

Klaus-Heiner Röhl

# Die Zukunft der Familienunternehmen in Deutschland

Potenziale und Risiken in der globalen Wirtschaft

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-602-14805-9

Diese Studie ist das Ergebnis eines Projekts, das von der C.D.-Stiftung im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. finanziell gefördert wurde.

**Der Autor**

Dr. rer. pol. **Klaus-Heiner Röhl**, geboren 1968 in Buchholz in der Nordheide; Studium der Volkswirtschaftslehre in Kiel; 1994 Promotionsstipendium des Freistaates Sachsen, 2000 Promotion; 2001 bis 2002 in der Dresdener Niederlassung des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung; seit März 2002 im Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hauptstadtbüro Berlin), Referent für „Mittelstands- und Regionalpolitik“ innerhalb des Wissenschaftsbereichs Wirtschaftspolitik und Sozialpolitik.

Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2008 Deutscher Instituts-Verlag GmbH  
Gustav-Heinemann-Ufer 84–88, 50968 Köln  
Postfach 51 06 70, 50942 Köln  
Telefon 0221 4981-452  
Fax 0221 4981-445  
[div@iwkoeln.de](mailto:div@iwkoeln.de)  
[www.divkoeln.de](http://www.divkoeln.de)

Druck: Hundt Druck GmbH, Köln

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	6
1.1	Familienunternehmen – Versuch einer Annäherung	6
1.2	Übersicht über die Studie	8
<b>2</b>	<b>Familienunternehmen: Statistisch schwer zu fassen</b>	9
2.1	Anteile nach Rechtsformen	9
2.2	Große Familienunternehmen	11
2.3	Familienunternehmen in der Industrie	12
<b>3</b>	<b>Organisationsformen im Lebenszyklus des Familienunternehmens</b>	13
3.1	Das Gründer-Familienunternehmen	13
3.2	Das Mehrgenerationen-Familienunternehmen	15
3.2.1	Perpetuierung des Kleinfamilienunternehmens	15
3.2.2	Stämmebildung in Familienunternehmen	16
3.2.3	Das Großfamilienunternehmen	19
<b>4</b>	<b>Strategische Ausrichtung: Besonderheiten von Familienunternehmen</b>	23
4.1	Konfliktfelder zwischen Familie und Unternehmen	23
4.2	Die Familienstrategie	24
4.3	Die Unternehmensstrategie	26
4.3.1	Hidden Champions	26
4.3.2	Die Strategie großer Familienunternehmen	28
<b>5</b>	<b>Die Besteuerung von Familienunternehmen</b>	29
5.1	Gewerbsteuer	30
5.2	Einkommensteuer	30
5.3	Vergleich der Steuerbelastung von Personen- und Kapitalgesellschaften	32
<b>6</b>	<b>Das Familienunternehmen im Spiegel des IW-Zukunftspanels</b>	34
6.1	Das IW-Zukunftspanel – Aufbau und Nutzung	34
6.2	Strukturdaten und Erfolgskennzahlen	37
6.2.1	Die Struktur des IW-Zukunftspanels	37

6.2.2	Die Führungsstruktur der Unternehmen	40
6.2.3	Das Alter der Unternehmen	40
6.2.4	Die Nettoumsatzrendite	42
6.2.5	Die Beschäftigungsentwicklung	44
6.3	Innovation sowie Forschung und Entwicklung	45
6.3.1	Innovatoren	45
6.3.2	Forschung und Entwicklung	46
6.4	Internationalisierungsstrategien	50
6.4.1	Export und andere Auslandsaktivitäten	50
6.4.2	Regionale, überregionale und internationale Märkte	54
6.5	Standortentscheidungen und regionale Vernetzung	58
6.5.1	Wirtschaftsaktivitäten an in- und ausländischen Standorten	59
6.5.2	Netzwerke und Kooperationen	61
6.5.3	Die Einbindung in Wertschöpfungsketten	63
6.5.4	Die Chancen am Heimatstandort	65
<b>7</b>	<b>Finanzierung und Bilanzen von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen</b>	<b>69</b>
7.1	Unternehmenskennzahlen aus der Bilanzstatistik des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes	69
7.1.1	Die Struktur der DSGVO-Daten	69
7.1.2	Bilanzkennzahlen: Eigenkapital und Bankverbindlichkeiten	70
7.1.3	Erfolgskennzahlen: Umsatzrendite und Cashflow	73
7.1.4	Produktivität: Der Umsatz je Mitarbeiter	75
7.1.5	Personal- und Zinsaufwand	77
7.1.6	Ein Vergleich: Die Bilanz des „virtuellen“ Familienunternehmens	79
7.2	Stärkung des Eigenkapitals: Private Equity in Familienunternehmen	81
7.3	Auswirkungen neuer Bilanzierungsrichtlinien – IFRS für den Mittelstand	84
<b>8</b>	<b>Corporate Responsibility: Verantwortung gegenüber dem Unternehmen, seinen Mitarbeitern und der Gesellschaft</b>	<b>87</b>
8.1	Corporate Governance in Familienunternehmen	89
8.2	Unternehmenskontrolle im Familienunternehmen – Kontrollgremien	93
8.2.1	Gesellschafterversammlung	95
8.2.2	Beirat	96
8.2.3	Aufsichtsrat	97
8.3	Gesellschaftliche Verantwortung – Corporate Social Responsibility	97

<b>9</b>	<b>Unternehmensnachfolge</b>	103
9.1	Quantitative Bedeutung	104
9.2	Steuerliche Aspekte der Nachfolge	107
9.3	Sicherung der Kontinuität gegen drohende Strukturbrüche	108
9.4	Nachfolgeregelungen und Unternehmensgröße	110
9.5	Hilfestellungen bei der Nachfolgelösung	111
<b>10</b>	<b>Fazit: Familienunternehmen behaupten ihre Stellung – wenn wichtige Rahmenbedingungen stimmen</b>	112
	<b>Literatur</b>	116
	<b>Kurzdarstellung / Abstract</b>	120

# 1

## Einleitung

### 1.1 Familienunternehmen – Versuch einer Annäherung

Auf den ersten Blick scheint der Begriff Familienunternehmen inhaltlich eindeutig zu sein. Das familiengeführte Unternehmen bildet in der öffentlichen Wahrnehmung den Gegenpol zum „anonymen“ managergeführten Unternehmen, üblicherweise ein Großunternehmen oder Konzern. Da Letzteres nicht zuletzt aufgrund der in den Medien vorherrschenden Berichterstattung über den Abbau von Arbeitsplätzen an inländischen Standorten diffuse Ängste einer Fremdbestimmung und eines Ausgeliefertseins gegenüber den Kräften der Globalisierung auslöst, ist der Begriff Familienunternehmen überwiegend positiv besetzt. Dies war allerdings nicht immer so – in den siebziger Jahren galt das Familienunternehmen als altmodisch und als eine Art Auslaufmodell (Wimmer et al., 2005).<sup>1</sup>

Die heutzutage wieder überwiegend positive Einschätzung des Modells Familienunternehmen heißt aber nicht, dass auch alle unter diesem Begriff das Gleiche verstehen. Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass der Begriff Familienunternehmen durchaus nicht so einfach zu fassen ist, sondern viele Facetten aufweist. Ein jeder kann sich darunter etwas anderes vorstellen, vom lokal tätigen Handwerksbetrieb bis zum weltweit agierenden Industrieunternehmen einer alteingesessenen Unternehmerfamilie, die über Generationen hinweg kontinuierlich die Geschäfte ausgeweitet hat. Und die Unternehmensführung muss nicht zwingend von der maßgeblichen Eigentümerfamilie selbst gestellt werden, wenn man den Begriff des Familienunternehmens nicht sehr eng fassen will.

Für eine weite Fassung des Begriffs spricht einiges, nicht zuletzt die Möglichkeit eines plötzlichen Wechsels zwischen Familien- und Managerführung. Mit einer kontrollierenden Mehrheit der Eigentumsanteile am Unternehmen kann die Familie eine Fremdgeschäftsführung austauschen und durch eine neue familienfremde oder auch aus dem Kreis der Eigentümerfamilie stammende Unternehmensleitung ersetzen. Da dies praktisch jederzeit möglich ist, erscheint eine Zuordnung der managergeleiteten Unternehmen, die von einer Eigentümerfamilie dominiert werden, zu den Familienunternehmen angemessen. Fremdmanagement kann auch als eine Übergangslösung dienen, bis ein geeigneter Nachfolger aus

---

<sup>1</sup> Im Rahmen der damals postulierten Annäherung der kapitalistischen und sozialistischen Wirtschaftssysteme schien nach Meinung vieler eher dem großen kapitalmarktorientierten Unternehmen die Zukunft zu gehören – natürlich unter maßgeblicher Mitkontrolle der Arbeitnehmer und des Staates. Der die Geschicke seines Unternehmens und damit oft auch seiner Mitarbeiter bestimmende Familienunternehmer oder „Patriarch“ galt im Rahmen der gesellschaftlichen Infragestellung von Autoritäten als obsolet.

der Familie Qualifikation und Erfahrung erworben hat, oder bewusst als System der Unternehmensführung von den Familiengeschaftern gewählt werden.<sup>2</sup>

Wie aber soll die exakte Definition des Familienunternehmens lauten? In der Unternehmensforschung hat man sich zuletzt von strikten Eingrenzungen bezüglich der Eigentumsmehrheit und der Unternehmensführung gelöst, stattdessen verwendet beispielsweise Klein (2004, 14 f.) ein Definitionsmaß, das auf die Bereiche Eigentum, Kontrolle und Führung abstellt sowie indirekt die Erfahrung und Unternehmenskultur mit berücksichtigt.<sup>3</sup> Verschiedene Konstellationen, bei denen im Schnitt die 50-Prozent-Grenze überschritten wird, können eine Zuordnung zur Gruppe der Familienunternehmen herbeiführen. Der Nachteil einer solchen Vorgehensweise ist, dass sie kaum für empirische Untersuchungen verwendbar ist. Für die Selbsteinstufung der Unternehmen im Rahmen der Befragung durch das IW-Zukunftspanel, die dem empirischen Teil der vorliegenden Analyse zur Zukunft der Familienunternehmen zugrundeliegt (vgl. Kapitel 6), wurde deshalb folgende leicht verständliche Definition gewählt, die den Begriff trotzdem relativ weit fasst: „Ein Unternehmen gilt als Familienunternehmen, wenn sich mindestens 50 Prozent des stimmberechtigten Kapitals des Unternehmens im Eigentum einer natürlichen Person, einer Familie oder mehrerer verwandter Familien befinden, die gemeinsam einen kontrollierenden Einfluss auf die Geschäftsführung ausüben.“ Die Beteiligung von Familienmitgliedern an der Unternehmensführung ist nach dieser Definition also nicht maßgeblich für die Zuordnung, auch wenn in der Literatur zum Teil eine enge Eingrenzung auf ausschließlich familiengeführte Unternehmen gewählt wird (Lange, 2005, 2586).

Auf die von Klein (2004, 17) getroffene Unterscheidung zwischen Eigentumsmehrheit und Kontrolle des Unternehmens wird hier verzichtet, da nur in sehr seltenen Fällen die Kontrollfunktion von der Eigentumsmehrheit abgetrennt ist.<sup>4</sup> Eingeschlossen sind hingegen Unternehmen, die von Einzelpersonen ohne Familie geführt werden. Bei einer Dichotomie der Gesamtheit aller Unternehmen in Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen erscheint dies als die einzig sinnvolle Zuordnung – andernfalls müsste man mit mehr als zwei Unternehmenstypen arbeiten. Dabei ist zu beachten, „dass es eine Vielfalt von

---

<sup>2</sup> Das IfM (2007, 5) unterscheidet zwischen Familienunternehmen im eigentlichen Sinne, die durch die Einheit von Leitung und Eigentum geprägt sind, und Familienunternehmen im weiteren Sinne mit Familiendominanz auf der Eigentumsseite. Diese Gruppe ist laut IfM-Definition deckungsgleich mit den mittelständischen Unternehmen. Die Definition der Familienunternehmen im weiteren Sinne der Stiftung Familienunternehmen (IfM, 2007, 6) ist hingegen nahezu deckungsgleich mit der hier verwendeten Begriffsbestimmung. Einbezogen sind allerdings auch Unternehmen im Eigentum mehrerer nichtverwandter Familien.

<sup>3</sup> Aus den drei Elementen Macht (Power), Erfahrung (Experience) und Unternehmenskultur (Culture) wird ein F-PEC genannter Index entwickelt, um Familienunternehmen abzugrenzen (Astrachan et al., 2002, 46).

<sup>4</sup> In der empirischen Untersuchung von Klein (2004) galt dies nur für acht Unternehmen.

Familienunternehmen gibt, die vor allem eines gemeinsam haben, sie werden eben nicht von Konzernen oder einer relativ anonymen Masse von Eigentümern kontrolliert, sondern von Familienmitgliedern. Unternehmen, die von alleinstehenden Personen kontrolliert werden, die (noch) keine Familie gegründet haben, sind somit als potenzielle Familienunternehmen ein Sonderfall des Familienunternehmens“ (Klein, 2004, 160 f).

Als weiteres Problem bei der Analyse von Familienunternehmen ist die wenig einheitliche Definition des Begriffs Familie zu nennen. Sozialwissenschaftlich und juristisch besteht die Familie aus den Eltern beziehungsweise zumindest einem Elternteil und einem oder mehreren minderjährigen Kindern. Mit dem 18. Geburtstag des jüngsten Kindes wäre der Status des Betriebs als Familienunternehmen bei Zugrundelegung dieser engen Familiendefinition also genauso zweifelhaft wie für den Betrieb des Einzelunternehmers oder der Einzelunternehmerin, der beziehungsweise die jedoch jederzeit durch Heirat, Geburt oder Adoption die Transformation zum Familienunternehmer im engeren familientypologischen Sinn vollziehen kann.

Die heute übliche Kleinfamilie aus Eltern, Kindern und gegebenenfalls noch Großeltern ist aber ohnehin wenig geeignet, um dem Phänomen Familienunternehmen näher zu kommen. Der Familienbegriff ist in diesem Fall erheblich weiter zu fassen und entspricht eher der Familiendynastie oder dem traditionellen „Clan“, da sich das Unternehmen ein paar Generationen nach der Gründung oft im Eigentum mehrerer Familienzweige befindet, die aus dem Blickwinkel der heute üblichen Kleinfamilie eher als Verwandtschaft zu bezeichnen sind. Das Unternehmen selbst ist der Fokus, der mehr oder weniger eng Verwandte zu einer Familie macht.<sup>5</sup>

## 1.2 Übersicht über die Studie

Nach den Eingangsüberlegungen folgt im zweiten Kapitel ein Überblick über Familienunternehmen in Statistik und Empirie. Da es keine statistische Primärerhebung zur Frage des Familieneigentums gibt, muss auf eine Kombination aus statistischen Daten und einer Hochrechnung von Befragungsergebnissen zurückgegriffen werden. Anschließend wird auf die verschiedenen Organisationsformen von Familienunternehmen eingegangen. Das neu gegründete Unternehmen ist oft ein Einzelunternehmen oder wird zumindest vom Eigentümer selbst geführt. Durch Erbschaft entstehen Geschwister- und schließlich Stämmeunternehmen, deren Führung und Ausbau ein hohes Geschick erfordern. Erfolgreiche Mehr-

---

<sup>5</sup> Ein gutes Beispiel dafür sind die Textilkaufhauskette C&A und die Familie Brenninkmeyer.



generationen-Familienunternehmen sind oft als Großfamilienunternehmen organisiert, wobei das Familienmanagement einen ebenso großen Raum wie das Management des Unternehmens einnehmen kann. Dieser Sachverhalt spielt auch in der Strategie für das Familienunternehmen eine Rolle. Strategische Fragen vom Konflikt- und Familienmanagement bis zu Unterschieden in der Ausrichtung familien- und kapitalmarktgesteuerter Firmen sind das Thema des vierten Kapitels. Die Besteuerung von Familien- und anderen Unternehmen wird im fünften Kapitel behandelt. Unterschiede sind wesentlich von der Rechtsform abhängig; Personenunternehmen werden anders besteuert als Kapitalgesellschaften. Dies gilt auch seit Inkrafttreten der Unternehmenssteuerreform Anfang 2008.

Kapitel 6 enthält den Kern der eigenen empirischen Arbeit des IW Köln, eine Auswertung des Zukunftspanels der IW Consult mit den Schwerpunkten Forschung und Entwicklung beziehungsweise Innovation, Internationalisierung und Standorttreue sowie Netzwerke und Kooperationen in regionalen Lieferketten. Es schließt sich eine Auswertung der Bilanzkennzahlen des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes in Kapitel 7 an. Hier liegt eine der umfangreichsten Datenbasen zu kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland vor, die nach Rechtsformen nutzbar gemacht werden kann. Nachfolgend wird der Bereich unternehmerische Verantwortung – Corporate Responsibility – thematisiert. Zunächst wird auf Fragen der Corporate Governance und der Unternehmenskontrolle in Familienunternehmen eingegangen, dann werden die Resultate von Untersuchungen zur beträchtlichen Aktivität von Familienunternehmen in gesellschaftlichen und sozialen Bereichen zusammenfassend vorgestellt. Das letzte inhaltliche Kapitel ist dem Thema der Unternehmensnachfolge, der für deutsche Familienunternehmen eine große Rolle zukommt, gewidmet. Das abschließende Kapitel fasst die Ergebnisse der Studie zur Zukunftsfähigkeit der Familienunternehmen in Deutschland zusammen.

## 2

## Familienunternehmen: Statistisch schwer zu fassen

### 2.1 Anteile nach Rechtsformen

Die deutsche Unternehmenslandschaft wird maßgeblich von Familienunternehmen dominiert, obwohl diese nur selten im Rampenlicht stehen. Da ihr definierendes Charakteristikum die Einheit von Eigentum am Unternehmen und überwiegend auch der Leitung des Unternehmens in den Händen eines Mitglieds

oder mehrerer Mitglieder einer Familie ist, sind sie jedoch statistisch nur schwer zu erfassen. Weder im Handelsregister noch beim Statistischen Bundesamt oder in den Bilanzdaten der Bundesbank wird eine Unterscheidung in Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen vorgenommen. Bei Personenunternehmen – dazu zählen acht von zehn Betrieben in Deutschland – ist die Einheit von Leitung und Eigentum definitionsgemäß gegeben, sodass wir sie den Familienunternehmen im weiteren Sinne zuordnen können. Für andere Rechtsformen gibt es aber keine eindeutige Zuordnung. Man ist daher auf Ergebnisse von Unternehmensbefragungen angewiesen, die auf den Gesamtbestand der Unternehmen einer Rechtsform hochgerechnet werden. Tabelle 1 überträgt die Anteile der Familienunternehmen an allen Unternehmen mit bestimmter Rechtsform, wie sie das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) ermittelt hat (Wolter/Hauser, 2001, 72), auf die aktuellsten Unternehmensbestandszahlen der Umsatzsteuerstatistik.

	Anzahl	Anteil an allen Unternehmen, in Prozent
AG und KGaA	1.891	28
GmbH	331.002	80
GmbH & Co. KG und KG	99.556	88
OHG und GbR	188.794	95
Einzelunternehmen	1.375.279	100
Insgesamt	1.999.796	93

AG = Aktiengesellschaft; KGaA = Kommanditgesellschaft auf Aktien; GmbH = Gesellschaft mit beschränkter Haftung; Co. = Compagnie; OHG = Offene Handelsgesellschaft; GbR = Gesellschaft bürgerlichen Rechts; nur umsatzsteuerpflichtige Unternehmen ab 50.000 Euro Umsatz (2005).  
 Quellen: Statistisches Bundesamt, 2007; IfM, 2007, 18

Eigentümer- und Familienunternehmen stellen mit nahezu zwei Millionen Firmen 93 von 100 Unternehmen; dabei sind Kleinstbetriebe mit weniger als 50.000 Euro Umsatz nicht berücksichtigt.<sup>6</sup> Auch bei der Mehrheit der GmbHs ist die Übereinstimmung von Familieneigentum und Geschäftsführung gegeben. Acht von zehn GmbHs und sogar fast neun von zehn GmbH & Co. KGs sowie Kommanditgesellschaften sind als Familienunternehmen einzustufen. Selbst unter den etwa 7.500 wirtschaftsaktiven Aktiengesellschaften mit Sitz in Deutschland erfüllen etwa 30 Prozent das Kriterium eines Familienunternehmens, wenn man

<sup>6</sup> Bei diesen handelt es sich fast ausschließlich um Einzelunternehmen; es erscheint aber fraglich, ob sie die notwendige kritische Größe für eine Übertragung an die nachfolgende Generation erreichen. Sie bleiben somit häufig im Stadium des potenziellen Familienunternehmens und werden vor einer Übergabe wieder geschlossen.

die wirtschaftliche Kontrolle durch Mehrheitseigentum oder die kontrollierende Mehrheit der Stimmrechte aufgrund von Stammaktien betrachtet.

