Für den Finanzbereich waren es 3,5, und die Infrastruktur erhielt einen Durchschnittswert von 3,8. Am schlechtesten wurden mit durchschnittlich 3,0 Punkten die ökonomischen Rahmenbedingungen gesehen, wofür man sicherlich die gegenwärtig ausbleibende Konjunktur verantwortlich machen kann. Im Ganzen wird den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von Familienunternehmen also eher ein ‚befriedigend‘ bescheinigt.

Mit dieser Bewertung wird bestätigt, was unter den deutschen Familienunternehmern schon lange diskutiert wird. Der Wirtschaftsstandort Deutschland hat an Attraktivität und Anziehungskraft verloren. Verursacht durch ein hohes Maß an Bürokratie, wird das unternehmerische Handeln sukzessive eingeschränkt und verliert an Flexibilität, wodurch insbesondere die internationale Wettbewerbsfähigkeit des ehemaligen Wirtschaftswunderlandes leidet. Trotz der verständlichen Kritik und Vorwürfe vor allem an die politischen Vertreter, darf aber nicht in Vergessenheit geraten, dass gerade Baden-Württemberg noch immer mit einzigartigen Standortvorteilen aufwarten kann. Hervorragend ausgebildete Arbeiter, ein umfassendes Zuliefernetzwerk und ein gesunder Konkurrenzkampf sorgen auch in nicht so segensreichen Zeiten für wirtschaftliche Stabilität.¹⁶²

Zugegebenermaßen wird es aber im gesamten Bundesgebiet immer schwieriger Investitionen zu planen und zu verwirklichen. Schnell geraten nicht nur Familienunternehmen an die Schranken der Bürokratie, von denen sie in ihren Vorhaben zu oft aufgehalten werden. Dabei haben die Unternehmen deutlich mehr Potential, als sie bisher ausschöpfen können. Und so werden Klagen über zu enge Restriktionen und der Ruf nach einer wirtschaftspolitischen Neuorientierung laut.¹⁶³

¹⁶² Vgl. HENNERKES (1998): S. 81 ff.

¹⁶³ Vgl. ORTSEIFEN (2005)

5.3 Grad der Familyness baden-württembergischer Familienunternehmen

Nachstehend sind die internen Strukturmerkmale der 39 Familienunternehmen Gegenstand des Untersuchungsvorgangs. Auf diese Weise sollen Aussagen über den Grad der Familyness in den Unternehmen möglich werden. Am Anfang des Fragenkomplexes wurden die Interviewpartner aber erst einmal aufgefordert, vorab eine allgemeine Einschätzung darüber abzugeben, für wie hoch sie den Einfluss der Familie auf die Unternehmensstrategie halten. Wiederum auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch) bewerteten die Probanden den Einfluss der Familien mit einem Durchschnittswert von 3,9 als annähernd hoch. Fast die Hälfte der Befragten schätzt den Familieneinfluss sogar als sehr hoch ein. Den tatsächlichen Einfluss der Familie kann man indessen nur anhand der Familienfaktoren in den drei Bereichen Eigentum, Kontrolle und Führung messen und bestimmen. Dies ist Inhalt und Ziel der nächsten vier Abschnitte.

5.3.1 Die Familie als Eigentümer

Inwieweit die Familien durch Besitztum mit den Unternehmen verbunden sind, soll durch Aufzeigen der Eigentümerstrukturen geklärt werden. Eine Übersicht über die Eigentumsverhältnisse der Familienunternehmen zeigt Tab. 3.

Kapitalanteil der Familie	Zahl der Unternehmen mit max. 1.500 MA	Zahl der Unternehmen mit mehr als 1.500 MA
Kapitalminderheit	0	4
Kapitalmehrheit	3	4
Eigenkapital zu 100 %	16	11

Tab. 3 Kapitalverteilung der befragten Familienunternehmen [Quelle: Eigene Darstellung]

Nur ein Befragter wollte zu den Eigentumsverhältnissen des Familienunternehmens keine Äußerungen machen. Unter den restlichen 38 Unternehmen sind die Kapitalanteile folgendermaßen verteilt: 27 Eigentümerfamilien besitzen 100 % des Eigenkapitals, 7 verfügen über eine Kapitalmehrheit (mehr als 50 % des EK) und 4 Familienunternehmen können noch eine Kapitalminderheit (weniger als 50 % EK) vorweisen. Teilt man die 38 Familienunternehmen in zwei gleichgroße Gruppen, dann ergeben sich 19 Unternehmen, die max. 1.500 Mitarbeiter beschäftigen und 19

Unternehmen, in denen mehr als 1.500 Menschen arbeiten. Durch die Einteilung in diese Gruppengrößen ist eindeutig erkennbar, dass je größer die Unternehmen werden, desto häufiger Familien Eigenkapitalanteile abgeben. Nennen noch 16 Familien der Unternehmen mit max. 1.500 Mitarbeiter 100 % des Eigenkapitals ihr Eigen, sind dies bei den Unternehmen mit mehr als 1.500 Beschäftigten nur noch 11. Eine Auswertung der Kapitalverhältnisse betreffend dem Unternehmensalter lieferte keine nennenswerten Ergebnisse. Folglich kann ein Zusammenhang zwischen diesen beiden Indikatoren nicht festgestellt werden.

Interessant bezüglich der Eigentümerstrukturen ist auch die Anzahl der Familienangehörigen, die Kapitalanteile an den Unternehmen halten. 6 Personen konnten dazu leider keine genauen Zahlen anführen, weshalb zur Verarbeitung dieser Daten noch 33 Fragebögen zur Verfügung standen. Daraus ergab sich, dass im Schnitt 17 Familienangehörige durch Anteilsbesitz mit dem Unternehmen verbunden sind. Doch es herrschen starke Schwankungen zwischen den einzelnen Lösungen. So kam es innerhalb der Stichprobe zu einem Ausreißer, bei dem es 300 am Kapital beteiligte Familienangehörige gibt. Würde man nur diesen einen Wert in der Stichprobe außen vor lassen, käme man noch auf durchschnittlich 8 Familienmitglieder mit Besitz am Unternehmen, also eine deutlich verminderte Anzahl. Zwar ist der mit 300 Familiengeschaftern ausgestattete Betrieb eines der ältesten Familienunternehmen, eine Korrelation zwischen Alter und Anzahl der Familiengeschafter ist aber ausgeschlossen. Denn am mit 161 Jahren ältesten Betrieb sind gerade einmal 5 Familienmitglieder kapitalmäßig beteiligt und am zweitältesten nur 3 Familienangehörige.

Allein anhand der Kapitalanteile der Familien lässt sich sagen, dass bei 27 von den untersuchten Unternehmen sowohl mit Hilfe der Familyness-Skala als auch durch Anwendung der mathematischen Formel zur Berechnung des substantiellen Familieneinflusses dieser Einfluss nachzuweisen ist. Für genauere Aussagen müssen aber noch die Strukturen der Kontroll- und Führungsorgane abgebildet werden.

5.3.2 Die Familie in der Überwachungs- und Kontrollfunktion

Zum Thema Stimmrechte zogen es 4 Interviewte vor, darüber keine Auskunft zu geben. Der Rest der abgegebenen Antworten verteilt sich auf 3 Familien mit einer Sperrminorität, auf 9 Unternehmerfamilien mit einer Stimmenmehrheit und 23 Geschafterfamilien besitzen 100 % der Stimmrechte. In Abb. 4 wird noch einmal eine prozentuale Aufteilung der Stimmrechte angezeigt. Dies erleichtert die Übersetzung der Ergebnisse auf die Familyness-Skala, wonach immerhin mehr als die Hälfte der Unternehmen durch eine ausgeprägte Familyness gekennzeichnet sind. Zur Überprüfung eines substantiellen Familieneinflusses bei der Überwachungs- und

Kontrollfunktion reicht diese Methodik aber nicht aus. Es muss noch die Frage nach dem Kontrollorgan und seiner Zusammensetzung gestellt werden.

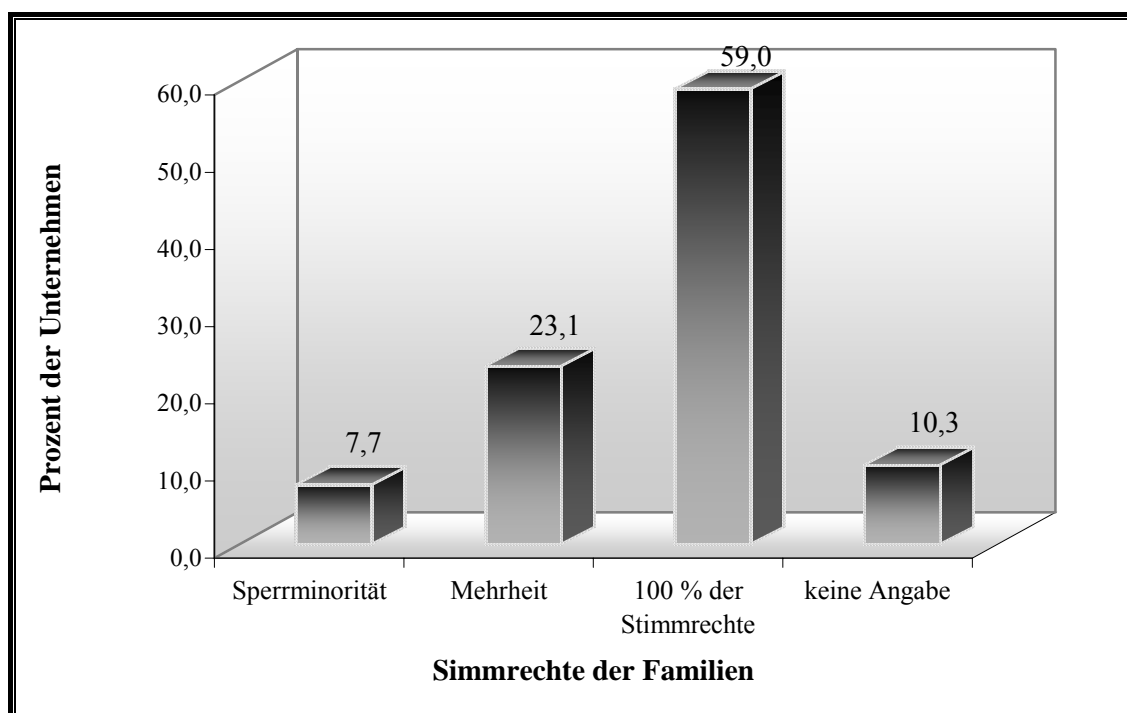


Abb. 4 Stimmrechte der Familien in Familienunternehmen [Quelle: Eigene Darstellung]

Um die Resultate nicht unnötig zu verkomplizieren sind in dieser Arbeit die Begriffe Beirat, Verwaltungsrat sowie Aufsichtsrat in der Bezeichnung des Kontrollorgans vereint.¹⁶⁴ Auf Grund dieser Bedingung existiert in drei Viertel vorwiegend großen Familienunternehmen ein Kontroll- bzw. Überwachungsorgan. In den mittleren Betrieben der Stichprobe, wo ein solches Instrumentarium nicht zwingend vorgeschrieben ist, ist es nur bei 2 von 8 Unternehmen zu finden. Zur Anzahl der Mitglieder in den Kontrollgremien konnten 28 Probanden ihr Wissen dazutun. Im Schnitt sind in diesen Unternehmen die Kontrollorgane mit 5,9 Personen besetzt, wovon 1,4 Personen Familienmitglieder sind. 4 von 28 Gremien werden ausschließlich von Familienangehörigen kontrolliert. Bei 24 Unternehmen sind bereits auch Nicht-Familienmitglieder mit der Überwachung beauftragt, in 3 Fällen haben Familienmitglieder jedoch immer noch ein zahlenmäßiges Übergewicht in dieser Angelegenheit. Die Kontrollorgane der übrigen 21 Familienunternehmen werden mehrheitlich oder ganz durch externe Manager und Berater gelenkt.

