

Wachstumsmuster und Internationalisierung deutscher Familien- unternehmen und Unternehmerfamilien

Ergebnisse und
Diskussionsthesen auf
Basis einer Befragung von
461 Familienunternehmen



Wachstumsmuster und Internationalisierung deutscher Familien- unternehmen und Unternehmerfamilien

*Ergebnisse und
Diskussionsthesen auf
Basis einer Befragung von
461 Familienunternehmen*



Familien.
Unternehmen.
Zukunft.



Wachstumsmuster und Internationalisierung deutscher Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC)

Von Prof. Dr. Andrea Calabrò (WIFU), Dr. Tom Rüsen (WIFU), Dr. Peter Bartels (PwC) und Dr. Christina Müller (PwC)

Februar 2014, 44 Seiten, 22 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

Danksagung

Wir bedanken uns bei allen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, die an unserer Umfrage zu Wachstumsmustern in Familienunternehmen teilgenommen haben. Zudem bedanken wir uns bei Dr. Rodrigo Basco für seinen Beitrag und seine Mitwirkung während der Entwicklungs- und Implementierungsphase des Fragebogens sowie Dr. Thilo Pukall für seine Mitarbeit bei der Erstellung und Umsetzung des Fragebogens und der Durchführung der deskriptiven Analyse. Zuletzt geht unser besonderer Dank an Dr. Giovanna Campopiano und Nicole Vöpel für ihre Unterstützung.

Vorwort

Deutsche Familienunternehmen sind en vogue. Und das, nachdem viele Dekaden eher große Publikumsgesellschaften als zentrales Erfolgsmodell galten. Dies ist kaum verwunderlich, schließlich haben die Familienunternehmen maßgeblich zur Stabilisierung der deutschen Wirtschaft und zum aktuellen Aufschwung beigetragen. Deutsche Familienunternehmen sind es auch, die gestärkt aus der Finanz- und Wirtschaftskrise der letzten Jahre hervor gehen und auf ein gesundes Wachstum – national wie international – zurückblicken.

Aber wie beeinflussen die Familie, unterschiedliche Generationen, Eigentümer- und Governance-Strukturen das Wachstumsmuster bzw. den Wachstumsverlauf von Familienunternehmen in der Unternehmenspraxis? Diesen Fragen gehen wir mit der vorliegenden Untersuchung nach. Das übergeordnete Ziel dieser Studie ist die Untersuchung von Wachstumsmustern deutscher Familienunternehmen. Empirische Grundlage ist eine bundesweite Befragung deutscher Familienunternehmen, die vom WIFU – Wittener Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke mit Unterstützung der INTES Akademie für Familienunternehmen durchgeführt wurde.

Die Analyse zeigt, dass eine universelle Wachstumsstrategie mit organischem, anorganischem, nationalem und internationalem Wachstum zum schnellsten und profitabelsten Unternehmenswachstum führt. Zudem wird deutlich, dass die Haltung der handelnden Personen aus der Gesellschafterfamilie zum Unternehmenswachstum ein zentraler Einflussfaktor ist: Die Internationalisierung von im Ausland tätigen Familienunternehmen wird überwiegend in der ersten und dritten Unternehmensgeneration vorangetrieben und anschließend ausgebaut. Die dritte Generation hat dabei häufig einen „revitalisierenden“ Einfluss auf die Internationalisierungsfreudigkeit und die Wachstumsgeschwindigkeit des jeweiligen Familienunternehmens. Ebenso wird deutlich, dass mit familienfremder Führung auch positive Wachstumsimpulse gesetzt werden können.

Unsere Beobachtungen und reflektierenden Fragen dienen Ihnen zur Diskussion Ihrer eigenen Wachstumsstrategie.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Dr. Peter Bartels
PwC

Prof. Dr. Andrea Calabrò
WIFU

Dr. Tom Rüsen
WIFU

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	7
A Executive Summary	9
B Einleitung: Relevanz gesunden, nachhaltigen Unternehmenswachstums	11
C Wachstumsmuster von Familienunternehmen.....	14
D Governance- und Eigentümerstruktur und deren Auswirkungen auf die Wachstumsstruktur von Familienunternehmen.....	23
E Fazit	32
F Untersuchungsmethodik	33
G Referenzen	37
Ihre Ansprechpartner.....	40

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Entwicklung der wesentlichen Wachstumskennzahlen innerhalb der letzten fünf Jahre	14
Abb. 2	Bedeutung der Wachstumsformen für die Unternehmensentwicklung	15
Abb. 3	Auslandsumsatzanteile in den Jahren 2011 und 2012	16
Abb. 4	Anzahl der Länder, in denen die Studienteilnehmer aktiv sind	17
Abb. 5	Anteil der im Ausland beschäftigten Mitarbeiter	17
Abb. 6	Generation(en) der Eigentümerfamilie, die das Unternehmen bei den ersten Internationalisierungsaktivitäten aktiv führte(n)	18
Abb. 7	Genutzte Markteintrittsform(en) für die ersten Internationalisierungsaktivitäten	19
Abb. 8	Am meisten genutzte Marktbearbeitungsformen für ausländische Märkte	20
Abb. 9	Top 10 Zielländer der ersten Internationalisierungsaktivitäten	20
Abb. 10	Aktuell bearbeitete Zielländer der Internationalisierungsaktivitäten	21
Abb. 11	Aktuelle Entwicklung wesentlicher Kennzahlen im Vergleich zu direkten Wettbewerbern	22
Abb. 12	Anzahl der Mitglieder der Unternehmerfamilie, die Anteile am Unternehmen halten	25
Abb. 13	Durchschnittliche prozentuale Größe der Eigentumsanteile der drei größten Eigentümer	25
Abb. 14	Verhältnis der Anzahl Familieninhaber zum Wachstum	27
Abb. 15	Unternehmensanteile des Geschäftsführers (CEO)	28
Abb. 16	Wichtigkeit unternehmensbezogener Ziele und Grad der Zufriedenheit mit der jeweiligen aktuellen Zielerreichung	30
Abb. 17	Wichtigkeit familienbezogener Ziele und Grad der Zufriedenheit mit der jeweiligen aktuellen Zielerreichung	31

Abb. 18	Primäre Industrien der Studienteilnehmer.....	33
Abb. 19	Aufteilung der Studienteilnehmer nach Umsatzklassen	34
Abb. 20	Mitarbeiterzahlen der Studienteilnehmer	34
Abb. 21	Familiengenerationen im Eigentum und in der Geschäftsführung des Unternehmens	35
Abb. 22	Aufgabenfelder der Geschäftsführung und die Wahrnehmung dieser für die Studienteilnehmer.....	36

A Executive Summary

Deutsche Familienunternehmen gehen gestärkt aus der Finanz- und Wirtschaftskrise der letzten Jahre hervor und blicken auf ein gesundes Wachstum zurück: Drei Viertel der 461 befragten Familienunternehmen konnten ihre Umsätze in den letzten fünf Jahren steigern, ein Viertel sogar stark. 67% erhöhten ihr Anlage- und Umlaufvermögen und 63% stellten mehr Mitarbeiter ein – profitabel: Knapp die Hälfte der Familienunternehmen steigerte die Profitabilität, 16% mussten Einbußen verkraften.

Fast alle Familienunternehmen (91%) wachsen organisch, 36% schließen auch Akquisitionen nicht aus und 55% streben organisches und/oder anorganisches Wachstum im Ausland an. Dabei sind folgende Wachstumsmuster zu erkennen:

- 17% der Studienteilnehmer verfolgen eine universelle Wachstumsstrategie aus einem Mix organischen, anorganischen, nationalen und internationalen Wachstums,
- 15% der befragten Familienunternehmen sind national fokussiert (national organisch und anorganisch wachsend),
- ein Drittel ist lediglich organisch wachstumsorientiert (organisch, national und international wachsend),
- ein Viertel wächst organisch und national (weder anorganisches noch internationales Wachstum).

Der hohe Grad an Internationalisierung deutscher Familienunternehmen spiegelt sich darin wider, dass 80% der Umfrageteilnehmer im Ausland aktiv sind und mehr als die Hälfte (56,2%) über 40% ihres Umsatzes im Ausland erzielen. Zudem sind die meisten der befragten Familienunternehmen (56%) in mehr als 20 Ländern tätig. Bevorzugte Märkte liegen für nahezu alle (95,1%) befragten Familienunternehmen in Zentral- und Westeuropa, Ost- (85,5%), Süd- (80,3%) und Nordeuropa (76,1%). Mit 66,5% sind überraschend viele Familienunternehmen auch in China aktiv – mehr als in Nordamerika (61,5%). Dabei exportiert die Mehrheit der international aktiven Gesellschaften im Familienbesitz ihre Güter ins Ausland (82,5%), 67,7% haben eine Vertriebsgesellschaft im Ausland gegründet. Immerhin knapp 37% besitzen bereits ein ausländisches Unternehmen, um dort Fuß zu fassen. Für gut ein Fünftel war es sogar die Markteintrittsform, um erstmals im Ausland tätig zu werden.

Auf welchen Märkten die befragten Familienunternehmen aktiv sind und wie sie wachsen, ist auch von ihrer jeweiligen Eigentümer- und Governance-Struktur abhängig. Die Befragung hat zu folgenden Feststellungen geführt:

- Familienunternehmen, die eine universelle Wachstumsstrategie verfolgen (organisch, anorganisch, national und international), sind erfolgreicher¹ als alle anderen befragten Familienunternehmen. Zudem können jene inhabergeführten Gesellschaften ein höheres und schnelleres Wachstum aufweisen, die mit ihrem organischen Wachstum auch international aktiv sind (im Vergleich zu Gesellschaften, die aus eigener Kraft nur im Inland wachsen).
- Je früher (gemessen in Generationen) ein Unternehmen beginnt zu internationalisieren, umso schneller wächst es in der Folge international. Unternehmen, die spät internationalisieren, wachsen auf ausländischen Märkten dagegen langsamer, unabhängig von der Entwicklung des Unternehmens im Heimatmarkt.
- Die dritte Generation hat häufig einen revitalisierenden Einfluss in Bezug auf Internationalisierungsfreudigkeit und Wachstumsgeschwindigkeit des jeweiligen Familienunternehmens. Entgegen der landläufigen Auffassung beschleunigt die dritte Generation der befragten Familienunternehmen durch ihre Internationalisierungsaktivität das Wachstum und wirkt damit positiv auf das langfristige Fortbestehen der Gesellschaften.
- Es existiert eine umgekehrte U-förmige Relation zwischen der Anzahl der Familiengeschafter und der Wachstumsrate: Wenn die Gruppe der familieninternen Anteilseigner sehr klein bzw. sehr groß ist, ist die Wachstumsrate des Unternehmens geringer als in Familienunternehmen mit mittlerer familieninterner Anteilseignerzahl. Der in der Befragung beobachtete negative Wachstumseffekt nimmt dabei mit der Höhe der Unternehmensanteile in einer Hand zu.
- Höhere Anteile der geschäftsführenden Gesellschafter am Familienunternehmen sowie eine längere Amtszeit der (familieninternen) Geschäftsführer sind mit langsamerem Wachstum verbunden.
- Familienunternehmen mit Aktivitäten in China, Indien und Südamerika wachsen schneller als Familienunternehmen, die nur in einem oder keinem dieser Länder aktiv sind.
- Schneller wachsende Familienunternehmen haben weniger ausgeprägte familienorientierte Ziele. Familienunternehmen, die einen großen Wert auf familienorientierte Ziele legen, verzichten in der Regel eher auf Akquisitionen und wachsen weniger schnell.

¹ Gemessen anhand eines Wachstumsmaßes aus Umsatz- und Mitarbeiterwachstum sowie Profitabilität und Wachstum des Anlage- und Umlaufvermögens.

B Einleitung: Relevanz gesunden, nachhaltigen Unternehmenswachstums

Deutschland hat die Finanz- und Wirtschaftskrise der vergangenen Jahre relativ unbeschadet überstanden, insbesondere im Vergleich zu den südlichen europäischen Mitgliedsländern. Wesentlich verantwortlich dafür sind mittelständische Familienunternehmen, die die deutsche Wirtschaft maßgeblich prägen. Sie bilden das Rückgrat der deutschen und europäischen Wirtschaft. Grundlage für diese wichtige Rolle sind nachhaltige Unternehmensstrategien, die über Generationen von Eigentümern hinweg verfolgt werden.²

Das „Modell Familienunternehmen“ erscheint im Licht der positiven Entwicklung der deutschen Wirtschaftsleistung wieder als attraktive Unternehmensform, nachdem über Dekaden hinweg Publikumsgesellschaften in Streubesitz als zentrales Erfolgsmodell galten. Die weltweite Anerkennung der wirtschaftlichen Leistung von deutschen Familienunternehmen geht so weit, dass viele Länder Wirtschaftsreformen entwickeln, die ähnliche mittelständische Strukturen hervorbringen sollen.