Weitet man die Untersuchung auf den gesamten Unternehmensbestand aus, steigt der Anteil durch die üblicherweise eigentümergeführten Kleinstbetriebe noch an. Auf Basis des Unternehmensregisters des Statistischen Bundesamts, das etwa 3,2 Millionen Unternehmen enthält, ermittelte das IfM (2007) einen Anteil der familiengeführten Unternehmen von 95 Prozent (Tabelle 2).<sup>7</sup> Auf diese entfallen mit 57 Prozent zwar deutlich mehr als die Hälfte der Beschäftigten des Wirtschaftssektors, aber mit knapp 42 Prozent ein spürbar geringerer Anteil der Umsätze. Insbesondere die vielen kleinen Familienbetriebe weisen offenbar eine größere Personalintensität und eine höhere Fertigungstiefe als die nicht familien-dominierten Großunternehmen auf.

## Familienunternehmen: Anzahl, Umsatz und Beschäftigung

Tabelle 2

Hochrechnung auf Basis des Unternehmensregisters des Statistischen Bundesamts

	Absolute Größen	Anteil an allen Unternehmen, in Prozent
Unternehmen	3 Millionen	95,1
Umsatz	1.900 Milliarden Euro	41,5
Beschäftigte	13,4 Millionen	57,3

Quelle: IfM, 2007, 24

## 2.2 Große Familienunternehmen

Bei den Familienunternehmen handelt es sich aber durchaus nicht nur um kleine und mittelständische Betriebe. Etwa 1.200 Familienbetriebe sind Großunternehmen oder Konzerne mit mehr als 50 Millionen Euro Umsatz. In der Umsatzsteuerstatistik für das Jahr 2003 waren 8.640 Großunternehmen mit mindestens 50 Millionen Euro Umsatz enthalten. Diese Zahl reduzierte sich in der Untersuchung des IfM (2007) zu großen Familienunternehmen auf eine Anzahl von etwa 3.500 Konzernen beziehungsweise Unternehmensgruppen, wenn man gegenseitige Verflechtungen oder die Kontrolle durch Mehrheitseigentum berücksichtigt. Damit stellen die familiendominierten Großunternehmen oder Unternehmensgruppen etwa ein Drittel aller Wirtschaftseinheiten mit mindes-

<sup>7</sup> Dabei verwenden die Forscher des IfM eine enge Definition des Begriffs Familienunternehmen und betrachten nur familiengeführte Einheiten. Während der Einfluss bei der Anzahl der Unternehmen nur gering sein dürfte, ist bei den Umsatz- und Beschäftigtenanteilen eine stärkere Untererfassung gegenüber der hier gewählten weiteren Definition der familiendominierten Unternehmen anzunehmen.

tens 50 Millionen Euro Umsatz (IfM, 2007, 33 ff.). Die weltweiten Umsätze der 500 größten deutschen Familienunternehmen sind von 2003 bis 2005 um fast 16 Prozent auf 743 Milliarden Euro gestiegen, die Beschäftigtenzahl um 14 Prozent auf 3,3 Millionen. Die – vom IfM geschätzte – inländische Beschäftigung ist entgegen dem gesamtwirtschaftlichen Trend ebenfalls um circa ein Zehntel auf nunmehr 2,2 Millionen angewachsen (Tabelle 3). Trotz einer auch bei den großen Familienunternehmen erkennbaren Tendenz zur Internationalisierung wurden damit auch die Inlandsstandorte merklich ausgebaut; die Veränderung ist allerdings nicht um Zukäufe bereinigt. Eine kleine Gruppe börsennotierter Unternehmen mit Familienmehrheit vereinigt dabei einen Großteil der Beschäftigung und des Umsatzes auf sich. Die zehn beschäftigungsstärksten Familienunternehmen weisen 42 Prozent der Mitarbeiter und 45 Prozent des Umsatzes der 500 größten Familienunternehmen aus, wie das IfM (2007, 36) ermittelte.

**Die 500 größten Familienunternehmen Deutschlands** Tabelle 3

		2003	2004	2005
Umsatz in Milliarden Euro	gesamt	642	676	743
	in Deutschland	436	446	490
Beschäftigte in Millionen	gesamt	2,9	3,0	3,3
	in Deutschland	2,0	2,0	2,2

Werte für Deutschland basieren auf Schätzungen des IfM.  
Quelle: IfM, 2007, 38 ff.

### 2.3 Familienunternehmen in der Industrie

Die zahlenmäßige Dominanz der Familienunternehmen ist nicht auf den tertiären Sektor beschränkt. Zwar gibt es bei den Dienstleistungen, in Handwerk und Handel die meisten kleinen und mittelständischen Familienbetriebe, aber selbst unter den Industrieunternehmen sind 88 Prozent als Familienunternehmen einzuordnen, wie die Hochrechnung auf Basis des BDI-Mittelstandspanels zeigt (BDI et al., 2006). Bei enger Abgrenzung familiengeführter Unternehmen ergab eine detailliertere Untersuchung aus dem Jahr 2003 (Tabelle 4) einen Anteil von knapp 84 Prozent an den 106.400 Industrieunternehmen in Deutschland (IfM, 2007, 22).

Auf familienbestimmte Unternehmen entfallen etwa 42 Prozent der Industriebeschäftigten in Deutschland. Fast 600 Familienunternehmen in der Industrie weisen mehr als 500 Beschäftigte auf, sind also Großbetriebe. Damit entstammt etwa die Hälfte der großen Familienunternehmen dem industriellen Bereich.

Unter den 500 größten Familienunternehmen sind hierzulande mit 270 sogar 54 Prozent Industriebetriebe (IfM, 2007, 36).

## Familienunternehmen in der Industrie nach Größenklassen

Tabelle 4

Unternehmen mit ... bis ... Beschäftigten	Industrieunternehmen insgesamt	Familienunternehmen	Anteil in Prozent
1 bis 19	79.216	70.428	88,9
20 bis 49	6.874	5.774	84,0
50 bis 99	7.521	5.626	74,8
100 bis 249	7.965	5.104	64,1
250 bis 499	2.721	1.311	48,2
500 bis 999	1.251	438	35,0
1.000 und mehr	850	151	17,8
Insgesamt	106.398	88.832	83,5

Familienunternehmen = nur familiengeführte Unternehmen; Stand: 2003.  
Quelle: IfM, 2007, 22

# 3

## Organisationsformen im Lebenszyklus des Familienunternehmens

### 3.1 Das Gründer-Familienunternehmen

Die überwiegende Mehrheit der Gründungen erfolgt durch einzelne Entrepreneure, die eine Geschäfts- oder Produktidee eigenständig verwirklichen wollen. Umstritten ist aber die Frage, ob solch ein neu geschaffenes Einzelunternehmen immer auch als Familienbetrieb anzusehen ist. Zunächst gibt es Argumente, die gegen die Zuordnung neu gegründeter Betriebe zu den Familienunternehmen sprechen. Lange (2005, 2585) verweist auf die unterschiedlichen Charakteristiken von Gründerunternehmen und etablierten Familienunternehmen, die „häufig ... von Ledigen ohne Kinder gegründet [werden], es gibt also noch gar keine Familie im Hintergrund, die Frage nach dem Fortbestand ist noch nicht zu beantworten, familienunternehmensspezifische Fragen wie zum Beispiel das Überschwappen familiärer Probleme in die Unternehmenssphäre spielen noch keine Rolle“ (Klein, 2004, 282). Überlebt das neu gegründete Unternehmen die schwierigen Anfangsjahre – Untersuchungen zufolge existieren von einer Gründungskohorte nach vier Jahren nur noch etwa 50 Prozent der Unternehmen (Berlecon Research,

2000) –, so wächst das Einzelunternehmen mit zunehmendem Alter des Gründers und dem Aufbau einer Familie aber mehr und mehr in die Rolle und damit auch in die spezifischen Eigenarten des Familienunternehmens hinein, sodass es sich dabei zwar um einen Sonderfall, aber letztlich doch um ein Familienunternehmen handelt.

Zu den Besonderheiten des Gründerunternehmens gehört die herausragende Stellung des Chefs. Seine Kompetenz ist unbestritten, da er das Potenzial des ausgewählten Geschäftsfeldes erkannt, erfolgreich das Unternehmen aufgebaut und seine Mitarbeiter üblicherweise selbst ausgesucht hat. „Erst durch sein Führung übernehmen und den damit verbundenen Aufbau des Unternehmens entsteht überhaupt die Position des Geschäftsführers. Während also sowohl beim Nachfolger im Familienunternehmen wie auch beim Geschäftsführer im Nichtfamilienunternehmen zuerst die vakante Position da ist und dann ein Geschäftsführer gesucht wird, hat der Unternehmer diese Position durch eigene Arbeit erschaffen“ (Klein, 2004, 208). Diese starke Stellung im Unternehmen unterscheidet den Entrepreneur grundsätzlich vom Firmenerben, dessen Kompetenz von den „geerbten“ Mitarbeitern, aber auch von Kunden und Lieferanten nicht selten infrage gestellt wird.

Die starke Stellung des Gründers gibt ihm die Möglichkeit, sich bietende Chancen schneller und radikaler zu nutzen, als es üblicherweise in späteren Phasen des „reifen“ Familienunternehmens möglich ist. Die Mitarbeiter ziehen auch bei riskanten Entscheidungen uneingeschränkt mit, da sie die Fähigkeiten des Unternehmers kennen und seine Autorität nicht infrage stellen. Dies kann zu einem rasanten Wachstum des Unternehmens mit neuen Produkten und in neuen Märkten führen, aber auch zu schwerwiegenden Fehlentscheidungen, die die Existenz des Unternehmens gefährden. Mit zunehmendem Alter des Gründers können Spürsinn und Erfahrungswissen durch Starrsinn und den Hang zu einsamen Entscheidungen abgelöst werden, wenn dieser nicht beizeiten bereit ist, die Position an der Spitze des Unternehmens zu räumen und diesen Platz einem nach seinen Fähigkeiten ausgesuchten inner- oder außerfamiliären Nachfolger zu übergeben. Zu den Problemen des jungen Familienunternehmens gehört die „doppelte“ Übergabe: Es sind sowohl das Eigentum wie auch die Führungsfunktion an einen – oder unterschiedliche – Nachfolger zu übertragen (vgl. Kapitel 9). Gelingt die Übergabe an die nachfolgende Generation, so ist der Schritt zum Familienunternehmen im engeren Sinne vollzogen.

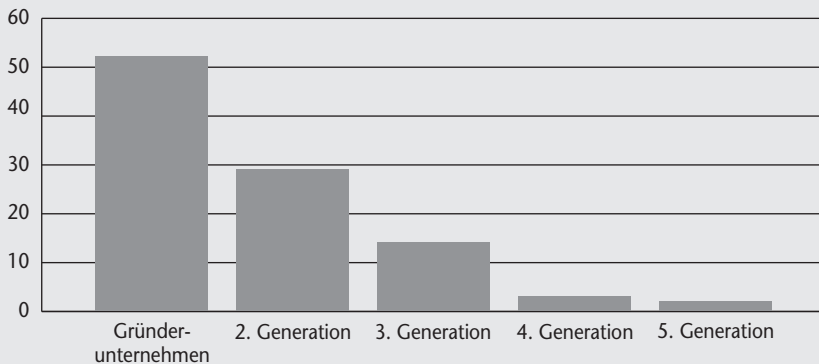
## 3.2 Das Mehrgenerationen-Familienunternehmen

In der Entwicklung der Unternehmensorganisation steht das Mehrgenerationen-Familienunternehmen in einem Spannungsverhältnis zwischen einer Aneinanderreihung kleinfamiliärer Systeme mit jeweils einer klar definierten Führungspersönlichkeit auf der einen und einer Stämmegliederung (Geschwister- und später Vetternunternehmen) auf der anderen Seite. Die Fortführung eines Kleinfamilienunternehmens mit nur einem Gesellschafter über Generationen hinweg ist aber die Ausnahme; in der Untersuchung von Klein (2004, 161) sind mehr als die Hälfte der Familienunternehmen mit einem Einzelgesellschafter Gründerbetriebe (Abbildung 1). In den Folgegenerationen nimmt diese Unternehmensform jedoch stark ab.

### Familienunternehmen mit nur einem Gesellschafter nach Unternehmensalter

Abbildung 1

Anteil an allen Einzelgesellschafter-Familienunternehmen ab 1 Million Euro Umsatz, in Prozent



Quelle: Klein, 2004, 161

### 3.2.1 Perpetuierung des Kleinfamilienunternehmens

Das kleinfamiliäre System als Fortführung des nach der Unternehmensgründung durch den Entrepreneur eingeübten Musters verringert das Konfliktpotenzial bei unternehmerischen Entscheidungen, da es jeweils eine leitende und unumstrittene Unternehmerpersönlichkeit gibt. Im Nachfolgefall – insbesondere bei unerwartetem Ausfall des Unternehmenslenkers – besteht jedoch jedes Mal erhebliche Gefahr für die Fortführung des Unternehmens. Hier kann ein Unternehmensbeirat (vgl. Abschnitt 8.2) zu einer existenziell wichtigen Stütze des Unternehmens werden; aber auch bei anderen wichtigen Entscheidungen ist es oft nicht falsch, wenn der prinzipiell mit großer Machtfülle ausgestattete Eigen-

tümer-Unternehmer versierten externen Rat einholt. Für das seit seiner Gründung, die inzwischen mindestens eine Generation zurückliegt, stark gewachsene Unternehmen erlangt ein institutionalisiertes Beratungs- und Kontrollsystem eine immer höhere Relevanz, um die Gefahr „einsamer Entscheidungen“ des Unternehmers zu reduzieren.

### 3.2.2 Stämmebildung in Familienunternehmen

Im Unternehmen mit Stämmegliederung können demgegenüber wichtige Entscheidungen durch Meinungsverschiedenheiten blockiert werden, wenn es keinen Stamm mit Mehrheitseigentum und mit einem innerhalb dieses Stamms dominierenden Oberhaupt gibt. Dies bedeutet aber auch, dass langfristig bestehende Familienunternehmen mit mehreren Stämmen als Gesellschaftern Entscheidungswege gefunden haben, die Blockaden vermeiden und relativ zügig zu unternehmerisch richtigen Entscheidungen führen, um den Unternehmenserfolg auf Dauer zu sichern. Voraussetzung ist eine gelebte Unternehmens- und Familienkultur, die auch die nicht direkt an der Geschäftsführung beteiligten Stämme und Familienmitglieder zum Mittragen sachorientierter unternehmerischer Entscheidungen bei Zurückstellung von Partikularinteressen motiviert.<sup>8</sup> Dies betrifft und erleichtert auch die Nachfolgefrage. „Ganz generell gilt: Je weniger Familienmitglieder für das Unternehmen relevant sind (Gesellschafterstatus haben), desto einflussreicher sind sie – im Positiven wie im Negativen. Und je familiärer ihre Beziehungen sind, desto mehr werden sie von Emotionen bestimmt“ (Simon et al., 2005, 61).

Die Stämmestruktur leitet sich üblicherweise aus dem Gerechtigkeitsempfinden des Firmengründers und Familienpatriarchen ab. Aus dem Spannungsverhältnis zwischen dem Wunsch, das Unternehmen in die Hände nur eines – möglichst gut geeigneten – Nachfolgers zu übergeben, und dem Gefühl, alle Nachkommen gerecht behandeln zu wollen und zu müssen, wird eine Stämmeorganisation gewählt. Sie entsteht also meist mit dem ersten Generationswechsel nach der Gründung, gelegentlich auch erst mit einer späteren Unternehmensübertragung. Die Kinder des Gründers werden zu gleichberechtigten Gesellschaftern, ein Sohn oder eine Tochter bekommt die Geschäftsführung übertragen.

Bei Wahl der Kommanditgesellschaft als Unternehmensform kann der Nachfolger als einziger persönlich haftender Gesellschafter und Geschäftsführer einen relativ hohen Grad an unternehmerischer Freiheit wahren. Trotzdem ist seine

---

<sup>8</sup> Einzelinteressen, die zu Entscheidungsblockaden führen, betreffen oft Ausschüttungen, können zum Teil aber auch rein emotional begründet sein.



Machtposition stark eingeschränkt und vom Wohlwollen oder zumindest dem auf den Geschäftserfolg gerichteten Interesse der Geschwister abhängig. Bei zunehmender Aufsplitterung der Gesellschafteranteile auf eine wachsende Zahl von Familienmitgliedern in den Stämmen kann das Konfliktpotenzial noch weiter anwachsen. Und selbst bei einer starken Stellung des Komplementärs einer Familien-KG treten die Konflikte zwischen den Stämmen spätestens im Fall der Unternehmensübergabe – genauer: des Geschäftsführerwechsels – offen zutage. Es sind vielfältige Fragen zu klären, zum Beispiel: Bleibt die Geschäftsführung in der Familie und wenn ja, wer übernimmt sie? Ist die Rechtsform der KG noch angemessen? Das Potenzial für Machtkämpfe unter den Familienstämmen ist dabei beträchtlich. Klein (2004, 178 f.) spricht von einem Übergang vom Geschwister- zum Vetternunternehmen, mit dem aus der jeweiligen Rolle der Geschwister in der Familie resultierende Probleme nicht unbedingt verschwinden, da sie tradiert werden, wobei zudem sogar noch neue Schwierigkeiten durch eine wachsende Anzahl von Stammesmitgliedern und Gesellschaftern mit abnehmender emotionaler Familienbindung hervorgerufen werden können.

Dass die Stämmeorganisation oft nicht die Erwartungen erfüllt, die der Firmengründer in sie gesetzt hat, ist nicht in der Unternehmens-, sondern vielmehr in der Familiensphäre begründet. Solange der Gründer die Geschicke des Unternehmens lenkt, ist auch seine Rolle als Familienoberhaupt unumstritten. Konflikte unter den Geschwistern treten nicht offen zutage, da es allgemein akzeptiert wird, dass letztlich doch immer das Wort des Familienoberhauts gilt. Verstirbt der Gründer oder gibt zumindest die Unternehmensleitung ab, ohne eine kontrollierende Funktion beizubehalten, werden bislang latente Konflikte unter den Kindern virulent (Simon et al., 2005, 79 ff.). Nicht selten hat der Unternehmensgründer auch Kinder aus mehreren Ehen, die im Alter stark differieren und kaum emotionale Bindungen zueinander aufweisen. Stattdessen bestehen enge Bindungen zu den jeweiligen Müttern, die sich in die Formierung der Stämme übertragen und Koalitionsbildungen vorzeichnen. Emotional aufgeladene Meinungsverschiedenheiten unter den (Halb-)Geschwistern, die aus dem privaten Bereich herrühren und oft lange zuvor in der Kindheit ihren Anfang nahmen, werden nun auf der Unternehmensebene ausgetragen (Klein, 2004, 175 ff.). Es fehlt die „friedensstiftende Autoritätsinstanz“ (Simon et al., 2005, 81) des Gründers und langjährigen Lenkers der Unternehmensgeschicke. Dadurch kann es zu Blockaden wichtiger Entscheidungen über Investitionen, Märkte und Produkte kommen, die sachlich nur schwer nachzuvollziehen sind. In der Folge kann das Unternehmenswohl unter der mit den besten Absichten geschaffenen Stammestruktur massiv leiden.

Zudem kann die Stämmeorganisation transaktionskostensteigernd wirken. Zunächst muss eine Abstimmung der Familienmitglieder innerhalb der Stämme stattfinden, bis eine Position des Stammes zu einer unternehmerischen Entscheidung gefunden ist. Dann müssen die Stämme als Gesellschafter(-gruppen) zu einer Übereinstimmung gelangen. Die oft zitierten Vorteile schneller und unbürokratischer Entscheidungswege in Familienunternehmen im Gegensatz zu den angeblich umständlichen Entscheidungsstrukturen in Managerunternehmen ohne Familieneinfluss können dadurch schnell ad absurdum geführt werden.

Aber nicht jedes Stämmeunternehmen muss durch seine Organisationsstruktur automatisch in eine Krise geraten. Durch eine formalisierte Stammestruktur mit allgemein akzeptierten Regeln und Normen, die beispielsweise in einem Leitbild oder einer Satzung des Familienunternehmens fixiert sein können – oder auch ungeschrieben gelten –, kann das Konfliktpotenzial deutlich verringert werden.<sup>9</sup> Es kann etwa ein Mindestalter der Gesellschafter festgelegt werden, damit diese zunächst „ihren eigenen Weg gehen“ können und später möglichst unbeeinflusst von ihren Eltern Verantwortung für das Familienunternehmen übernehmen (Simon et al., 2005, 81 f.).

Dies kann auch mithilfe eines Unternehmensbeirats (vgl. Abschnitt 8.2) erreicht werden, der teilweise oder vollständig mit familienfremden Unternehmerpersönlichkeiten und Branchenexperten besetzt wird, der die Gesellschafterversammlung berät und über eine entscheidende Stimme verfügt, wenn es unter den Gesellschaftern zu einer Pattsituation kommt (Simon et al., 2005, 77). Gerade in der Nachfolgeentscheidung sollte dem Beirat als extern besetztem Gremium eine wichtige Rolle zukommen, da die emotionale Involviertheit der Familienmitglieder in der Gesellschafterversammlung einer für das Unternehmen optimalen Entscheidung entgegenstehen kann.

Durch die mit wachsendem Alter des Stämmeunternehmens fortschreitende Formalisierung der Entscheidungsstrukturen nähert sich seine Struktur der des sogenannten Großfamilien- oder Clanunternehmens an, da die Bindung der Familienmitglieder an ihre jeweiligen Stämme – und die „Stammesgründer“, also die Kinder des Unternehmensgründers – mit der Zeit zurückgeht.