Im Unterschied zum Eigentum üben die meisten Unternehmerfamilien auf den Bereich der Überwachung und Kontrolle keine allzu große Einflussnahme mehr aus. Lediglich in 4 Unternehmen ist auf diesem Gebiet ein substantieller Familieneinfluss abzuleiten,

¹⁶⁴ Weitere Ausführungen zu den einzelnen Räten vgl. HENNERKES (2004): S. 268

der in den besagten Firmen aber schon dank der analysierten Eigentümerstrukturen belegt werden konnte.

5.3.3 Die Familie in der operativen Führung

Die befragten Personen, allesamt in der obersten Führungsebene ihrer Unternehmen tätig, haben ohne Ausnahme eine Ausbildung in Form eines Studiums hinter sich. Ein Indiz dafür, dass auch in Familienunternehmen diese Positionen nur an Personen mit entsprechenden Fähigkeiten vergeben werden. Zur näheren Untersuchung der Führungsstrukturen konnten oder wollten 12 Interviewpartner keine weiteren Angaben machen. Bezogen auf die reduzierte Anzahl der Antworten in diesem Bereich vertreten im Durchschnitt 4,3 Personen die Interessen des Managements, wobei 1 Führungskraft aus der Unternehmerfamilie hervorgeht. Derweil muss aber berücksichtigt werden, dass in annähernd 41 % der antwortenden Unternehmen überhaupt keine Familienangehörigen in der ersten Führungsetage zu finden sind. Weniger als die Hälfte sind es bei knapp 37 % und ausgeglichen oder positiv verhält es sich für fast 15 %. Nur etwas mehr als 7 % der Unternehmen hören uneingeschränkt auf die Worte von Familienmitgliedern. Tab. 4 illustriert noch einmal dieses Ergebnis.

Anzahl der Familienmitglieder im Management-Board	alle	die Hälfte oder mehr	weniger als die Hälfte	keine
Anzahl der Unternehmen	2	4	10	11

Tab. 4 Verhältnis der Familienangehörigen zu Nicht-Familienmitgliedern im Management-Board [Quelle: Eigene Darstellung]

Außerdem konnte diagnostiziert werden, dass bezogen auf die Mitgliederzahlen der Management-Boards zwischen Groß- und Mittelunternehmen keine signifikanten Unterschiede bestehen. Auch für die Analyse der Familiness konnten neue Erkenntnisse erworben werden. Demnach lassen sich wiederholt durch Anwendung der Formel aus Abschnitt 1.4.3 bei zwei Unternehmen in den Führungsstrukturen substantielle Familieneinflüsse erkennen. Kaum überraschend dabei ist, dass bei diesen beiden Unternehmen auch das Kapital und die Kontrolle zu 100 % Familienmitgliedern obliegen. Speziell für die Führungsstrukturen in Familienunternehmen heißt das, dass immer weniger Familienmitglieder in den Unternehmen aktiv Führungsverantwortung übernehmen. Das Bild der Familienunternehmen wird insofern mehr und mehr auch durch hochqualifizierte familienfremde Manager geprägt, deren Eintreten in die Firma aber durchaus gewollt ist, um so das bestmögliche Management für das Unternehmen zu generieren.

5.3.4 Einordnung der Unternehmen in Familienunternehmenstypen

Bisher wurden die einzelnen Unternehmensbereiche voneinander getrennt betrachtet und die drei vorhergehenden Abschnitte haben gezeigt, dass sich die Familiyness, oder besser gesagt der substantielle Familieneinfluss, vornehmlich über die Eigentumsverhältnisse und Stimmrechte festmachen lässt. In den Bereichen der Kontrolle und des Managements ziehen sich die Familien hingegen immer mehr aus dem Tagesgeschäft zurück. Wie es sich verhält, wenn alle Familienfaktoren gemeinsam in die Formel des substantiellen Familieneinflusses eingesetzt werden, soll nun geklärt werden.

Unter Annahme der Bedingung $EK_{Fam} > 0$ gilt:

$$FU \cong \left[\frac{EK_{Fam}}{EK_{Ges}} \right] + \left[\frac{MdKG_{Fam}}{MdK_{Ges}} \right] + \left[\frac{MdGL_{Fam}}{MdGL_{Ges}} \right] \geq 1$$

Da bei der Frage nach dem Eigenkapitalanteil keine konkreten Zahlen, sondern Werteklassen als mögliche Antwortkategorien vorgegeben wurden, mussten vor Durchführung der Rechnung diese Werteklassen noch durch Zahlenwerte ersetzt werden. Für die Kategorie ‚Kapitalminderheit‘ wurde der Wert 0,25 und für eine ‚Kapitalmehrheit‘ der Wert 0,75 eingesetzt. Diese Zahlenwerte wurden gewählt, da sie den Mittelwert der jeweiligen Antwortkategorie bilden, setzt man eine Bandbreite von 0 bis 1 der Anteilsverhältnisse der Kapitalanteile voraus. Der 100-prozentige Eigenkapitalbesitz der Familie erhielt schließlich den Wert 1. Auf diese Weise ist versucht worden, allen abgegebenen Antworten möglichst gerecht zu werden.

Auf Grundlage der beschriebenen Bedingungen konnte letzten Endes bei 27 Familienunternehmen ein substantieller Familieneinfluss nachgewiesen werden. Ein Unternehmen erreichte dabei den maximalen Wert von 3, was gleichbedeutend für einen sehr hohen Familieneinfluss ist. Bei 3 Unternehmen liegen die Ergebniswerte zwischen 2 und 3. Die übrigen 23 Familiengesellschaften weisen Werte zwischen 1 und 2 auf. Die Einschätzungen der Probanden für einen spürbar hohen Einfluss der Familien auf die Unternehmensstrategie zur Einführung dieses Fragenkomplexes, bestätigen sich also. Derweil ist ein wenig überraschend, dass sich bei 8 untersuchten Familienunternehmen die Werte unter 1 bewegen und damit kein substantieller Familieneinfluss dokumentiert werden kann. Für 4 der 39 Untersuchungsobjekte blieb aus Gründen mangelnden Datenmaterials eine sichere Aussage bezüglich des substantiellen Familieneinflusses unerfüllt.

Zum Abschluss erfolgt noch die Einordnung der analysierten Familiengesellschaften anhand der Eigentumsverhältnisse und der Führungsfunktion in die verschiedenen

Familienunternehmensstypen, die bereits in Abschnitt 1.4.3 herausgearbeitet wurden. Von den Unternehmen, die die Voraussetzungen für eine Klassifizierung erfüllen, werden 15,4 % der Gruppe der ‚Publikumsgesellschaften‘ und ‚Finanzinvestoren‘ zugewiesen. 19,2 % der Familiengesellschaften besitzen die Merkmale für ‚Reine Familienunternehmen‘ und 65,4 % der Betriebe gehören zur Domäne der ‚Familieninvestoren‘. Zudem kann keines der Unternehmen in den Bereich ‚Familiendominierte Unternehmen‘ eingereiht werden. Daraus folgt noch einmal eine Bestätigung der bisherigen Ergebnisse, in denen sich für die Mehrzahl der untersuchten Unternehmen der Familieneinfluss aus den bestehenden Eigentümerstrukturen und Kapitalanteilen ergibt. Denn nur in jedem fünften Unternehmen hält die Familie neben dem Besitz der überwiegenden Eigenkapitalanteile auch entsprechende Führungspositionen im Unternehmen besetzt.

5.4 Strategische Planung baden-württembergischer Familienunternehmen

Mit dem dritten Teil der empirischen Erhebung war die strategische Unternehmensplanung sowie die Zukunftsperspektive der Unternehmerfamilien zu untersuchen. Demgemäß wurde nach den unternehmensstrategischen Schwerpunkten und den wichtigsten Aspekten einer Familienstrategie gefragt. Die gewonnenen Resultate gelten als richtungweisend für die Zukunftsstrategien der Familienunternehmen.

5.4.1 Sicherung der langfristigen Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit der Institutionen

Bevor die zukünftigen Schwerpunkte der Unternehmensstrategien genannt werden, sollen die derzeitigen Marktpositionen der Unternehmen einen Eindruck über die vergangenen Strategieausrichtungen verleihen. Im Hinblick auf den Absatzmarkt gibt es kein Unternehmen der Stichprobe, das sich in seinen Anstrengungen ausschließlich auf die Region Baden-Württemberg beschränkt. Für 10 % der befragten Betriebe scheint momentan der deutschlandweite Markt als Zielgebiet auszureichen. Blickt man über die Staatsgrenze hinaus, erhöhen sich die Anteilswerte. 16 % der familiengeführten Unternehmen orientieren sich am internationalen Markt und 74 % haben ihre Aktivitäten bereits auf die globale Ebene ausgeweitet. Dies zeigt, Internationalisierung ist für Familienunternehmen schon längst kein Fremdwort mehr. Kaum verwunderlich also, dass sich die Exportquote der Unternehmen, implizit der 4 Unternehmen ohne internationale Gedanken, auf ansprechende 46,3 % beläuft. Um anschließend bei der

Produkt- und Marktperspektive zu bleiben, konzentrierte sich die Frage nach den künftigen Unternehmensstrategien ebenfalls auf dieses Gebiet.

Auf welche Schwerpunkte die Unternehmen innerhalb ihrer strategischen Planung in Zukunft setzen werden, ist nachstehend in Prozentwerten aufgeführt:¹⁶⁵

➤ Innovation	74,4 %
➤ Marktdurchdringung	64,1 %
➤ Deutschlandweite Markterweiterung	25,6 %
➤ Unternehmensakquisition	35,9 %
➤ Kooperationen	7,7 %
➤ Dienstleistungsprogramm	16,0 %

Überdies hinaus notierten unter dem Punkt ‚Sonstiges‘ 6 Befragte den Begriff der Internationalisierung und in einem Fall wurde eine Kostenreduktion genannt. Auffallend daran ist, nur in den Unternehmen, die bereits auf dem internationalen und globalen Markt agieren, spielen Internationalisierungs- bzw. Globalisierungspläne auch eine Rolle in der Strategieplanung. Von den ausschließlich in Deutschland präsenten Unternehmen ist derzeit hingegen keine Neuorientierung in diese Richtung zu erwarten.

Es steht außer Frage, dass ein großer Teil der Investitionen in nächster Zeit ins Ausland fließen wird, was bereits in Abschnitt 5.2.3 dargelegt wurde. Den einzelnen Strategien der Unternehmen ist allerdings zu entnehmen, dass kein einziges Unternehmen danach strebt, seinen Horizont zu erweitern, ganz im Gegenteil. Viele Familienunternehmen planen Investitionen in den nahe gelegenen Märkten und wirken so einer weiteren Internationalisierung entgegen. Symptomatisch für diese Entwicklung ist, dass ebenfalls einige der ‚Global Player‘ ihre Investitionen auf Deutschland beschränken wollen.