Trotz zahlreicher Positivbeispiele langlebiger Familienunternehmen hält sich dennoch die Ansicht, dass inhabergeführte Gesellschaften nur in den seltensten Fällen länger als drei Generationen überleben.³ Familienunternehmen würden mit fortschreitendem Alter und steigender Generationenzahl dazu neigen, weniger Wachstumsinvestitionen zu tätigen.⁴ Dieses Phänomen ist allerdings noch nicht ausreichend erforscht. Die Frage nach Wachstumsfortschritten eines Familienunternehmens bedarf einer differenzierten Betrachtung, die Faktoren wie verschiedene Einflussgrade der Familie auf das Unternehmen, Größe und Struktur der Eigentümerfamilie sowie die Governance- und Geschäftsführungsstrukturen analysiert.⁵ Es stellt sich zusätzlich die Frage, wie Familienunternehmen wachsen sollen, um langfristig profitabel und erfolgreich agieren zu können. Als klassische Wachstumsformen lassen sich organisches und anorganisches sowie als eine Sub-Kategorie internationales Wachstum unterscheiden.⁶

² Vgl. Wimmer, Rüsen et. al (2009).

³ Vgl. Handler (1990; 1992); Morris et al. (1997).

⁴ Vgl. Eddleston et al. (2013).

⁵ Vgl. auch die laufende wissenschaftliche Diskussion zur Heterogenität von Familienunternehmen u. a. in Chua et al. (2012).

⁶ Organisches Wachstum beinhaltet das stetige, durch klassische Wertschöpfungstätigkeiten wie Forschung und Entwicklung (Innovation), Produktion und Marketing erreichte Wachstum von Umsatz, Mitarbeiterzahl und Vermögensgegenständen. Anorganisches Wachstum umfasst das Wachstum durch Akquisition von oder Fusion mit anderen Unternehmen. Internationales Wachstum kann organisch oder anorganisch verlaufen, d.h. entweder durch selbstständige Erschließung neuer Märkte über Exporte oder Produktionsstätten oder durch Akquisition ausländischer Unternehmen. Internationalisierung als Sub-Kategorie organischen oder anorganischen Wachstums wird für diese Untersuchung gesondert betrachtet, da diese Wachstumsform mit besonderen Risiken verbunden ist und Familienunternehmen unterschiedlich auf diese Risiken reagieren. Vgl. Pukall und Calabrò (2013); Calabrò et al. (2013).

In der wissenschaftlichen Diskussion zu den Wachstumspräferenzen von Familienunternehmen wird oft geschlussfolgert, dass diese Gesellschaften risikoaverser als anonyme Publikumsgesellschaften sind und daher häufig geringere Wachstumsraten vorweisen. Als Treiber dieser Risikoaversion werden meistens die geringere Notwendigkeit der Dividendenausschüttung, der Wunsch, ein gesundes (nicht überschuldetes) Unternehmen zu vererben, oder auch strategische Trägheit durch ausgeprägtes Traditionsdenken genannt.⁷ Allerdings sind die empirischen Befunde nicht eindeutig und nicht ausreichend erforscht.

Das übergeordnete Ziel dieser Studie ist die Untersuchung von Wachstumsmustern deutscher Familienunternehmen. Familienunternehmen wurden in der Vergangenheit oft als monolithischer Block, als homogene Gruppe unter den Unternehmen betrachtet. Wissenschaftliche Diskussionen der jüngeren Vergangenheit brechen verstärkt diese monolithische Sichtweise auf und betrachten insbesondere Varianzen in der Eigentümerstruktur und der Corporate Governance von Familienunternehmen, um ein differenzierteres Bild über die Verschiedenartigkeit dieser Unternehmensform zu gewinnen. An diesen Punkt knüpft die vorliegende Untersuchung an. Analysiert wird dabei vor allem, welche Auswirkungen die unterschiedlichen Eigentums- und Governance-Strukturen auf die Wachstumsmuster von Familienunternehmen haben. Die Eigentümerstruktur eines Unternehmens ist ein wesentlicher Einflussfaktor für das Unternehmenswachstum, da insbesondere die Risikopräferenzen der Eigentümer Wachstumsentscheidungen beeinflussen.⁸

In Familienunternehmen findet sich typischerweise eine hohe Eigentumskonzentration in den Händen der Unternehmerfamilie. Diese führt zu einer Fokussierung auf Ziele, die nicht nur auf reine Unternehmensziele, sondern auch auf das Wohl der Familie ausgerichtet sind.⁹ Aus diesem Grund sind die Wachstumspfade von Familienunternehmen häufig auch uneinheitlich und individuell. Diese Uneinheitlichkeit wird noch verstärkt, wenn verschiedene Gesellschafter aus der Unternehmerfamilie verschiedene Ziele verfolgen, was zu Prinzipal-Prinzipal-Konflikten führen kann.¹⁰ Die Wahrscheinlichkeit, dass solche Konflikte auftreten, steigt mit dem Alter des Unternehmens. Entsprechend gefährdet sind auch Wachstumsentscheidungen, da diese bei wachsendem Gesellschafterkreis und steigender Unternehmensgröße immer schwerer zu fällen sind.¹¹

Neben der Eigentümerstruktur von Familienunternehmen ist auch die Struktur der Corporate Governance, insbesondere die Zusammensetzung der verschiedenen Unternehmenssteuerungsgremien wie der Geschäftsführung, ein zentraler Einflussfaktor für das Unternehmenswachstum.¹² Ferner spielen die Faktoren Lernen und Erfahrung eine entscheidende Rolle für das Wachstum und die Internationalisierung von Familienunternehmen.¹³ So ist z. B. das Unternehmensalter bei den ersten Internationalisierungsaktivitäten ein guter Indikator für das spätere Wachstum in internationalen Märkten.¹⁴

⁷ Vgl. Naldi et al. (2007).

⁸ Vgl. hierzu für das Beispiel Internationalisierung bei Calabrò et al. (2013).

⁹ Vgl. Basco (2013), Berrone et al. (2012), Gómez-Mejía et al. (2011) und Leitterstorff und Rau (2013).

¹⁰ Siehe hierzu auch Schulze et al. (2001).

¹¹ Vgl. Villalonga und Amit (2006).

¹² Vgl. hierzu Arregle et al. (2012); Mitter et al. (2012); Pukall et al. (2013).

¹³ Vgl. Pukall und Calabrò (2013).

¹⁴ Vgl. Johanson und Vahlne (2009).

Doch wie beeinflussen Familie, unterschiedliche Generationen und Eigentümerstrukturen (Familie, externe bzw. internationale Investoren), Fremdmanagement, Governance-Strukturen und weitere Familienfaktoren das Wachstumsmuster bzw. den Wachstumsverlauf von Familienunternehmen in der Unternehmenspraxis?

Und welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus ziehen? Auf Basis der vorangegangenen Beobachtungen ließen sich folgende Leitfragen ableiten:

- Wachsen Familienunternehmen eher organisch oder anorganisch, und inwieweit entsprechend international? Wie erfolgreich ist dieses Wachstum? Welchen Einfluss haben Eigentümerstrukturen auf Wachstumsmuster von Familienunternehmen? Welchen Einfluss haben Governance-Strukturen?
- Was sind wesentliche unternehmensinterne, eigentümerbezogene Einflussfaktoren für das Unternehmenswachstum von Familienunternehmen?
- Welche Rolle spielen das Unternehmensalter und die involvierten Familiengenerationen beim Wachstum des Familienunternehmens? Lassen sich Unterschiede zwischen den Generationen beobachten?
- Wie wirken verschiedene Zielsysteme der Eigentümer auf das Wachstum von Familienunternehmen?

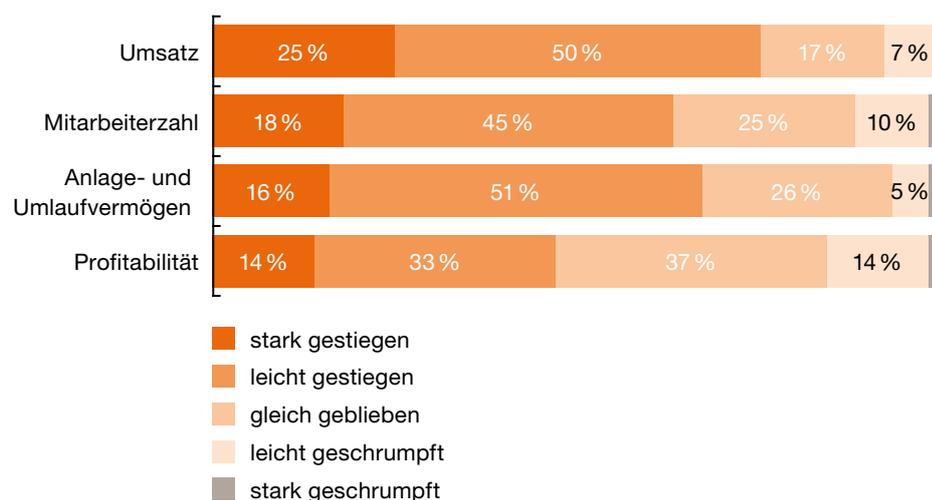
Im Oktober und November 2013 wurden 461 deutsche Familienunternehmen zu ihren Eigentümer- und Corporate Governance-Strukturen und deren Bedeutung für das Unternehmenswachstum befragt.

Anhand der Umfrageergebnisse wurden Korrelationen gebildet, auf deren Basis „Beobachtungen“ und erste denkbare Erklärungsansätze formuliert wurden. Ob und in welchem Ausprägungsgrad die einzelnen Faktoren ursächlich und welche Einflüsse jeweils prägend für die Wachstumsmuster von Familienunternehmen sind, ist zwar im Einzelfall unterschiedlich. Die aufgeführten Fragen können aber als eine Art „Prüfungsleitfaden“ zu der Wachstumsdynamik des eigenen Familienunternehmens verwendet werden. Gewiss bedürfen viele der festgestellten Korrelationen in der Zukunft weiterer Zeitreihenvergleiche.

C Wachstumsmuster von Familienunternehmen

Familienunternehmen sind in der jüngsten Vergangenheit stark gewachsen und haben so den Wirtschaftsstandort Deutschland substantziell gestärkt. Unsere Umfrage bestätigt diese positive Bilanz: Drei Viertel der befragten 461 Familienunternehmen konnten ihre Umsätze in den letzten fünf Jahren steigern, ein Viertel sogar stark. Parallel dazu bauten 63% der Unternehmen ihre Mitarbeiteranzahl aus, 67% steigerten ihr Anlage- und Umlaufvermögen. Auch im Hinblick auf die Profitabilität blicken die befragten Familienunternehmen durchaus auf erfolgreiche fünf Jahre zurück: Knapp die Hälfte der Gesellschaften konnte ihre Profitabilität steigern, 16% mussten dagegen Einbußen in Kauf nehmen (siehe Abb. 1).^{15,16}

Abb. 1 Entwicklung der wesentlichen Wachstumskennzahlen innerhalb der letzten fünf Jahre



¹⁵ Der Umsatz kann durch Inflation, Wechselkursschwankungen und saisonale Effekte aufgebläht werden und eignet sich daher nur bedingt als Kennzahl. Auch die Entwicklung vollzeitäquivalenter Mitarbeiter schwankt in Abhängigkeit von der jeweiligen Industrie je nach Personalintensität der Branche stark. Das Anlage- und Umlaufvermögen unterliegt in Abhängigkeit vom verwendeten Rechnungslegungsstandard ebenso signifikanten Schwankungen, zeigt aber differenzierter, wo Wachstum stattgefunden hat. Insbesondere erfasst diese Kennzahl den Unternehmenswert sowie immaterielle Vermögensgegenstände, die gerade für sehr junge Unternehmen ein weitaus wichtigeres Erfolgsmaß sind als die Mitarbeiterzahl. Vgl. Delmar und Shane (2003). Profitabilität ist ein universelles Wachstumsmaß und ist insbesondere für den Vergleich zwischen Unternehmen aller Branchen geeignet.

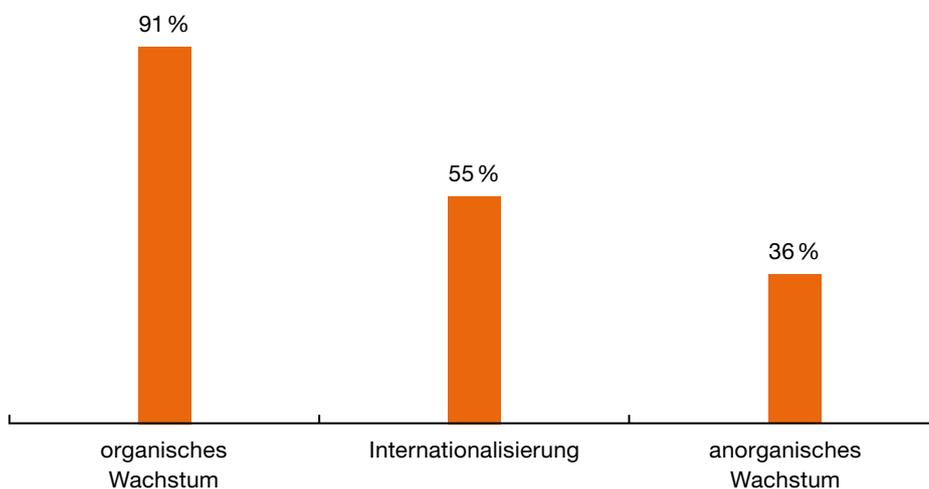
¹⁶ Die Studienteilnehmer wurden gebeten, anhand einer Skala von 1 bis 5 ihre Einschätzung zu ihrem Wachstum in Relation zu ihrem größten Wettbewerber anzugeben.