---

<sup>9</sup> Ein Beispiel dafür ist das Unternehmen Oetker. Ungewöhnlich ist, dass es erst in der vierten Unternehmergeneration zu einer Stämmebildung kam. Als Organisationsform wurde eine KG als Holding der Dr. Oetker-Gruppe gewählt. Durch die Aufteilung der Anteile am Unternehmen auf die acht Kinder von Rudolf-August Oetker entstand jedoch mit der Formierung der Stämme gleich eine relativ komplexe Gesellschafterstruktur. Die Zahl der Gesellschafter soll von nun an nicht weiter ansteigen; jeder Stamm muss sich auf einen Vertreter in der Gesellschafterversammlung einigen.

### 3.2.3 Das Großfamilienunternehmen

Langfristig nimmt die Zahl der Gesellschafter – oder, bei satzungsmäßiger Begrenzung, die Zahl der hinter den Gesellschaftern stehenden Familienmitglieder – immer weiter zu und die Bindung an die auf die erste Nachgründergeneration zurückgehenden Familienstämme umgekehrt ab. „Erst die Kopplung von Unternehmen und Familie hat das Phänomen Großfamilie entstehen lassen: Ohne Unternehmen keine Großfamilie“ (Simon et al., 2005, 127). Es gilt, die hinter dem reifen Unternehmen stehende Großfamilie mit möglicherweise mehreren hundert Mitgliedern so zu organisieren, dass die Entscheidungsstrukturen effizient bleiben und trotzdem eine gewisse Bindung der Mitglieder an das Unternehmen fortbesteht. Man ist stolz auf die Leistung der Vorfahren bei Aufbau und Entwicklung des Unternehmens und gleichzeitig daran interessiert, an seiner Zukunft teilzuhaben.

Um eine solche Einstellung der Mitglieder – die dem heute gelebten Modell Kleinfamilie diametral entgegensteht – zu erreichen und ihr Fortbestehen zu garantieren, sind ein aktives Familienmanagement und eine klare Ausrichtung der Entscheidungs- und Führungsstrukturen notwendig. Ein bekanntes Beispiel dafür ist die Familie Brenninkmeyer, die hinter der Bekleidungskette C&A steht. Das Unternehmen wird ausschließlich von Familienmitgliedern geführt (Klein, 2004, 245).

Das Modell der „Großfamilie als Organisation“ dient auch zur gezielten Vermeidung der konflikträchtigen Stämmebildung (Simon et al., 2005, 81). Das Modell weist nicht von ungefähr Parallelen zum Clan in traditionellen Gesellschaften auf, da dieser meist auch als eine unternehmerische Einheit fungierte. „Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Organisationsformen der Großfamilie, die allesamt mit dem Wohlergehen des Unternehmens vereinbar sind“ (Simon et al., 2005, 91). Die Extreme bilden das Modell der Brenninkmeyer-Familie, deren Mitglieder animiert werden, sich für eine Laufbahn im Unternehmen C&A zu entscheiden, und fast alle Führungspositionen innehaben, sowie die Haniel-Gruppe, bei der der Eintritt ins Unternehmen für Familienmitglieder „tabu“ ist.

Bei der weit verzweigten Unternehmerfamilie Brenninkmeyer wird das Zusammengehörigkeitsgefühl schon durch gemeinsame Feriengestaltung für die Kinder aktiv gefördert. Gesellschafteranteile werden nur auf die Familienmitglieder übertragen, die Führungsverantwortung im Unternehmen übernehmen. Bei Ausscheiden aus der Geschäftsführung erfolgt offenbar eine Auszahlung, sodass nur aktive Familienmitglieder Gesellschafter des Unternehmens sind (Simon et al., 2005, 99). Die Bekleidungskette C&A hat zwar nach dem Jahr

2000 eine Krise durchlaufen,<sup>10</sup> doch prinzipiell scheint dieses Großfamilienmodell mit aktivem Familienmanagement<sup>11</sup> zu funktionieren.

Funktionsfähig und erfolgreich ist aber auch das entgegengesetzte Modell der Haniel-Gruppe, bei der die Familienmitglieder nur Eigentümer sind (und zwar, bezogen auf die Holding, Alleineigentümer), aber grundsätzlich nicht in die Geschäftsführung berufen werden. Das Unternehmen wurde schon 1756 gegründet; heute beschäftigen die zur Holding gehörenden Unternehmen weltweit circa 53.000 Mitarbeiter und erwirtschaften 24,3 Milliarden Euro Umsatz. Die Holding selbst hat aber nur 180 Mitarbeiter und mischt sich nicht ins operative Geschäft der Beteiligungsunternehmen ein, sondern konzentriert sich auf die Optimierung des Unternehmensportfolios durch Auswahl der Geschäftsfelder und Identifizierung zukunftsfähiger Branchen. Die bei Familienunternehmen oft anzutreffende Bindung an eine Branche auch in Niedergangsphasen fehlt hier vollkommen, stattdessen ist die zügige und emotionsfreie Umschichtung im Portfolio ein Kennzeichen der Familienholding (Simon et al., 2005, 103 ff.). Das Fremdmanagement wird von den Familiengesellschaftern über einen Aufsichtsrat kontrolliert. Die Gesellschafterversammlung wählt die acht Mitglieder der Eigentümerseite in den mitbestimmungspflichtigen Aufsichtsrat. Es gibt mehr als 500 Gesellschafter, von denen nur drei mehr als 5 Prozent der Unternehmensanteile halten. Man kann also fast von Streubesitz sprechen; Stammesbildungen und Koalitionen werden schon durch die weiträumige Verteilung des Eigentums unterbunden.

Während im Fall Brenninkmeyer Corporate Governance und „Family Governance“ weitgehend deckungsgleich sind, ist im Fall Haniel eine absolute Trennung zwischen der Familie und der Führung der Unternehmen in der Holding sowie der Holding selbst gegeben. Problematisch im Fall Brenninkmeyer ist, dass Familienmitglieder, die in die Unternehmensführung wollen, in jedem Fall das Geschäft „von der Pike auf“ bei C&A lernen müssen. Dies widerspricht dem Postulat für eine erfolgversprechende innerfamiliäre Nachfolgeregelung, demzufolge ein Nachfolgekandidat möglichst außerhalb des Familienunternehmens (Führungs-)Erfahrung sammeln sollte: „Nur ein potenzieller Nachfolger, der an anderer Stelle eine vielleicht sogar noch interessantere Aufgabe mit größerem Potenzial übernehmen könnte, der also vom ‚Job‘ im Familienunternehmen un-

---

<sup>10</sup> Die zehn eigenständigen Landesgesellschaften erwiesen sich als ungeeignet, um der wachsenden Konkurrenz im Bekleidungssektor durch neue Ketten wie H&M oder Zara zu widerstehen. Sie wurden inzwischen zu einem Konzern verschmolzen, um Synergien besser ausnutzen zu können. Unrentable Filialen wurden in großem Stil geschlossen. Seit 2005 befindet sich C&A wieder im Aufwärtstrend.

<sup>11</sup> Familienmanagement ist hier in doppeltem Sinne zu verstehen: als Management des Unternehmens durch Familienmitglieder und als Management der Familie zur Förderung ihres Zusammenhalts bei im Zeitverlauf abnehmendem Verwandtschaftsgrad.

abhängig ist, kann das Umfeld der Übernahme aktiv gestalten und damit seine Chancen auf eine erfolgreiche Übernahme erhöhen“ (Klein, 2004, 234). Beim Gegenmodell Haniel hingegen werden Konflikte zwischen der Eigentümer- und Managerrolle von Familienmitgliedern – und damit auch Konflikte zwischen Familienmitgliedern, die „nur“ Gesellschafter sind, und solchen, die im Unternehmen arbeiten – durch das konsistente Fremdmanagement von vornherein ausgeschlossen. Dafür ist es allerdings noch schwieriger, ohne Managementbeteiligung den Zusammenhalt der nur noch entfernt verwandten Eigentümer als Familie zu bewahren.<sup>12</sup>

Die beschriebenen Organisationsformen des Großfamilienunternehmens grenzen das Spektrum der Möglichkeiten ein; es sind aber viele Mischformen denkbar, die auch in diversen Familienunternehmen praktiziert werden. Beispielsweise könnte jeweils nur ein Familienmitglied in die Geschäftsführung berufen werden, oder es gibt diesbezüglich überhaupt keine vertraglich beziehungsweise satzungsmäßig niedergelegten oder ungeschriebenen Familienregeln. Wichtig ist vor allem, dass das jeweilige Gesellschafter- und Geschäftsführungsmodell und die Art der Besetzung der Unternehmensführung klar definiert sind und dass die getroffenen Regelungen von praktisch allen Familienmitgliedern mit Eigentumsanteil mitgetragen werden.

Das Störpotenzial einzelner „Abweichler“, die es immer geben kann, muss zudem durch die gewählte Konstruktion der Entscheidungsfindung minimiert werden. Generell gilt, dass reife Familienunternehmen mit einer Vielzahl von Gesellschaftern abnehmenden Verwandtschaftsgrads die schwierigste Phase des „Modells Familienunternehmen“ meist überwunden haben: „Neben der Qualität der Beziehung ist immer auch die Quantität der Gesellschafter zu beachten. Je geringer die Anzahl der Gesellschafter oder der Stämme ist, desto höher ist das Risiko existenziell bedrohlicher Pattsituationen oder finanziell kaum zu tragender Austritte einzelner Gesellschafter für das Unternehmen“ (Simon et al., 2005, 165 f.). Dass die große Zahl von Gesellschaftern in reifen Großfamilienunternehmen die Möglichkeiten zu strategischem Verhalten durch Ausnutzung der Machtposition eines hohen Stimmrechtsanteils einschränkt, dürfte bereits im Vorfeld wichtiger Entscheidungen einen disziplinierenden Einfluss ausüben und sachorientierte Entscheidungen in der Gesellschafterversammlung begünstigen.

---

<sup>12</sup> Zwar bildet auch hier das Unternehmen selbst die Quelle der gemeinsamen Familienidentität, doch entsteht gleichzeitig durch die Holdingstruktur und die Distanz zu den Geschäften der gehaltenen Unternehmensbeteiligungen ein Entfremdungspotenzial, das andere Familienunternehmen so nicht kennen. Eine Bindungswirkung geht vor allem vom bislang großen unternehmerischen Erfolg der Haniel-Gruppe aus.

Das Mehrfamilienunternehmen ist als eine Zwischenform zwischen Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen zu betrachten. Es wird von der gewählten Definition für die empirische Untersuchung im Rahmen des IW-Consult-Zukunftspanels bewusst nicht miterfasst und damit letztlich der Sphäre der Nichtfamilienunternehmen zugeordnet.

Mehrere Freunde tun sich bei dieser Unternehmensform zusammen, um ein Unternehmen zu gründen (Simon et al., 2005, 83 ff.). Dies kommt relativ häufig bei Hochtechnologie-Gründungen vor (Beispiel: SAP). Zwar ist das neu gegründete Mehrfamilienunternehmen durch ähnlich schlanke Entscheidungsstrukturen wie ein junges Familienunternehmen charakterisiert. Dies gilt zumindest so lange, wie die Gründer befreundet sind und „an einem Strang ziehen“, doch fehlt die dominierende Unternehmerfamilie, sodass es sich definitorisch nur schwer vom Nichtfamilienunternehmen abgrenzen lässt. Im weiteren Verlauf der Unternehmensentwicklung kommt es entweder zu einer fortschreitenden Anonymisierung durch Anteilsverkäufe oder Zersplitterung unter mehreren nicht verwandten Großfamilien oder es erfolgt durch Übernahme der Mehrheit durch einen der Gründer beziehungsweise seine Nachfolger die Transformation zu einem „richtigen“ Familienunternehmen. Nur in sehr seltenen Fällen gibt es eine langfristige Fortführung als Mehrfamilienunternehmen, die dann zu einer strukturellen Annäherung an das Stämmeunternehmen führt (Beispiel: der Autozulieferer Huf Hülsbeck & Fürst). Gerade das Fehlen innerfamiliärer Emotionen kann das Funktionieren einer solchen Mehrfamilienkonstruktion aber auch begünstigen. Dafür gibt es jedoch eine Reihe von Voraussetzungen: der gleichberechtigte Umgang der Gründer und ihrer Nachfolger miteinander, übereinstimmende Wertvorstellungen bezüglich der Balance zwischen Unternehmens- und Familieninteressen sowie möglichst ein Verzicht auf die Bildung von Stämmen innerhalb der beteiligten Familien, also eine Fortführung des Kleinfamilienmodells der Gründer durch Auszahlung weiterer Erben oder Ähnliches (Simon et al., 2005, 89).

# 4

## Strategische Ausrichtung: Besonderheiten von Familienunternehmen

### 4.1 Konfliktfelder zwischen Familie und Unternehmen

Sowohl bei der Familie wie auch beim Unternehmen handelt es sich um soziale und ökonomische Systeme, wobei im Familienbereich meist die soziale Funktion dominiert, im Unternehmen aber die ökonomische Funktion im Vordergrund steht. Im Familienunternehmen sind beide Systeme miteinander verkettet; eine Lösung der Verbindung ist nur durch Aufgabe des Status als Familienunternehmen möglich. Die Grundprinzipien, nach denen beide Systeme funktionieren, stimmen jedoch nicht überein und können sogar diametral entgegengesetzt sein. Das System Familie wird überwiegend emotional bestimmt; Gefühle determinieren die Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern und auch die Entscheidungen. Ganz anders das System Unternehmen: Hier geht es um sachorientiertes Entscheiden und möglichst emotionsfreie Arbeitsbeziehungen der Entscheidungsträger und Mitarbeiter. Durch Mitarbeit von Familienmitgliedern in unterschiedlichen Positionen der Unternehmenshierarchie kann es schnell zu Konflikten zwischen den zuvor genannten Anforderungen der beiden Systeme kommen.<sup>13</sup>

Langfristig erfolgreiche Familienunternehmen lösen potenzielle Konflikte zwischen den Anforderungen der Familie und jenen des Unternehmens meist nach dem Grundsatz auf, dass den Unternehmensinteressen Vorrang eingeräumt wird (Simon et al., 2005, 158). Die überkommene Tradition einer solchen Entscheidungsregel mag zwar hilfreich sein, um die Akzeptanz dieses Primats für das Unternehmen zu steigern, für sich genommen reicht der soziale Druck, den Unternehmen und Familienmitglieder in diese Richtung ausüben, aber sicher nicht aus, um Familienmitglieder mit abweichender Meinung zu überzeugen. Groth et al. (2004, 40) konstatieren allgemein eine Etablierung flexibler, „individuumzentrierter Lebensformen“ mit hohen Scheidungsraten und sich mit Lebensabschnittspartnerschaften abwechselnden Phasen des Single-Daseins, die schon den kleinfamiliären Zusammenhalt schwächen. Entsprechend nimmt die Kohäsionskraft des sozialen Konstrukts Familie tendenziell ab, sodass auch das familienseitige Druckpotenzial zur Aufrechterhaltung des Unternehmens schwindet. Wichtiger ist daher die Erkenntnis, dass sich der Zielkonflikt zwischen den Unternehmens- und Familieninteressen langfristig auflöst: Nur ein gesundes und

---

<sup>13</sup> Für ein anschauliches Beispiel eines solchen Konflikts vgl. Baus (2003, 24 f.).

erfolgreiches Unternehmen kann der Familie und ihren Mitgliedern auf lange Sicht betrachtet ökonomisch von Nutzen sein.

Auch die Frage der Gerechtigkeit wird aus Familien- und Unternehmensperspektive ganz unterschiedlich zu stellen und zu beantworten sein. Als Primat sozialer Systeme steht oft die Gerechtigkeit im Mittelpunkt des Interesses, wie die aktuelle Diskussion auf gesamtgesellschaftlicher Ebene wieder zeigt. Ökonomisch bildet die von Werturteilen abhängige Gerechtigkeitsfrage aber keinen geeigneten Maßstab des Handelns, hier muss vor allem die Effizienz das Kriterium für die Beurteilung von Entscheidungen sein. „Die Idee der Gerechtigkeit in der Familie beruht auf Gleichheitserwartungen und Gleichbehandlung, ... die Idee der Gerechtigkeit im Unternehmen beruht auf Ungleichheitserwartungen und Ungleichbehandlung“ (Simon et al., 2005, 170). Eine Gleichbehandlung bei ungleichen Leistungen führt im Unternehmen zur Frustration bei den stärkeren Kräften, während in der Familie eine entsprechende Wertung und eine daraus folgende Bevorzugung oder Benachteiligung unterbleiben sollte.

Gerade bei der Nachfolgefrage von Kleinfamilien- und Stämmeunternehmen werden Konflikte zwischen diesen beiden divergierenden Gerechtigkeitsvorstellungen virulent. Eine Lösung kann zum Beispiel darin liegen, einen Beirat mit der Suche nach einem geeigneten Nachfolger zu betrauen oder ihn zumindest einzubeziehen. Auf diese Weise wird die Emotionalität reduziert und die Verantwortung für eine aus Familienperspektive eventuell „ungerechte“ (da allein sachorientierte) Lösung an ein extern besetztes Gremium übertragen.<sup>14</sup> Dies ist allerdings meist erst beim reifen Familienunternehmen mit einer größeren Anzahl Gesellschafter praktikabel – ein Beirat, der dem Unternehmensgründer mitteilt, dass er dessen Sohn nicht für den geeigneten Nachfolger hält, hat einen schweren Stand. Für den langfristigen Erfolg des Unternehmens ist es aber in jedem Fall entscheidend, dass letztlich nur kompetente Familienmitglieder in die Führungsriege berufen werden. Sind keine verfügbar, muss auf eine externe Besetzung der Geschäftsführung zurückgegriffen werden.<sup>15</sup>

## 4.2 Die Familienstrategie

Während Nichtfamilienunternehmen, insbesondere größere Publikumsgesellschaften, „nur“ eine Strategie für das Unternehmen definieren und verfolgen

---

<sup>14</sup> Das Prinzip ähnelt der Hinzuziehung einer Unternehmensberatung für die Benennung notwendiger Sanierungsmaßnahmen, die prinzipiell auch unternehmensintern bekannt sind. Radikale Maßnahmen werden oft nur akzeptiert und umgesetzt, wenn sie von außerhalb des Systems angestoßen werden.

<sup>15</sup> Die Forderung, dass nur Familienmitglieder Führungsverantwortung übernehmen sollten, die mindestens so gut sind wie der beste Kandidat von außerhalb des Unternehmens (Klein, 2004), dürfte aber in der Praxis schwer umzusetzen sein.



müssen, reicht dies für Familienunternehmen nicht aus. Um die divergierenden Interessen in einem großen Mehrgenerationen-Familienunternehmen zu fokussieren und im Sinne des Unternehmens zu nutzen, ist die Entwicklung einer Familienstrategie notwendig (Baus, 2003, 14 f.). Nur so kann verhindert werden, dass interne Auseinandersetzungen innerhalb der Familie beziehungsweise zwischen den Familienstämmen ein Ausmaß und eine Dauer erreichen können, die die Gesundheit und letztlich die Existenz des Unternehmens gefährden. „An internen Auseinandersetzungen scheitern Familienunternehmen viel häufiger als am Markt“ (Baus, 2003, 12). Allein auf der formalen Ebene der Ausgestaltung des Gesellschaftervertrags lassen sich die Probleme, die Familienunternehmen eigentümerseitig in Schieflage bringen können, nicht zufriedenstellend lösen. Dies zeigen Beispiele für langanhaltende Familienkonflikte wie Tchibo (Unternehmerfamilie Herz) und Bahlsen (Baus, 2003, 12).

Während das Unternehmen selbst über Strategie, Organisation, Anforderungsprofile und Marktausrichtung und die Gesellschafterseite über den Gesellschaftervertrag und die -versammlung eine stabilisierende Struktur erhalten, ist die Familie prinzipiell ein labiles Konstrukt. Ohne eine aktive Gestaltung wird sie vor allem von der Vermutung zusammengehalten, dass das (mit der Zeit abnehmende) Verwandtschaftsverhältnis einen guten Willen zur Konfliktlösung garantiert. Dies ist jedoch oft nur begrenzt der Fall: Handlungsblockaden und heftige, emotional angeheizte Auseinandersetzungen sind gerade intrafamiliär keine Seltenheit. Da die unter den nicht familiär verbundenen Gesellschaftern herrschende Distanz fehlt, werden Meinungsverschiedenheiten sogar schneller mit unsachlichen Argumenten ausgetragen. Die „Vermischung und Verwechslung familiärer und unternehmerischer Spielregeln“ stellt einen bedeutenden Risikofaktor dar (Simon et al., 2005, 163). „Daraus folgt: Eine Unternehmerfamilie kann auf eine leistungsfähige Organisation mit Strukturen und Regeln nicht verzichten“ (Baus, 2003, 16). Eine „Family Governance“, die die Interessen des Unternehmens in den Mittelpunkt stellt und verdeutlicht, dass nur damit langfristig auch den Interessen der Unternehmerfamilie und ihrer Mitglieder gedient ist, ist Voraussetzung für die Entwicklung einer erfolgreichen Familienstrategie. Dabei geht es in der ersten Generation nach dem Gründer (oder genauer: in der ersten Generation nach Aufgabe des Kleinfamilienmodells mit nur einem Eigentümer-Unternehmer) um den Aufbau von Teamfähigkeit unter den Gesellschaftern – zumeist Geschwistern –, in der späteren Entwicklung des Familienunternehmens um die Schaffung von Strukturen, die den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie bei abnehmender Verwandtschaft sicherstellen (Baus, 2003, 50 f.; vgl. Kapitel 3).