Als Fazit kann man festhalten, dass die meisten Unternehmen aus der Umfrage ihren Beitrag zur Globalisierung leisten. In Zukunft setzen die Verantwortlichen aber vermehrt auf Produktinnovationen und Marktdurchdringung. Insbesondere die Firmen, die ihren Kernmarkt in Baden-Württemberg oder Deutschland haben, sind zumindest in absehbarer Zeit nicht gewillt, dies zu ändern. Welche genauen Gründe es dafür gibt, wurde aber im Rahmen der Studie nicht analysiert. Auch die globale Investitionsfreude der großen Familiengesellschaften hat zwar für den Augenblick etwas nachgelassen, aber ohne Zweifel wurde die hohe Bedeutung einer notwendigen Internationalisierung erkannt. Für den heimischen Standort sind die Auswirkungen solcher Internationalisierungsstrategien durchaus als positiv zu bewerten. Helfen sie doch dabei, in Baden-Württemberg und Deutschland Beschäftigung zu sichern und zu schaffen, wie die arbeitspolitischen Zahlen der Stichprobe beweisen.

¹⁶⁵ In diesem Fall waren Mehrfachnennungen zugelassen.

5.4.2 Gestaltung der Zukunft der Unternehmerfamilien

Geht es nach der Sichtweise der Befragten, sind die Erwartungen für den zukünftigen Familieneinfluss recht einstimmig. In nahezu 90 % wird davon ausgegangen, dass sich an der jetzigen Situation nichts ändert. In einem Unternehmen ist sogar geplant, den derzeitigen Familieneinfluss auszuweiten. An einen Einflussverlust glauben hingegen nicht einmal 8 % der befragten Personen. Die Stellschrauben für eine Modifikation oder zum Schutz des Familieneinflusses sieht man vor allem bei Personalentscheidungen, indem die Anzahl der Familienangehörigen in den Kontroll- und Führungsbereichen dementsprechend erhöht oder vermindert wird. Als weiterer essentieller Punkt für die Erhaltung der Einflussstärke gilt die Sicherung des Eigenkapitals im Verantwortungsbereich der Familie. Entscheidend bei der Zukunftsgestaltung ist natürlich die Frage der Unternehmensnachfolge. Für 17 der 39 Familiengesellschaften steht diese Aufgabe unmittelbar bevor. Die Besonderheit daran ist, dass es sich dabei nicht um kleine überschaubare Handwerksbetriebe, sondern um einige der größten Unternehmen in Baden-Württemberg handelt. Aber vielleicht gerade aus diesem Grund wollen 9 Familien ihre Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern nicht in fremde Hände geben und präferieren eine familieninterne Nachfolgelösung. Eine Kombination aus familieninternen und -externen Kandidaten wird in 4 Unternehmen für den richtigen Weg gehalten. Für zwei weitere Familien ist die Stiftungslösung eine mögliche Option, sei es um einen Kapitalabfluss zu verhindern oder Meinungsverschiedenheiten unter den Nachfolgern zu unterbinden. Kurz vor einem Verkauf steht 1 Firma, was heißt, die Familie wird sich von ihrem Unternehmen trennen. Lediglich in einem Fall ist die Wahl der Nachfolgelösung noch völlig ungewiss und offen. Unterscheidet man nun zwischen den beiden Strategiealternativen ‚Konsolidierung‘ oder ‚Rückzug‘ der Familie, ist eindeutig zu erkennen, dass Unternehmerfamilien mehrheitlich den Familiencharakter in den Unternehmen aufrecht halten wollen. An einen allmählichen Rückzug ist also nicht zu denken. Es wurde jedoch erkannt, dass das Hinzuziehen und die Eingliederung externer Personen nicht unbedingt schlecht sein müssen. Daher öffnen sich auch Familienunternehmen zunehmend gegenüber dritten Personen und versuchen hochqualifizierte Fremdmanager und Berater für verantwortungsvolle Führungspositionen zu gewinnen. Für die Belange der Familienunternehmen kann dies nur förderlich sein.

Dass sich nur 10 Unternehmerfamilien regelmäßig zu einem Familienrat zusammenfinden, führt zu dem Verdacht, dass in vielen Unternehmen die Bedeutung einer gemeinsamen Familienstrategie noch immer unterschätzt wird. Bei 29 Unternehmen existiert keine derartige Versammlung, selbst wenn zehn oder mehr Familienangehörige am Firmenkapital beteiligt sind. Aber mindestens genauso wichtig wie eine Unternehmensstrategie ist für Familienunternehmen die Frage nach den Plänen und Zielsetzungen der Unternehmerfamilie, die schließlich der Ausgangspunkt einer positiv oder negativ wirkenden Familyness ist.

6 Fallstudien

Dieses Kapitel dient dazu, die Kernthemen der Arbeit anhand von Unternehmensbeispielen aufzuzeigen und noch einmal den Praxisbezug der Arbeit hervorzuheben.

6.1 Zielsetzung, Auswahl und Durchführung der Fallstudien

Die Fallstudien thematisieren im Speziellen das Zusammenwirken der beiden Elemente ‚Unternehmen‘ und ‚Familie‘. Mit dem narrativen Interview wird dafür eine qualitative Forschungsmethodik angewandt. Diese qualitative Forschungsmethodik beinhaltet den entscheidenden Vorteil, die Aussagen des Interviewpartners direkt in den Kontext der Familie und des Unternehmens zu stellen. Das verschafft dem Betrachter einen umfassenden Einblick in die Vielschichtigkeit dieses Gebildes, womit man dem Phänomen Familienunternehmen am ehesten gerecht wird. Bewusst hat man sich für die Methodik des narrativen Interviews entschieden, das dem Interviewpartner als Erzähler genügend Spielraum für seine eigene Darstellungsweise der Geschichte, Erfahrungen und Fakten lässt. Dies gestattet die Ideologie der Familie und ihren Einfluss auf die Unternehmensstrategie zu verdeutlichen. Für andere Familienunternehmer können diese Praxisbeispiele als Orientierung oder Handlungskonzept für ihr eigenes Unternehmen von Nutzen sein.

Die Auswahl der beiden Fallstudien erfolgte streng nach den zu Beginn der Arbeit in Abschnitt 1.4.2 determinierten Merkmalen zur Definition von Familiengesellschaften. Wenn die besonderen Aspekte von Familienunternehmen erforscht werden, sollte man dies bei Unternehmen tun, bei denen der Familienfaktor stark ausgeprägt ist. Aus diesem Grund hat man sich bei der Fallstudie für zwei Familienunternehmen entschieden, die wirtschaftlichen Erfolg haben und einen starken Familieneinfluss aufweisen.

Basis der Fallstudien ist ein Interview mit den Eigentümerunternehmern der ausgesuchten Familiengesellschaften. Gesprächspartner waren zum einen ein geschäftsführender Gesellschafter und zum anderen ein Eigentümer, der die Funktion des Verwaltungsratsvorsitzenden bekleidet. Man traf sich am jeweiligen Geschäftssitz der Firmen zum Interview, das zwischen eineinhalb und zwei Stunden dauerte. Als Gesprächsgrundlage wurde den Interviewpartnern ein Grobthema vorgegeben, das ihnen erst direkt vor dem Gespräch mitgeteilt wurde. Die Unternehmensgeschichte von der Gründung bis heute, der Lebensweg des Familienunternehmers sowie die zukünftigen Pläne der Familie und ihrem Unternehmen als Inhalte strukturieren die Schilderungen. In beiden Fällen fand die Unterhaltung in so lockerer und entspannter

Atmosphäre statt, sodass die Gesprächspartner nach wenigen Minuten durch außerordentliche Redseligkeit und Offenheit gegenüber dem Interviewer glänzten. Deshalb gilt als eine der positiven Eigenschaften des Interviews, dass man damit nicht nur Daten und Fakten, sondern auch die Empfindungen, Emotionen und Persönlichkeiten der Interviewpartner vermittelt bekommt. Ein ganz besonderes Bedürfnis also, den befragten Eigentümerunternehmern im Rahmen der Fallstudien viel Gestaltungsfreiheit in ihren Ausführungen zu lassen. Um die gewonnenen Eindrücke über die Unternehmerpersönlichkeiten einzuschärfen sind in die Fallstudien immer wieder wörtliche Zitate eingebunden. Beide Interviews wurden vollständig auf Tonband aufgezeichnet. Als Quellennachweis wurden sie auch in dieser Form archiviert und können auf Anfrage beim Autor eingehört werden.

6.2 Fallstudie: Balluff GmbH

Seinen Anfang nahm alles 1921, als ein gewisser Gebhard Balluff seine Arbeit als damaliger Werkmeister der Firma Bosch aufgab und begann, sich selbständig zu machen. Mit einer kleinen Tankstelle vor dem Haus und der Reparatur von Fahrrädern und Nähmaschinen konnte er als Unternehmer Fuß fassen. In der neu entstehenden Flugzeugindustrie im Umkreis von Stuttgart wurde Balluff Lieferant von Spannschlössern. Diese Branche entwickelte sich in den 30er Jahren und während des Krieges sehr stark und Balluff partizipierte von dieser Entwicklung. Nach Kriegsende war das Unternehmen zwar unversehrt und in Takt, die Flugzeugindustrie in Deutschland jedoch existierte nicht mehr, und der Kundenkreis hatte sich somit gänzlich aufgelöst. Nun war unternehmerische Kreativität gefragt. Mit der Herstellung von Spätzlespressen, Kaffeemaschinen und anderen Konsumgütern konnte sich das Unternehmen in der Folgezeit über Wasser halten, bis es sich wieder zu einem Zulieferer großer Industriefirmen entwickelte. Mitte der fünfziger Jahre war es dann, als der technische Fortschritt den Beginn der Steuerungstechnik und somit die Zeit der Schaltgeräte einläutete. Balluff fertigte nach Plänen und Entwicklungen einer großen Werkzeugmaschinenfabrik mechanisch robuste Schaltgeräte - bis eines Tages dieser Kunde die Verantwortung für diese Produkte auf Balluff übertrug. Damit war auf Wunsch des Kunden „*der Einstieg der Firma Balluff in die Elektrotechnik*“¹⁶⁶ besiegelt.

Das Unternehmen war damals als reiner Unterlieferant noch mit wenigen Funktionalitäten ausgestattet. Es gab keine eigene Entwicklung und ein Produktprogramm existierte genauso wenig, wie ein funktionierendes Vertriebswesen. All dies musste sukzessive aufgebaut werden und so entstanden nach und nach die ersten Vertriebsorganisationen. Durch Anstöße der Kunden wurde an der Entstehung

¹⁶⁶ Der Inhalt der Studie sowie die zitierten Aussagen beruhen auf einem persönlichen Gespräch mit Rolf Hermle am 26.08.2005 in Neuhausen auf den Fildern.

neuer Produkte geforscht und die ersten losen Auslandskontakte entstanden. Die vergrößerte Produktpalette und die konsequente Entwicklung neuer Technologien bescherte Balluff sodann eine rasche Entwicklung. Bedeutendster Markt in dieser Phase war aber natürlich immer noch Deutschland mit seinem Wachstumsmarkt. Das Unternehmen als Spezialist für Elektronische Sensoren, Wegaufnehmer und Identifikationssysteme für den Maschinenbau, beschäftigt heute weltweit über 1.700 Mitarbeiter in eigenen Vertriebstöchtern auf den wichtigsten Märkten in internationalen Fertigungsstandorten.