Wachstumsstrategie

Hauptbestandteil der Wachstumsstrategie ist bei 91 % der befragten Familienunternehmen organisches Wachstum. Aber auch Akquisitionen von Unternehmen (steilen) bekommen eine zunehmend wichtige Bedeutung im Wachstumsmuster von Familienunternehmen: Bei immerhin 36 % der befragten Unternehmen kommt anorganisches Wachstum in Frage (siehe Abb. 2), obwohl Familienunternehmen der Übernahme anderer Unternehmen in der Vergangenheit sehr zurückhaltend gegenüber standen. Als Gründe für die Zurückhaltung gegenüber dieser Wachstumsstrategie wurden meist der hohe Finanzierungsbedarf und die hohen Integrationskosten herangeführt. Die Sorge, dass das übernommene Unternehmen kulturell nicht zum eigenen passt und sich nur mit erheblichen Friktionen integrieren lässt, überwog meist die möglichen Vorteile einer Akquisition.

Abb. 2 Bedeutung der Wachstumsformen für die Unternehmensentwicklung

Mehrfachnennungen waren möglich



In den vergangenen zwei Dekaden ist die Unsicherheit gegenüber Akquisitionen als Wachstumspfad offenbar deutlich gesunken.¹⁷ Die zunehmende Stärke des Wirtschaftsstandorts Deutschland, die hohen Thesaurierungen vieler Familienunternehmen, niedrige Leitzinsen und günstige Kaufziele haben die Finanzierungsproblematik von Akquisitionen deutlich entschärft. Auch die zunehmende Professionalisierung deutscher Familienunternehmen hat dazu beigetragen, potenzielle Integrationsrisiken besser vorhersehen und beherrschen zu können. Diese Professionalisierung zeigt sich auch an der zunehmenden Zahl dezidiert M&A-Abteilungen bzw. -Stellen in mittelständischen Familienunternehmen und der steigenden Erfahrung von Familienunternehmen im Umgang mit Transaktionen. Daher überrascht es kaum, dass knapp 68 % der Studienteilnehmer bereits mindestens einmal in ihrer Unternehmensgeschichte eine Akquisition durchgeführt haben, die letzte dabei durchschnittlich vor sieben Jahren.¹⁸

¹⁷ Vgl. Haleblan et al. (2009).

¹⁸ Fusionen als Wachstumsoption sind bei Familienunternehmen äußerst selten. Die tiefgehenden Eingriffe in die Unternehmensprozesse und -kultur sind aufgrund der hohen Verbundenheit der Unternehmerfamilie mit dem Familienunternehmen für die Eigentümer meist nicht akzeptabel. Vgl. Gómez-Mejía et al. (2007).

Doch das (organische und anorganische) Wachstum ist nicht auf nationale Märkte begrenzt. Internationalisierung, vor allem in Form von Exporten, ist seit Jahrzehnten eine herausragende Stärke deutscher Familienunternehmen. Innovationsorientierung und klar definierte Strategien zur Penetration internationaler Märkte sind die Grundlage dieses Erfolgs. Kundennähe und ein positiver Ruf der deutschen Unternehmen im Ausland sind dabei häufig ein strategischer Vorteil. Auch die Überwindung kultureller Markteintrittsbarrieren ist für Familienunternehmen oft mit weniger Aufwand verbunden, da inhabergeführte Gesellschaften per se als vertrauenswürdiger wahrgenommen werden. Schließlich ist das Konzept „Familienunternehmen“ weltweit häufig mit positiven Assoziationen verbunden und schafft Vertrauen in die Langfristorientierung des Unternehmens.¹⁹

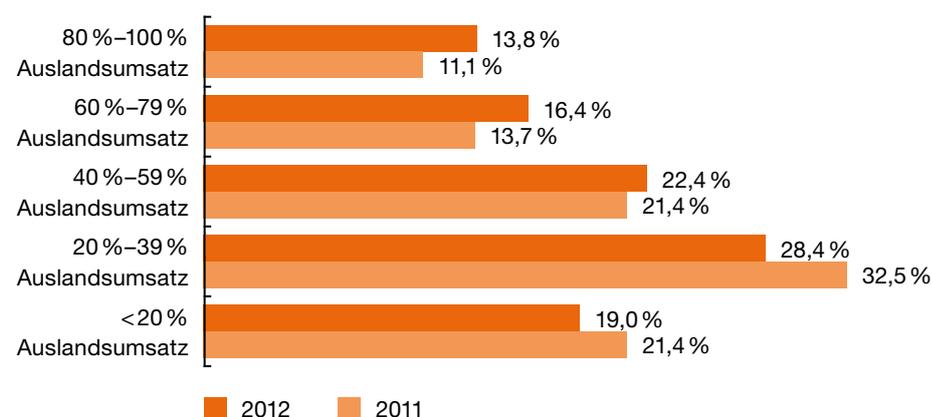
Der hohe Grad an Internationalisierung deutscher Familienunternehmen bestätigt sich auch in der vorliegenden Umfrage: 80% der befragten Firmen verfolgen eine internationale Ausrichtung, lediglich knapp 20% der Studienteilnehmer sind ausschließlich in Deutschland aktiv. Die Internationalisierung hat bei Familienunternehmen daher auch einen entsprechend hohen Stellenwert: 55% der befragten Familienunternehmen messen dieser eine hohe Bedeutung bei, um Wachstum voranzutreiben (siehe Abb. 2).

Internationalisierung

Dieser hohe Stellenwert ist durchaus begründet: Mehr als die Hälfte (52,6%) der befragten Familienunternehmen erwirtschaften über 40% ihres Umsatzes im Ausland. Zudem ist der Anteil jener Unternehmen, die einen Umsatzanteil von unter 40% im Ausland erwirtschaften, in den letzten beiden Jahren zurückgegangen, was die zunehmende Bedeutung internationaler Märkte für deutsche inhabergeführte Gesellschaften bestätigt (siehe Abb. 3).

Viele risikoaverse Eigentümer von Familienunternehmen neigen allerdings zu einer eher defensiven Internationalisierungsstrategie, da entsprechende Aktivitäten oft kapitalintensiv und mit erheblichen Risiken verbunden sind. In diesem Fall verläuft die Internationalisierung von Familienunternehmen im Vergleich zu Publikums-gesellschaften langsamer, aber risikoärmer.²⁰

Abb. 3 Auslandsumsatzanteile in den Jahren 2011 und 2012

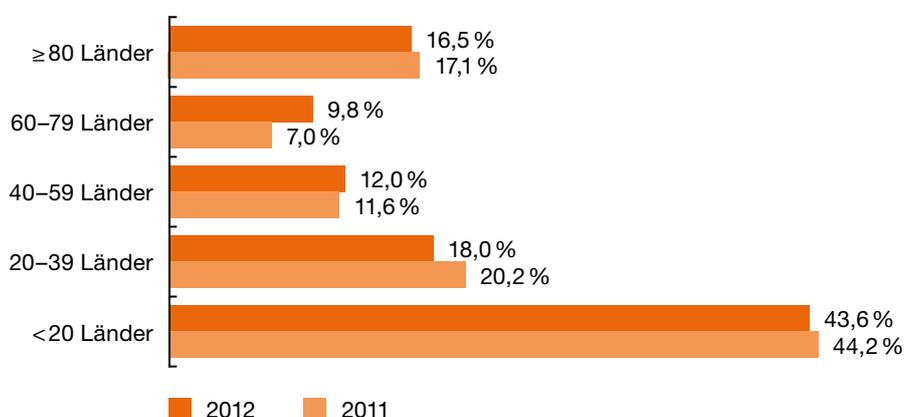


¹⁹ Vgl. Graves und Thomas (2008).

²⁰ Vgl. hierzu auch die in Pukall und Calabrò (2013) vorgestellte Literatursynthese.

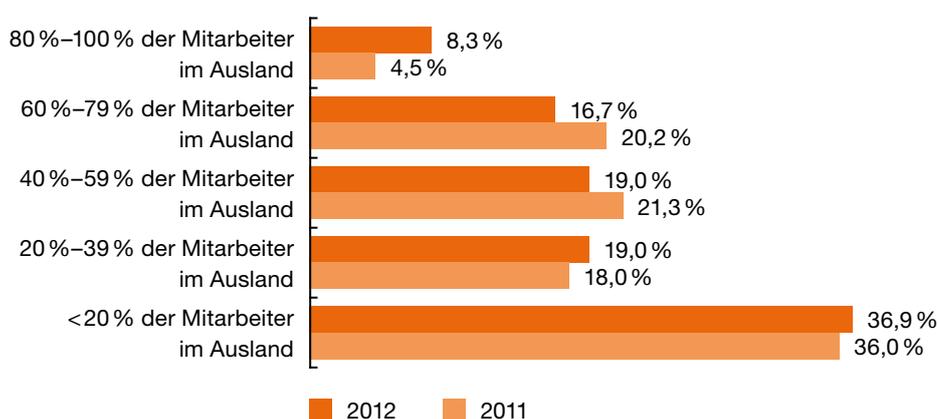
Die meisten der befragten Familienunternehmen waren 2012 in mehr als 20 Ländern weltweit aktiv (56%), davon 17% in mehr als 80 (siehe Abb. 4).

Abb. 4 Anzahl der Länder, in denen die Studienteilnehmer aktiv sind



Das hohe Engagement im Ausland spiegelt sich auch in den Anteilen der Beschäftigten außerhalb Deutschlands wider. Zwar sind bei 56% der Familienunternehmen weniger als 40% der Mitarbeiter im Ausland tätig. Dennoch ist ein Anstieg bei der Mehrheit der befragten Gesellschaften erkennbar. So haben die befragten Unternehmen ihre Auslandsbeschäftigung in den letzten zwei Jahren zum Teil deutlich ausgeweitet (siehe Abb. 5). Interessant: Zeitgleich stieg der Anteil der Auslandsumsätze im Vergleich zum Anteil der Mitarbeiter überproportional stark.

Abb. 5 Anteil der im Ausland beschäftigten Mitarbeiter

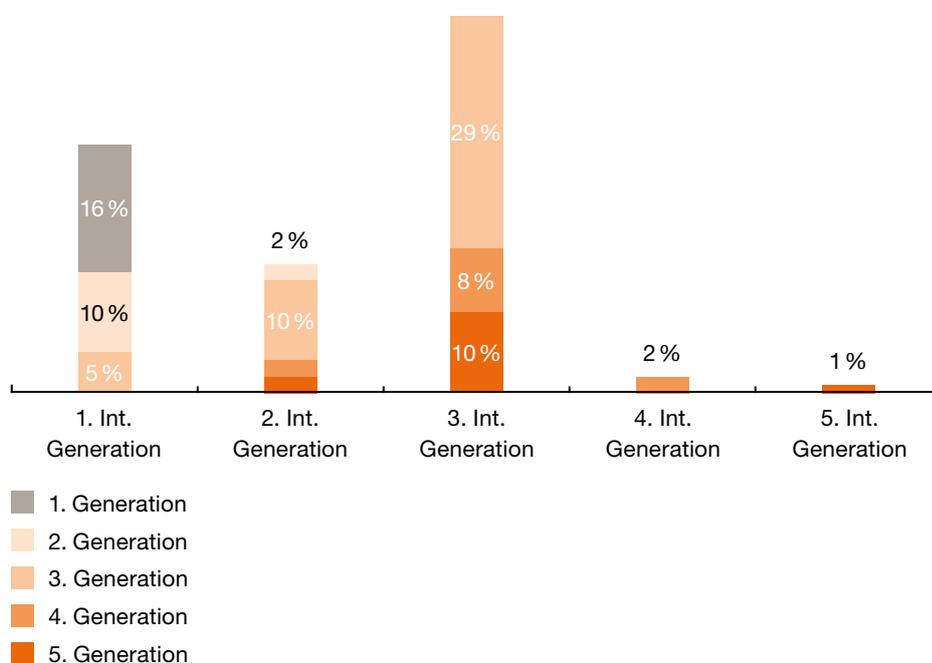


Internationalisierung: Einfluss der Generationen, Markteintrittsformen und Zielländer

Bei knapp der Hälfte der befragten Familienunternehmen (47%) leitete die dritte Generation die Internationalisierungsaktivitäten ein. Bei einem weiteren Drittel wurde der erste Internationalisierungsprozess bereits von der ersten Generation angestoßen, 16% warteten mit diesem Schritt bis zur zweiten Generation. Bei nur 2% bzw. 1% der Studienteilnehmer war erst die vierte oder fünfte Generation Treiber beim Gang ins Ausland (siehe Abb. 6).