## 4.3 Die Unternehmensstrategie

### 4.3.1 Hidden Champions

Die Unterschiede zu Nichtfamilienunternehmen beschränken sich jedoch nicht auf die Erarbeitung einer Familienstrategie, die dafür sorgt, dass die Gesellschafter miteinander zum Wohle des Unternehmens und nicht gegeneinander arbeiten. Die Strategie zur Ausrichtung des Unternehmens ändert sich zwar im Zeitablauf und mit dem Wachstum des Unternehmens, die grundsätzliche Marktausrichtung bleibt jedoch meist über relativ lange Zeit konstant. Während das Gründer-Familienunternehmen vor allem durch die schnellen Entscheidungen des alleinverantwortlichen Unternehmers, sein Gespür für Marktchancen und eine schlanke Organisationsstruktur geprägt ist, entwickeln industrielle Familienunternehmen mittlerer Größe oft eine ausgefeilte Nischenstrategie, um in globalisierten Märkten erfolgreich zu sein. Ausgehend von einer hervorragenden Produktqualität und einer Produktidee mit Alleinstellungsmerkmal haben die betreffenden Unternehmen in den letzten Jahrzehnten zunächst die westeuropäischen und amerikanischen Märkte, inzwischen aber auch Osteuropa und den Weltmarkt erobert.

Eine Übersicht über deutsche Familienunternehmen, die in ihrem Marktsegment Weltmarktführer sind oder zumindest einen sehr hohen Marktanteil aufweisen, gibt Simon (2007, 16 ff.). Die Produkte, mit denen die meist nur Branchenexperten bekannten Champions reüssieren, reichen von Hochhausfassaden über aufrollbare Hundeleinen und Straßenfräsen bis zu Vorhängen und Ausstattungen für Theaterbühnen. Nicht selten sind es auch komplexe Dienstleistungen wie die Planung und Realisierung von Achterbahnen für große Vergnügungsparks oder die Sanierung von Industrieanlagen nach Brand-, Wasser- oder Sturmschäden, die von Kunden aus aller Welt am liebsten einem deutschen Familienunternehmen übertragen werden. Dabei handelt es „sich keineswegs nur ... um die für den deutschsprachigen Raum so typischen Maschinen- und Anlagenbauer oder Zulieferer, sondern das Leistungsspektrum der Hidden Champions spiegelt die gesamte Bandbreite von Industriegütern, Konsumprodukten und Dienstleistungen wider“ (Simon, 2007, 26).

Dass diese weltweit aktiven Familienunternehmen trotzdem weitgehend unbekannt geblieben sind, hat mehrere Gründe. Zum einen stellen sie nur selten Konsumgüter her, sondern sind im Vorleistungsbereich bekannter Handelsmarken und großer Industrieunternehmen tätig, wenn sie nicht Maschinen oder Dienstleistungen anbieten. Die Hidden Champions befinden sich jedenfalls in der Wertschöpfungskette fast durchweg an Plätzen, die sie vor den Augen der

breiten Öffentlichkeit verbergen. Damit können sie sich einen großen Marketingaufwand sparen; in ihrem spezifischen Marktsegment sind die Unternehmen trotzdem bestens bekannt. Die Beziehungen zu ihren Kunden sind meist langfristig gewachsen und vertrauensbasiert. Häufig scheuen die betreffenden Familienunternehmer aber auch bewusst die Öffentlichkeit und die Medien (Simon, 2007, 27 f.).

Basis der empirischen Untersuchung von Simon (2007, 30 ff.) war eine Datensammlung über 1.174 deutsche Unternehmen, die als Hidden Champions eingestuft wurden. Voraussetzung war eine Position unter den Top 3 auf dem Weltmarkt oder die Marktführerschaft in Europa; der Umsatz durfte 3 Milliarden Euro nicht übersteigen. Zudem wurde auf einen geringen Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit als qualitatives Kennzeichen geachtet. Bei den einbezogenen Firmen handelte es sich ganz überwiegend um Familienunternehmen, auch wenn sich die Zahl der Unternehmen, die an der Börse notiert sind oder sich gegenüber Private-Equity-Investoren geöffnet haben, seit der Untersuchung von 1995 versechsfacht hat. An der schriftlichen Befragung nahmen 147 Unternehmen teil. Dabei hatte nur ein Viertel der antwortenden Unternehmen einen Umsatz von unter 50 Millionen Euro; 18 Prozent wiesen Umsätze von mehr als 500 Millionen Euro auf. Der Umsatzmittelwert lag bei 326 Millionen Euro. Auf den ersten Blick scheinen diese Ergebnisse der Auswertung des IW-Zukunftspanels (Abschnitte 6.4 und 6.5) zu widersprechen, der zufolge vor allem Familienunternehmen mit 10 bis 50 Millionen Euro Umsatz innovationsstark und überdurchschnittlich auf den internationalen Märkten präsent sind. Es ist jedoch zu bedenken, dass eine gezielte Auswahl von Unternehmen die Basis der Analyse von Simon (2007) bildete, keine Zufallsauswahl. Kleine und mittelständische Familienunternehmen sind möglicherweise eher potenzielle Hidden Champions, die die Kriterien der Marktführerschaft derzeit noch nicht hinreichend erfüllen und die daher durch das Untersuchungsraaster von Simon (2007) gefallen sind.

In Massenmärkten und in Märkten mit hohem Kapitalbedarf sind diese erfolgreichen Familienunternehmen üblicherweise nicht zu finden, da eine Weltmarktführerschaft oder ein Platz unter den größten drei bis fünf Unternehmen dort nur für große internationale Konzerne erreichbar ist. Die Limitierung der Ressourcen fördert den sparsamen Umgang mit Kapital (Weissman/May, 2007, 38 f.) und die Konzentration auf Kernkompetenzen beziehungsweise kleine Marktsegmente. Entscheidend ist eine klare Zielorientierung im Zusammenspiel mit einer langfristigen Planung. Die Eindeutigkeit und Konstanz der Ziele, die sich nicht nach Managementmoden ändern, wird in der Literatur betont (Simon, 2007; Wieselhuber, 2003).

Die erfolgreichen Unternehmer brauchen und haben „Visionen“ – aber nicht losgelöst von der ökonomischen Realität, sondern meist verbunden mit Bodenständigkeit und einer „Mentalität des Anpackens“. Die Wachstumsstrategie steht üblicherweise an erster Stelle, die Basis dafür bilden aber innovative Produkte von hervorragender Qualität bei gleichzeitiger Kundenorientierung und Kostenkontrolle. Hidden Champions sind keine Wunderunternehmen, sie machen viele kleine (und gelegentlich ein paar große) Dinge allerdings ein bisschen besser als ihre Wettbewerber. Das Wachstum wird aus eigener Kraft angestrebt, sodass die Expansionsgeschwindigkeit nicht zu hoch ist und sich an den Möglichkeiten, Investitionen aus thesaurierten Gewinnen zu tätigen, ausrichtet.

Nach der vergleichenden Untersuchung von Simon (2007, 47) für die Jahre 2005 und 1995 sind die Hidden Champions im Jahresdurchschnitt um 8,8 Prozent gewachsen, das heißt, sie haben ihre Umsätze im betreffenden Jahrzehnt auf das 2,3-Fache erhöht. Dabei sind kleine wie große Unternehmen im Schnitt mit ungefähr derselben Rate gewachsen.

Nicht wenige ehemals verborgene Champions sind in den letzten zehn bis 20 Jahren allerdings so stark gewachsen, dass sie inzwischen als Big Champions einzustufen sind, die die Wahrnehmbarkeitsschwelle für die breite Öffentlichkeit hinter sich gelassen haben. Hierzu zählt Simon (2007, 50) beispielsweise die Unternehmen SAP, Merck, Fresenius Medical Care und inzwischen auch die Würth-Gruppe.

#### **4.3.2 Die Strategie großer Familienunternehmen**

Neben den beschriebenen Möglichkeiten zur Positionierung mittelgroßer Familienunternehmen in nationalen und internationalen Märkten gibt es bei älteren und großen Familienunternehmen noch eine zusätzliche Besonderheit. Die Bildung von Mischkonzernen durch Diversifizierung auf an sich „fremde“ Geschäftsfelder ist bei Familienunternehmen ab einer bestimmten Größe durchaus üblich. Hierbei handelt es sich um eine bewusste strategische Entscheidung großer Mehrgenerationen-Familienunternehmen, nicht um das eher zufällige Ergebnis einer sprunghaften Unternehmensführung (Simon et al., 2005, 149).

Bei Nichtfamiliengesellschaften ist eine solche Diversifizierungsstrategie heute dagegen unüblich und unter Analysten als „Gemischtwarenladen“ verpönt, stattdessen wird eine Konzentration auf Kernkompetenzen angemahnt.<sup>16</sup> Der Grund für die Diversifizierungsstrategie liegt aber auf der Gesellschafterseite

---

<sup>16</sup> Bei Daimler heißt dies beispielsweise eine Aufstellung als globaler Automobilkonzern statt der zuvor angestrebten Positionierung als allgemeiner Technologie- und Mobilitätskonzern.

und ist nicht im Unternehmen begründet: Familienfremde Investoren können Risikominimierung betreiben, indem sie ein Portfolio aus Beteiligungen in verschiedenen Branchen und anderen Anlagetypen zusammenstellen. Die Eignerfamilie eines Familienunternehmens hat kaum die Möglichkeit zur Diversifizierung von Anlagen außerhalb des Unternehmens, dazu ist die Kapitalbindung im Unternehmen zu groß. Um das geschäftliche Risiko zu mindern, bleibt nur die Diversifikationsstrategie für das Unternehmen selbst.

Beispiele für die Umsetzung einer derartigen Strategie sind die Bildung einer Holdingstruktur in Familieneigentum (Haniel) oder ein „klassisches“ Unternehmen mit verschiedenen Bereichen in unterschiedlichen Märkten (Merck). Viele dieser Familienunternehmen sind trotz der heute vom betriebswirtschaftlichen Mainstream als Nachteil eingestuften Vielfalt der Geschäftsfelder erfolgreich. Sind sie kapitalmarktnotiert, müssen für die Diversifizierung jedoch meist Bewertungsabschläge von 10 bis 15 Prozent in Kauf genommen werden.

## 5

## Die Besteuerung von Familienunternehmen

Die steuersystematische Behandlung der Unternehmen ist von der Rechtsform abhängig, nicht davon, ob es sich um ein familiengeführtes Unternehmen handelt oder nicht. Trotzdem haben die Besteuerungsunterschiede zwischen Personenunternehmen und Kapitalgesellschaften eine hohe Relevanz für die Familienbetriebe. Wie in Kapitel 2 aufgezeigt, sind etwa 93 Prozent aller Unternehmen mit mindestens 50.000 Euro Umsatz familien- oder eigentümergeführt. Unter diesen dominieren mit 83 Prozent des Gesamtbestands die Personenunternehmen. Bezogen auf die Familienunternehmen sind 89 Prozent Personen- und nur 11 Prozent Kapitalgesellschaften (überwiegend in der Rechtsform der GmbH). Die Erträge dieser Einzelunternehmen, Offenen Handelsgesellschaften und Kommanditgesellschaften unterliegen der Gewerbesteuer und der Einkommensteuer zuzüglich Solidaritätszuschlag.

Durch die Unternehmenssteuerreform hat sich mit dem Jahr 2008 auch die Besteuerung dieser Familienunternehmen wesentlich verändert. Die Personenunternehmen erhalten erstmals eine Verringerung ihrer Steuerbelastung, sofern ihre Gewinne im Unternehmen verbleiben und nicht ausgeschüttet werden. Damit wird ihre Besteuerung der von Kapitalgesellschaften prinzipiell angenähert (IW Köln, 2008). Für die Kapitalgesellschaften gilt eine Reduktion des Körper-

schaftsteuersatzes bei Verschlechterung der Abschreibungsbedingungen und bei weiteren Maßnahmen zur Verbreiterung der Bemessungsgrundlage.

## 5.1 Gewerbesteuer

Auch im Bereich der Gewerbesteuer gibt es Änderungen. Den Personenunternehmen wird ein Freibetrag von 24.500 Euro eingeräumt.<sup>17</sup> Ab Januar 2008 wurde die Gewerbesteuermesszahl auf einheitlich 3,5 Prozent gesenkt. Schon seit 2001 wird Personenunternehmen eine pauschalierte Anrechnung der Gewerbesteuer auf die Einkommensteuerschuld gewährt. Sie betrug bis Ende 2007 das 1,8-Fache des Gewerbesteuermessbetrags und wurde ab 2008 auf das 3,8-Fache erhöht. Gleichzeitig wurde die Abziehbarkeit der Gewerbesteuer als Betriebsausgabe, sowohl in sich selbst als auch bei der Einkommensteuer, abgeschafft.

Zwar wirken diese Veränderungen bei der Gewerbebesteuerung gegenläufig, sie führen in ihrer Gesamtheit aber zu einer Entlastung, sodass seit 2008 Personenunternehmen bis zu einem Hebesatz von 401 Prozent de facto von der Gewerbesteuer befreit sind und allein der Einkommensteuer und dem Solidaritätszuschlag unterliegen.<sup>18</sup> Unternehmen mit höherem Hebesatz zahlen zusätzlich Gewerbesteuer, Unternehmen mit niedrigerem Hebesatz erhalten allerdings keine Erstattung, da die Höhe der Gewerbesteueranrechnung auf die tatsächlich gezahlte Gewerbesteuer begrenzt ist. Die Anrechenbarkeit der Gewerbesteuer soll ausgleichen, dass die gewerblichen Einkommen im Gegensatz zu anderen Einkunftsarten mit Gewerbesteuer vorbelastet sind. Ohne eine Kompensation wären betroffene Unternehmer einer deutlich höheren Steuerlast ausgesetzt als sonstige Einkommensbezieher. Durch die Unternehmenssteuerreform wird nun die Benachteiligung der gewerblichen Einkünfte durch die Vorbelastung mit Gewerbesteuer weiter vermindert.

## 5.2 Einkommensteuer

Die Eigentümer von Personenunternehmen unterliegen mit ihren Unternehmensgewinnen dem allgemeinen Einkommensteuertarif. Mit Einführung der Reichensteuer wurde 2007 der Einkommensteuerspitzensatz auf 45 Prozent erhöht, für Personenunternehmen gilt diese Regelung erst seit 2008. Zu diesem Zeitpunkt wurde auch ein verminderter Sondersatz für einbehaltene Gewinne

---

<sup>17</sup> Der Freibetrag wird zum Ausgleich dafür gewährt, dass Personenunternehmen anders als Kapitalgesellschaften die Geschäftsführergehälter nicht als Betriebsausgabe absetzen dürfen, also bei gleichem wirtschaftlichen Erfolg einen höheren Gewinn in der Bilanz ausweisen.

<sup>18</sup> Bis 2007 konnte die Anrechnung die zu zahlende Gewerbesteuer nur bis zu einem Hebesatz von 380 Prozent kompensieren.

in Höhe von 28,25 Prozent eingeführt. Die Inanspruchnahme ist aber auf Unternehmer/Gesellschafter beschränkt, deren Gewinnanteil 10 Prozent oder 10.000 Euro übersteigt. Dies dürfte bei älteren Familienunternehmen mit vielen Gesellschaftern oft nicht der Fall sein. Mit der Reform sollte die Belastung für thesaurierte Gewinne von Personenunternehmen wie bei Kapitalgesellschaften auf circa 30 Prozent gesenkt werden. Dies gelingt allerdings aufgrund der Besonderheiten der Besteuerung nicht wirklich, denn die Gesamtbelastung durch Gewerbesteuer, Einkommensteuer auf einbehaltene Gewinne und Solidaritätszuschlag beläuft sich nur dann auf einen Wert von 29,8 Prozent, wenn die Steuer nicht aus dem Gewinn gezahlt werden muss, sondern aus anderen Quellen beglichen wird. Es ist nämlich egal, für welchen Zweck der Gewinn entnommen wird – sobald er das Unternehmen verlässt, ist er nicht mehr begünstigt und wird mit dem vollen Einkommensteuersatz von in der Spitze 45 Prozent belastet, selbst dann, wenn er ausschließlich zur Zahlung der Einkommen- oder Gewerbesteuer verwendet wird. Lediglich für die Erbschaftsteuer gibt es eine Ausnahme. Geht man davon aus, dass die gesamte Steuer auf den Gewinn auch aus dem Gewinn zu zahlen ist, dann steigt die Belastung der einbehaltenen Gewinne auf 36,2 Prozent an (Tabelle 5). Dieser Wert liegt 6,2 Prozentpunkte über der vorgesehenen Minimalbelastung beziehungsweise der Belastung thesaurierter Gewinne von Kapitalgesellschaften (IW Köln, 2008).

Zudem gilt die verbleibende Entlastung nur für einbehaltene Gewinne. Der Unternehmer muss aber üblicherweise auch von irgendetwas leben – im Entnahmefall ist die Belastung deutlich höher. Mit wachsendem Ausschüttungsanteil profitieren die Gesellschafter immer weniger von der Thesaurierungsbegünstigung für ihre Gewinnanteile. Bei vollständiger Entnahme beträgt die Steuerbelastung von Personenunternehmen nun 47,4 Prozent. Geht man davon aus, dass insbesondere geschäftsführende Gesellschafter ihren Lebensunterhalt aus den Unternehmensgewinnen bestreiten müssen, ist die minimale Thesaurierungsbelastung von 36,2 Prozent nicht realisierbar. Tatsächlich dürfte die Steuerlast eines Personenunternehmens auch zukünftig über 40 Prozent liegen. Zwar ist die Steuerbelastung bei kleineren Unternehmen mit niedrigerem Gewinn geringer, da aufgrund des progressiven Einkommensteuertarifs der Grenzsteuersatz des Unternehmers zurückgeht, dafür dürften bei kleinen Familienunternehmen mit geringeren Gewinnen die Entnahmekoten für den Lebensunterhalt höher sein, was sich wiederum steuererhöhend auswirkt.

Ob ein Personenunternehmen beziehungsweise ein Unternehmer tatsächlich von der Thesaurierungsbegünstigung Gebrauch macht, will auch gut überlegt sein. Denn eine spätere Entnahme wird steuerlich bestraft. Die Entnahme wird

nicht dem allgemeinen Einkommensteuertarif – unter Verrechnung der bereits gezahlten Steuer –, sondern der Abgeltungsteuer von 25 Prozent unterworfen. Dies mag zunächst aufgrund des niedrigen Steuersatzes vorteilhaft erscheinen, ist es aber nicht. Es handelt sich nämlich um eine Nachversteuerung, durch die die Gesamtbelastung auf 48 Prozent ansteigt. Die Ausschüttung wird mit einer Kombination aus Thesaurierungsbelastung und Abgeltungsteuer zuzüglich Gewerbesteuer belegt.<sup>19</sup> Sinkt der Grenzsteuersatz des Anteilseigners, sinkt nur die Steuerlast bei sofortiger Ausschüttung, nicht aber jene bei vorübergehendem Einbehalt und nachträglicher Entnahme.

### 5.3 Vergleich der Steuerbelastung von Personen- und Kapitalgesellschaften

Mit Einführung der Abgeltungsteuer in Höhe von 25 Prozent zuzüglich Solidaritätszuschlag 2009 erhöht sich die Ausschüttungsbelastung von Kapitalgesellschaften geringfügig auf insgesamt 48,3 Prozent. Bei einem steuerlichen Vergleich von Personenunternehmen und Kapitalgesellschaften hat die Kapitalgesellschaft ab 2009 im Ausschüttungsfall eine etwas höhere Steuerlast zu tragen, das Personenunternehmen ist bei Gewinneinbehalt aber deutlich benachteiligt. Mit Einführung der Abgeltungsteuer ist die Fremdfinanzierung von Investitionen generell begünstigt.

Auf Ebene des Unternehmens sind die Zinsaufwendungen prinzipiell gewinnmindernd abzugsfähig und der Kreditgeber braucht nur die Abgeltungsteuer von 25 Prozent zuzüglich Solidaritätszuschlag zu zahlen. Dies ist erheblich weniger, als Personen- und Kapitalunternehmen bei Eigenkapitalfinanzierung und vollständiger Gewinnthesaurierung zahlen müssen. Durch die Bevorzugung der Fremdfinanzierung könnte sich künftig die Finanzierungsstruktur von Unternehmen verschlechtern, was vor dem Hintergrund der Basel-II-Regeln zur Kreditvergabe im Bankensektor problematisch ist.