1940 tauchte in der Geschichte des Unternehmens das erste Mal der Name Hermle auf, als der Vater des heutigen geschäftsführenden Gesellschafters Rolf Hermle, die älteste der drei Balluff Töchter heiratete. Rolf Hermle leitet heute die Geschicke des Unternehmens nunmehr in der dritten Generation und ein Übergang in die nächste ist auch nicht mehr fern. Beinahe vierzig Jahre ist es her, als er 1966 als junger Bursche nach dem Studium direkt *„aus der Promotion heraus“* ins Unternehmen kam. Eigentlich wollte er noch ins Ausland oder sich in einer anderen Firma die Hörner abstoßen und Erfahrungen sammeln, aber gesundheitliche Probleme des Vaters zwangen ihn, ins kalte Wasser zu springen und Verantwortung zu übernehmen. Er selbst sagt, dass ihn zu jener Zeit niemand in diese Aufgabe hineingezwungen hat, dennoch *„das war schon so unausgesprochen eine Vorgabe, nicht zwanghaft aber die Zielvorstellung“*. Und schließlich war das Studium ja auch auf eine Tätigkeit im väterlichen Unternehmen ausgerichtet, nur der Zeitpunkt kam im Alter von 25 Jahren leider etwas verfrüht. Bei der damaligen Größe mit ca. 150 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 10 Mio. DM war dieser Schritt jedoch zu meistern, zudem erholte sich der Vater von seiner Erkrankung. Von kaufmännischen Angelegenheiten bis zu technischen Problemen, der Aufgabenbereich war groß und so hat er *„im Grunde genommen eine Allroundtätigkeit ausgeübt, ohne dass große Hierarchien vorhanden waren, im Rahmen dieser Struktur des Unternehmens“*. Rolf Hermle betrachtet diese Konstellation und die Tatsache, dass sein Vater in seiner Natur sehr delegationsfreudig war und ohne zu zögern Aufgaben und Verantwortung auf Mitarbeiter übertrug, im Nachhinein als durchweg positiv. *„Er hat freie Hand gelassen“* und das war gut so, vor allem im Hinblick auf den bevorstehenden Generationswechsel in der Firma, meint er. Mittlerweile war auch der fünf Jahre jüngere Bruder als Ingenieur in das Unternehmen gekommen.

Die Nachfolge war vollzogen und die beiden Brüder führten das Unternehmen gemeinsam weiter bis in das Jahr 1987. Nachdem 1983 bereits der Vater verstorben war, musste Rolf Hermle 1987 einen weiteren schweren Verlust hinnehmen, indem sein Bruder bei einem schweren Unfall das Leben verlor. Nun stellte sich natürlich die Frage, wie es weitergehen sollte. Wie sollte das Unternehmen weitergeführt werden? Welche Lösung wäre die beste?

Von sich selbst sagt Rolf Hermle:

„Ich bin auch kein Typ, der sich in patriarchalischer Einstellung wohl fühlt, sondern eigentlich von Haus aus darauf abgestellt, mit anderen zusammen das Ding zu führen und weiterzuentwickeln.“

Folgerichtig entschied er sich zwei familienfremde Mitgeschäftsführer ins Boot zu holen und die Belange des Unternehmens fortan auf drei Schultern zu Verteilen. Dieses Konzept bewährte sich. Das Erfolgsgeheimnis des Teams sieht Rolf Hermle in der außerordentlich guten Zusammenarbeit, *„weil jeder den anderen respektiert und letztendlich auch akzeptiert“*.

Aber das allein reicht nicht aus, um erfolgreich zu sein. Weitere Stärken liegen in der Firmenpolitik und den aufgestellten Firmenleitsätzen, ist sich Rolf Hermle sicher. Schon immer war das erklärte Ziel, die Herstellkosten von Standardprodukten so gering wie möglich zu halten, um die Balluff GmbH weltmarktfähig zu gestalten. Ein Vorhaben, das allein durch Produktion in Deutschland nicht zu erreichen war. Früh, bereits Anfang der neunziger Jahre hatte man in weiser Voraussicht den osteuropäischen Markt für sich entdeckt und somit den Grundstein für eine ausgedehnte Internationalisierung gelegt. Und noch heute zählt der Standort Ungarn zu den wichtigsten Bausteinen im Auslandsgeschäft. Dieser Weg wurde kontinuierlich fortgesetzt, so dass in der jüngsten Vergangenheit auch eine Tochtergesellschaft in China angesiedelt werden konnte. Das Unternehmen konnte sich in allen wichtigen Märkten der Welt etablieren, hat aber niemals vergessen, wo die Wurzeln des Erfolges sitzen. Und so erklärt Rolf Hermle mit erkennbarem Stolz:

„Wir haben ein Netzwerk von Beteiligungsfirmen bzw. eigenen Tochtergesellschaften, wo wir wirklich sehr gute Möglichkeiten haben, den Herausforderungen des Marktes standzuhalten. Wir sehen uns nicht mehr nur als ein deutsches Unternehmen. Wir sind mittlerweile ein internationales Unternehmen geworden, mit einem wichtigen und natürlich auch entscheidenden und sagen wir mal auch für die Zukunft erforderlichen Standort in Deutschland hier in Neuhausen auf den Fildern, den wir mit allem, was an Möglichkeiten besteht, halten und weiterentwickeln wollen.“

Dafür wurde zusätzlich die Organisationsstruktur umgebaut und das Unternehmen durch Einführung einer geschäftsbereichsorientierten Organisation zukunftsfähig gemacht. Bei all dem gibt er aber auch zu verstehen, dass alle Mitarbeiter, egal in welchem Land, Balluff Mitarbeiter sind, und damit jeder den gleichen Anspruch auf Respekt, Anerkennung und Unterstützung hat. Hier darf und wird das Unternehmen keine Unterschiede machen. Vielleicht eine weitere Stärke des Familienunternehmens, die auf den ersten Blick so nicht zu erkennen ist.

Für Rolf Hermle täuscht die momentan gute Unternehmenslage aber keineswegs darüber hinweg, dass auch er sich bereits Gedanken über seine eigene Nachfolge machen muss. Der nächste Generationswechsel wird bei Balluff in den nächsten 3-5 Jahren ein wichtiges Thema sein.

Dass man sich mit der Nachfolge auseinandersetzt kam aber eigentlich von ganz allein, da in der Familie direkte Nachkommen existieren, die die Qualifikation und auch das Interesse haben, im Unternehmen Verantwortung zu übernehmen. Die neue Übergangsphase hat bereits begonnen und die Kinder machen sich auch schon mit den Gegebenheiten des Unternehmens vertraut, was aber letztlich nicht automatisch zu einer familieninternen Führungsnachfolge führen muss. Denn Rolf Hermle kennt die Gefahren, die besonders in Familienunternehmen lauern. Er weiß, dass die Firma mittlerweile Dimensionen angenommen hat, wo das Führungs- und Organisationskonzept *„so gebaut sein muss, dass es unabhängig von der Familie ist“*. Eine familieninterne Lösung wäre sehr erfreulich, aber es müssen Strukturen geschaffen werden, die den Fortbestand des Unternehmens auf verschiedene Weise sichern, denn *„Gefahr besteht, wenn Emotionalitäten ins Spiel kommen und die Logik ausblenden“*. Deshalb muss der Kompromiss gefunden werden, dass *„im Unternehmen persönliches Interesse und persönlicher Ehrgeiz zwar notwendig sind, aber nicht allein bestimmend sein dürfen“*.

Deshalb besteht für Rolf Hermle kein Zweifel daran, dass die jetzigen Fremdgeschäftsführer das Unternehmen mit in die vierte Generation führen werden, um für die erforderliche Kontinuität zu sorgen. Sollte es irgendwann einmal eines der Kinder auf Grund seiner Qualifikationen in die Geschäftsleitung schaffen, dann wäre das wunderbar, aber es ist keine zwanghafte Erwartungen und von daher schaut man in der Familie Hermle diesem Thema gelassen entgegen. Überdies bietet das Unternehmen auch so genügend Möglichkeiten, den Kindern verantwortungsvolle Positionen anzuvertrauen, wenn sie denn interessiert sind. Indes scheint dies auch für die Belegschaft ein positives Zeichen für die Zukunft zu sein, wenn nach dem jetzigen Chef auch weiterhin Familienangehörige im Unternehmen tätig sind. Aus eigener Erfahrung spricht Rolf Hermle über Rückmeldungen aus der Belegschaft, als sein Sohn ins Unternehmen kam, *„dass es für Mitarbeiter wichtig war, zu wissen, es kommt einer von der Familie“*, dies zeigt einem, dass *„Familienunternehmen, die von Familienmitgliedern mitgestaltet werden, einen Wert darstellen, der für die Mitarbeiter wichtig ist“*.

Nicht zu vergessen ist die Vermögensnachfolge, die ebenfalls sorgfältig vorbereitet werden muss. Auch hier wurden von Seiten der Familie bereits erste Maßnahmen ergriffen. Da das Unternehmen über gesunde finanzielle Verhältnisse verfügt, stellt sie beim jetzigen Stand der Dinge kein Problem dar. Wie allerdings die endgültige Lösung

aussehen wird steht noch offen, weshalb verständlicherweise und aus Gründen der Diskretion weitere Einzelheiten der Öffentlichkeit vorenthalten bleiben.

All die angesprochenen Dinge, so berichtete Herr Hermle am Schluss der Unterhaltung, sind ohne Frage existentiell für das Unternehmen. Für ihn persönlich liegt der eigentliche Erfolgsgarant aber in der Denke einer Führungskraft. Geht es nach ihm, dann haben Führungskräfte zu aller erst eine dienende Funktion zu erfüllen, indem sie die Mitarbeiter in der Erfüllung ihrer Aufgaben unterstützen. „*Dienen statt herrschen*“, so zitiert Rolf Hermle selbst den Heiligen Benedikt und ist überzeugt von dessen Regeln, die für ihn „*heute noch eine unglaubliche Aktualität haben*“, und einen Teil der eigenen Unternehmenskultur verkörpern.

6.3 Fallstudie: Alfred Kärcher GmbH & Co. KG

Offiziell von der Geschäftsleitung verkündet, hat das Unternehmen seinen Ursprung 1935, als der Vater des heutigen Verwaltungsratsvorsitzenden Johannes Kärcher die Firma gegründet haben soll. Bei Archivarbeiten zum hundertsten Geburtstag von Alfred Kärcher tauchte jedoch ein Papier auf, aus dem hervorgeht, dass bereits 1902 der Großvater Emil ein Metallwarengeschäft aufgemacht hat, in das Alfred Kärcher 1928 als Gesellschafter mit eingetreten war und das er Anfang der dreißiger Jahre übernahm. Nach dem Tod der Großeltern kaufte der Vater die drei Schwestern aus der Firma aus und führte das Unternehmen als „Alfred Kärcher Fabrik für Heizmaschinen“ weiter. Zu dieser Zeit konzentrierte sich die Firma auf die Herstellung von Heizgeräten, wie viele andere Unternehmen in der Region vor allem für die Luftfahrt. Durch den Verkauf eines Patents für Tauchheizkörper zum Einsatz in Salzbadöfen für die Leichtmetallhärtung konnte die noch heute bestehende Fabrik in Winnenden erworben werden, und bis Kriegsende lief die Produktion auf Hochtouren. Danach brach der Markt völlig ein. Eine Flugzeugindustrie existierte nicht mehr, aber dafür benötigten die Menschen andere Dinge. Und so ließ Alfred Kärcher produzieren „*aus dem was da war, das was gebraucht wurde*“.¹⁶⁷ Es dauerte nicht lange und die ersten Auslandsgeschäfte wurden getätigt, was den Beginn von heute über 40 Auslandsgesellschaften auf der ganzen Welt bedeutete.