Abb. 6 Generation(en) der Eigentümerfamilie, die das Unternehmen bei den ersten Internationalisierungsaktivitäten aktiv führte(n)

Mehrfachnennungen waren möglich



Eine interessante Betrachtung zeigt das Verhältnis zwischen dem Zeitpunkt der ersten Internationalisierung und der gegenwärtigen Generation der befragten Unternehmen: So befinden sich 16% der Familienunternehmen, bei denen die erste Generation die Internationalisierung eingeleitet hat, noch immer in der ersten Generation. 10% bzw. 5% der Familienunternehmen mit Internationalisierungsaktivitäten in der ersten Generation haben inzwischen die zweite bzw. dritte Generation erreicht. Dies legt nahe, dass einige der befragten Familienunternehmen ihre Internationalisierungsaktivitäten bereits seit ihrer Gründung vorantreiben.

Von den Familienunternehmen, bei denen erst die dritte Generation den Schritt ins Ausland gewagt hat, befinden sich 29% derzeit immer noch in der dritten Generation. Daraus lässt sich schließen, dass die dritte Generation im Hinblick auf die Internationalisierungsfreudigkeit ein interessantes Potenzial für Familienunternehmen birgt: Die Mitglieder dieser Generation bringen im Idealfall neue Ideen, zusätzliche Perspektiven sowie internationale Kompetenzen und Fertigkeiten (z. B. Sprach- und IT-Kenntnisse) mit, die Internationalisierungsstrategien und -prozesse fördern, unterstützen und letztlich anstoßen. Weitere 8% bzw. 10% der befragten Familienunternehmen, die das erste Mal mit der dritten Generation international tätig waren, befinden sich derzeit in der vierten bzw. fünften Generation.

Beobachtung 1

Bei einem Großteil der befragten Familienunternehmen hat die erste oder die dritte Generation die Internationalisierungsaktivitäten angestoßen. Dabei wachsen Familienunternehmen, die ihre Internationalisierungsaktivitäten bereits mit der ersten Generation vorantreiben, besonders schnell. Für Familienunternehmen, die noch nicht so früh bereit waren, das Auslandsrisiko auf sich zu nehmen, gibt es mit der dritten Generation eine erneute Möglichkeit, schnelles Wachstum auf internationalen Märkten nachzuholen.

Im Gegensatz zu der weit verbreiteten Meinung, dass die dritte Generation das Familienunternehmen einem hohen (Überlebens-)Risiko aussetze („die erste Generation erstellt’s, die zweite erhält’s, in der dritten zerfällt’s“),²¹ zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass diese nicht zwangsläufig einen schlechten Einfluss haben muss. Im Gegenteil: In den befragten Gesellschaften hatte die dritte Generation einen geradezu revitalisierenden Einfluss in Bezug auf Internationalisierungsfreudigkeit und Wachstumsgeschwindigkeit des jeweiligen Familienunternehmens.

Für die erste Marktbearbeitung im Ausland haben die befragten Familienunternehmen erwartungsgemäß mehrheitlich Direktexporte (57%) – eine risikoarme Internationalisierungsform – gewählt. Und auch aktuell ist dies die am meisten genutzte Internationalisierungsstrategie: 82,5% der im Ausland tätigen Familienunternehmen exportieren dorthin. Zudem haben 43% der befragten Gesellschaften Vertriebsgesellschaften im Expansionsland gegründet, um dort erstmalig Fuß zu fassen. Aktuell sind es knapp 68%. In Anbetracht der hohen Risiken einer grenzüberschreitenden Akquisition überrascht, dass 21,3% der inhabergeführten Unternehmen ausländische Betriebe gekauft haben, um erstmals international aktiv zu werden (siehe Abb. 7). Für knapp 37% ist dies sogar die am meisten genutzte Marktbearbeitungsform. Es zeigt sich zudem, dass Familienunternehmen lieber eine eigene Vertriebsgesellschaft im Ausland gründen, als Vereinbarungen mit Vertriebsgesellschaften internationaler Partner vor Ort einzugehen.

Abb. 7 Genutzte Markteintrittsform(en) für die ersten Internationalisierungsaktivitäten

Mehrfachnennungen waren möglich



²¹ Vgl. Eddleston et al. (2013).

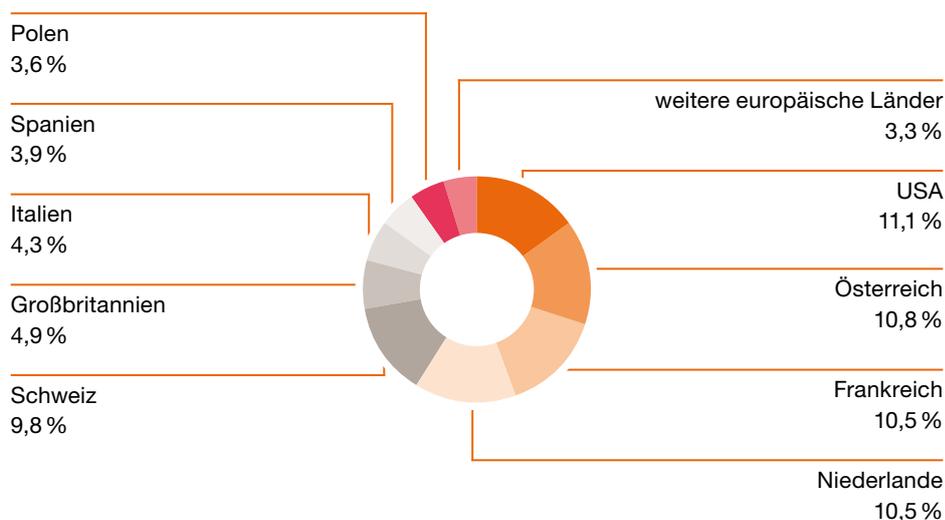
Abb. 8 Am meisten genutzte Marktbearbeitungsformen für ausländische Märkte

Mehrfachnennungen waren möglich



Jeweils rund 11 % der befragten Familienunternehmen wählten für ihre ersten Internationalisierungsaktivitäten angrenzende Länder wie Österreich, Frankreich und die Niederlande und damit einen risikoarmen Internationalisierungsschritt (siehe Abb. 9). Die Ergebnisse bestätigen etablierte Standorttheorien²², die Standortvorteile im Entscheidungskalkül für oder gegen eine Internationalisierung betonen, sowie Stufenmodelle²³, nach denen geographische und kulturelle/psychologische Nähe als wesentliche Entscheidungskriterien für die Internationalisierung ausschlaggebend sind. Dass für mehr als 11 % der befragten Familienunternehmen die USA das erste Zielland der ersten Internationalisierungsaktivitäten war, überrascht damit auf den ersten Blick, dürfte aber mit dem hohen Marktpotenzial und einer vermuteten kulturellen Nähe in den USA verbunden sein.

Abb. 9 Top 10 Zielländer der ersten Internationalisierungsaktivitäten



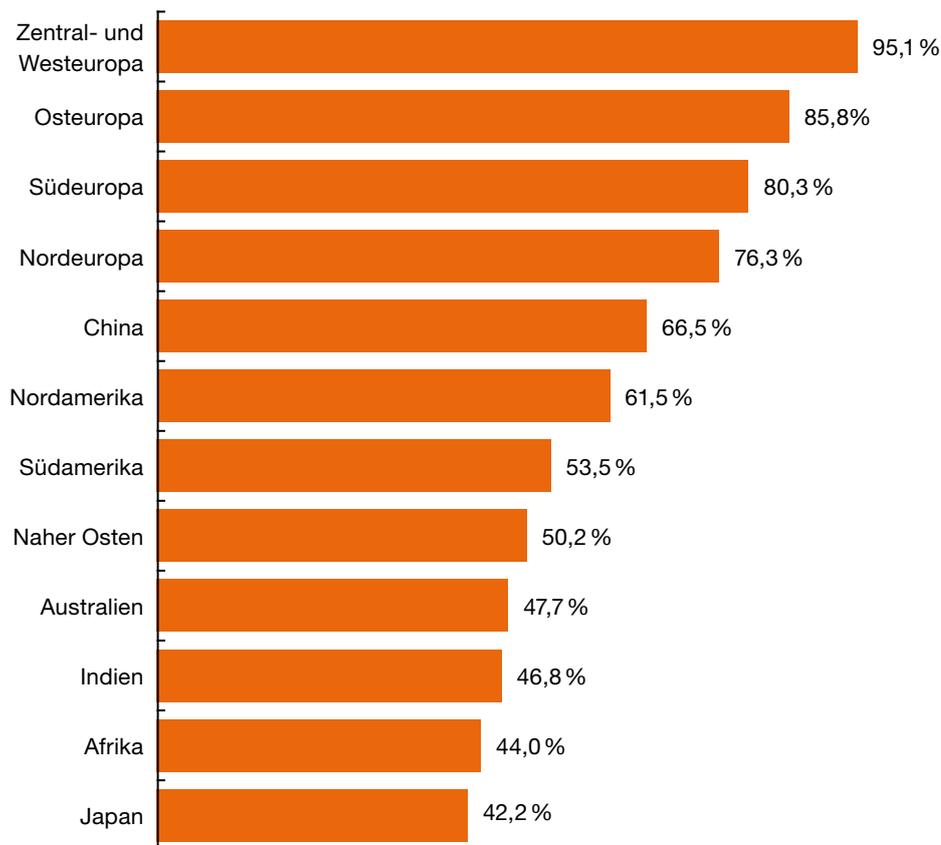
²² Vgl. hierzu Dunning (1981).

²³ Vgl. hierzu Johanson und Vahlne (2009).

Aktuell sind nahezu alle der im Ausland aktiven Familienunternehmen in Zentral- und Westeuropa tätig (95%). Zudem befinden sich zentrale Auslandsmärkte in Osteuropa (86%), Südeuropa (80%) und Nordeuropa (76%) (siehe Abb. 10). Dies bekräftigt wiederum die angesprochenen Stufenmodelle, da tendenziell geografisch und kulturell nahe Märkte bevorzugt werden. Immerhin 66,5% sind aber auch in China tätig. Offenbar wird das Risiko, im Reich der Mitte aktiv zu sein, aufgrund der hohen Absatzchancen dort in Kauf genommen.

Abb. 10 Aktuell bearbeitete Zielländer der Internationalisierungsaktivitäten

Mehrfachnennungen waren möglich



Basierend auf den Antworten von 235 Familienunternehmen, die die Frage nach den konkreten Ländern ihrer Internationalisierungsaktivitäten vollständig beantwortet haben, wurden diese in vier Gruppen gegliedert:

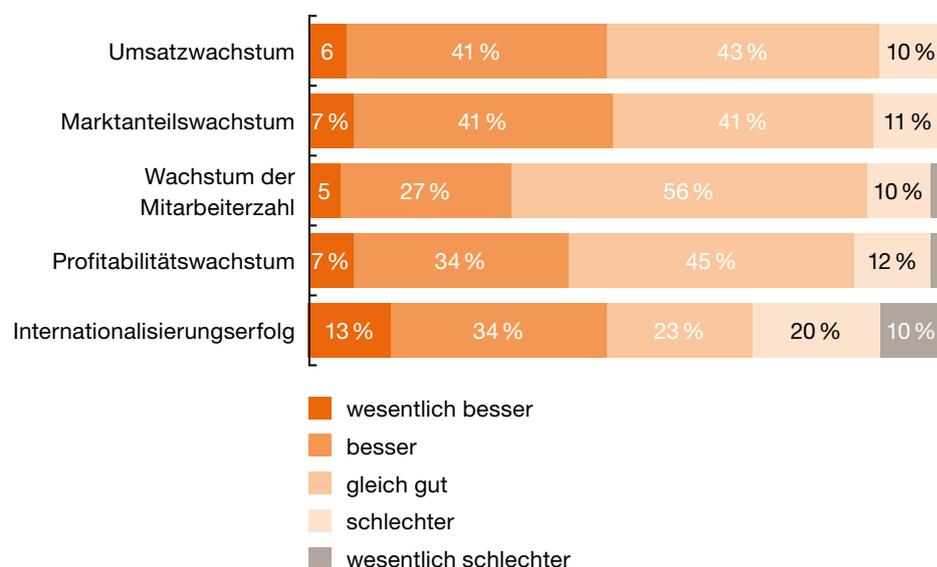
- Familienunternehmen mit Aktivitäten in China, Indien und Südamerika (50,2%)
- Familienunternehmen mit Aktivitäten in China und Südamerika (14,1%)
- Familienunternehmen, die nur in China tätig sind (19,1%)
- Familienunternehmen ohne Geschäftsbeziehungen in den o.g. Ländern (16,6%)

Beobachtung 2

Familienunternehmen mit Aktivitäten in China, Indien und Südamerika wachsen schneller als alle anderen o.g. Familienunternehmen. Außerdem zeigt sich, dass in diesen Gesellschaften weniger familieninterne Manager in der Geschäftsführung tätig sind und der größte Familieneigentümer geringere Anteile hält als in allen anderen Familienunternehmen. Liegt dies daran, dass Familiengesellschafter mit höheren Firmenanteilen konservativer sind und eine risikoaverse Internationalisierungsstrategie verfolgen? Setzen externe Manager ihre Expertise und ihr Know-how ein, um das Wachstumspotenzial der Gesellschaft auf internationalen Märkten zu nutzen und in weitere Länder zu expandieren? Oder werden China, Indien und Südamerika erst in späteren Internationalisierungswellen und damit von späteren Generationen erschlossen, so dass die Anteile der Familieneigentümer nahezu zwangsläufig verwässert werden? Könnte damit auch die verstärkte Existenz externer Manager erklärt werden?