Die Änderungen im Rahmen der Unternehmenssteuerreform beschränken sich nicht auf die Tarife, auch die Bemessungsgrundlage wurde neu gestaltet. Hierbei wurde die sogenannte Zinsschranke eingeführt. Seit 2008 vermindern gezahlte Zinsen den zu versteuernden Gewinn grundsätzlich nicht mehr, sofern sie nach Abzug von Zinserträgen mehr als 30 Prozent des Gewinns vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen ausmachen. Allerdings gilt eine Freigrenze von 1 Million Euro und die Regelung ist auf konzerngebundene Unternehmen beschränkt.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Es handelt sich durchweg um Proportionalsteuern, deren Belastung zusammen bereits höher ist als die Steuerlast bei einer direkten Ausschüttung, die mit dem Spitzensatz der Einkommensteuer von 45 Prozent versteuert wird.

<sup>20</sup> Das heißt, ein Nettozinsaufwand von weniger als 1 Million Euro darf abgezogen werden.



Durch die beiden zuvor genannten Einschränkungen in der Anwendung der Zinsschranke dürften Familienunternehmen hierzulande nur in Ausnahmefällen, aber nicht in ihrer mittelständisch geprägten Mehrzahl betroffen sein. Für die meisten Familienunternehmen in Deutschland sind die Modifikationen bei den Hinzurechnungen der Gewerbesteuer relevanter. Bislang wurde bei der Ermittlung des gewerbesteuerpflichtigen Gewinns die Hälfte der gezahlten Dauerschuldzinsen, also Zinsen für Kredite mit einer Laufzeit von mehr als einem Jahr, hinzuaddiert. Mit der Steuerreform 2008 werden nun stattdessen 25 Prozent aller gezahlten Zinsen sowie der Finanzierungsanteile in Mieten, Pachten und Leasingraten hinzugerechnet. Bei beweglichen Wirtschaftsgütern wird ein Finanzierungs- beziehungsweise Zinsanteil von 20 Prozent unterstellt, bei unbeweglichen von 75 Prozent.

## Auswirkungen der Unternehmenssteuerreform auf Personenernehmen

Tabelle 5

Tarifliche Belastung der Unternehmensgewinne mit Gewerbesteuer, Einkommen- beziehungsweise Körperschaftsteuer und Solidaritätszuschlag, in Prozent

### Personenunternehmen

#### 2008

Ausgeschüttete Gewinne		Einbehaltene Gewinne	
Sofortausschüttung	Nachversteuerung	theoretisch	effektiv
47,4	48,0	29,8	36,2

### Kapitalgesellschaft

2008	2009	2008
Ausgeschüttete Gewinne		Einbehaltene Gewinne
46,5	48,3	29,8

Gewerbesteuerhebesatz 400 Prozent; Werte gelten jeweils ab den angegebenen Jahren für einen Spitzensteuersatz von 45 Prozent und eine Abgeltungssteuer von 25 Prozent ab 2009.  
Quelle: IW Köln, 2008

Während bisher ein kreditfinanzierter Kauf steuerlich gegenüber Miete oder Leasing benachteiligt war, werden künftig beide Alternativen von der Gewerbesteuer erfasst. Auf kleine, überwiegend kapitalschwache Unternehmen, die ihre Geschäftsräume und die Einrichtung mieten, kann dies aber sehr negative Auswirkungen haben. So müssen seit 2008 75 Prozent der für das Betriebsgelände oder die Büroräume gezahlten Miete zum gewerbesteuerpflichtigen Gewinn hinzugerechnet werden. Dies kann beispielsweise im Einzelhandel zu erheblichen steuerlichen Mehrbelastungen führen. Dann liegt die tatsächliche Steuerlast unter Umständen weit über den 36,2 Prozent bei Einbehalt oder den 47,4 Prozent im

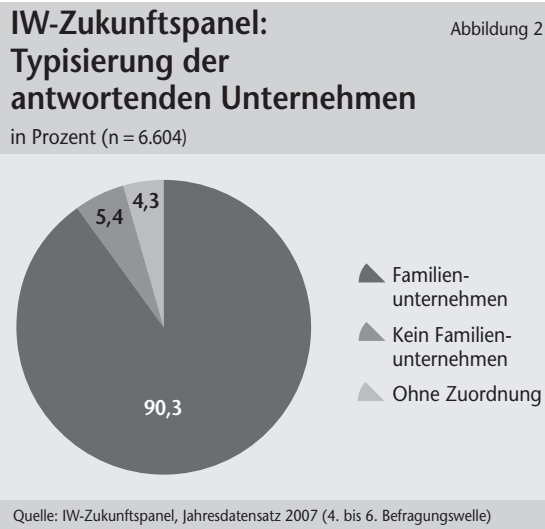
Entnahmefall.<sup>21</sup> Prinzipiell sind gezahlte Zinsen, Mieten und Leasingraten Belastungen des Unternehmens, die nicht zusätzlich besteuert werden sollten.

## 6 Das Familienunternehmen im Spiegel des IW-Zukunftspanels

### 6.1 Das IW-Zukunftspanel – Aufbau und Nutzung

Für die empirische Untersuchung zu den strukturellen Besonderheiten von Familienunternehmen im Gegensatz zu den Nichtfamilienunternehmen konnte im Rahmen des IW-Zukunftspanels der IW Consult auf Unternehmensdaten von 6.600 Unternehmen zurückgegriffen werden; für 6.100 Unternehmen war eine Einstufung als Familienunternehmen oder Nichtfamilienunternehmen möglich. Unternehmen, die eigentümergeführt waren, wurden generell den Familienunternehmen zugeordnet. Darüber hinaus wurde auf die Selbsteinschätzung der Unternehmen rekuriert, um Familienunternehmen zu identifizieren.<sup>22</sup>

Nach Hochrechnung auf die tatsächliche Größen- und Branchenstruktur in den betrachteten Wirtschaftsbereichen ergibt sich die in Abbil-



<sup>21</sup> Zwar erhöht sich so auch die Steuerlast von Kapitalgesellschaften, da sie den gleichen gewerbsteuerlichen Vorschriften unterliegen. Es besteht aber wieder eine Benachteiligung der gewerblichen Einkünfte gegenüber anderen Einkunftsarten.

<sup>22</sup> Als ergänzende Erklärung im Rahmen der Online-Befragung diente die Definition, die in Kapitel 1 zugrundegelegt wurde. Danach ist ein Unternehmen als Familienunternehmen einzustufen, wenn sich mindestens 50 Prozent seines stimmberechtigten Kapitals im Eigentum einer natürlichen Person, einer Familie oder mehrerer verwandter Familien befinden, die gemeinsam einen kontrollierenden Einfluss auf die Geschäftsführung ausüben. Diese Definition schließt eigentümergeführte Einzelunternehmen ein, allerdings haben sich trotzdem nicht alle entsprechenden Betriebe selbst als Familienunternehmen klassifiziert. Durch die gesonderte Abfrage der Eigentümerführung konnte aber eine korrekte Zuordnung erreicht werden.

dung 2 wiedergegebene Typisierung der antwortenden Unternehmen. Neun von zehn Unternehmen sind eigentümergeführt oder anderweitig familiendominiert; nur gut 5 Prozent sind als Nichtfamilienunternehmen einzustufen. Lässt man jene Unternehmen, für die keine Zuordnung möglich war, außer Betracht, so steigt der Anteil der Familienunternehmen auf über 94 Prozent. Dieser Wert zeigt eine hohe Übereinstimmung mit dem Ergebnis der einzigen anderen empirischen Untersuchung zum Thema durch das IfM (vgl. Kapitel 2).

## Das IW-Zukunftspanel

Übersicht 2

Im Rahmen des IW-Zukunftspanels werden Unternehmen aus dem Bereich Industrie und industrie-nahe Dienstleistungen regelmäßig befragt, um die strukturelle Entwicklung der deutschen Wirtschaft abzubilden. Das IW-Zukunftspanel wird von der IW Consult durchgeführt. Als Tochtergesellschaft des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) erbringt die IW Consult seit 1998 hochspezialisierte Dienstleistungen und Auftragsforschung. Die Arbeiten erfolgen in enger wissenschaftlicher Kooperation mit den Fachabteilungen des IW.

Die Unternehmensbefragung im Rahmen des Zukunftspanels hat einen ersten, allgemeinen Teil und einen zweiten Teil mit speziellen Vertiefungsschwerpunkten. Im ersten Teil werden in drei Wellen pro Jahr grundlegende Strukturdaten der Unternehmen erhoben, der zweite Teil wird genutzt, um projektbezogen tiefer gehend komplexe Themen fragetechnisch zu bearbeiten. Die Unternehmen beantworten in jeder Befragungswelle insgesamt bis zu 80 Fragen, trotzdem liegen pro Welle zwischen 2.500 und 5.000 auswertungsfähige Antworten vor. Dieser außergewöhnlich gute Rücklauf lässt sich nur durch intensive Pflege des Adressatenkreises sicherstellen. Zudem werden die Unternehmen durch entsprechende Führungen innerhalb des Fragebogens nur mit den für sie relevanten Fragen konfrontiert, um die Belastung auf ein Minimum zu begrenzen. Durch die Verknüpfung der verschiedenen Strukturdaten und -themen sind sehr vielseitige Auswertungen möglich.

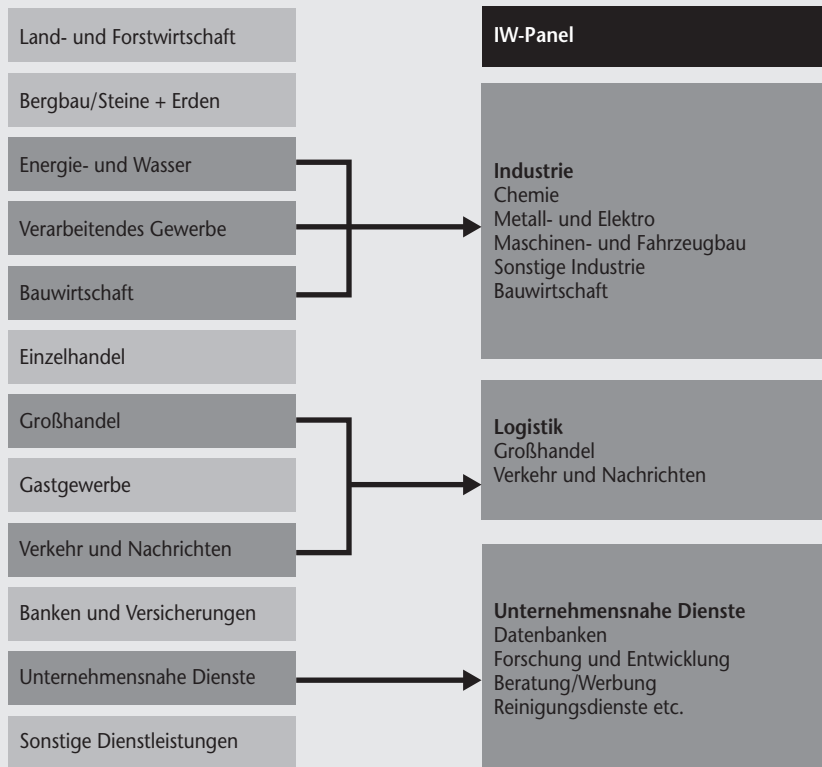
Bisherige Themenschwerpunkte des Zukunftspanels waren Innovationen beziehungsweise Forschung und Entwicklung, Internationalisierung sowie Netzwerke und Kooperationen. Diese Fragestellungen sind hochrelevant, um Unterschiede zwischen Familienunternehmen und nicht familiendominierten Unternehmen bei der Lösung der durch einen globalisierten Wettbewerb und Strukturwandel gestellten Herausforderungen charakterisieren zu können. Die Befragung bietet einen Einblick in die momentane Situation der deutschen Unternehmen und soll Informationen liefern, die nicht in den amtlichen Statistiken und anderen bereits vorhandenen Befragungen vorliegen. Das IW-Zukunftspanel schließt nicht die gesamte Wirtschaft ein, sondern nur den Teil, der direkt oder indirekt im internationalen Wettbewerb steht: Industrie, Logistik und unternehmensnahe Dienstleistungen (Abbildung 3). In der vorliegenden Untersuchung wurden die Unternehmen aus den erfassten Branchen zu den drei Bereichen Industrie (Verarbeitendes Gewerbe), Bauwirtschaft und Dienstleistungen (Unternehmensdienste und Logistik) zusammengefasst.

In die Analyse zur Thematik der Familienunternehmen sind die Daten der drei Befragungswellen des Jahres 2007 eingeflossen. Insgesamt lagen 6.000 auswertungsfähige Antworten vor. Die Ausfälle nach jeder Welle des Panels werden durch strukturgleiche Unternehmen (bezogen auf Branche und Größe) aufgefüllt.

Auf Basis des IW-Zukunftspanels werden in speziellen Themenblöcken in jeder Befragungswelle Sonderthemen behandelt. Durch die Verknüpfung der verschiedenen Strukturdaten und -themen sind sehr vielseitige Auswertungen möglich. Der Aufbau und Ablauf der Befragungen entspricht

## Die Branchen des IW-Zukunftspanels

Abbildung 3



Quelle: IW Consult, 2008b

den modernen Standards. Die zu befragenden Unternehmen werden aus einer Datenbank (Markus-Datenbank)<sup>23</sup> per Zufall gezogen. Danach werden sie angerufen und nach ihrer Teilnahmebereitschaft gefragt. Dabei wird die E-Mail-Adresse des Geschäftsführers, eines Mitglieds der Geschäftsführung oder bei größeren Unternehmen des Leiters der Strategischen Planung recherchiert. Damit wird sichergestellt, dass die Fragen durch Verantwortliche im Unternehmen beantwortet werden. Die Umfrage erfolgt online. Die Daten werden mit aktuellen ökonomischen Verfahren ausgewertet und auf die Gesamtwirtschaft repräsentativ hochgerechnet (IW Consult, 2008a).

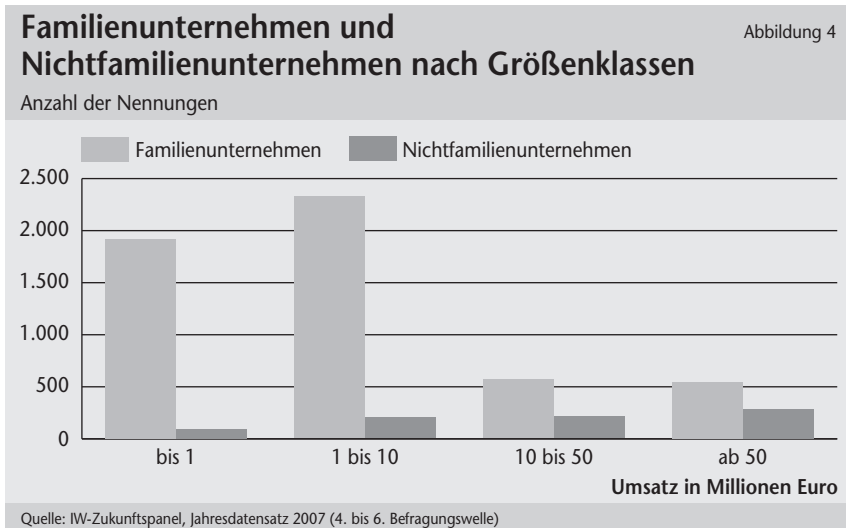
<sup>23</sup> Die Markus-Datenbank des Verbandes der Vereine Creditreform enthält Daten von etwa 870.000 deutschen Unternehmen. Voraussetzung für eine Aufnahme ist ein Handelsregistereintrag, sodass Kleinbetriebe untererfasst sind. In der Befragung verstärkt sich diese Untererfassung tendenziell. Dieses Manko lässt sich aber durch geeignete Hochrechnungsverfahren beheben. Durch die Namen von Eigentümern und Geschäftsführern ist oft bereits eine Zuordnung zum Kreis der Familien- beziehungsweise der Nichtfamilienunternehmen möglich, was für die Gruppe der nicht direkt aus der Befragung zuordenbaren Unternehmen genutzt wurde.

## 6.2 Strukturdaten und Erfolgskennzahlen

### 6.2.1 Die Struktur des IW-Zukunftspanels

Die 6.100 Unternehmen, deren Klassifizierung als Familienunternehmen beziehungsweise Unternehmen ohne Familiendominanz möglich war, verteilen sich wie in Abbildung 4 angegeben auf vier Umsatzgrößenklassen von Kleinunternehmen mit bis zu 1 Million Euro Umsatz bis zu Großunternehmen mit mehr als 50 Millionen Euro Umsatz. Die klare Dominanz der Familienunternehmen, die bei den Kleinbetrieben zu beobachten ist, verringert sich mit wachsendem Umsatz. Nichtfamilienunternehmen spielen im IW-Zukunftspanel in den beiden unteren Größenklassen fast keine Rolle, stellen aber ein Drittel der antwortenden Großunternehmen.

In den nachfolgenden Auswertungen wird allerdings nicht auf die hier gezeigte „Rohverteilung“ der antwortenden Unternehmen zurückgegriffen, sondern es wird eine Hochrechnung anhand der Größen- und Branchenverteilung der realen Wirtschaftsstruktur vorgenommen (Tabelle 6).



Über 96 Prozent der antwortenden Familienbetriebe bezeichneten sich als selbstständig arbeitendes einzelnes Unternehmen, während jeweils circa 2 Prozent Ober- oder Tochtergesellschaften in einem Verbund sind. Bei den Nichtfamilienunternehmen war die Situation bezüglich der Eigenständigkeit vollkommen anders. Nur 31 Prozent waren eigenständige Unternehmen, während sich 15 Prozent als Ober- und nahezu 54 Prozent als Tochtergesellschaften bezeichneten.

Die Dominanz einer Unternehmerfamilie bürgt also meist für Unabhängigkeit, während nichtfamilienbestimmte Betriebe oft im Verbund und dort meist als abhängige Töchter tätig sind.

Tabelle 6 gibt die Anteile der Familienunternehmen im Panel, gegliedert nach Umsatzgrößenklassen und Wirtschaftsbereichen, wieder, wobei die antwortenden Unternehmen mit der tatsächlichen Wirtschaftsstruktur gewichtet wurden. Bei den Kleinbetrieben dominieren in allen Sektoren Familienunternehmen mit mehr als 95 Prozent; dabei handelt es sich meist um Einzelunternehmen. Differenzierter zeigt sich die Verteilung in den gehobenen Größenklassen. In den Dienstleistungsbereichen des größeren Mittelstands (10 bis 50 Millionen Euro Umsatz) sind „nur“ gut zwei Drittel der Unternehmen als Familienunternehmen einzustufen, nicht mehr als bei den Großunternehmen des Sektors. Im Verarbeitenden Gewerbe sind hingegen drei Viertel der größeren Mittelständler Familienunternehmen und in der Baubranche sogar 88 Prozent. In der Bauwirtschaft sind jenseits von 50 Millionen Euro Umsatz immerhin noch vier von fünf Unternehmen familienbestimmt; im Verarbeitenden Gewerbe sinkt der Anteil hier auf unter 60 Prozent ab. Aufgrund der zahlenmäßigen Dominanz der Kleinunternehmen variiert der Anteil der Familienunternehmen insgesamt aber nur von 93,5 Prozent im Verarbeitenden Gewerbe bis 95,3 Prozent in der Bauwirtschaft.

## Anteil der Familienunternehmen nach Größenklassen und Wirtschaftssector

Tabelle 6

Angaben hochgerechnet auf die tatsächliche Wirtschaftsstruktur

	Kleinunternehmen	Mittelstand			Großunternehmen	Insgesamt
	Umsatz in Millionen Euro					
	bis 1	1 bis 10	10 bis 50	ab 50	alle Klassen	
Dienstleistungen	95,3	90,3	68,5	68,3	94,3	
Bau	95,3	97,5	88,0	80,0	95,3	
Verarbeitendes Gewerbe	95,9	90,1	75,1	59,0	93,5	
Alle Sektoren	95,4	91,4	73,2	63,5	94,4	

Dienstleistungen: unternehmensnahe Dienstleistungen, Großhandel, Verkehr.  
Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

Die sektorale Zuordnung ermöglicht jedoch nur eine eingeschränkte Aussage darüber, ob ein Unternehmen Industriewaren oder Dienstleistungen anbietet. Viele deutsche Industrieunternehmen gerade aus dem von Familienbetrieben ge-

prägen Mittelstand haben sich eine hervorragende Position an den Weltmärkten erarbeitet, weil sie im Gegensatz zu Konkurrenten aus Niedriglohn- und auch aus anderen Industrieländern eine höhere Serviceorientierung aufweisen. Es wird beispielsweise nicht nur eine Maschine verkauft, sondern die Maschine wird schlüsselfertig installiert und das Personal des Käufers auch für den Einsatz geschult. Um diesen Sachverhalt besser abzubilden, wurde gefragt, ob das Hauptprodukt des Unternehmens eine Industrieware, eine Dienstleistung oder ein integriertes Angebot aus Industrieerzeugnis und Service ist.

## Industriewaren, Dienstleistungen und integrierte Angebote

Tabelle 7

Durchschnittswerte, in Prozent des Gesamtumsatzes

	Umsatz in Millionen Euro				
	bis 1	1 bis 10	10 bis 50	ab 50	insgesamt
<b>Familienunternehmen</b>					
Industriewaren	17,8	38,3	51,0	48,2	20,2
Dienstleistungen	67,6	45,9	31,5	38,7	65,0
Integriertes Angebot	14,4	15,5	17,3	13,1	14,6
<b>Nichtfamilienunternehmen</b>					
Industriewaren	27,8	29,0	39,4	54,1	30,3
Dienstleistungen	65,2	59,5	49,4	31,4	61,3
Integriertes Angebot	6,6	11,5	11,5	14,2	8,1

Integriertes Angebot: integrierte Industriewaren und Dienstleistungen.