Völlig unerwartet verstarb Alfred Kärcher 1959 und hinterließ eine Firma, die mittlerweile zu einem Unternehmen mit rund 150 Beschäftigten und über 10 Mio. DM Jahresumsatz gewachsen war. Die Kinder waren aber noch zu klein, und so stand die Witwe in der Verantwortung, das Unternehmen weiter zu führen. Etwa zehn Jahre später entschied sich die Mutter dann, den Betrieb einen Generalbevollmächtigten leiten zu lassen, um sich selbst wieder mehr der Familie widmen zu können. Dessen Ziel war

¹⁶⁷ Der Inhalt der Studie sowie die zitierten Aussagen beruhen auf einem persönlichen Gespräch mit Johannes Kärcher am 31.08.2005 in Winnenden.

über Jahre hinweg eine Gewinnmaximierung gewesen, „*er hat also nicht mehr nach Wachstumsfeldern [..], nach Innovationen gesucht.*“ Die damaligen Berater legten der Mutter deshalb nahe, diese Lösung so schnell wie möglich rückgängig zu machen. Ansonsten bestände die Gefahr, dass sich das Unternehmen dem Einfluss der Familie entziehen könnte. Kurzer Hand entschied sich die Mutter, in das Unternehmen zurück zu kehren, und übernahm wieder das Ruder. Mit Hilfe eines begabten jungen Ingenieurs gelang es, die vorangegangene Diversifikation zu eliminieren und das Unternehmen auf das neue Kernprodukt Reinigungstechnik auszurichten. Ein „*riesiges Feld*“, das Kärcher schon bald zu einer phänomenalen Entwicklung und einem enormen Wachstum führen sollte. Es war 1989 als sich die Familie dann auch von der Mutter verabschieden musste, nachdem diese die Firma in den letzten dreißig Jahren zu einem der größten Unternehmen dieser Branche mit über 3.600 Mitarbeitern, 650 Mio. DM Umsatz und Tochtergesellschaften in 25 Ländern navigierte. Diese Erfolgsgeschichte setzte sich bis zum heutigen Tag fort, an dem das Unternehmen Arbeitgeber für mehr als 5.800 Beschäftigte ist, die 1,1 Mrd. Euro Umsatz pro Jahr erwirtschaften.

Johannes Kärcher ist das im Augenblick noch einzige, richtig aktiv am Unternehmensgeschehen mitwirkende Familienmitglied mit Kontrollfunktion im Verwaltungsrat. Die Schwester, auch mit Sitz im Verwaltungsrat, nimmt die Geschehnisse des Unternehmens aus einer eher zurückgezogenen Position zur Kenntnis und ist mit dem operativen Tagesgeschäft nicht so vertraut wie der Bruder. Der war gerade acht Jahre alt, als der Vater starb. Für den Erbgang des Vaters war die gesetzliche Erbfolge vorgesehen und so kam es, dass alle drei Familienmitglieder zu Gesellschaftern wurden. Die Kinder waren beide noch minderjährig und folgerichtig fielen deren Anteile bis zur Volljährigkeit in die Ergänzungspflegschaft Dritter.

Nach Beendigung der Schule stellte sich für den Sohn dann die Frage, wie es weitergehen sollte. Vielleicht im Unternehmen? Schon früh spürte Johannes Kärcher, dass er eher sprachlich als technisch versiert war. Und wenn er hätte so wie der Vater Ingenieur werden sollen, hätte er von ihm lernen wollen, um eines Tages besser zu sein als er. Dies war unmöglich geworden, und trotz allem musste eine Entscheidung gefällt werden, in der das Unternehmen zunächst nicht im Vordergrund stand. Die Erfahrungen eines Internataufenthalts, der Praxisschock beim geleisteten Ersatzdienst sowie die Probleme, Anstrengungen und Opfer der Mutter haben dann letztendlich zu der Entscheidung geführt:

„Dann studiere ich jetzt was, wo ich meiner Mutter helfen kann. [...] Wo ich aber auf der anderen Seite so unabhängig bin, dass wenn das mit mir und dem Unternehmen nichts werden sollte ich meinen bürgerlichen Beruf habe.“

Johannes Kärcher entschied sich für das Jurastudium. Nur wenige Tage vor seinem Abschluss hatte sich der Familienrat zusammengefunden, um jemanden zu finden, der

nach Brasilien geht und die dortige Tochtergesellschaft betreut. Für den Sohn war es die Chance, eigene praktische Erfahrungen zu sammeln, und so machte er sich gleich nach bestandener Prüfung auf die Reise nach Brasilien. Acht Jahre lang leitete er die dortige Firma, während die Mutter in Deutschland das Unternehmen in Zusammenarbeit mit einem Fremdmanagement beständig ausbaute. 1989 kehrte Johannes Kärcher aus Brasilien zurück, um den Platz der Mutter als geschäftsführender Gesellschafter einzunehmen. *„Wichtig für alle war die Kontinuität im Unternehmen.“* Die Verbundenheit zu Brasilien war allerdings so stark, dass er vier Jahre später wieder dorthin zurückkehrte und die Interessen des Unternehmens in die Hände des Fremdmanagements legte. Johannes Kärcher war damals der Meinung gewesen, *„die brasilianischen Mitarbeiter haben dich mindestens so sehr verdient, wie die Menschen hier“*. Weitere zehn Jahre lebte und arbeitete Johannes Kärcher in Brasilien, bevor er wieder nach Winnenden, zum Geschäftssitz des Unternehmens kam. Die Rückkehr Mitte der neunziger Jahre war aber nicht auf eigenen Wunsch erfolgt, und so gibt Johannes Kärcher ehrlich zu:

„Ich bin eigentlich nur oder mehr der Pflicht gehorchend wieder in Deutschland, weil jetzt meine Generation dran ist; wenn es nach meiner Neigung gegangen wäre, wäre ich von Brasilien nicht zurück gekommen“.

Die Schwester währenddessen, eine ausgebildete Psychotherapeutin, lebt und arbeitet in der Nähe des Chiemsees. Als Verwaltungsratsmitglied trägt sie ebenso Personal- und Investitionsentscheidungen, wobei sie aber keine aktive Exekutivfunktion wahrnimmt. Dabei kann sie viel zur Pflege und Bereicherung der Kärcher-Kultur beitragen, meint Johannes Kärcher. Er sieht darin eine wichtige Aufgabe, vor allem vor dem Hintergrund, dass das Unternehmen viele Jahre durch eine Frau geführt und gestaltet wurde.

Wie aber sieht diese Unternehmenskultur aus? Was prägt das Unternehmen? Darauf erklärt Johannes Kärcher, dass das Grundprinzip der Firma schon immer gewesen sei, dem Markt das zurück zu geben, was man als Leistung erhalten hatte. Die generierten Gewinne wurden auf direktem Weg in die Forschung und Entwicklung investiert, um so noch bessere und über große Stückzahlen billigere Produkte zu entwickeln. An diese Vorgaben hält man sich auch heute noch, was allerdings nur durch eine 100-prozentige Reinvestitionspolitik möglich ist. Folglich gibt es praktisch keine Privatentnahmen der Familie. Diese Strategie ermöglichte ein Wahrnehmen der Marktchancen, das zu einem Wachstumsschub und dazu führte, dass im Oktober 2004 die erste eigene Fabrik in China eingeweiht werden konnte. Diesen Schritt musste das Unternehmen gehen, da auf dem Markt Geräte ähnlich dem Design von Kärcher auftauchten, jedoch zu einem wesentlich günstigeren Preis. Man entschloss sich, dieses Preissegment nicht der Konkurrenz zu überlassen. In den bisherigen Werken konnte so kostengünstig aber nicht produziert werden, und deshalb blieb nur noch eine Lösung:

„Wenn die Chinesen das in China machen können, dann können wir das in China auch machen. [...] Wir können nicht chinesisch, aber wie man Hochdruckreiniger baut, das wissen wir.“

Diese Entscheidung hat aber nichts mit Profitgier zu tun, versichert Johannes Kärcher, sondern er macht deutlich, dass man als Unternehmer auf die Mithilfe und die Fähigkeiten anderer angewiesen ist. Und agiert ein Unternehmen auf dem internationalen Markt, dann muss es die Kosten und Produktivität der Arbeitsleistungen der verschiedenen Standorte miteinander vergleichen und dort hingehen, wo das beste Preis-Leistungsverhältnis angeboten wird. Dies hilft dem Unternehmen zum einen, wettbewerbsfähig zu bleiben, und zum anderen, Arbeitsplätze in Deutschland zu sichern. Johannes Kärcher sieht dabei das Unternehmen auf dem richtigen Weg, insbesondere weil seine Gedanken und Ziele mit denen der Geschäftsleitung übereinstimmen. Wobei die unternehmerischen Ziele weitgehend von den Geschäftsführern festgelegt werden, und die Familie sich dabei auf die Überwachungs- und Kontrollfunktion beschränkt. Wie die Einflussnahme der Familie in Zukunft aussehen wird, kann derzeit noch nicht vorausgesagt werden. Tatsache ist, das Unternehmen befindet sich momentan in einem frühen Stadium der Nachfolge. Neben den eigenen 6 hat die Schwester noch zwei Kinder, die im Alter zwischen 25 Jahren und 15 Monaten recht weit auseinander liegen. Es bleibt keine Zeit zu warten, bis alle erwachsen sind, auf der anderen Seite soll der Weg für die jüngeren Nachkommen nicht verbaut werden. Eine schwierige Aufgabe, die viel Zeit in Anspruch nehmen wird. Zumindest bei den älteren Kindern wurde bereits begonnen, die Vorstellungen, Wünsche und Positionen abzufragen und sie mit den Gegebenheiten des Unternehmens vertraut zu machen. Probleme sieht Johannes Kärcher besonders im emotionalen Bereich, da nicht alle seine Kinder dieselbe Mutter haben. Geht es um die spätere Aufgabenverteilung unter den Kindern bleibt er dagegen eher gelassen. Für ihn steht fest, dass das nicht sein Part sein wird:

„Wenn sich einer der Familie für eine Aufgabe im Unternehmen bewirbt, dann darf die Entscheidung darüber, ob er diese Aufgabe bekommt oder nicht oder ihm übertragen wird, nicht Familienmitgliedern obliegen. D.h. die müssen dann bei dieser Entscheidung außen vor sein“.