Die Internationalisierungsaktivitäten der befragten Familienunternehmen bestätigen, dass diese durchaus komplexe Wachstumsstrategien und -prozesse anstoßen und umsetzen und so schnell bzw. sehr schnell wachsen können. Zudem sind sie mit dem Mix aus nationalem, internationalem, organischem und anorganischem Wachstum auch sehr erfolgreich: Im direkten Vergleich zu ihren Mitbewerbern schnitten die befragten Gesellschaften hinsichtlich Umsatz- und Mitarbeiterentwicklung sowie Marktanteil und Profitabilität überwiegend besser ab. Lediglich bei ihren Internationalisierungserfolgen mussten 30% der befragten Gesellschaften Einbußen gegenüber ihrer Konkurrenz verbuchen. Dennoch hat fast die Hälfte der befragten Familienunternehmen auch bei der Internationalisierung gegenüber ihrem direkten Mitbewerber die Nase vorn (siehe Abb. 11).

Abb. 11 Aktuelle Entwicklung wesentlicher Kennzahlen im Vergleich zu direkten Wettbewerbern



D Governance- und Eigentümerstruktur und deren Auswirkungen auf die Wachstumsstruktur von Familienunternehmen

Doch wie kommen die Wachstumsmuster in Familienunternehmen zustande? Wer treibt diese besonders voran und welche Schlussfolgerungen lassen sich hinsichtlich der Wachstumsstrategie ziehen?

Um dies untersuchen zu können, wurden die Familienunternehmen zu ihren Eigentümer- und Governance-Strukturen befragt. Anschließend wurden die Studienteilnehmer anhand ihrer Wachstumspräferenzen in vier Clustern zusammengefasst und hinsichtlich ihrer Wachstumsentwicklungen untersucht. Ebenso wurden Familienunternehmen anhand ihrer Wachstumsraten in vier Kategorien geclustert, die am schnellsten wachsenden Familienunternehmen mit nicht ganz so schnell wachsenden Gesellschaften verglichen und die Ursachen hierfür analysiert.

Im Hinblick auf ihre Wachstumsstrategie lassen sich die befragten Familienunternehmen in vier Kategorien einteilen:

- Knapp 17% der Studienteilnehmer sind universell wachstumsorientiert, d. h. sie wachsen im In- und Ausland aus eigener Kraft sowie durch Akquisitionen anderer Unternehmen (steile). Diese haben auch das höchste Wachstumsmaß gemessen an Umsatz- und Mitarbeiterwachstum, Profitabilität und Entwicklung des Anlage- und Umlaufvermögens.
- Knapp 15% der befragten Gesellschaften fokussieren ihr organisches und anorganisches Wachstum vollständig auf nationale Märkte (national fokussiert). Mit dieser Strategie schneiden sie beim Wachstumsmaß am schlechtesten ab.
- Ein Drittel der Familienunternehmen wächst organisch und international, ohne Akquisitionen zu betreiben (organisch wachsend). Mit dieser Strategie erreichen sie das zweithöchste Wachstumsmaß.
- Ausschließlich organisch national wächst ein Viertel der Studienteilnehmer (organisch und national wachsend) und kommt so auf das dritthöchste bzw. zweitgeringste Wachstumsmaß.

Keine dieser Wachstumsformen oder nur anorganisches Wachstum präferiert nahezu kein Unternehmen.²⁴

Auf Basis der vier Cluster lässt sich feststellen, dass durchaus verschiedene Wachstumsmuster verfolgt werden. Die beobachtbaren Governance- und Eigentümerstrukturen sind dabei mit unterschiedlichen Implikationen für die Wachstumsmuster von Unternehmen verbunden.

²⁴ 10% der befragten Familienunternehmen konnte entweder in keine der Kategorien eingeordnet werden oder es lagen keine ausreichenden Daten vor, um eine Kategorisierung vorzunehmen.

Beobachtung 3

Familienunternehmen, die unterschiedliche Wachstumsstrategien verfolgen (organisch, anorganisch, national und international), sind noch erfolgreicher als alle anderen befragten Familienunternehmen. Zudem können jene inhabergeführten Gesellschaften ein höheres Wachstum aufweisen, die mit ihrem organischen Wachstum auch international aktiv sind (im Vergleich zu Gesellschaften, die aus eigener Kraft nur im Inland wachsen).

Beobachtung 4

Universell wachsende Familienunternehmen sind älter und haben höhere Wachstumsraten als die, die nur national und organisch wachsen. Dies steht der Behauptung entgegen, dass Familienunternehmen mit fortschreitendem Alter und steigender Generationenzahl dazu neigen, weniger Wachstumsinvestitionen zu tätigen. Liegt dies daran, dass ältere Familienunternehmen mehr Erfahrung in der Verfolgung unterschiedlicher Wachstumsstrategien als jüngere Unternehmen haben, diese erfolgreich umsetzen und damit schneller wachsen können?

Beobachtung 5

Je früher ein Unternehmen beginnt zu internationalisieren, desto schneller wächst es in der Folge international. Unternehmen, die spät internationalisieren, wachsen auf ausländischen Märkten dagegen langsamer, unabhängig von der Entwicklung des Unternehmens im Heimatmarkt.

Eigentümerstrukturen

Die Eigentümerstruktur eines Unternehmens hat einen wesentlichen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung, insbesondere das Wachstum des Unternehmens.²⁵ In Familienunternehmen finden sich typischerweise konzentrierte Eigentumsverhältnisse. Meist halten wenige Familienmitglieder große Teile des Eigenkapitals. Eigentümer, die nicht der Unternehmerfamilie angehören (z. B. Banken oder institutionelle Investoren), sind dagegen eher selten. Entsprechend sind Entscheidungsprozesse stark durch die Eigentümerfamilie geprägt.²⁶

Aus wissenschaftlich empirischer Sicht hat sich gezeigt, dass hohe Eigentumskonzentrationen in den Händen weniger Familienmitglieder (oder sogar nur einer Person) situationsabhängig das Unternehmenswachstum fördern oder behindern können. Ein positiver Effekt kann in klaren Hierarchien und schnellen Entscheidungsprozessen liegen. Wachstumsstrategien können so schnell entwickelt und umgesetzt werden, langwierige Diskussionen und Abstimmungsprozesse entfallen weitestgehend. Die Unternehmensvision der Eigentümer kann in diesem Fall zur Gänze umgesetzt und über lange Zeiträume konsequent verfolgt werden.²⁷ Bei einem kleineren Gesellschafterkreis innerhalb der Eigentümerfamilie ist auch die Gefahr möglicher Gesellschafterkonflikte deutlich reduziert.²⁸

Doch eine hohe Eigentumskonzentration hat nicht nur Vorteile: Pfadabhängigkeiten, z. B. durch die gesteigerte Fokussierung auf ehemals erfolgreiche Strategien, sowie fehlende Perspektivenpluralität hinsichtlich strategischer Prozesse sind Beispiele hierfür. Auch der fehlende Wettbewerb um Geschäftsführungspositionen im Unternehmen kann zu Fehlbesetzungen oder mangelnder Weiterbildung der Geschäftsführer führen, was in strategischer Stagnation münden kann. Zudem kommen verschiedene Studien zu dem Ergebnis, dass insbesondere bei größeren Familienunternehmen externe Einflüsse in der Steuerung des Unternehmens zu gesteigertem Wachstum führen.²⁹

²⁵ Vgl. Thomsen und Pedersen (2000).

²⁶ Siehe auch Wimmer et al. (2004).

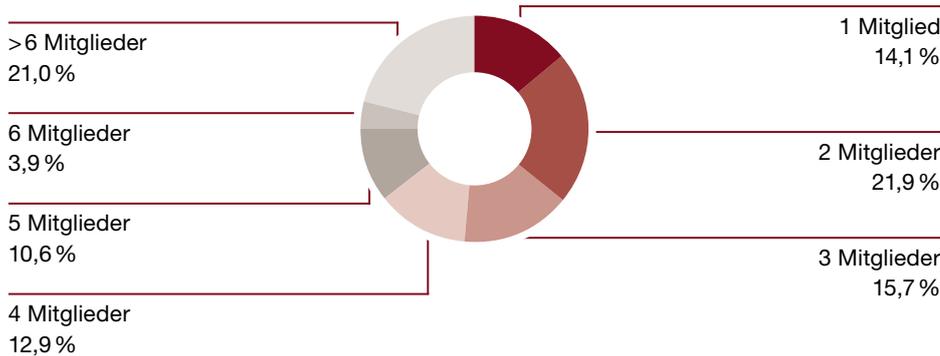
²⁷ Vgl. Burkart et al. (2003); Calabrò und Mussolino (2013).

²⁸ Vgl. hierzu auch Rösen (2008).

²⁹ Vgl. z. B. Arregle et al. (2012); Sciascia et al. (2012).

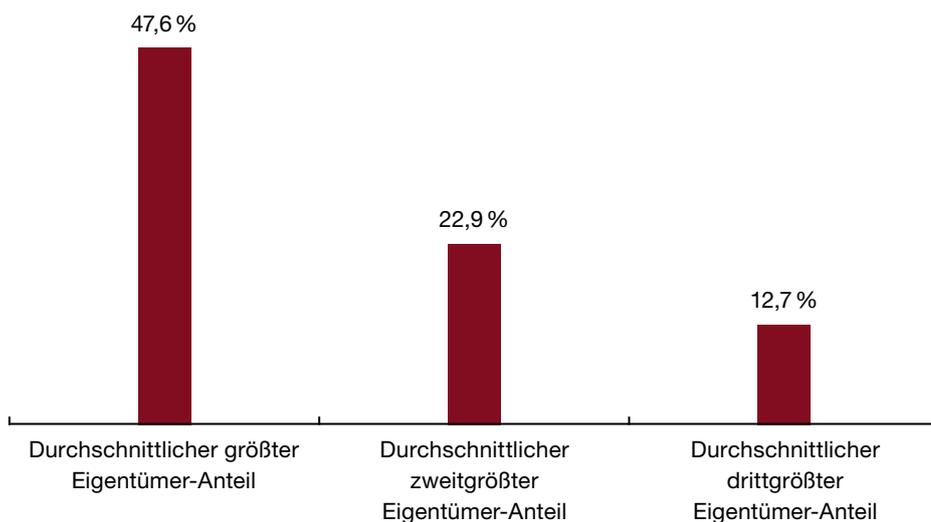
Die hohe Konzentration der Eigentümerverhältnisse bestätigt sich bei den befragten Familienunternehmen: Im Durchschnitt werden 96,1 % des Eigenkapitals der teilnehmenden Unternehmen von der Eigentümerfamilie gehalten. Gleichzeitig sind die Anteile der Familienmitglieder am Unternehmen in den Händen weniger Gesellschafter konzentriert: Bei 64 % der befragten Familienunternehmen halten maximal 4 Eigentümer Unternehmensanteile, komplexere Eigentümerstrukturen mit mehr als 6 Eigentümern finden sich nur bei 21 % der Studienteilnehmer (siehe Abb. 12).

Abb. 12 Anzahl der Mitglieder der Unternehmerfamilie, die Anteile am Unternehmen halten



Auch die Eigentumskonzentration ist bei den Studienteilnehmern vergleichsweise hoch (siehe Abb. 13): Der Eigenkapitalanteil des größten Anteilseigners beträgt durchschnittlich 47,6 %, der des zweitgrößten knapp 23 %.

Abb. 13 Durchschnittliche prozentuale Größe der Eigentumsanteile der drei größten Eigentümer



Bei knapp 6,7% der Studienteilnehmer halten zwei Eigentümer jeweils die Hälfte der Firmenanteile. Bei etwa 2% der teilnehmenden Unternehmen sind die Firmenanteile zu gleichen Teilen unter drei Gesellschaftern verteilt. Somit liegt lediglich bei knapp 9% der Studienteilnehmer eine paritätische Stimmverteilung vor, die hemmend für das Unternehmenswachstum sein und zu Prinzipal-Prinzipal-Konflikten führen kann.³⁰

Beobachtung 6

Die Analyse der Wachstumsstrukturen der befragten Familienunternehmen wirft die Frage auf, ob in Familienunternehmen mit einer sehr hohen Konzentration der Eigentümerstruktur möglicherweise nicht alle Wachstumspotenziale genutzt werden: Bei den befragten Gesellschaften geht ein größerer Anteil des größten Familieneigentümers mit einem geringeren Unternehmenswachstum einher. Steht etwa die Anteilkonzentration des größten Familieneigentümers – bei all ihren Vorteilen – einer Wachstumsstrategie im Wege, da sie den zentralen Entscheider konservativer und risikoaverser im Hinblick auf das Unternehmenswachstum macht? Oder ist das geringere Wachstum ein Anzeichen für den nachgeordneten Stellenwert von Wachstum als Erfolgsfaktor eines Familienunternehmens aus der Perspektive aktiv tätiger Familiengesellschafter?