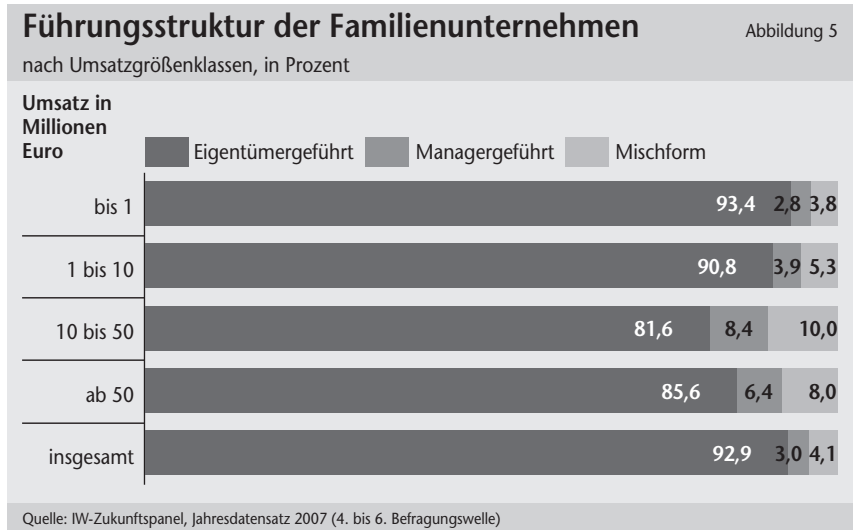
Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

Insgesamt besteht im Durchschnitt nur ein Fünftel der Hauptprodukte der Familienunternehmen aus Industriewaren, fast zwei Drittel bieten im Wesentlichen Dienste an. Bei Nichtfamilienunternehmen besteht das Hauptangebot zu 30 Prozent aus industriellen Erzeugnissen, der Dienstleistungsanteil liegt mit 61 Prozent etwas niedriger als bei den Familienbetrieben (Tabelle 7). Innerhalb der Größenklassen zeigt sich jedoch keine klare Tendenz zu einem stärker serviceorientierten Angebot der Familienunternehmen. Bei den Kleinbetrieben sind die Familienunternehmen aktiver hinsichtlich der Dienstleistungsangebote, bei den kleineren wie auch bei den gehobenen Mittelständlern ist jedoch ihr Anteil hinsichtlich der Industriewaren als Hauptprodukt größer. Bei den Großunternehmen wiederum sind die nicht familienbestimmten Unternehmen mit 54 Prozent stärker industriell ausgerichtet. Auffällig ist aber die Stärke der Familienunternehmen bei den integrierten Angeboten. In allen Größenklassen mit Ausnahme der Großunternehmen liegen sie weit vor ihren nicht familiendominierten Gegenstücken,

was den Umsatz anbelangt. Die Entwicklung einer umfassenden Angebotspalette mit kundenorientierter Integration von Industrieprodukten und dazugehörigem Dienstleistungsspektrum scheint also zumindest bei Kleinbetrieben und Mittelstand eine Domäne der Familienunternehmen zu sein.

### 6.2.2 Die Führungsstruktur der Unternehmen

Die Familienunternehmen werden mit 93 Prozent in ihrer überwiegenden Mehrheit durch den oder die Eigentümer geführt. Nur 3 Prozent werden von angestellten Managern geleitet, während 4 Prozent eine gemischte Führungsstruktur mit Familienmitgliedern und angestellten Managern aufweisen (Abbildung 5). Bei den Kleinunternehmen dominiert die Eigentümerführung aufgrund der vielen kleinen Einzelunternehmen naturgemäß am stärksten. Die Tendenz zu einem wachsenden Anteil fremdgeführter Unternehmen bei zunehmender Größe gilt aber nicht bis in die größte Unternehmensklasse. Auffällig ist, dass die größeren Mittelständler mit 10 bis 50 Millionen Euro Umsatz mit zusammen 18,4 Prozent einen höheren Fremdmanagement-Anteil aufweisen als die Großunternehmen, die nur zu 14,4 Prozent ganz oder teilweise auf externe Führungskräfte zurückgreifen.



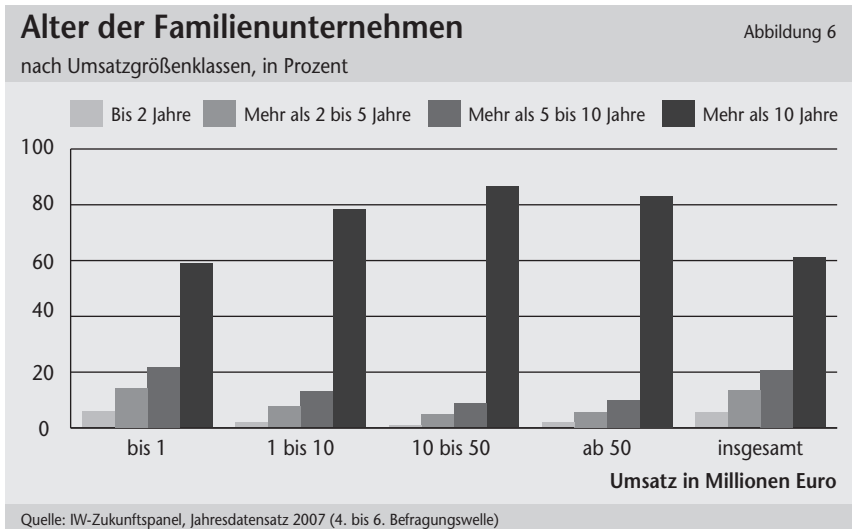
### 6.2.3 Das Alter der Unternehmen

Die meisten der befragten Unternehmen waren mit einem Alter von mehr als zehn Jahren schon gut an den Märkten etabliert. Im Durchschnitt sind die Fami-



lienunternehmen etwas jünger als die nicht familiendominierten Firmen. Sechs von zehn Familienbetrieben sind bereits über zehn Jahre alt, aber für mehr als zwei Drittel der Nichtfamilienunternehmen gilt dasselbe. Das durchschnittlich höhere Alter der Letztgenannten ist jedoch allein auf ein höheres Alter nicht familienbestimmter Kleinunternehmen und einen geringeren Anteil an Kleinbetrieben zurückzuführen. Bei den Großunternehmen ist die Altersverteilung der beiden Gruppen sehr ähnlich, und bei den größeren Mittelständlern mit 10 bis 50 Millionen Euro Umsatz ist das Alter der Familienunternehmen sogar höher als das der nicht familienbestimmten. Hier dürfte ausschlaggebend sein, dass die Familienunternehmen fast durchweg eigenständig sind und eine längere Zeit brauchen, um in diese Größenklasse hineinzuwachsen, während viele der großen und trotzdem noch jungen Nichtfamilienunternehmen Tochterbetriebe sein dürften.

Abbildung 6 zeigt die Altersstruktur der Familienunternehmen nach Größenklassen. Auffällig ist, dass die Tendenz zu einem höheren Alter mit steigender Unternehmensgröße nur bis zum gehobenen Mittelstand Gültigkeit hat. Bei den Großunternehmen mit mehr als 50 Millionen Euro Umsatz steigt der Anteil der jüngeren Unternehmen wieder an; über 7 Prozent sind nur bis zu fünf Jahre alt. Hier dürfte es sich um große Investitionen handeln, die auch von Familienunternehmern getätigt werden können, nicht um organisch gewachsene Unternehmen.



## 6.2.4 Die Nettoumsatzrendite

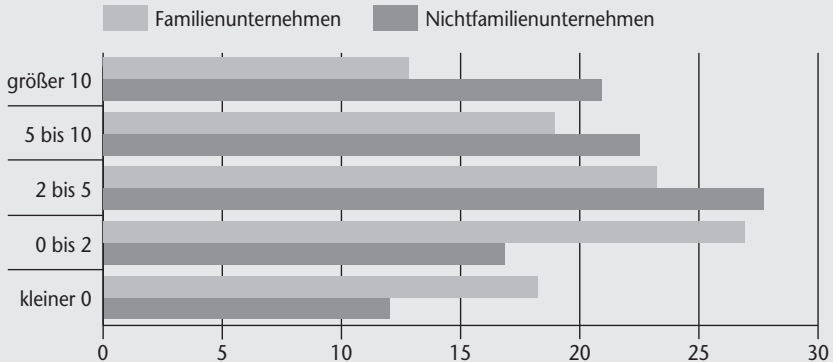
Als Erfolgskennzahl dient im IW-Zukunftspanel die Nettoumsatzrendite. Die befragten Unternehmen stufen sich in die in Abbildung 7 dargestellten fünf Renditeklassen ein. Um den Einfluss kurzfristiger Ausreißer zu minimieren, wird die durchschnittliche Nettoumsatzrendite der vergangenen drei Jahre – also von 2004 bis 2006 – verwendet.

Es zeigt sich, dass die Familienunternehmen im Durchschnitt eine höhere Rendite erzielen als die Nichtfamilienunternehmen. Ein Fünftel der familienbestimmten Unternehmen weist eine Nettoumsatzrendite von mehr als 10 Prozent auf, während dies nur für 13 Prozent der nicht familiendominierten Unternehmen gilt. 18 Prozent der Nichtfamilienunternehmen haben in den drei zurückliegenden Jahren Verluste gemacht, aber nur 12 Prozent der Familienunternehmen. Der Verteilungsschwerpunkt der Familienunternehmen liegt bei einer Rendite von 2 bis 5 Prozent, während jener der Nichtfamilienunternehmen bei einer Rendite von nur 0 bis 2 Prozent liegt.

### Renditen von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen

Abbildung 7

Nettoumsatzrendite, Durchschnitt der Jahre 2004 bis 2006, in Prozent



Werte für Personengesellschaften enthalten Unternehmereinkommen.  
Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

Doch die größenunabhängige Betrachtung der Gewinnsituation von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen ergibt ein verzerrtes Bild, da bei den Familienunternehmen die Kleinbetriebe mit bis zu 1 Million Euro Umsatz zahlenmäßig dominieren. Hier ist die Nettoumsatzrendite aber überdurchschnittlich hoch, wie Abbildung 8 verdeutlicht, vermutlich, weil das Unternehmereinkommen bei kleinen Personennunternehmen Teil des Gewinns ist und die ausgewiesene

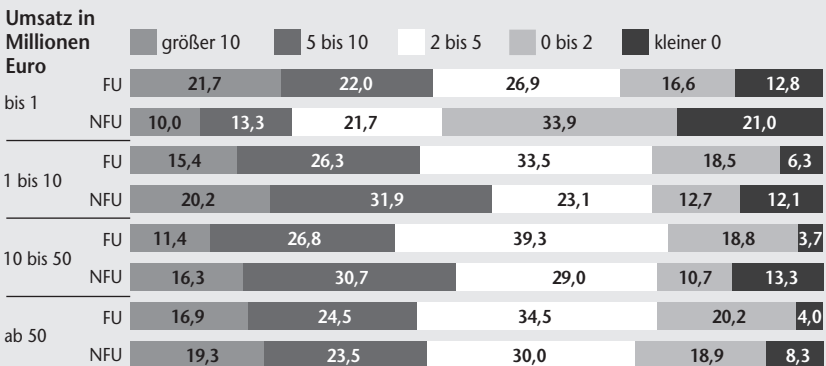
Rendite dementsprechend zu positiv ausfällt. Vergleicht man die Renditeverteilung von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen nach Größenklassen, so fällt auf, dass sowohl bei den beiden mittelständischen Klassen wie auch bei den Großunternehmen kein Vorsprung der familienbestimmten Unternehmen mehr erkennbar ist. Gerade im kleineren und gehobenen Mittelstand stechen die Nichtfamilienunternehmen ihre familiendominierten Pendanten in den beiden oberen Renditeklassen deutlich aus; bei den Großunternehmen fällt der Gewinnvorsprung der Nichtfamilienunternehmen hingegen nur gering aus.

Auffällig ist jedoch, dass trotz höherer Anteile in den beiden oberen Gewinnklassen auch der Anteil der Nichtfamilienunternehmen, die in den zurückliegenden drei Jahren einen Verlust ausgewiesen haben, größer ist. Die Spreizung in der Verteilung der Gewinne ist bei den nicht familienbestimmten Unternehmen weitaus größer als bei den Familienunternehmen. Dieser Befund widerspricht der oft geäußerten Vermutung, dass gerade die Familienunternehmen entweder besonders gut geführt und damit auch erfolgreich sind oder eben die jüngsten Entwicklungen aufgrund unterbliebener Innovationen oder anderer Fehlentscheidungen verpasst haben und in die Verlustzone gerutscht sind. Träfe diese These zu, müsste die Spreizung der Gewinne bei den Familienunternehmen größer sein. Stattdessen zeigen sich die mittelständischen und großen Familienunternehmen in ihrer Gewinnsituation stabil, mit geringeren Anteilen der antwortenden Unternehmen in den beiden hohen Renditeklassen, aber auch in der Verlustzone.

## Renditevergleich von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen

Abbildung 8

Nettoumsatzrendite nach Größenklassen, Durchschnitt der Jahre 2004 bis 2006, in Prozent



FU = Familienunternehmen; NFU = Nichtfamilienunternehmen.  
Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

## 6.2.5 Die Beschäftigungsentwicklung

Die Beschäftigungsentwicklung der Unternehmen im Laufe der zurückliegenden drei Jahre wird im Rahmen des IW-Zukunftspanels in indizierter Form erfasst. Tabelle 8 gibt die Entwicklung der Beschäftigung für Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen nach Umsatzgrößenklassen als Indexwert wieder, wobei die Gesamtentwicklung für alle antwortenden Unternehmen auf 100 normiert wurde.

Es zeigt sich, dass die Familienunternehmen im Durchschnitt mehr Beschäftigung aufgebaut haben. Aufgrund ihrer zahlenmäßigen Dominanz in der Untersuchung beeinflussen sie maßgeblich die Gesamtentwicklung, die Abweichung nach oben beträgt hier nur 0,1 Prozentpunkte. Die nicht familienbestimmten Unternehmen weisen hingegen eine um etwa 3 Prozent schlechtere Beschäftigungsentwicklung als die Familienunternehmen auf. Insbesondere die mittelständischen Familienunternehmen mit 1 bis 50 Millionen Euro Umsatz haben mehr Beschäftigung aufgebaut als der Durchschnitt. Erfolgreich waren auch die kleinen Familienunternehmen – hier handelt es sich ganz überwiegend um Personengesellschaften –, die wie der Durchschnitt aller Unternehmen gewachsen sind, während ihre nicht familienbestimmten Pendanten in Relation zum Durchschnitt fast 4 Prozent Beschäftigung verloren haben. Die am stärksten gewachsene Einzelgruppe waren allerdings die Nichtfamilienunternehmen mit 1 bis 10 Millionen Euro Umsatz. Demgegenüber war die Entwicklung bei den Beschäftigtenzahlen der Großunternehmen sowohl bei den familiendominierten wie bei den nicht familienbestimmten Firmen etwa 2 Prozentpunkte schlechter als die Gesamtheit aller Unternehmen.

### Beschäftigungsentwicklung in Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen Tabelle 8

nach Umsatzgrößenklassen, im Zeitraum 2003 bis 2006

	Umsatz in Millionen Euro				
	bis 1	1 bis 10	10 bis 50	ab 50	insgesamt
<b>Beschäftigungsentwicklung: alle Unternehmen = 100</b>					
Familienunternehmen	99,9	101,9	101,1	97,8	100,1
Nichtfamilienunternehmen	96,2	103,0	96,3	98,0	97,3
<b>Relation Familienunternehmen zu Nichtfamilienunternehmen in Prozent</b>					
	103,9	98,9	105,0	99,9	102,9

Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

Der Index zur Beschäftigungsentwicklung für die Jahre 2003 bis 2006 bestätigt die in Bezug auf die deutsche Wirtschaft oft geäußerte Hypothese, dass Kleinunternehmen, Mittelstand und Familienunternehmen eher Beschäftigung aufbauen als Großunternehmen. Der Index der Beschäftigungsveränderung der familienbestimmten Unternehmen übertrifft den Indexwert der Nichtfamilienunternehmen im Beobachtungszeitraum um circa 1 Prozentpunkt pro Jahr.

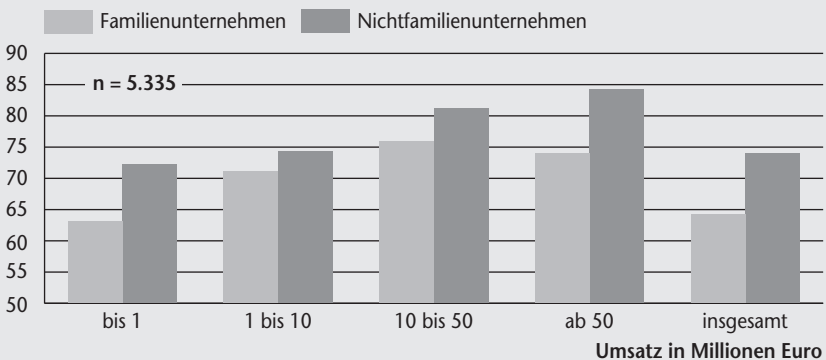
## 6.3 Innovation sowie Forschung und Entwicklung

### 6.3.1 Innovatoren

Der Anteil innovierender Unternehmen ist bei Nichtfamilienunternehmen in allen vier Größenklassen höher als bei den Familienunternehmen (Abbildung 9). Gefragt wurde, ob das Unternehmen in den Jahren 2005 und/oder 2006 neue Produkte beziehungsweise neue Produktionsverfahren eingeführt hatte oder diese in der Planung waren. Dies traf für 64 Prozent aller Familienunternehmen, aber für 74 Prozent der nicht familiendominierten Unternehmen zu. Der Unterschied lässt sich nur zu einem geringen Teil auf die unterschiedliche Größenverteilung von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen zurückführen. Denn selbst in der Gruppe der Kleinunternehmen mit bis zu 1 Million Euro Umsatz beträgt der Vorsprung der Nichtfamilienbetriebe 9 Prozentpunkte. Am geringsten ist er bei den Mittelständlern mit 1 bis 10 Millionen Euro Umsatz, hier liegen die nicht familiendominierten Unternehmen nur 3 Prozentpunkte in Führung. Be-

### Innovationsaktivitäten von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen Abbildung 9

Innovatoren nach Umsatzgrößenklassen, in Prozent



Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

denklich ist, dass der Innovatorenanteil bei den großen Familienunternehmen mit 74 Prozent wieder etwas niedriger liegt als im gehobenen Mittelstand. Bei den Nichtfamilienunternehmen wird in dieser Größenklasse mit 84 Prozent der höchste Innovatorenanteil erreicht. Allerdings zeigt die positive Beschäftigungsentwicklung der Familienbetriebe, dass diese offenbar trotz ihrer formal geringeren Innovationsleistung mit ihren Produkten und Dienstleistungen am Markt reüssieren können. Möglicherweise betreiben sie eine intensivere Weiterentwicklung ihrer vorhandenen Angebotspalette.

### 6.3.2 Forschung und Entwicklung

Innovationen infolge eigener Forschung und Entwicklung (FuE) bilden ein Kernelement bei der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und bei der Erschließung neuer Märkte. Wie Tabelle 9 verdeutlicht, scheint es im FuE-Bereich jedoch Defizite bei Familienunternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen zu geben. Letztere zeigen im Panel eine höhere FuE-Aktivität. Selbst die nicht familienbestimmten Kleinunternehmen führen zu 27 Prozent kontinuierlich und zu einem ebenso großen Anteil gelegentlich FuE durch. Bei den kleinen Familienbetrieben sind es hingegen nur 12 beziehungsweise 19 Prozent. Im Mittelstand steigt der Anteil der Familienunternehmen mit FuE-Aktivität deutlich an; ein Fünftel der Unternehmen mit 1 bis 10 Millionen Euro Umsatz führt kontinuierliche FuE durch, weitere 22 Prozent forschen gelegentlich. Trotz-

## FuE-Aktivitäten nach Größenklassen

Tabelle 9

Angaben zur Forschungs- und Entwicklungskontinuität, in Prozent

	Umsatz in Millionen Euro				
	bis 1	1 bis 10	10 bis 50	ab 50	insgesamt
<b>Familienunternehmen</b>					
Kontinuierliche FuE	12,0	19,6	30,2	31,4	13,1
Gelegentliche FuE	19,0	22,3	23,2	18,3	19,4
Keine FuE	68,9	58,2	46,6	50,4	67,5
<b>Nichtfamilienunternehmen</b>					
Kontinuierliche FuE	27,2	30,4	29,9	42,6	28,4
Gelegentliche FuE	27,0	17,6	20,8	19,7	24,7
Keine FuE	45,8	52,0	49,3	37,7	46,9

Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

dem liegt der Anteil der forschenden Betriebe auch hier bei den Nichtfamilienunternehmen höher. Nur im gehobenen Mittelstand führen Familienunternehmen etwas häufiger kontinuierliche Forschungs- und Entwicklungsarbeiten durch als Nichtfamilienunternehmen. In allen anderen Größenklassen und damit auch insgesamt ist die FuE-Aktivität der nicht familiendominierten Unternehmen deutlich stärker ausgeprägt.