Für zu vermeiden hält Johannes Kärcher eventuelle Pattsituationen zwischen den zukünftigen Gesellschaftern bzw. Stämmen. Tritt der Fall ein, dass sich einer nicht mehr interessiert oder man sich nicht einig ist, wäre das Gift für das Unternehmen, und das gilt es zu verhindern. Einerseits benötigt man hier einen Mechanismus, der in der Lage ist, eine Pattsituation zwischen den einzelnen Personen zu verhindern, und auf der anderen Seite muss gewährleistet sein, dass das Unternehmen nicht auf Grund von Uneinigkeit zwischen den Gesellschaftern handlungsunfähig wird. Das Ziel muss also sein, *„dass alle Kinder eines Stammes gezwungen sind, als Gesellschafter des*

Unternehmens als ein Stamm mit einer Stimme zu sprechen“. Dies gilt sowohl für die eigenen Kinder als auch für die der Schwester und alle noch nachfolgenden Generationenstämme. Auf Bitten Herrn Kärchers wird an dieser Stelle auf eine detaillierte Ausführung der Nachfolgelösung verzichtet, aber natürlich denkt man auch an die finanziellen Auswirkungen einer Nachfolge bei einem Unternehmen mit dieser Größe. Für Johannes Kärcher stellt sich dieses Problem aber als relativ einfach zu lösen dar. Da die Familie aus dem Unternehmen heraus kaum Vermögen gebildet hat, trifft die Finanzierung der aufkommenden Erbschaftsteuer vorrangig das Unternehmen. Bei der augenblicklichen Finanz- und Bilanzsituation besteht aber keine Gefahr einer Liquiditätsklemme der Firma. Dennoch werden neben der üblichen Vorwegnahme der Erbschaftsteuer und Ausnützen der Freigrenzen für die Schenkungssteuer noch weitere Gestaltungsmöglichkeiten gesucht, die einen möglichst geringen Liquiditätsabfluss zur Folge haben. Ob es die Zukunft des Unternehmens oder die der Familie betrifft, so versichert Johannes Kärcher am Ende des Gesprächs noch einmal, wird man gut vorbereitet sein, damit sich die Erfolgsgeschichte des Unternehmens Kärcher auch weiterhin fortsetzen wird.

7 Zum Abschluss

7.1 Bewertung der Arbeit

Im Rahmen der Familienunternehmensforschung stellte sich die eigentliche Herausforderung in der ausreichenden Datensammlung für die empirische Analyse und Erarbeitung aussagekräftiger Ergebnisse. Die durchgeführte Grundlagenstudie konnte diesen Anspruch erfüllen. Auf Basis der gewonnenen Zahlen können Aussagen über die Bedeutung und Struktur von Familiengesellschaften in Baden-Württemberg gemacht werden.

Die Forschungsarbeiten führen zu dem Ergebnis, dass baden-württembergische Familienunternehmen eine wichtige Position auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesamtwirtschaft einnehmen. Besonderen Ausdruck hierfür verleiht die nachgewiesene Personalerhöhung in einer schwierigen Wirtschaftslage, was durchaus auch positive Auswirkungen auf das ökonomische Umfeld der Unternehmen hat.

Des Weiteren war festzustellen, dass in vielen der großen Familiengesellschaften die internen Strukturen überwiegend durch Fremdmanager gebildet werden. Stark vertreten sind Familienmitglieder aber weiterhin, wenn es um die Eigentumsverhältnisse der Unternehmen geht. Die meisten Familien besitzen auch nach mehreren Generationen noch immer 100 % oder die Mehrheit der Gesellschafteranteile. Baden-Württemberg und der Wirtschaft Deutschlands werden Familienunternehmen also auch in Zukunft erhalten bleiben, denn nur in wenigen Ausnahmen planen Unternehmerfamilien den vollkommenen Rückzug aus den Unternehmen, indem sie sich auch vom Besitztum verabschieden.

Für die Zukunft haben sich die Unternehmen mit Internationalisierungsstrategien auf die fortschreitende Globalisierung eingestellt. Vordergründig denken Familienunternehmen beim Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit aber an Produktinnovationen und eine Kontinuität durch Marktdurchdringung. Damit reagieren sie auf die immer kürzer werdenden Lebenszyklen der Produkte und Arbeitsweisen.

Fasst man das alles zusammen heißt das, dass die untersuchten Familienunternehmen erkannt haben, dass sie sich gegenüber Dritten öffnen müssen, um so die bestmögliche Konstellation und Qualifikation der Geschäftsleitung zu erreichen. Am schwierigsten bei der Unternehmensentwicklung wird sein, den richtigen Zeitpunkt zu finden, um den Wandel eines familiengeführten in ein institutionalisiertes Unternehmen zu vollziehen, in ein Unternehmen, das ohne Verpflichtungen gegenüber den Familiengesellschaftern geführt werden kann.

7.2 Ausblick

In Anbetracht der Tatsache, dass Familien heutzutage immer häufiger in unregulierbare Konflikte geraten, muss man die Frage stellen, wie sich die Bedeutung der Familiengesellschaften als Unternehmensform in Zukunft entwickeln wird. Außerdem wird es immer schwieriger werden, für eine dynamische und lebendige Wirtschaftsentwicklung greifbare Erfolgskonzepte zu fertigen. Nach Meinung der Fachwelt besteht aber keine Gefahr für Familienunternehmen. Sie werden volkswirtschaftlich sogar an Bedeutung zulegen, jedoch nur mit angepassten strukturellen Voraussetzungen.¹⁶⁸

Es steht außer Frage, dass das Modell Familienunternehmen auch zukünftig die Eckpfeiler der baden-württembergischen und deutschen Wirtschaftswelt, sowie einer leistungsorientierten Weltwirtschaft stellen wird. Für den wirtschaftlichen Fortschritt und das ökonomische Gleichgewicht sind sie dringend notwendig. In ihrem Wirken werden sie aber mehr denn je auf eine hohe Flexibilität, einen nachhaltigen Ressourcenverbrauch und eine durchschlagende Innovationskraft angewiesen sein. Nur Firmen, die lernen, sich an die ständig verändernden Umweltsituationen anzupassen, werden in der Lage sein, auch längerfristig bestehen zu können. Gegenwärtig sind aber noch keine Anzeichen zu erkennen, die in irgendeiner Art und Weise auf die Existenz der Selbständigkeit – in Form von Familienunternehmen – bedrohlich wirken. Beunruhigend wirkt lediglich das Faktum, dass in den nächsten Jahren in einer Vielzahl von Familienunternehmen ein Generationenwechsel bevorsteht und die Nachfolge vollzogen werden muss. Einige werden diese Aufgabe überwinden, indem sie die Führung an Familienangehörige abgeben. Andere wiederum finden externe Manager, denen sie diese Aufgabe anvertrauen oder entschließen sich möglicherweise dazu, das Unternehmen zu verkaufen.¹⁶⁹ Familienunternehmen bleiben verschiedene Wege die Zukunft zu meistern. In jedem Fall aber müssen sie ihre Schwächen ausgleichen, die eigenen Stärken nutzen und ihre Nachfolge sichern. Auf dieser Basis bietet die hiesige Wirtschaftsstruktur vielseitige Möglichkeiten und stellt beste Perspektiven für eine erfolgreiche Zukunft in Aussicht.

¹⁶⁸ Vgl. LANDTAG VON BADEN-WÜRTTEMBERG, 12. Wahlperiode (2000): S. 65

¹⁶⁹ Vgl. DIEZ et al. (1990): S. 3

Anhang 1: Anschreiben der Befragung



Im Auftrag der
Universität Hohenheim
Stiftungslehrstuhl für
Unternehmensgründungen
und Unternehmertum

Dirk Häring
Luzernstrasse 22
70599 Plieningen
Tel.: 0172-730 67 92
Fax: 07121-89 07 80
Mail: dhaering@uni-hohenheim.de

Dirk Häring · Luzernstrasse 22 · 70599 Plieningen · Universität Hohenheim

Juli 2005

««AddressBlock»»

««GreetingLine»»

ich bin Diplomand der Wirtschaftswissenschaften an der Universität-Hohenheim und schreibe am Lehrstuhl für Unternehmensgründungen und Unternehmertum eine Forschungsarbeit zum Thema „Strukturdaten, wirtschaftliche Bedeutung und Zukunftsstrategien baden-württembergischer Familienunternehmen“. Das Projekt basiert auf der Tatsache, dass Familienunternehmen allgemein als wichtige Wirtschaftskraft in unserem Land angesehen werden, jedoch noch weitgehend Unkenntnis über ihre tatsächlich Bedeutung herrscht und bis heute nur wenige statistische Daten zu diesem Gebiet erhoben wurden.

Um dies ändern zu können und auch eine Basis für zukünftige Forschungstätigkeiten zu bilden, bitte ich Sie um Ihre Unterstützung bei diesem Vorhaben. Der beiliegende Fragebogen wurde in Zusammenarbeit mit meinem Betreuer Prof. Dr. Christoph Müller und der ‚Stiftung Familienunternehmen‘ entwickelt. Dabei wurde ich unter anderem auch von Herrn Professor Dr. Brun-Hagen Hennerkes auf einige Unternehmen aufmerksam gemacht, die in die Zielgruppe dieser Erhebung gehören.

Ihre Beteiligung an der Umfrage wird nicht nur meinem, sondern auch Ihrem Interesse dienen. Die Ergebnisse sollen dazu beitragen die wirtschaftlichen, politischen und sozialen Rahmenbedingungen der Familienunternehmen in Baden-Württemberg und ganz Deutschland zu verbessern.


Für das Ausfüllen des Fragebogens wäre ich Ihnen sehr dankbar. Das Bearbeiten der Fragen wird nur wenige Minuten in Anspruch nehmen. Bei einer Frage, die Sie nicht beantworten möchten, brechen Sie bitte nicht ab, sondern lassen diese Frage einfach aus. Um Ihnen weiteren Aufwand zu ersparen, können Sie den ausgefüllten Fragebogen einfach **per Fax an die 07121 - 890780** senden. Da die Bearbeitungszeit meiner Diplomarbeit sehr begrenzt ist, würde ich mich über eine baldige Rücksendung des Fragebogens freuen, jedoch spätestens bis zum 25. Juli 2005.

Absolute Vertraulichkeit Ihrer Angaben ist selbstverständlich sichergestellt! Ich werde Sie dann über die Kernergebnisse der Befragung informieren.

Mit freundlichen Grüßen

Dirk Häring

Anhang 2: Fragebogen der Studie

	Universität Hohenheim Stiftungslehrstuhl für Unternehmensgründungen und Unternehmertum	Bei Rückfragen: Dirk Häring Luzernestr.22 70599 Stuttgart	Phone: 0172-7306792 Fax: 07121-890780 dhaering@uni- hohenheim.de	Juli 2005
---	---	--	---	-----------

Der Fragebogen ist Teil der Diplomarbeit von Dirk Häring. Erhoben werden Daten, welche die Bedeutung von Familienunternehmen für den Wirtschaftsstandort Baden-Württemberg, den Einfluss der Familie auf das Unternehmen und deren Zukunftsperspektiven aufzeigen sollen.

Als Familienunternehmen gelten Institutionen, in denen Familien oder einzelne Personen mit ihrem Privateigentum zu einem bestimmten Anteil unternehmerisch tätig sind. (bitte Rückseite des Blattes beachten!)