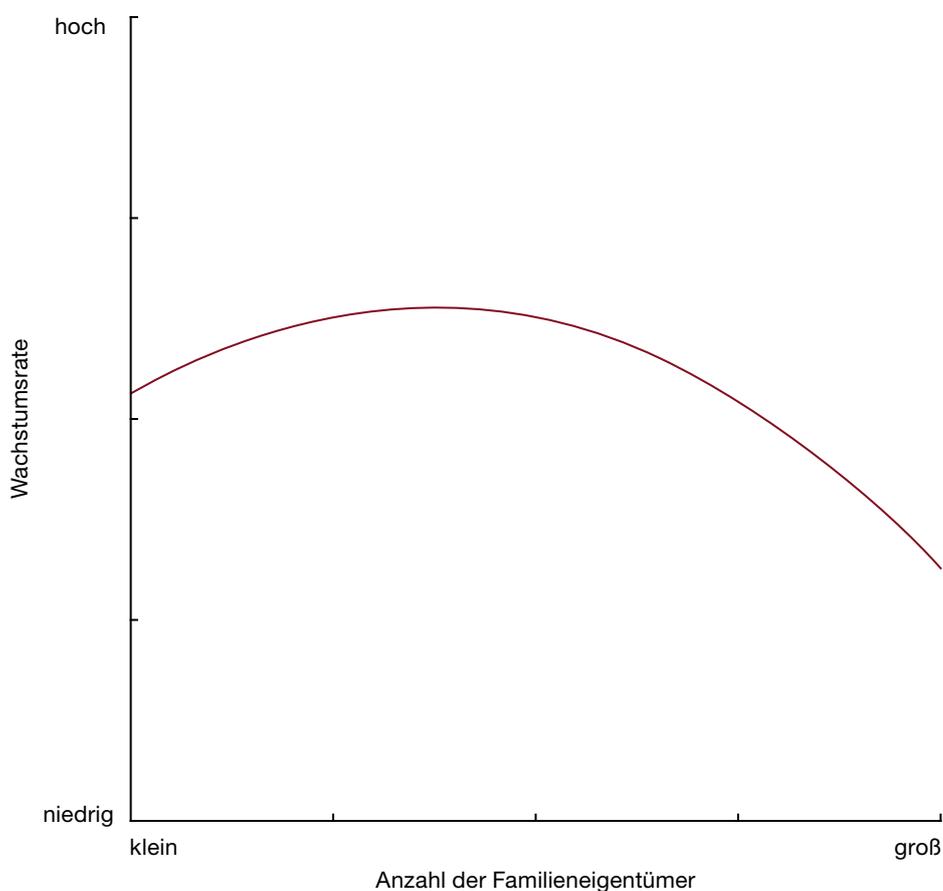
Beobachtung 7

Zudem bringt die Untersuchung ein anderes interessantes Ergebnis zutage. Wie Abb. 14 zeigt, lässt sich eine umgekehrte U-förmige Relation zwischen der Anzahl der Familieneigentümer und der Wachstumsrate der befragten Familienunternehmen beobachten: Wenn die Gruppe der familieninternen Anteilseigner sehr klein bzw. sehr groß ist, ist die Wachstumsrate des Unternehmens geringer als im Familienunternehmen mit mittlerer Anteilseignerzahl (13 Familieninhaber). Der negative Wachstumseffekt nimmt dabei mit der Größe der Anteilseignerzahl zu.

In welcher Form wirken sich mögliche Konflikte konkret auf das Wachstum und die Zukunftsentwicklung des Familienunternehmens aus?

Welche Bedingungen in der „Organisation der Gesellschafterfamilie“ beeinflussen die Entscheidungen in Bezug auf Wachstumsstrategien? Und wie?

³⁰ Vgl. hierzu auch Siebels und zu Knyphausen-Aufseß (2011).

Abb. 14 Verhältnis der Anzahl Familieninhaber zum Wachstum

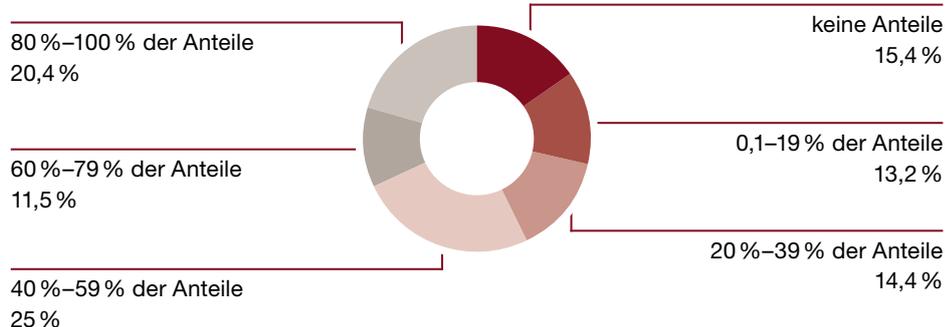
Geschäftsführung und geschäftsführende Gesellschafter

Folgt man empirischen Forschungen zum Thema CEO-Ownership, nimmt mit steigenden Unternehmensanteilen des Geschäftsführers die Risikoaversion des Entscheiders zu, insbesondere auch in Bezug auf die Internationalisierung des Unternehmens.³¹ Die in diesem Szenario oft leidende Meinungspluralität in der Entscheidungsfindung wird dabei als wesentlicher Grund identifiziert. Treiber einer möglichen Meinungspluralität sind verschiedene Erfahrungen und unterschiedliches Wissen der Akteure, aber auch variierende Risikopräferenzen. Sofern ein einzelner Entscheider alle Wachstumsentscheidungen trifft, dominieren oft extreme Positionen, im Falle von Familienunternehmen eben eine gesteigerte Risikoaversion.

Dies bestätigt sich auch bei den befragten Familienunternehmen: In 82 % der untersuchten Unternehmen ist der geschäftsführende Gesellschafter Mitglied der Eigentümerfamilie. 20,4 % von ihnen halten durchschnittlich mehr als 80 % am Eigenkapital des von ihnen geführten Unternehmens (konzentrierte Entscheidungsbefugnisse). Lediglich 15,4 % der Geschäftsführer halten keine Anteile am Unternehmen (siehe Abb. 15).

³¹ Vgl. George et al. (2005).

Abb. 15 Unternehmensanteile des Geschäftsführers (CEO)



Beobachtung 8

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass höhere Anteile der geschäftsführenden Gesellschafter mit langsamerem Wachstum verbunden sind. Heißt das, dass Familienunternehmen, die nur langsam wachsen und ihr Wachstumstempo erhöhen möchten, den Anteil, den der (familieninterne) Geschäftsführer am Unternehmen hält, reduzieren müssten, da konzentriertes Eigentum des geschäftsführenden Gesellschafters schnelles Wachstum hemmt? Verändern höhere Eigentumsanteile des Geschäftsführers seine Präferenzen von einer riskanteren Wachstumsstrategie hin zu einer risikoaversen Haltung? Oder beeinflusst die Familie durch eine konservative Erwartungshaltung die Risikoeinstellung des Geschäftsführers, so dass dieser das Wachstumspotenzial unter Umständen nicht ausreizen kann, da er der familiären Bindung einen höheren Stellenwert einräumt?

Auch die Dauer der Besetzung einer Geschäftsführerposition hat Auswirkungen auf das Wachstum eines Unternehmens. Die Kontinuität in der Führung von Familienunternehmen erlaubt langfristig ausgelegte, konsequent verfolgte Wachstumsstrategien. Gleichzeitig entstehen potenzielle Nachteile wie die zunehmende Konservativität in den Entscheidungen des Geschäftsführers: Wachstumsinitiativen werden mit steigender Verweildauer des Geschäftsführers immer skeptischer gesehen.³² In Kombination mit hohen Eigentumsanteilen des Geschäftsführers am Unternehmen kann dieser Umstand langfristig wachstumshemmend wirken.

Beobachtung 9

Die geschäftsführenden Gesellschafter der an dieser Studie teilnehmenden Unternehmen sind im Durchschnitt knapp 20 Jahre in ihrer Position tätig. Dabei zeigt sich, dass eine längere Amtszeit des (familieninternen) Geschäftsführers mit geringerem Wachstum des Familienunternehmens einhergeht. Zudem haben jene Gesellschaften, die organisch und international wachsen (organisch wachsend), geschäftsführende Gesellschafter mit geringerer Amtszeit als jene Unternehmen, die nur organisch und im Inland wachsen (organisch national wachsend). Verhalten sich Familienunternehmen mit langjährigen geschäftsführenden Gesellschaftern im Hinblick auf das Unternehmenswachstum etwa konservativer und pfadabhängig?

³² Siehe hierzu z. B. McClelland et al. (2010).

Beobachtung 10

Je höher der Anteil familienfremder Mitglieder in der Geschäftsführung der befragten Familienunternehmen ist, desto schneller wachsen sie. Können durch familienfremde Manager die Wachstumschancen des Familienunternehmens erhöht werden? Stärken familienfremde Manager durch ihr Wissen, ihre Erfahrung und ihre Fähigkeiten die Leistungsfähigkeit des Vorstands, um komplexe und erfolgreiche Wachstumsvorhaben voranzutreiben? Hilft es, dass sie weniger vom Familiendenken geprägt sind und daher tendenziell eher Strategien einschlagen, die zu schnellem Wachstum führen?

Ziele von Familienunternehmen

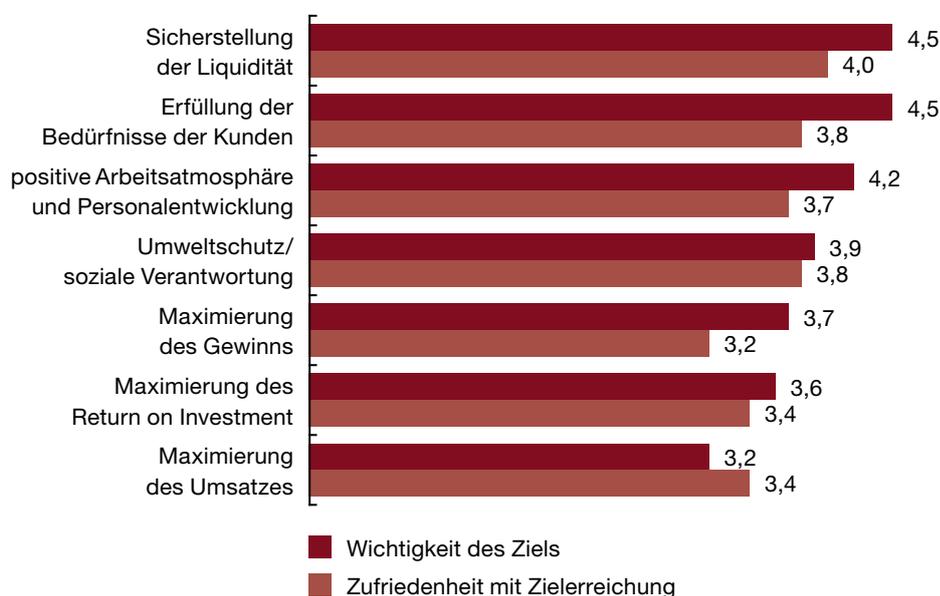
Aufgrund des ständigen Zusammenspiels von Familien- und Unternehmenssystemen in inhabergeführten Gesellschaften wirkt in dieser Unternehmensform neben einem Unternehmenszielsystem auch ein Familienzielsystem. Ziele wie der Erhalt des Familienvermögens und der Erhalt der familiegeprägten Unternehmenstradition sowie die Wahrung der Familienreputation stehen oftmals im Vordergrund.³³ Von diesem komplexen Zielsystem sind auch Wachstumsentscheidungen betroffen.