Die Nichtfamilienunternehmen sind zwar oft Tochterbetriebe, aber offenbar handelt es sich nur in seltenen Fällen um sogenannte verlängerte Werkbänke ohne eigene Forschungsabteilung.

Zum Teil dürfte die höhere FuE-Affinität der Nichtfamilienunternehmen darauf zurückzuführen sein, dass der Anteil der Industriebetriebe insbesondere bei den kleinen Unternehmen hier größer ist. Um diesen Effekt auszuschließen, werden nachfolgend die Ergebnisse allein für die Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes wiedergegeben (Tabelle 10). Der Anteil der kontinuierlich oder gelegentlich FuE-betreibenden Unternehmen steigt in der kleinsten Umsatzklasse der Familienunternehmen auf 47 Prozent an, liegt aber noch immer erheblich niedriger als bei den Nichtfamilienunternehmen mit 68 Prozent. Im Mittelstand ist der Anteil der FuE-aktiven industriellen Familienunternehmen höher, im Segment der Großunternehmen marginal niedriger als bei den Nichtfamilienunternehmen. Insgesamt führen demnach auch die industriellen Nicht-

## FuE-Aktivitäten im Verarbeitenden Gewerbe nach Größenklassen

Tabelle 10

Angaben zur Forschungs- und Entwicklungskontinuität, in Prozent

	Umsatz in Millionen Euro				
	bis 1	1 bis 10	10 bis 50	ab 50	insgesamt
<b>Familienunternehmen</b>					
Kontinuierliche FuE	20,3	30,4	48,2	51,7	23,1
Gelegentliche FuE	26,5	31,1	32,2	20,7	27,3
Keine FuE	53,2	38,5	19,6	27,6	49,6
<b>Nichtfamilienunternehmen</b>					
Kontinuierliche FuE	33,4	24,3	41,5	52,7	34,6
Gelegentliche FuE	34,8	22,4	24,8	20,0	29,0
Keine FuE	31,9	53,3	33,8	27,3	36,4

Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

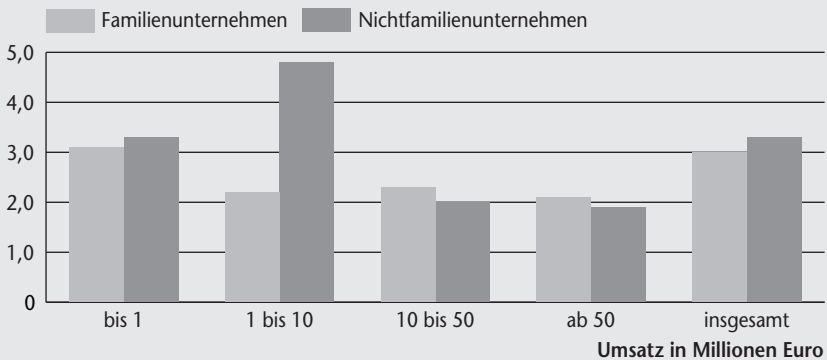
familienunternehmen öfter kontinuierliche oder gelegentliche FuE-Arbeiten durch als ihre familienbestimmten Pendants.

Ein anderes Bild ergibt sich, wenn man den Durchschnitt der FuE-Aufwendungen in Relation zum Umsatz betrachtet (Abbildung 10). Bei der FuE-Intensität können die kleinen Familienunternehmen sehr gut mithalten. Mit Aufwendungen in Höhe von 3,1 Prozent des Umsatzes liegen sie nur wenig hinter den kleinen nicht familienbestimmten Unternehmen zurück. Eine starke Differenz zeigt sich bei den Mittelständlern mit 1 bis 10 Millionen Euro Umsatz; hier scheinen unter den Nichtfamilienunternehmen viele Hightechbetriebe vorhanden zu sein, die den Schnitt auf 4,8 Prozent hochtreiben.<sup>24</sup> Da die starke FuE-Intensität unter den industriellen nicht familienbestimmten Unternehmen der Größenklasse nicht zu beobachten ist (Abbildung 11), handelt es sich vermutlich um Forschungsdienstleister, die den Schnitt nach oben treiben. Die mittelständischen Familienunternehmen besitzen hingegen nur eine durchschnittliche FuE-Intensität von 2,2 Prozent, die sich nicht wesentlich von derjenigen der größeren Mittelständler und der Großunternehmen unterscheidet. Unter den Letztgenannten weisen die Familienunternehmen sogar eine größere FuE-Intensität als die Nichtfamilienunternehmen auf.

## FuE-Aufwendungen von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen

Abbildung 10

nach Umsatzgrößenklassen, in Prozent des Umsatzes



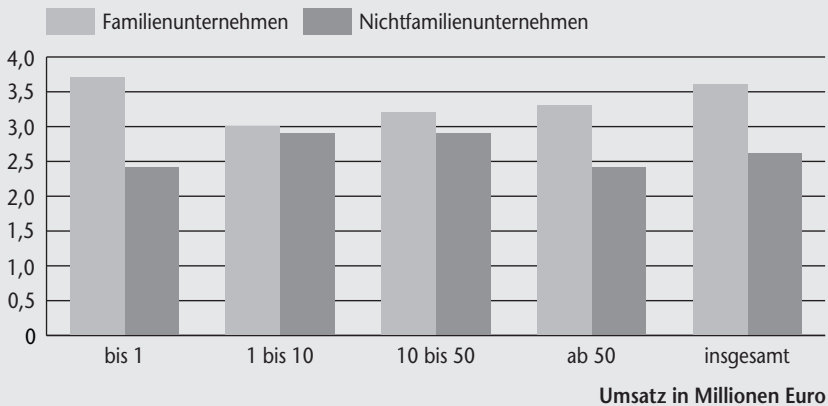
Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

<sup>24</sup> Mit 197 Unternehmen ist die Gruppe im Datensatz zu stark vertreten, als dass es sich um einen statistischen Ausreißer handeln könnte.



Schränkt man die Untersuchung auf Unternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe ein, die mit Ausnahme einer geringen Zahl technologieorientierter Dienstleister das Gros der FuE-Aktivitäten in der Wirtschaft durchführen, so verändert sich die Relation der FuE-Intensitäten zwischen Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen erheblich. Anders als für alle Sektoren liegen die familiendominierten Unternehmen in der Industrie in allen Größenklassen vorn, was die FuE-Intensität betrifft. An der Spitze liegen familiengeführte Kleinbetriebe mit einer FuE-Aufwandsquote von 3,7 Prozent. Auch im Mittelstand schlagen die industriellen Familienunternehmen mit FuE-Intensitäten von gut 3 Prozent die Nichtfamilienunternehmen, ebenso in der Großindustrie. Hintergrund ist wohl die hohe Zahl eigentümergeführter Dienstleistungs- und Bauunternehmen ohne nennenswerte FuE-Leistung bei Kleinbetrieben und Mittelstand.

**FuE-Aufwendungen im Verarbeitenden Gewerbe** Abbildung 11  
nach Umsatzgrößenklassen, in Prozent des Umsatzes



Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

Wie die bisherigen Auswertungen gezeigt haben, betrieben nicht familienbestimmte Unternehmen häufiger FuE, trotzdem gaben die Familienunternehmen – zumindest im industriellen Bereich – im Durchschnitt einen höheren Anteil ihres Umsatzes für Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten aus. Welche Resultate ergeben sich aus diesen gegenläufigen Tendenzen nun für die Outputseite der Unternehmen, das heißt, wie erfolgreich sind die Unternehmen mit neuen und innovativen Erzeugnissen am Markt? Wie Tabelle 11 verdeutlicht, liegen Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen beim Anteil ihrer Umsätze, der auf für das Unternehmen neue Produkte und wirkliche Marktneuheiten entfällt,

nicht weit auseinander. Bei den Kleinbetrieben mit bis zu 1 Million Euro Umsatz und bei den Großunternehmen liegen die Familienunternehmen bezüglich des Neuigkeitsgrads ihrer Angebotspalette in Führung, während im Bereich des Mittelstands mit 1 bis 10 Millionen Euro Umsatz die Nichtfamilienunternehmen einen Vorsprung aufweisen. Insgesamt erweisen sich die Familienunternehmen nach diesem Outputkriterium als die innovativeren – allerdings ist der Vorsprung nur hauchdünn und im Wesentlichen auf die zahlenmäßige Dominanz der Kleinbetriebe zurückzuführen.

## Marktanteile mit Produktneuheiten

Tabelle 11

Angaben in Prozent

Umsatzanteile mit ...	Umsatz in Millionen Euro				insgesamt
	bis 1	1 bis 10	10 bis 50	ab 50	
<i>Familienunternehmen</i>					
neuen Produkten	25,1	24,1	23,7	25,7	24,9
Marktneuheiten	14,6	13,1	11,9	12,8	14,4
<i>Nichtfamilienunternehmen</i>					
neuen Produkten	24,1	26,1	20,8	20,7	23,8
Marktneuheiten	14,4	12,4	11,4	11,8	13,5

Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

## 6.4 Internationalisierungsstrategien

### 6.4.1 Export und andere Auslandsaktivitäten

Die fortschreitende Globalisierung und die wachsende internationale Konkurrenz auf heimischen wie ausländischen Märkten erfordern von den Unternehmen aus dem Hochlohnland Deutschland die Entwicklung geeigneter Langfriststrategien, um auf die sich ändernde Problemlage angemessen reagieren zu können, aber auch, um proaktiv die sich bietenden Chancen der Globalisierung zu nutzen. Deutsche Unternehmen erschließen weltweit neue Absatzmärkte für ihre hochwertigen Produkte und konnten so in den zurückliegenden Jahren Marktanteilsverluste durch ausländische Konkurrenten auf dem Heimatmarkt mehr als wettmachen. Gleichzeitig wird der Aufbau von ausländischen Produktionsstandorten vorangetrieben. Dies geschieht zum einen, um so die sich bietenden Chancen durch eine auf die jeweiligen Marktbesonderheiten ausgerichtete Fertigung vor Ort besser kennenzulernen und bedienen zu können, zum anderen aber auch, um Kostensenkungspotenziale in lohnintensiven Produktionsbereichen zu

erschließen und so die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Es gibt allerdings Anzeichen dafür, dass sich die Tendenz zur Auslandsverlagerung in den letzten Jahren abgeschwächt hat; zudem ist die Zahl der Rückverlagerungen nach Deutschland von etwa einem Sechstel der Verlagerungsfälle nicht unbedeutend (Kinkel/Maloca, 2008, 4).

Die Auslandsaktivitäten der deutschen Unternehmen haben in den letzten Jahren im Rahmen der Globalisierung, aber auch verursacht durch die europäische Integration und die Öffnung Osteuropas stark zugenommen. Dies zeigt sich an einer wachsenden Ausfuhrquote des „Exportweltmeisters“ Deutschland sowie im Aufbau von Auslandsstandorten für den Vertrieb, für Service- und Wartungsleistungen sowie die Fertigung von Gütern. Entgegen dem medialen Meinungs-Mainstream ist die wachsende internationale Verflechtung für Deutschland eine klare Erfolgsgeschichte; das Land gehört zu den Gewinnern der Globalisierung (Matthes, 2007). Während es früher vor allem industrielle Großunternehmen waren, die Exporte tätigten, sind es inzwischen zunehmend auch mittelständische Familienunternehmen, die ihre Waren jenseits der Grenzen absetzen und neue Standorte erschließen. Dazu hat der Europäische Binnenmarkt einen wesentlichen Beitrag geleistet; inzwischen werden die mittelständischen Unternehmen aber auch zunehmend außerhalb Europas aktiv.

Im Rahmen des IW-Zukunftspanels wurde nach dem Exportanteil an den Umsätzen des Unternehmens, aber auch nach dem Auslandsanteil an der Produktion und an den Beschäftigten gefragt. Auf zusätzliche Aspekte wie die Auslandsplanungen wird im weiteren Verlauf der Untersuchung eingegangen. Es zeigt sich, dass die Nichtfamilienunternehmen deutlich stärker auf ausländische Märkte ausgerichtet sind als ihre Pendanten in Familieneigentum.<sup>25</sup> Ihre Exportquote ist mit über 16 Prozent doppelt so hoch wie bei den Familienbetrieben; allein bei den größeren Mittelständlern mit 10 bis 50 Millionen Euro Umsatz weisen die Familienunternehmen einen Vorsprung bei den Ausfuhren auf. Bei der Produktion ist der Auslandsanteil der Nichtfamilienunternehmen fast doppelt und der Anteil der Mitarbeiter im Ausland sogar gut dreimal so hoch wie bei den Familienunternehmen. Besonders groß sind die Unterschiede in der Gruppe der Kleinbetriebe mit bis zu 1 Million Euro Umsatz, am wenigsten ausgeprägt sind sie im gehobenen Mittelstand mit 10 bis 50 Millionen Euro Umsatz (Tabelle 12).

---

<sup>25</sup> Die geringere Exportintensität der kleineren Familienunternehmen sollte nicht zu dem Trugschluss verleiten, dass diese dem Druck der Globalisierung nicht unterliegen würden. Das Gegenteil ist richtig, denn sie sind als Zulieferer von großen, weltmarktorientierten Unternehmen indirekt in den Globalisierungsprozess involviert und müssen sich darüber hinaus gegen Importkonkurrenz behaupten.

## Auslandsaktivitäten von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen

Tabelle 12

nach Umsatzgrößenklassen, in Prozent\*

Anteil der ...	Umsatz in Millionen Euro				insgesamt
	bis 1	1 bis 10	10 bis 50	ab 50	
<b>Familienunternehmen</b>					
Exporte am Gesamtumsatz	7,6	12,7	22,9	20,0	8,4
Auslandsproduktion am Gesamtumsatz	5,4	6,1	9,8	8,8	5,6
Auslandsmitarbeiter an allen Mitarbeitern	2,3	3,1	6,6	8,0	2,5
<b>Nichtfamilienunternehmen</b>					
Exporte am Gesamtumsatz	16,5	13,5	17,2	24,3	16,4
Auslandsproduktion am Gesamtumsatz	9,0	15,6	8,9	12,9	9,9
Auslandsmitarbeiter an allen Mitarbeitern	8,3	8,1	5,6	11,0	7,9

\* Schätzung der Unternehmen.

Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

Da Exporte bei Dienstleistungsunternehmen noch immer eine Ausnahme darstellen und Auslandsstandorte insbesondere für kleinere Serviceanbieter kaum eine Rolle spielen, soll im Folgenden die Betrachtung der Auslandsaktivitäten auf das Verarbeitende Gewerbe beschränkt werden. Insgesamt weisen auch dabei die nicht familienbestimmten Unternehmen mit 24 Prozent Auslandsumsatz eine weit größere Exportorientierung auf als die Familienunternehmen mit 15 Prozent. Dieser Effekt ist aber allein auf die Kleinbetriebe zurückzuführen. Im Mittelstand haben industrielle Familienunternehmen sowohl bei den Unternehmen mit bis zu 10 Millionen Euro Umsatz wie auch bei den großen Mittelständlern einen Vorsprung in der Exportquote, der sich aber nur bei den großen Mittelständlern auch in einem höheren Anteil der Produktion und der Mitarbeiter an den Auslandsstandorten niederschlägt.

Mittelständische Familienunternehmen aus der Industrie mit 1 bis 10 Millionen Euro Umsatz sind zwar exportstark – über ein Fünftel des Umsatzes wird im Ausland erzielt –, aber sie sind ihren Heimatstandorten treu. Der Anteil der Produktion im Ausland liegt nur bei gut 4 Prozent und der Anteil der Mitarbeiter bei etwas über 2 Prozent und ist damit nicht einmal halb so hoch wie bei industriellen Nichtfamilienunternehmen der gleichen Größenklasse.

Industrielle Familien-Großunternehmen sind sowohl bei den Exporten wie auch im Bereich der Produktion und der Mitarbeiter im Ausland vergleichsweise weniger präsent als Nichtfamilienunternehmen mit mehr als 50 Millionen Euro Umsatz (Tabelle 13).

<b>Auslandsaktivitäten im Verarbeitenden Gewerbe</b>					
nach Umsatzgrößenklassen, in Prozent*					
Anteil der ...	Umsatz in Millionen Euro				insgesamt
	bis 1	1 bis 10	10 bis 50	ab 50	
<b>Familienunternehmen</b>					
Exporte am Gesamtumsatz	13,1	20,6	31,6	27,4	15,0
Auslandsproduktion am Gesamtumsatz	4,7	4,4	9,0	7,6	4,9
Auslandsmitarbeiter an allen Mitarbeitern	2,8	2,4	6,3	9,3	2,9
<b>Nichtfamilienunternehmen</b>					
Exporte am Gesamtumsatz	24,4	17,8	26,1	31,8	24,0
Auslandsproduktion am Gesamtumsatz	5,9	8,9	8,2	12,9	7,5
Auslandsmitarbeiter an allen Mitarbeitern	3,9	5,5	5,1	11,5	5,0

\* Schätzung der Unternehmen.  
Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

Sowohl bei familiendominierten wie bei anderen Unternehmen zeigt sich, dass das Verarbeitende Gewerbe nicht der Spitzenreiter beim Aufbau von Auslandsstandorten ist. Bei den Familienunternehmen liegt der Auslandsanteil an der Produktion in der Industrie um etwa 1 Prozentpunkt niedriger und der Anteil der Auslandsmitarbeiter ist nur geringfügig höher als bei allen Unternehmen. Bei den Nichtfamilienunternehmen gibt es sogar einen deutlichen Rückstand bei Produktion wie Mitarbeitern im Ausland, wenn man das Verarbeitende Gewerbe mit allen Unternehmen vergleicht. Da Dienstleistungen überwiegend nicht handelbar sind, schreitet hier die Internationalisierung durch den notwendigen Aufbau ausländischer Standorte sogar schneller voran. Im Fokus der öffentlichen Wahrnehmung und Kritik steht demgegenüber vor allem die Verlagerung industrieller Produktion, dies insbesondere vor dem Hintergrund einzelner spektakulärer Verlagerungsfälle.

## 6.4.2 Regionale, überregionale und internationale Märkte

### Hauptabsatzmärkte

Neben den Auslandsaktivitäten ist auch die Unterscheidung zwischen regionalen und überregionalen Absatzmärkten von großer Bedeutung. Familienunternehmen sind stärker auf ihre Heimatregion konzentriert, wie die Auswertungen in Tabelle 14 zeigen. Insgesamt entfällt die Hälfte ihrer Umsätze auf ihre Heimatregion, die durch einen Absatzradius von 50 Kilometern definiert ist. Selbst bei den großen Familienunternehmen beträgt der Umsatzanteil der Heimatregion 35 Prozent. Nichtfamilienunternehmen erwirtschaften nur ein Drittel der Umsätze im regionalen Geschäft.

Während bei den Familienunternehmen die Kleinbetriebe besonders stark auf die Heimatregion ausgerichtet sind und auch das Gesamtergebnis stark beeinflussen, sind die nicht familiendominierten Kleinunternehmen weniger stark regional ausgerichtet als die Mittelständler mit 1 bis 10 Millionen Euro Umsatz. Im Bereich des gehobenen Mittelstands mit 10 bis 50 Millionen Euro Umsatz

### Umsatzanteile von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen nach Regionen

Tabelle 14

nach Umsatzgrößenklassen, in Prozent des Gesamtumsatzes\*

	Umsatz in Millionen Euro				
	bis 1	1 bis 10	10 bis 50	ab 50	insgesamt
<b>Familienunternehmen</b>					
Regional (bis 50 Kilometer Entfernung)	51,8	40,3	26,9	35,2	50,3
Überregional (mehr als 50 Kilometer Entfernung)	41,3	47,9	51,1	47,3	42,1
International	6,9	11,8	22,0	17,5	7,6
<b>Nichtfamilienunternehmen</b>					
Regional (bis 50 Kilometer Entfernung)	33,8	36,7	30,0	31,1	33,6
Überregional (mehr als 50 Kilometer Entfernung)	49,8	47,6	52,5	44,3	49,7
International	16,4	15,7	17,6	24,6	16,7

\* Schätzung der Unternehmen.

Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

sind jedoch die Familienunternehmen stärker überregional und international ausgerichtet als die Nichtfamilienunternehmen – ein Hinweis auf mögliche Hidden Champions, die ihre (Nischen-)Produkte überregional und weltweit anbieten.

Das Ergebnis wird spürbar durch die unterschiedlichen Anteile der Dienstleistungsunternehmen in den einzelnen Gruppen beeinflusst; schließlich werden viele Dienste nur regional angeboten. Um diesen Effekt auszuschalten, werden nachfolgend nur die Industrieunternehmen betrachtet.