Vielen Dank für Ihre Unterstützung bei diesem Forschungsprojekt!

<i>A. Strukturdaten und Unternehmensanalyse</i>			
1. Sind Sie ein Mitglied der Unternehmerfamilie?	→	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>
2. Angaben zur Person			
Name des/der Befragten	→	
Höchster erreichter Ausbildungsgrad	→	
Funktion im Unternehmen	→	
Name des/der Familienunternehmer/in (wenn nicht gleichzeitig die befragte Person)	→	
3. Angaben zur Institution			
Name und Rechtsform der Familiengesellschaft	→	
Geschäftssitz (bitte nur Landkreis angeben)	→	
Tätigkeitsfeld/ Branche	→	
Alter des Betriebes	→	_____ Jahre	
Auf welchem Markt ist das Unternehmen tätig?	→	regional (Baden-Württemberg)	<input type="radio"/>
		national (Deutschland)	<input type="radio"/>
		international (Europa)	<input type="radio"/>
		global	<input type="radio"/>
Welchen Anteil machen Unternehmen aus Ihrer direkten Umgebung an Ihrem Zuliefergeschäft aus?	→	ca. _____ Prozent unserer Lieferanten stammen aus dem näheren Unternehmensumfeld	
Wie viel Prozent Ihres Absatzes dient dem Exportgeschäft?		ca. _____ Prozent werden ins Ausland exportiert	
4. Angaben zur Personalsituation			
Anzahl der Mitarbeiter	→		_____ Mitarbeiter
Personaleinstellungen (im Geschäftsjahr 2004)	→		_____ Mitarbeiter
Personalabbau (im Geschäftsjahr 2004)	→		_____ Mitarbeiter
Aktuelle Zahl der Auszubildenden im Betrieb	→		_____ Ausbildungsplätze

Wie sehen Sie die Personalentwicklung Ihres Unternehmens in die nächsten 2-3 Jahre für die Region Baden-Württemberg?	→	Zunahme des Personalbedarfs	<input type="radio"/>
		Stagnation des Personalbedarfs	<input type="radio"/>
		Abnahme des Personalbedarfs	<input type="radio"/>
5. Angaben zur Finanzsituation			
Umsatz (im Geschäftsjahr 2004)	→		ca. _____ Euro
Investitionen sind geplant in...	→	Baden-Württemberg	<input type="radio"/>
		Deutschland	<input type="radio"/>
		Europa	<input type="radio"/>
		Global	<input type="radio"/>
B. Bestimmung der Familienfaktoren im Unternehmen			
6. Wie hoch ist Ihrer Meinung nach der Einfluss der Familie auf die Unternehmensstrategie?	→	sehr gering	sehr hoch
		O----- O----- O----- O----- O	
7. Einbindung/Einfluss der Familie im Unternehmen			
Eigentumsverhältnisse der Unternehmerfamilie	→	Kapitalminderheit der Familie	<input type="radio"/>
		Kapitalmehrheit der Familie	<input type="radio"/>
		EK zu 100% bei Familie	<input type="radio"/>
Wie viele Familienmitglieder sind durch eine Kapitalbeteiligung mit dem Unternehmen verbunden?	→	_____ Familienmitglieder	
Stimmrechte der Unternehmerfamilie	→	Sperrminorität	<input type="radio"/>
		Stimmenmehrheit	<input type="radio"/>
		SR zu 100% bei Familie	<input type="radio"/>
Einfluss der Familie auf die Unternehmensführung	→	Verzicht auf Einflussnahme	<input type="radio"/>
		Überwachungsfunktion	<input type="radio"/>
		Vollständige Führungsaufgabe	<input type="radio"/>
Verfügt Ihr Unternehmen über einen Aufsichtsrat oder ein Kontrollgremium?	→	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>
Anzahl der Mitglieder im Aufsichtsrat/ Kontrollgremium	→		_____ Mitglieder
Anzahl der Familienmitglieder im Aufsichtsrat/ KG	→		_____ Mitglieder
Anzahl der Mitglieder im Management-Board	→		_____ Mitglieder
Anzahl der Familienmitglieder im Management- Board	→		_____ Mitglieder
C. Strategisches Management und Zukunftsperspektiven			
8. Frage zur Unternehmensstrategie			
Wo setzen Sie den Schwerpunkt Ihrer zukünftigen strategischen Planung?	→Innovation durch Erweiterung des Produktportfolio	<input type="radio"/>
	Marktdurchdringung auf Basis des bestehenden Produktportfolio	<input type="radio"/>
	Markterweiterung innerhalb Deutschlands	<input type="radio"/>
	Unternehmensakquisitionen durch Zukäufe	<input type="radio"/>
	Kooperationen mit Wettbewerbern	<input type="radio"/>
	 Ausweitung des Dienstleistungsangebots	<input type="radio"/>
	sonstiges	_____

9. Fragen zur Familienstrategie				
Wie hoch wird der Einfluss der Familie in Zukunft sein?	→	geringer als jetzt <input type="checkbox"/>	gleich <input type="checkbox"/>	höher als jetzt <input type="checkbox"/>
Durch welche konkreten Maßnahmen soll dieser Zustand erreicht werden? (bitte in kurzen Worten)	→	-----		
Existiert bei Ihnen eine Art Familienrat/-versammlung zur gemeinsamen Strategiebestimmung des Unternehmens?		ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	
Steht in den nächsten Jahren eine Nachfolgeregelung des Unternehmereigentümers an?	→	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	
Wenn ja, wie wird die Nachfolgeregelung erfolgen? (Familienintern/-extern, Fremdmanagement, Verkauf, etc.)	→	-----		
10. Frage zu den Rahmenbedingungen von Familienunternehmen				
			sehr schlecht	sehr gut
Wie beurteilen Sie die Standortrahmenbedingungen für Ihr Unternehmen in den folgenden Feldern?	→	Politisch-rechtlich	O----- O----- O----- O-----O	
		Finanztechnisch	O----- O----- O----- O-----O	
		Infrastruktur (Lieferanten)	O----- O----- O----- O-----O	
		Ökonomisch	O----- O----- O----- O-----O	

Anhang 3: Untersuchte Familienunternehmen

ALBERT BERNER GmbH
ALFRED APELT GmbH
ALFRED KÄRCHER GmbH & Co. KG
ALFRED RITTER GmbH & Co. KG
AUGUST FALLER KG
BALLUFF GmbH
BECK Packautomaten GmbH & Co.
BINDER Optik AG
BLANCO GmbH & Co KG
CHRISTOF FISCHER GmbH
DGF Stoess AG
DOLL Fahrzeugbau GmbH
DÜRR AG
EFKADRUCK GmbH
EMAG Maschinenfabrik GmbH
ERHARD & Söhne GmbH
ERPO Management GmbH
FORESTADENT Bernhard Förster GmbH
FREUDENBERG & Co. KG
FUCHS PETROLUB AG
GEZE GmbH
G. SCHNEIDER & SÖHNE GmbH Co. KG
HÄFELE GmbH & Co. KG
HANS GROHE Deutschland Vertriebs GmbH
HERMA GmbH
HERRENKNECHT AG
HOMAG Holzbearbeitungssysteme AG
HUBER VERPACKUNGEN GmbH & Co. KG
J. EBERSPÄCHER GmbH & Co. KG
KUNDO Staiger GmbH
LECHLER GmbH
LEONHARD WEISS GmbH & Co. KG
MALERWERKSTÄTTEN Heinrich Schmid GmbH & Co. KG
MARQUARDT GmbH
PHOENIX Pharmahandel AG & Co. KG
SEEBERGER AG Trockenfrucht & Kaffeespezialitäten
VBH Holding AG
VOITH AG
WEBERHAUS GmbH & Co. KG

Literaturverzeichnis

BARTSCH, Daniel (2004): Große Familienunternehmen entdecken den Kapitalmarkt, in EOS-Solutions, unter: http://www.eos-solutions.com/live/multilanguagecontent/expert_articles/powerslave,id,171,nodeid,57,_1anguage,de.html, [Zugriff am 04.08.05]

BECKER, Jochen (1998): Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6., vollst. überarb. und erw. Aufl., München, Vahlen 1998

BELAK, Janko; DUH, Mojca (2000): Management und Entwicklung von Familienunternehmen, in: BRAUCHLIN, Emil; PICHLER, J. Hanns (Hrsg.): Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen: Festschrift für Hans Jobst Pleitner, Berlin, Duncker und Humblot 2000, S. 349-360

BRAKE, Anna (2005): Schriftliche Befragung, in: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra; Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): Quantitative Methoden der Organisationsforschung: Ein Handbuch, 1. Aufl., Wiesbaden, VS Verlag 2005, S. 33-58

BRÖSZTL, Gabriel (2000): Das Familienunternehmen als Quelle des wirtschaftlichen Wachstums, in: Hommelhoff, Peter; Schmidt-Diemitz, Rolf; Sigle, Axel (Hrsg.): Familiengesellschaften: Festschrift für Walter Sigle zum 70. Geburtstag, Köln, O. Schmidt 2000, S. 3-24

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT (2005): Das deutsche Familienunternehmen – ein Stiefkind der Politik? in: BMWA- Reden und Statements-Rede vom 19.11.2001, unter: <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Presse/reden-und-statements,did=5234.html>, [Zugriff am 06.09.05]

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT (2005): Der Mittelstand ist das Herz der sozialen Marktwirtschaft und der Motor für mehr Wachstum und Beschäftigung in Deutschland, in: BMWA- Mittelstandspolitik, unter: <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Wirtschaft/mittelstandspolitik.html>, [Zugriff am 28.07.05]

BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE E.V. (2005): BDI-Mittelstandspanel: Executive Summery der Online-Mittelstandsbefragung, Frühjahr 2005, Kurzfassung unter: <http://www.bdi-panel.emnid.de>, [Zugriff am 31.08.05]

BUNDESVERBAND DER SELBSTSTÄNDIGEN – Deutscher Gewerbeverband e.V. (2005) unter: www.bds-dgv.de, [Zugriff am 09.07.05]

COMMERZBANK AG, Hauptverwaltung (2000): Wer gehört zu wem: Handbuch über Beteiligungsverhältnisse in Deutschland, Erscheinungsverlauf: Aufl. 1.1954 – 20.2000, Frankfurt M.; Düsseldorf, 2000

DEHIO, Jochen; DÖHRN, Roland; GRASKAMP, Rainer; LÖBBE, Klaus; VON LOEFFELHOLZ, Hans D.; MOOS, Waike; ROTHGANG, Michael (2003): New Economy: The German Perspective, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, RWI Schriften Heft 70, Berlin, Duncker & Humblot 2003

DIEZ, Werner; JOHN, Erich; RECHENAUER, Ottmar; WEBER, Klaus D. (1990): Familienunternehmen sichern und weiterentwickeln: Unsere Wirtschaft braucht sie, Rationalisierungs-Kuratorium, Eschborn 1990

EBERSPÄCHER, Helmut (2000): Das Familienunternehmen im Mittelstand, in: Hommelhoff, Peter; Schmidt-Diemitz, Rolf; Sigle, Axel (Hrsg.): Familiengesellschaften: Festschrift für Walter Sigle zum 70. Geburtstag, Köln, O. Schmidt 2000, S. 25-32