Bei den befragten Familienunternehmen haben die Sicherstellung der Liquidität des Unternehmens sowie die Erfüllung der Kundenbedürfnisse oberste Priorität. Ebenso wichtig werden eine positive Arbeitsatmosphäre und Personalentwicklung sowie die gesellschaftliche Verantwortung eingeschätzt, während monetäre Ziele wie Gewinn- und Umsatzmaximierung sowie die Maximierung des Returns on Investment als weniger wichtig bewertet werden. Aus dem Vergleich von Publikumsgesellschaften und Familienunternehmen zeigt sich, dass die befragten Familienunternehmen grundsätzlich eine Business-first-Einstellung zu verfolgen scheinen, sich diese Priorisierung allerdings primär auf nicht-monetäre bzw. indirekt monetäre Ziele bezieht. Auch bei den Familienzielen sind nicht-monetäre Ziele höher gewichtet als monetäre, die Harmonie innerhalb der Familie ist also von höherer Bedeutung als die reine Vermögensmaximierung zugunsten der Eigentümerfamilie. Dass die Gewinnmaximierung erst an fünfter Stelle aufgeführt wird, verdeutlicht einmal mehr, dass der Unternehmenserhalt und nicht die Gewinnoptimierung bei Familienunternehmen im Vordergrund steht.

³³ Vgl. Basco (2013).

Abb. 16 Wichtigkeit unternehmensbezogener Ziele und Grad der Zufriedenheit mit der jeweiligen aktuellen Zielerreichung

0 = niedrige Priorität/Zufriedenheit, 5 = hohe Priorität/Zufriedenheit



Beobachtung 11

Die Zielpriorisierungen haben auch Auswirkungen auf die Wachstumsentscheidungen, da die Wachstumsstrategien diesen Zielsystemen angepasst werden. So auch bei den befragten Familienunternehmen: Schneller wachsende Familienunternehmen haben entsprechend weniger familienorientierte Ziele. Familienunternehmen, die einen großen Wert auf familienorientierte Ziele legen, verzichten in der Regel eher auf Akquisitionen und wachsen langsamer. Die Zahlen legen nahe, dass im Kontext von Wachstumsentscheidungen direkte Konsequenzen einer familienorientierten gegenüber einer rein unternehmensorientierten Handlungsmaxime beobachtbar sind. Ob und in welcher Form diese Ergebnisse über längere Zeiträume (mehr als zehn Jahre) als stabile Erfolgsmuster anzusehen sind, ist über zukünftige Langzeit-Datenvergleiche zu verifizieren.

Abb. 17 Wichtigkeit familienbezogener Ziele und Grad der Zufriedenheit mit der jeweiligen aktuellen Zielerreichung

0 = niedrige Priorität/Zufriedenheit, 5 = hohe Priorität/Zufriedenheit



E Fazit

Die meisten der befragten Familienunternehmen blicken auf eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung in den vergangenen Jahren und ein gesundes Unternehmenswachstum zurück. Zur Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens ist Wachstum oft eine unausweichliche Notwendigkeit. Internationalisierung spielt bei den befragten Familienunternehmen dabei eine entscheidende Rolle. Die These, dass vor allem ältere Familienunternehmen Wachstum nicht vorantreiben, kann nicht bestätigt werden.

Familienunternehmen setzen komplexe Wachstumsprozesse und -strategien erfolgreich um und können so schnell und erfolgreich wachsen. Wie sie wachsen und welche Wachstumsstrategien sie einschlagen, ist dabei durchaus unterschiedlich. So zeigt sich, dass die Internationalisierung von im Ausland tätigen Familienunternehmen überwiegend in der ersten und dritten Unternehmensgeneration vorangetrieben und anschließend ausgebaut wird. Erste Internationalisierungsbestrebungen älterer Generationen sind dagegen eher selten. Damit lässt sich abhängig vom Alter des Unternehmens beim ersten Eintritt in internationale Märkte die Entwicklung der folgenden Internationalisierung erklären: Je früher ein Unternehmen beginnt zu internationalisieren, umso schneller wächst es in der Folge international. Doch für Familienunternehmen, die noch nicht so früh bereit waren, das Auslandsrisiko auf sich zu nehmen, ergibt sich eine erneute Möglichkeit, mit der dritten Generation schnelles Wachstum auf internationalen Märkten nachzuholen. Entgegen der weit verbreiteten Meinung, die dritte Generation eines Familienunternehmens setze dieses häufig einem hohen (Überlebens-)Risiko aus, zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass die dritte Generation einen revitalisierenden Einfluss auf die Internationalisierungsfreudigkeit und die Wachstumsgeschwindigkeit des jeweiligen Familienunternehmens haben kann.

Umgekehrt weisen ältere Familienunternehmen ein höheres Wachstum auf. Auch anorganisches Wachstum wird bei den befragten Familienunternehmen als mögliche Form des Wachstums zunehmend akzeptiert, auch wenn damit höhere Risiken einhergehen. Zahlreiche Familienunternehmen schrecken selbst vor Akquisitionen im Ausland nicht zurück, um dort den Markt zu erschließen. Offensichtlich wiegen die Risikoaspekte hier weniger schwer als die sich bietenden Chancen (z. B. in China).

Gleichzeitig wird deutlich, dass mit familienfremder Expertise positive Wachstumsimpulse gesetzt werden können. Eine universelle Wachstumsstrategie aus organischem, anorganischem, nationalem und internationalem Wachstum führt dabei zum schnellsten und profitabelsten Unternehmenswachstum.

F Untersuchungsmethodik

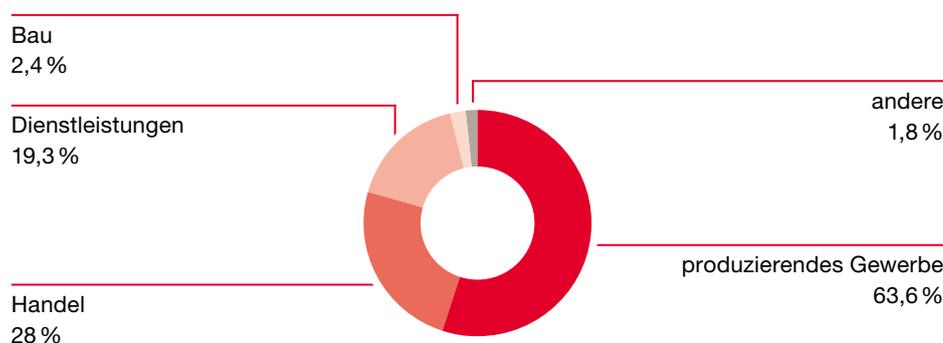
Empirische Grundlage der vorliegenden Studie zum Wachstum von Familienunternehmen ist eine bundesweit durchgeführte Befragung von Unternehmen, die von dem WIFU – Wittener Institut für Familienunternehmen in Kooperation mit PwC und mit freundlicher Unterstützung der INTES Akademie für Familienunternehmen durchgeführt wurde. Hierfür wurden über einen Zeitraum von vier Wochen 2.611 deutsche Familienunternehmen angeschrieben. Beantwortete Fragebögen wurden von 461 Unternehmen zurückgeschickt, was einer Response-Rate von knapp 18 % entspricht.

Die Unternehmen wurden mit Hilfe der Datenbank Orbis der Firma Buerau van Dijk identifiziert. Auswahlkriterien für die Selektion der Firmen waren Eigentum einer Unternehmerfamilie (mindestens 25 % für börsennotierte Unternehmen, 50 % für Unternehmen in Privatbesitz) und mindestens ein aktives Familienmitglied in der Geschäftsführung oder im Aufsichtsrat/Beirat (in der Corporate Governance) des Unternehmens. Der zugrundeliegende Fragebogen dieser Studie wurde postalisch verschickt, der Befragungszeitraum lag zwischen Mitte September und Mitte November 2013. Der Fragebogen enthielt 39 Frageblöcke, aus denen sich 170 Variablen ergaben. Die Daten wurden mit Hilfe der Datenverarbeitungssoftware SPSS verarbeitet.

Das durchschnittliche Unternehmensalter der teilnehmenden Unternehmen liegt bei 96 Jahren. Dabei haben die Unternehmen im Schnitt 3,3 Generationen durchlaufen, 20 % der befragten Unternehmen sind bereits in den Händen der fünften oder einer höheren Generation.

Erwartungsgemäß ist die Mehrheit (fast zwei Drittel) der befragten Familienunternehmen im produzierenden Gewerbe tätig. Handelsunternehmen sind lediglich 28 % der Teilnehmer, Dienstleistungsunternehmen sogar knapp unter 20 % (siehe Abb. 18).

Abb. 18 Primäre Industrien der Studienteilnehmer



Über die Hälfte der Unternehmen erzielt weniger als 100 Millionen Euro Umsatz, gleichzeitig erzielen 11,5% der Studienteilnehmer über eine Milliarde Euro Umsatz. Bei den Mitarbeiterzahlen (siehe Abb. 20) überwiegt die Zahl der Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern, mehr als 5.000 Mitarbeiter haben lediglich 9,2% der Studienteilnehmer.

Abb. 19 Aufteilung der Studienteilnehmer nach Umsatzklassen

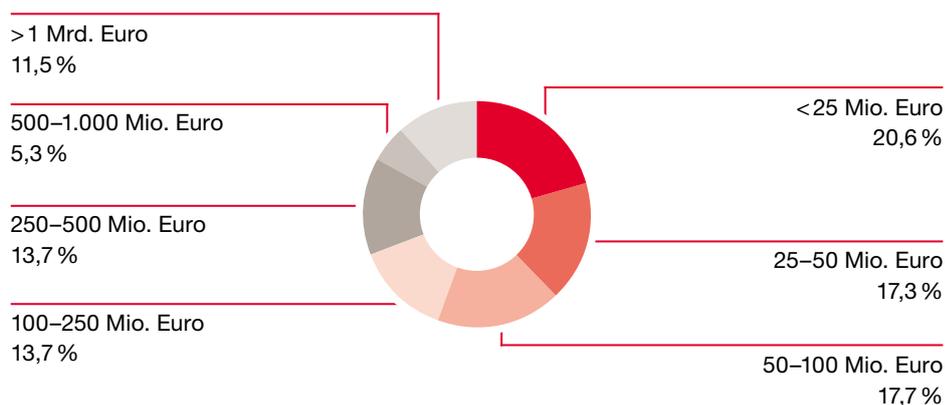
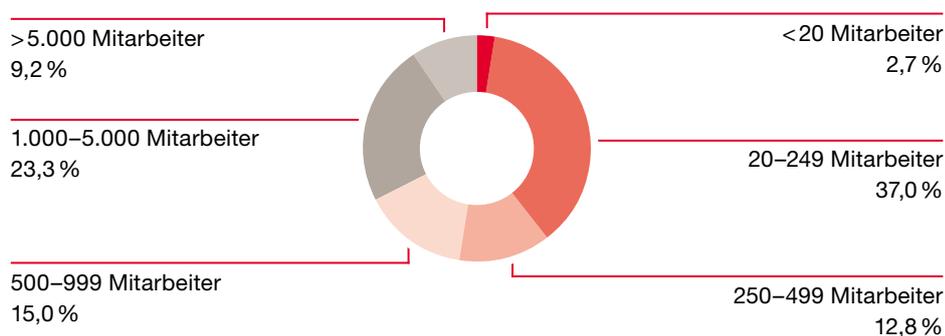


Abb. 20 Mitarbeiterzahlen der Studienteilnehmer

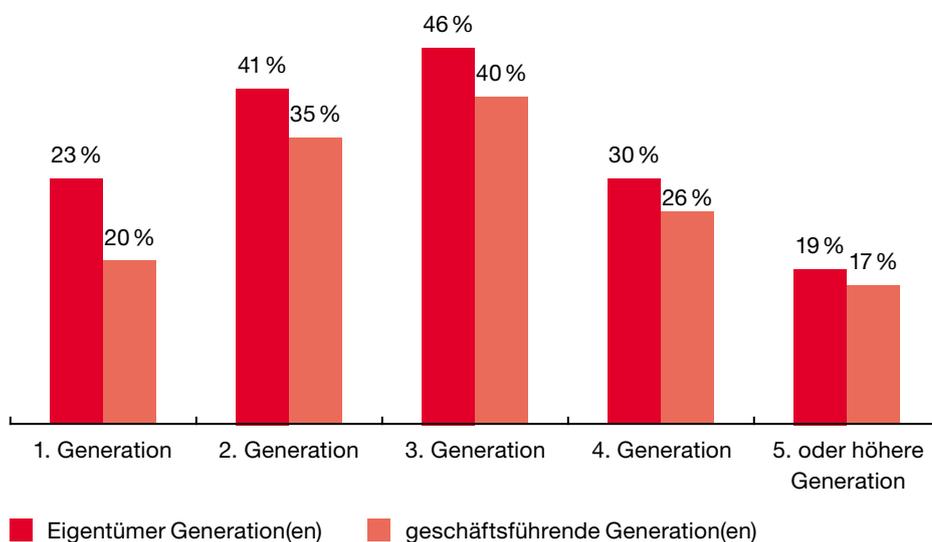


87% der Studienteilnehmer stammen aus der Eigentümerfamilie des jeweiligen Familienunternehmens. Im Durchschnitt sind die Personen 55 Jahre alt und in 90% der Fälle männlich.

Bei den meisten Studienteilnehmern hält die dritte Generation die meisten Anteile am Unternehmen, dicht gefolgt von der zweiten Generation. Gleiches gilt für die Besetzung von Geschäftsführungspositionen. Allerdings sind diese Werte im Schnitt ca. 4% geringer, was zeigt, dass nicht in allen Unternehmen die Eigentümer auch in der Geschäftsführung aktiv sind.