ERNST & YOUNG; BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE (2001): Ernst & Young-Studien 2001: In der Industrie dominieren die gewachsenen Familienunternehmen, unter: www.ey.com/global/content.nsf/Germany/Studien_2001, [Zugriff am 09.07.05]

FREUND, Werner (2004): Unternehmensnachfolgen in Deutschland-Neubearbeitung der Daten des IfM Bonn, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2004, Wiesbaden, Deut. Uni-Verlag 2004, S. 57-88

FUEGLISTALLER, Urs; MÜLLER, Christoph; VOLERY, Thierry (2004): Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven, mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, 1. Aufl., Wiesbaden, Gabler 2004, S. 87-111

GABLER (1993): Wirtschafts-Lexikon: Die Bände F-H sowie SL-U, 13. vollständig überarbeitete Aufl., Wiesbaden, Gabler 1993

GEO s.mile- Baden-Württemberg- PLZ (2005): unter: <http://www.geosmile.de/index.asp?affid=&rid=135&pid=103268>, [Zugriff am 29.08.05]

GUTENBERG, Erich (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre: Band 1, Die Produktion, Berlin; Heidelberg; New York, Springer 1983

HENNERKES, Brun-Hagen (1995): Das Familienunternehmen, in: Hennerkes, Brun-Hagen (Hrsg.): Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften: Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie, Köln et al., Heymann 1995, S. 1-30

HENNERKES, Brun-Hagen (1998): Familienunternehmen sichern und optimieren, Frankfurt/Main; New York, Campus Verlag, 2000

HENNERKES, Brun-Hagen (2004): Die Familie und ihr Unternehmen: Strategie, Liquidität, Kontrolle, Frankfurt am Main, Campus-Verlag 2004

HENNERKES, Brun-Hagen (2005): Die Zukunft von Familienunternehmen in Deutschland, Vortrag, Universität Hohenheim, 01.06.2005

INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT KÖLN (2004): Industrieller Mittelstand: Eine Sache der Familie, in: Institut der deutschen Wirtschaft Köln, iwd-Informationendienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln Nr. 6 vom 5. Februar 2004, unter: http://www.iwkoeln.de/Publikationen/frs_publicationen.htm, [Zugriff am 22.07.05]

INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT KÖLN (2005): Deutschland in Zahlen 2005, Köln, Deutscher Instituts-Verlag 2005

INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT KÖLN (2005): Kapitalismuskritik: Die Heuschrecken drehen ab, in: Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Argumente zu Unternehmensfragen, Nr. 6 von Juni 2005, unter: http://www.iwkoeln.de/Publikationen/frs_publicationen.htm, [Zugriff am 22.07.05]

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN (2005): unter: <http://www.ifm-bonn.de>, [Zugriff am 21.07.05]

INTES UNTERNEHMENSBERATUNG (2004): Studie: Familienunternehmen hängen die Konkurrenz ab, in: Faz.net-Wirtschaft-Management, unter: <http://www.faz.net/s/RubF3582DACC2554F13A6FF6377ED950267/Doc~E8E91D89C33BF48F581A6BAC96954EB51~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, [Zugriff am 28.07.05]

JESCHKE, Dieter (1995): Die Börseneinführung eines Familienunternehmens – eine Möglichkeit zur Zukunftssicherung, in: Hennerkes, Brun-Hagen (Hrsg.): Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften: Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie, Köln et al., Heymann 1995, S. 167-196

JEUSCHEDE, Gerhard (1995): Gedanken zur optimalen Führung des Familienunternehmens, in: Hennerkes, Brun-Hagen (Hrsg.): Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften: Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie, Köln et al., Heymann 1995, S. 263-283

KAYSER, Gunter; WALLAU, Frank (2005): Die Belastung des Handwerks mit Bürokratie, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2/2004, Wiesbaden, Deut. Uni-Verlag 2005, S. 1-29

KILGER, Hartmut (2000): Familiengesellschaft und das Misstrauen des Sozialrechts, in: Hommelhoff, Peter; Schmidt-Diemitz, Rolf; Sigle, Axel (Hrsg.): Familiengesellschaften: Festschrift für Walter Sigle zum 70. Geburtstag, Köln, O. Schmidt 2000, S. 79-92

KLEIN, Sabine B. (2004): Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen, 2. Aufl., Wiesbaden, Gabler 2004

KREBS, Maja (2004): Gesellschafterkonflikte in Familienunternehmen, Exposé einer Dissertation (2004), S. 3

LANDTAG VON BADEN-WÜRTTEMBERG, 12. Wahlperiode (2000): Bericht und Empfehlung der Enquetekommission „Situation und Chancen der mittelständischen Unternehmen, insbesondere der Familienunternehmen, in Baden-Württemberg“, Drucksache 12 / 5800, 13.12.2000

LANDTAG VON BADEN-WÜRTTEMBERG (2004): Landtagsspiegel 2003-2004, Präsident des Landtags von Baden-Württemberg (Hrsg.), Stuttgart, Pfitzer Druck, 2004, auch als PDF-Dokument unter: <http://www.landtag-bw.de/aktuelles/landtagsspiegel.asp>, [Zugriff am 30.08.05]

LANG, Reinhart (2005): Organizational Survey, in: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra; Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): Quantitative Methoden der Organisationsforschung: Ein Handbuch, 1. Aufl., Wiesbaden, VS Verlag 2005, S. 85-114

LEHLEITER, Robert (1996): Die Familienstiftung als Instrument zur Sicherung der Unternehmenskontinuität bei Familienunternehmen, Frankfurt am Main, Lang 1996

LEYHERR, Max (2000): Die Situation von Familienunternehmen in Österreich: unter besonderer Berücksichtigung der Finanzierung und Unternehmensnachfolge, Stuttgart, Univ., Dissertation, 2000

MACHARZINA, Klaus (1999): Unternehmensführung: das internationale Managementwissen; Konzepte – Methoden – Praxis, 3., aktualisierte u. erw. Aufl., Wiesbaden, Gabler 1999, S. 1-29

MÜHLEBACH, Corinne (2004): Familyness als Wettbewerbsvorteil: Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen, Dissertation Uni-St.-Gallen Nr. 2950, Bern; Stuttgart; Wien, Haupt 2004

MÜLLER-GANZ, Jörg (2000): Nachfolgeregelung in Familienunternehmen, in: BRAUCHLIN, Emil; PICHLER, J. Hanns (Hrsg.): Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen: Festschrift für Hans Jobst Pleitner, Berlin, Duncker und Humblot 2000, S. 369-383

OETKER, Alfred (1999): Stakeholderkonflikte in Familienkonzernen: Ansätze zu ihrer Regelung durch strategische Führungsentscheidungen, Lohmar; Köln, Eul 1999

OETKER, Arend (2004): Macht, Moral und Wissen: Antriebskräfte Gesellschaftlicher Veränderung, in: Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Forum Nr. 25 vom 15. Juni 2004, unter: http://www.iwkoeln.de/Publikationen/frs_publicationen.htm, [Zugriff am 22.07.05]

ORTSEIFEN, Stefan (2005): Statement zum BDI-Mittelstandspanel I/2005: „Internationalisierung“, in: IKB Deutsche Industriebank AG unter: http://www.ikb.de/content/de/presse/reden_praesentationen/index.jsp, [Zugriff am 31.08.05]

REIMERS, Nico (2004): Private Equity für Familienunternehmen: Nachfolgelösung und Wachstumsfinanzierung im deutschen Mittelstand, Wiesbaden, Dt. Univ.-Verlag 2004

REINKE Solutions Teams (2001): Microsoft Excel 2002 - das Handbuch, Unterschleißheim, Microsoft Press 2001

RINGLEB, Henrik-Michael; KREMER, Thomas; LUTTER, Marcus; VON WERDER, Axel (2005): Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex: Kodex-Kommentar, 2. Auflage, München, Beck Verlag 2005

SCHNELL, Reiner; HILL, Paul B.; ESSER, Elke (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung, 7. Aufl., München; Wien, Oldenburg Verlag 2005

SCHWEIZERISCHES INSTITUT FÜR KLEIN- UND MITTELUNTERNEHMEN (2004): Schweizer Familienunternehmen an der Börse, Studie im Auftrag von Ernst & Young (Hrsg.): Entrepreneur Market, Zürich 2004

STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG (2005): Erwerbstätige in Baden-Württemberg, unter: <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de>, [Zugriff am 02.08.05]

STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN (2005): unter: www.familienunternehmen.de, [Zugriff am 09.07.05]

SZENT-IVANYI, Timot (2003): Weichenstellung für die Politik, Bericht zum Haushaltsentwurf für das Jahr 2004, in: Weichenstellung für die Politik, unter: <http://www.bundestag.de/bp/2003/bp0306/0306038.html>, [Zugriff am 07.07.05]

TIEMANN, Claus-Peter (2005): Deutschland ist top bei Familienunternehmen, in: stern.de: Wirtschaft & Karriere, unter: <http://www.stern.de/wirtschaft/unternehmen/537347.html>, [Zugriff am 27.07.05]

VON HOLTZBRINCK, Dieter (2000): Zukunftssicherung von Familiengesellschaften unter besonderer Berücksichtigung von Medienunternehmen, in: Hommelhoff, Peter; Schmidt-Diemitz, Rolf; Sigle, Axel (Hrsg.): Familiengesellschaften: Festschrift für Walter Sigle zum 70. Geburtstag, Köln, O. Schmidt 2000, S. 33-42

WERNER, Horst S. (2004): Mezzanine-Kapital, Köln, Bank-Verlag 2004

WETZEL, André (2003): Kapitalmarkt und Mittelstand: Ergebnisse einer Umfrage bei nicht- börsennotierten Unternehmen, in: von Rosen, Rüdiger (Hrsg.): Studien des Deutschen Aktieninstituts, Heft 24, Frankfurt/Main 2003

WIRTSCHAFTSMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG (2005): in: Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg: Handwerk, unter: <http://www.wm.baden-wuerttemberg.de/sixcms/detail.php/64816>, [Zugriff am 01.08.05]

WIRTSCHAFTSMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG (2005): in: Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg: KMU der Industrie, unter: <http://www.wm.baden-wuerttemberg.de/sixcms/detail.php/64818>, [Zugriff am 01.08.05]

WIRTSCHAFTSMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG (2005): in:
Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg: Mittelstandspolitik, unter:
<http://www.wm.baden-wuerttemberg.de/sixcms/detail.php/63932>, [Zugriff am 30.07.05]

WIRTSCHAFTSMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG (2005): in:
Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg: Wirtschaftsstandort, unter:
<http://www.wm.baden-wuerttemberg.de/sixcms/detail.php/64021>, [Zugriff am 01.08.05]

WIRTSCHAFTSMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG (2005): in:
Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg: Wirtschaftsstruktur, unter:
<http://www.wm.baden-wuerttemberg.de/sixcms/detail.php/64233>, [Zugriff am 05.09.05]

WÖHE, Günter; DÖRING, Ulrich (2002): Einführung in die Allgemeine
Betriebswirtschaftslehre, 21., neubearbeitete Auflage, München, Vahlen 2002

ZANGER, Cornelia (2000): Marktorientierung von KMU als strategische Aufgabe, in:
BRAUCHLIN, Emil; PICHLER, J. Hanns (Hrsg.): Unternehmer und
Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen: Festschrift für Hans
Jobst Pleitner, Berlin, Duncker und Humblot 2000, S. 491-504