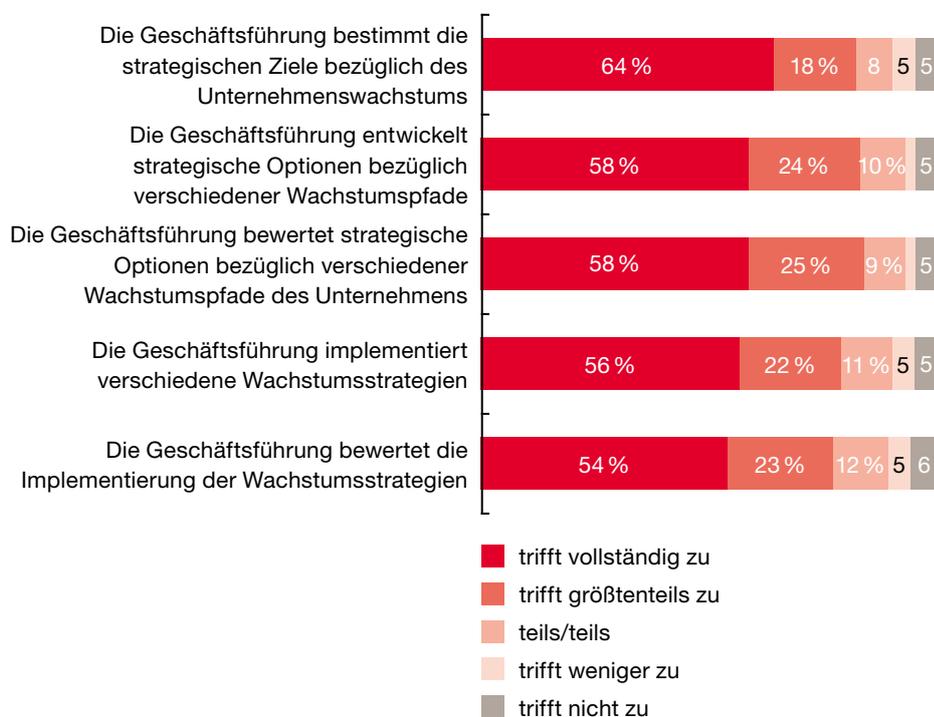
Abb. 21 Familiengenerationen im Eigentum und in der Geschäftsführung des Unternehmens

Mehrfachnennungen waren möglich



Trotz der per se gegebenen Entscheidungsgewalt der Geschäftsführung gibt es verschiedene Aufgabenprioritäten hinsichtlich der Wachstumsentscheidungen bei den Studienteilnehmern. Es zeigt sich, dass eine große Zahl an Unternehmen zentrale strategische Aufgaben in der Geschäftsführung niedriger priorisiert. Dies lässt sich zum Teil lebenszyklusbedingt erklären, denn je nach Alter des Unternehmens sind andere Aufgaben von Bedeutung. Vor allem in sehr großen Unternehmen übernehmen Aufsichtsrat und/oder Beirat sowie auch verschiedene Stabsstellen wie z. B. das Controlling einige der genannten Aufgaben. Bei sehr jungen, noch kleinen Unternehmen sind die strategischen Aufgaben z. B. auch noch nicht so ausdifferenziert wie bei größeren Unternehmen und werden entsprechend niedriger priorisiert.

Abb. 22 Aufgabenfelder der Geschäftsführung und die Wahrnehmung dieser für die Studienteilnehmer



G Referenzen

Arregle, J.-L., Naldi, L., Nordqvist, M. und Hitt, M. A. (2012)

Internationalization of family-controlled firms: A study of the effects of external involvement in governance, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Heft 36 (6), S. 1115–1143.

Basco, R. (2013)

Exploring the influence of the family upon firm performance: Does strategic behaviour matter? In: *International Small Business Journal*, online verfügbar seit Mai 2013 (doi: 10.1177/0266242613484946).

Basco, R. (2013)

The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. In: *Journal of Family Business Strategy*, Heft 4 (1), S. 42–66.

Berrone, P., Cruz, C. und Gomez-Mejia, L. R. (2012)

Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research, in: *Family Business Review*, Heft 25 (3), S. 258–279.

Burkart, M., Panunzi, F. und Shleifer, A. (2003)

Family Firms, in: *Journal of Finance*, Heft 58 (5), S. 2167–2201.

Calabrò, A. und Mussolino, D. (2013)

How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms, in: *Journal of Management and Governance*, Heft 17 (2), S. 363–403.

Calabrò, A., Mussolino, D. und Huse, M. (2009)

The role of board of directors in the internationalisation process of small and medium sized family businesses, in: *International Journal of Globalisation and Small Business*, Heft 3 (4), S. 393–411.

Calabrò, A., Torchia, M., Pukall, T. J. und Mussolino, D. (2013)

The influence of ownership structure and board strategic involvement on international sales: The moderating effect of family involvement, in: *International Business Review*, Heft 22 (3), S. 509–536.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P. und Rau, S. B. (2012)

Sources of heterogeneity in family firms: An introduction, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Heft 36 (6), S. 1103–1113.

Delmar, F. und Shane, S. (2003)

Does business planning facilitate the development of new ventures?, in: *Strategic Management Journal*, Heft 24 (12), S. 1165–1185.

Dunning, J. H. (1981)

International production and the multinational enterprise, London: Allen & Unwin.

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Crittenden, V. L. und Crittenden, W. F. (2013)

Planning for Growth: Life Stage Differences in Family Firms, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Heft 37 (5), S. 1177–1202.

George, G., Wiklund, J. und Zahra, S. A. (2005)

Ownership and the internationalization of small firms, in: Journal of Management, Heft 31 (2), S. 210–233.

Gómez-Mejía, L.R., Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J. und Moyano-Fuentes, J. (2007)

Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills, in: Administrative Science Quarterly, Heft 52 (1), S. 106–137.

Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P. und De Castro, J. (2011)

The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms, in: Academy of Management Annals, Heft 5 (1), S. 653–707.

Graves, C. und Thomas, J. (2008)

Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence, in Family Business Review, Heft 21 (2), S. 151–167.

Haleblian, J., Devers, C.E., McNamara, G., Carpenter, M.A. and Davison, R.B. (2009)

Taking Stock of What We Know About Mergers and Acquisitions: A Review and Research Agenda, in: Journal of Management, Heft 35 (3), S. 469–502.

Handler, W.C. (1990)

Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-Generation Family Members, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Heft 15 (1), S. 37–51.

Handler, W.C. (1992)

The Succession Experience of the Next Generation, in: Family Business Review, Heft 5 (3), S. 283–307.

Johanson, J. und Vahlne, J.-E. (2009)

The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, in: Journal of International Business Studies, Heft 40 (9), S. 1411–1431.

Leitterstorf, M. und Rau, S. (2013)

IPO Underpricing in Familienunternehmen; PwC (Herausg.) 2013.

McClelland, P. L., Xin Liang und Barker, V. L. (2010)

CEO Commitment to the Status Quo: Replication and Extension Using Content Analysis, in: Journal of Management, Heft 36 (5), S. 1251–1277.

Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B. und Kraus, S. (2012)

Internationalization of family firms: the effect of ownership and governance, in: Review of Managerial Science, Heft online verfügbar seit Oktober 2012 (DOI: 10.1007/s11846-012-0093-x).

Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A. und Avila, R.A. (1997)

Correlates of Success in Family Business Transitions, in: Journal of Business Venturing, Heft 12 (5), S. 385–401.

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjoberg, K. und Wiklund, J. (2007)

Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms, in: Family Business Review, Heft 20 (1), S. 33–47.

Pukall, T. J. und Calabrò, A. (2013)

The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model, in: Family Business Review, Heft online verfügbar seit Juni 2013 (doi:10.1177/0894486513491588).

Pukall, T. J., Calabrò, A. und Huse, M. (2013)

Governance-Mechanismen in Familienunternehmen: Inhibitoren oder Katalysatoren für die Internationalisierung des Unternehmens?, in: ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, Heft 61 (4), S. 243–263.

Rüsen, T. A. (2008)

Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen, Springer Gabler.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. und Buchholtz, A. K. (2001)

Agency relationships in family firms: Theory and evidence, in: Organization Science, Heft 12 (2), S. 99–116.

Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H. und Pieper, T. M. (2012)

The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects, in: Small Business Economics, Heft 38 (1), S. 15–31.

Siebels, J.-F. und zu Knyphausen-Aufseß, D. (2011)

A review of theory in family business research: The implications for corporate governance, in: International Journal of Management Reviews, Heft 14 (3), S. 280–304.

Thomsen, S. und Pedersen, T. (2000)

Ownership structure and economic performance in the largest European companies, in: Strategic Management Journal, Heft 21 (6), S. 689–705.

Villalonga, B. und Amit, R. (2006)

How do family ownership, control and management affect firm value?, in: Journal of Financial Economics, Heft 80 (2), S. 385–417.

Wimmer, R., Rüsen, T. A Kolbeck, Christoph, Bauer, Tim (2009)

Familienunternehmen und die aktuelle Wirtschaftskrise – eine empirische Bestandsaufnahme. Studie im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen.

Wimmer, R., Groth, T., und Simon, F.B. (2004)

Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen, in: Schriftenreihe der Universität Witten/Herdecke, Sonderheft 2.

Ihre Ansprechpartner

PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Peter Bartels

Leiter des Geschäftsbereichs
Familienunternehmen und Mittelstand
Moskauer Straße 19
40227 Düsseldorf
Tel.: + 49 211 981-2176
peter.bartels@de.pwc.com

Über PwC

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

Mittelständische und familiengeführte Unternehmen erhalten bei uns eine Betreuung, die sich durch Engagement und Kontinuität auszeichnet. Unseren Mandanten steht ein persönlicher Ansprechpartner zur Seite, den sie jederzeit zu allen Fragen konsultieren können. Er kennt ihr Geschäft, hat die Interessen der Gesellschafter im Blick und koordiniert die Arbeit der jeweils erforderlichen Fach- und Branchenexperten. So bekommen sie alle Leistungen aus einer Hand, zeitnah und direkt vor Ort – auch im Ausland.

PwC. 9.300 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,55 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland. Partner für Familienunternehmen und Mittelstand.

Wittener Institut für Familienunternehmen

Prof. Andrea Calabrò, Ph.D.

Inhaber des Lehrstuhls für ABWL
und Familienunternehmertum
Alfred-Herrhausen Str. 50
58448 Witten
Tel.: +49 2302 926-533
andrea.calabro@uni-wh.de

Dr. Tom Rösen

Geschäftsführender Direktor des WIFU
und Vorstand der WIFU-Stiftung
Alfred-Herrhausen Str. 50
58448 Witten
Tel.: +49 2302 926-519
tom.ruesen@uni-wh.de

Über das Wittener Institut für Familienunternehmen

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Bereits bei der Institutsgründung 1998 wurde das Fundament der konsequent interdisziplinären Ausrichtung des WIFU gelegt: Drei Forschungs- und Lehrbereiche – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet. Seit 2004 ermöglichen die Instituts-träger – ein exklusiver Kreis von über 60 Familienunternehmen –, dass das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren kann. Das WIFU nutzt diese europaweit einzigartigen Voraussetzungen, um Forschung, Lehre, Weiterbildung und Praxistransfer über diese besondere Organisationsform konsequent voranzutreiben und innovative Problemlösungsansätze zu erarbeiten. Mit einem Team von knapp 40 Professoren, Forschern, Dozenten und Mitarbeitern leistet das WIFU mittlerweile seit 15 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

INTES Akademie für Familienunternehmen

Dr. Dominik von Au

Geschäftsführer der INTES Akademie
Tel: +49 228 36780-50
d.von.au@intes-akademie.de

Gerold Rieder

Geschäftsführer der INTES Akademie
Tel: +49 228 36780-64
g.rieder@intes-akademie.de

Über die INTES Akademie für Familienunternehmen

INTES Akademie ist Marktführer und erster Ansprechpartner für die generationsübergreifende Qualifizierung, Vernetzung und Schnittstelle zur Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

Grundlage unserer Arbeit ist das INTES-Prinzip, das die Bereiche Unternehmen, Familie, Persönlichkeit und Vermögen zu einer umfassenden Inhaberstrategie verbindet.

Mit unserem vielseitigen Angebot begleiten wir Sie, Ihre Inhaberrolle professionell und verantwortungsbewusst wahrzunehmen und Ihre spezifischen Herausforderungen zu bewältigen. Denn unsere Mission ist es, Familienunternehmen erfolgreicher und Unternehmerfamilien stärker zu machen. Dabei greifen wir auf über 15 Jahre Erfahrung zurück.

Getreu unserem Gründungsmotto „Unternehmer unter sich“ richtet sich unser Angebot exklusiv an Inhaber und ihre Familien, Nachfolger, Gesellschafter und Beiräte in Familienunternehmen.

Wann sprechen wir über Ihre Zukunft?