Wie zu erwarten, nimmt der Anteil der Umsätze, der auf die überregionalen und internationalen Märkte entfällt, bei alleiniger Betrachtung des Verarbeitenden Gewerbes in allen Gruppen zu. Nur im Bereich der Kleinunternehmen bleibt die stärkere Ausrichtung der Familienunternehmen auf regionale Märkte auch im Zuge der Einschränkung auf die Industrie bestehen. In allen anderen Größenklassen sind die industriellen Familienunternehmen stärker auf überregionale Märkte ausgerichtet als die Nichtfamilienunternehmen. Die mittelständischen Familienunternehmen der Industrie mit 1 bis 50 Millionen Euro Umsatz weisen zudem einen Vorsprung bezüglich der Präsenz auf internationalen Märkten auf, während

## Umsatzanteile im Verarbeitenden Gewerbe nach Regionen

Tabelle 15

nach Umsatzgrößenklassen, in Prozent des Gesamtumsatzes\*

	Umsatz in Millionen Euro				
	bis 1	1 bis 10	10 bis 50	ab 50	insgesamt
<b>Familienunternehmen</b>					
Regional (bis 50 Kilometer Entfernung)	43,9	26,8	16,1	25,0	40,0
Überregional (mehr als 50 Kilometer Entfernung)	42,9	53,0	52,9	50,1	44,9
International	13,2	20,2	31,0	24,9	15,1
<b>Nichtfamilienunternehmen</b>					
Regional (bis 50 Kilometer Entfernung)	24,8	38,3	25,1	27,9	27,2
Überregional (mehr als 50 Kilometer Entfernung)	56,4	42,3	49,2	42,2	51,9
International	18,8	19,4	25,8	30,0	20,9

\* Schätzung der Unternehmen.

Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

die großen industriellen Familienunternehmen weniger stark internationalisiert sind und sich vor allem auf die überregionalen Märkte in Deutschland konzentrieren (Tabelle 15).

### Haupteinkaufsmärkte

Die befragten Unternehmen treten auch als Nachfrager auf, die ihre Vorleistungen auf den regionalen oder den überregionalen beziehungsweise internationalen Märkten beziehen können. Wie zu erwarten, beziehen die Kleinunternehmen mit 47 Prozent bei den Familienunternehmen und 40 Prozent bei den Nichtfamilienunternehmen einen deutlich höheren Anteil ihrer Vorleistungen aus der Region als die mittelständischen Unternehmen und die Großbetriebe. Insgesamt sind die familienbestimmten Unternehmen erheblich stärker auf die regionalen Einkaufsmärkte ausgerichtet als die nicht familiendominierten Firmen (Tabelle 16). Bei Letzteren stehen die überregionalen Einkaufsmärkte mit 43 Prozent im Fokus; ein Fünftel der Einkäufe erfolgt grenzüberschreitend. Bei den Familienunternehmen zeigt sich dasselbe Phänomen wie beim Absatz, nämlich

## Einkäufe der Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen nach Regionen

Tabelle 16

nach Umsatzgrößenklassen, in Prozent aller Einkäufe\*

	Umsatz in Millionen Euro				
	bis 1	1 bis 10	10 bis 50	ab 50	insgesamt
<b>Familienunternehmen</b>					
Regional (bis 50 Kilometer Entfernung)	46,6	39,0	26,1	30,6	45,5
Überregional (mehr als 50 Kilometer Entfernung)	41,9	45,0	47,1	49,3	42,3
International	11,4	16,0	26,8	20,1	12,2
<b>Nichtfamilienunternehmen</b>					
Regional (bis 50 Kilometer Entfernung)	40,4	36,0	27,6	26,1	37,6
Überregional (mehr als 50 Kilometer Entfernung)	40,7	42,5	53,1	40,6	42,7
International	18,9	21,5	19,3	33,3	19,7

\* Schätzung der Unternehmen.

Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)



dass die größeren Mittelständler mit 10 bis 50 Millionen Euro Umsatz ihre Einkäufe stark überregional ausgerichtet haben. Ihr Bezug aus dem Ausland liegt mit 27 Prozent sogar höher als bei den gleich großen Nichtfamilienunternehmen und den großen Familienunternehmen.

Überregionale Einkäufe werden vermutlich überwiegend von Industrieunternehmen getätigt. Um den Einfluss unterschiedlicher Anteile von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen zu eliminieren, werden nachfolgend gleichfalls für die Einkaufsseite allein die Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes betrachtet.

Wie Tabelle 17 zeigt, tätigen auch die Industrieunternehmen einen Großteil ihrer Einkaufsaktivitäten im regionalen Heimatmarkt. Im Durchschnitt werden auf der Einkaufsseite 4 von 10 Euro der Familienunternehmen und 3 von 10 Euro der Nichtfamilienunternehmen für Beschaffungen in der eigenen Region aufgewendet. Auslandseinkäufe spielen mit 12 Prozent für Familienunternehmen und 16 Prozent für nichtfamilienbestimmte Industrieunternehmen sogar eine etwas geringere Rolle als für alle Unternehmen. Am geringsten ist der regionale Ein-

## Einkäufe des Verarbeitenden Gewerbes nach Regionen

Tabelle 17

nach Umsatzgrößenklassen, in Prozent aller Einkäufe\*

	Umsatz in Millionen Euro				
	bis 1	1 bis 10	10 bis 50	ab 50	insgesamt
<b>Familienunternehmen</b>					
Regional (bis 50 Kilometer Entfernung)	42,0	32,2	23,4	29,0	39,8
Überregional (mehr als 50 Kilometer Entfernung)	47,5	51,8	51,0	51,6	48,2
International	10,5	16,0	25,6	19,4	12,0
<b>Nichtfamilienunternehmen</b>					
Regional (bis 50 Kilometer Entfernung)	30,2	35,5	27,2	25,4	30,2
Überregional (mehr als 50 Kilometer Entfernung)	60,5	39,8	49,9	42,8	54,0
International	9,2	24,6	22,8	31,8	15,8

\* Schätzung der Unternehmen.

Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

kaufsanteil bei den familiendominierten Industrieunternehmen mit 10 bis 50 Millionen Euro Umsatz, die sich schon in der bisherigen Untersuchung als besonders stark internationalisiert präsentiert haben; sie tätigen mehr als ein Viertel ihrer Einkäufe im Ausland. Große Familienunternehmen des Verarbeitenden Gewerbes tätigen mit 29 Prozent einen größeren Anteil ihrer Einkäufe in der Heimatregion als international. Bei den gleich großen Nichtfamilienunternehmen ist es genau umgekehrt, sie kaufen ein Drittel ihrer Vorleistungen im Ausland zu.

## 6.5 Standortentscheidungen und regionale Vernetzung

Vor dem Hintergrund spektakulärer Verlagerungsfälle wie jüngst bei der Handyfertigung von Nokia entsteht in der öffentlichen Diskussion zum Teil der Eindruck, die industrielle Produktion würde sich Stück für Stück aus Deutschland verabschieden und langfristig verblieben nur noch die Zentralen der verlagernden Unternehmen in Deutschland. Tatsächlich gibt es keine empirischen Belege für eine solche Tendenz, vielmehr hat der Anteil des Verarbeitenden Gewerbes an der inländischen Bruttowertschöpfung nach 2000 sogar wieder zugenommen (Grömling/Lichtblau, 2006). Auch die Produktionsverlagerungen sind rückläufig. 2006 meldeten nur noch 19 Prozent der Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe, dass sie innerhalb der letzten zwei Jahre Fertigungsstandorte im Ausland aufgebaut haben; 2003 waren es noch 25 und 1999 sogar 27 Prozent. Bei den Motiven spielten zwar mit 80 Prozent der Nennungen die Personalkosten die größte Rolle, aber auch Kapazitätsengpässe und die Markterschließung waren für jeweils etwa ein Drittel der Unternehmen sehr wichtige Motive (Kinkel/Maloca, 2008, 4 ff.). In der jährlichen Frühjahrs-Befragung des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) erreichte die Kostenreduktion als Verlagerungsmotiv 2003 mit 42 Prozent den höchsten Wert, bis 2007 nahm ihre Bedeutung auf 29 Prozent der Nennungen ab und rangierte hinter dem Motiv Markterschließung. Im Frühjahr 2008 kam es jedoch wieder zu einem Anstieg auf 35 Prozent (DIHK, 2008, 4).

Zu den entscheidenden Faktoren, die den Erfolg der deutschen Industrieunternehmen im Rahmen der Globalisierung bedingen, zählen insbesondere die hohe Produktqualität und die Innovationskraft der Unternehmen. Allerdings reichen gute Produkte allein nicht aus, wichtig ist auch ein wettbewerbsfähiger Preis, um ausreichende Absatzzahlen zu erzielen. Um Billigkonkurrenz aus dem Feld zu schlagen, sind die Kenntnis und Berücksichtigung der Kundenwünsche und die Markterfahrung sehr wichtig. Vielfach bieten deutsche Industrieunternehmen deshalb nicht mehr bloß ihr Produkt an, sondern offerieren ihren Kunden eine Komplettleistung aus Maschine, Schulung und Service; gerade asiatische Wett-

bewerber besitzen in diesem Bereich noch große Defizite. Eine starke Produktspezialisierung in eng abgegrenzten Nischen, die weltweit bedient werden, ist das Kennzeichen vieler industrieller Familienunternehmen mittlerer Größe (vgl. Abschnitt 4.3).

Auslandsstandorte oder ausländische Partner sind unerlässlich, um diese Märkte zu bedienen oder überhaupt zu verstehen. Deshalb bilden bei dem Aufbau von Auslandsstandorten für viele Unternehmen nicht allein Kostensenkungsaspekte den Mittelpunkt ihrer Strategie, sondern auch die erfolgreichere Markterschließung und -pflege. Allein aus den deutschen Standorten heraus ist dies nicht zu schaffen. Die betreffenden Unternehmen mit Nischen-Marktführerschaft weisen allerdings Umsätze deutlich jenseits von 10 Millionen Euro auf, sodass kein Widerspruch zu der in dieser Studie zuvor festgestellten geringen Auslandsorientierung der kleineren Mittelständler mit bis zu 10 Millionen Euro Umsatz besteht.

### **6.5.1 Wirtschaftsaktivitäten an in- und ausländischen Standorten**

Tabelle 18 gibt die Verteilung wichtiger Aktivitäten der Unternehmen auf in- und ausländische Standorte wieder. Im Durchschnitt sind die Familienunternehmen noch in geringerem Maße an Auslandsstandorten aktiv als ihre Pendants. Die Produktion von industriellen Gütern führen nur 4 Prozent der Familienunternehmen im Ausland durch, aber gut 17 Prozent der Nichtfamilienunternehmen. Montagearbeiten leisten 16,5 Prozent der Nichtfamilienunternehmen im Ausland im Vergleich zu 8 Prozent der Familienunternehmen. Ähnlich sind die Relationen in den Bereichen Beschaffung, Vertrieb, Kundendienst und Logistik.

Forschungs- und Entwicklungsarbeiten werden ebenfalls vor allem von Nichtfamilienunternehmen im Ausland durchgeführt; Familienunternehmen forschen mit 5 Prozent Anteil weit seltener an Auslandsstandorten als Nichtfamilienunternehmen. Deren genereller Vorsprung bei den Auslandstätigkeiten ergibt sich allerdings vor allem aus der hohen Zahl kleiner Familienunternehmen mit weniger als 1 Million Euro Umsatz, deren Auslandsengagement naturgemäß gering ausfällt. Um diesen Effekt auszuschließen, enthält der rechte Teil von Tabelle 18 nur die Unternehmen ab 1 Million Euro Umsatz.

Durch die Beschränkung der Untersuchung auf mittelständische und große Unternehmen verringert sich die Differenz bei den Auslandsaktivitäten zwischen Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen, sie verschwindet aber nicht vollständig. Der Anteil der Nichtfamilienunternehmen, die im Ausland produzieren, liegt um zwei Drittel über dem der Familienunternehmen. Bei

Montagearbeiten beträgt der relative Vorsprung 27 Prozent, bei der Beschaffung fällt er mit 9 Prozent vergleichsweise gering aus. Dies gilt auch für den Bereich Vertrieb. Demgegenüber sind Logistik und Lagerhaltung, Forschung sowie Entwicklung und Konstruktion bei den Nichtfamilienunternehmen viel stärker internationalisiert. Der relative Internationalisierungsvorsprung gegen-

## Verteilung der Wirtschaftsaktivitäten auf inländische und ausländische Standorte

Tabelle 18

Anteil der Unternehmen, welche die genannte Aktivität im Inland beziehungsweise im Ausland durchführen, in Prozent der befragten Unternehmen

	Alle Unternehmen		Ab 1 Million Euro Umsatz	
	Familienunternehmen	Nichtfamilienunternehmen	Familienunternehmen	Nichtfamilienunternehmen
<b>Produktion von Industriegütern</b>				
Inland	20,7	30,2	36,6	30,9
Ausland	4,3	17,2	8,4	13,9
<b>Montage/Fertigung</b>				
Inland	40,0	31,2	48,9	37,2
Ausland	8,3	16,5	13,2	16,8
<b>Beschaffung/Einkauf</b>				
Inland	74,3	70,2	88,6	82,6
Ausland	28,5	47,5	43,7	47,5
<b>Vertrieb</b>				
Inland	61,0	76,5	77,2	82,9
Ausland	19,9	37,9	32,4	37,5
<b>Kundendienst</b>				
Inland	68,4	75,0	78,3	85,3
Ausland	17,1	35,2	28,1	33,5
<b>Logistik/Lagerhaltung</b>				
Inland	46,5	52,1	69,1	65,2
Ausland	4,8	26,5	11,2	23,4
<b>Forschung</b>				
Inland	20,4	36,3	29,3	30,8
Ausland	5,2	17,2	4,0	14,5
<b>Entwicklung und Konstruktion</b>				
Inland	40,0	49,6	53,0	49,5
Ausland	7,3	23,4	8,3	18,3

Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

über den Familienunternehmen beträgt bei der Forschung 260 Prozent und im Bereich Entwicklung und Konstruktion 120 Prozent. Bisher sind die Familienunternehmen also in diesen wichtigen Aktivitätsfeldern ganz überwiegend dem Heimatstandort treu geblieben.

### **6.5.2 Netzwerke und Kooperationen**

Regionale Vernetzungen und enge Kooperationsbeziehungen von Unternehmen untereinander, aber auch von Unternehmen mit Forschungseinrichtungen bilden die Basis für lokale und regionale Industriecluster, die bei Standortentscheidungen als „Klebstoff“ gegenüber den Fliehkräften der Globalisierung dienen (Lichtblau et al., 2005).

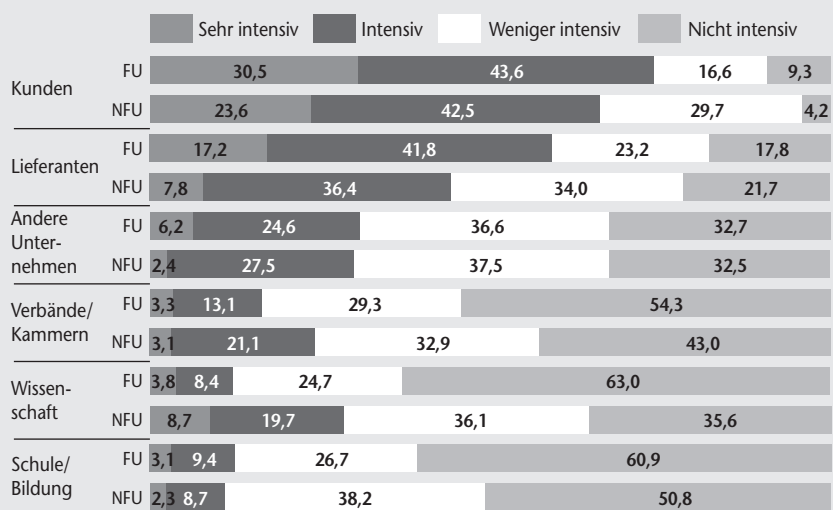
Abbildung 12 zeigt die Intensität der Zusammenarbeit mit Unternehmen, zu denen Liefer- und Abnahmebeziehungen bestehen, sowie mit anderen Unternehmen. Als weitere potenzielle Kooperationspartner fungieren Verbände beziehungsweise Kammern und der Wissenschafts- und Bildungsbereich. Es zeigt sich, dass Familienunternehmen engere Kooperationsbeziehungen zu Unternehmen unterhalten, mit denen sie durch Lieferbeziehungen verbunden sind. Drei Viertel der familienbestimmten Betriebe unterhalten intensive oder sogar sehr intensive Beziehungen zu ihren Kunden, aber nur zwei Drittel der Nichtfamilienunternehmen. Die Beziehungen zu Lieferanten sind generell weniger intensiv, aber der Vorsprung der Familienunternehmen ist dabei noch stärker ausgeprägt als bei den Kundenkontakten. Auch zu anderen Unternehmen halten Familienbetriebe etwas engere Kontakte; dies gilt allerdings nur für die sehr intensiven Beziehungen.

Ein anderes Bild ergibt sich für die Intensität der Beziehungen zu Verbänden und Kammern sowie zu wissenschaftlichen Einrichtungen. Mit den Verbänden und Kammern wird generell wenig kooperiert, jedoch liegt der Anteil der Nichtfamilienunternehmen, die zumindest intensive Kontakte zu ihnen unterhalten, mit einem Viertel noch merklich höher als bei den Familienunternehmen mit nur gut 16 Prozent. Einen größeren Vorsprung haben die Nichtfamilienunternehmen bei der Kooperation mit der Wissenschaft. Ein Fünftel von ihnen unterhält intensive und ein knappes weiteres Zehntel sogar sehr intensive Kooperationsbeziehungen zu wissenschaftlichen Einrichtungen, bei den Familienunternehmen sind es zusammengenommen nur etwa 12 Prozent, die intensive Wissenschaftskooperationen pflegen. Hier spielt allerdings die Unternehmensgröße eine nicht unerhebliche Rolle. Zu Schulen und Bildungseinrichtungen halten nur 13 Prozent der Familienunternehmen und 11 Prozent der nicht familiendominierten Unternehmen intensive Kontakte.

## Beziehungen von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen zu Kooperationspartnern

Abbildung 12

So viel Prozent der Unternehmen bezeichnen ihre Kontakte zu den folgenden Partnern als ...



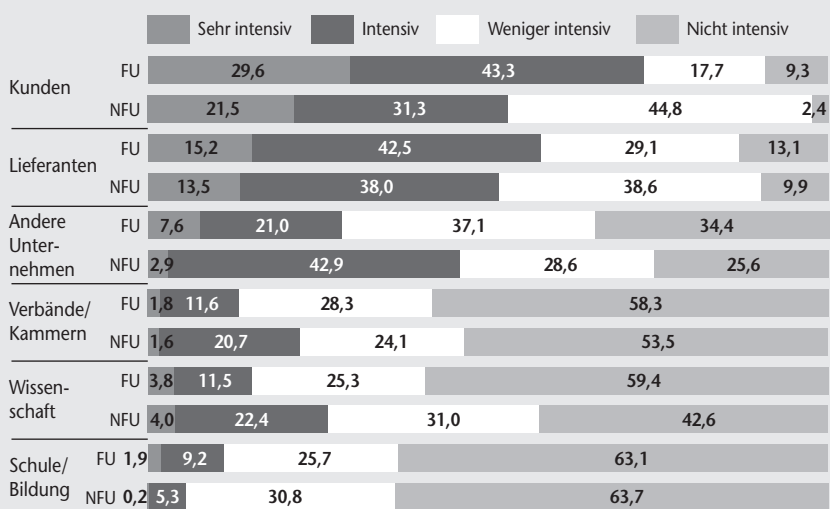
FU = Familienunternehmen; NFU = Nichtfamilienunternehmen.  
Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

Auch bei einer Beschränkung der Untersuchung auf Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes besteht bei der Intensität der Beziehungen zu den meisten Kooperationspartnern ein Vorsprung für Familienunternehmen. Dieser zeigt sich für das Segment der Kundenkontakte, wo fast drei Viertel der industriellen Familienunternehmen intensive oder sehr intensive Beziehungen unterhalten, noch stärker als für die Kontakte zu Lieferanten. Dieses Ergebnis korrespondiert mit der festgestellten starken Ausrichtung der Familienunternehmen auf ihren Hauptkunden (Abbildung 14). Allein zu anderen Unternehmen pflegen die Nichtfamilienunternehmen mit einem Anteil von 46 Prozent häufiger einen zumindest intensiven Kontakt; bei den Kontakten hoher Intensität liegen aber wiederum die familienbestimmten Unternehmen in Führung. Zu wissenschaftlichen Einrichtungen besitzt ebenfalls ein gutes Viertel der industriellen Nichtfamilienunternehmen intensive Kontakte, jedoch nur 15 Prozent der Familienunternehmen. Die stärkeren Wissenschaftskontakte der Nichtfamilienunternehmen korrespondieren mit höheren Anteilen bei kontinuierlichen oder gelegentlichen Forschungsaktivitäten. Bei den Kontakten zu Schulen und Bildungseinrichtungen zeigt sich hingegen nur ein geringer Unterschied zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen.

## Beziehungen des Verarbeitenden Gewerbes zu Kooperationspartnern

Abbildung 13

So viel Prozent der Unternehmen bezeichnen ihre Kontakte zu den folgenden Partnern als ...



FU = Familienunternehmen; NFU = Nichtfamilienunternehmen.

Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

Familienunternehmen legen offensichtlich in ihrer großen Mehrzahl viel Wert auf enge Kontakte zu ihren Kunden und Lieferanten, aber auch zu anderen Unternehmen. In diesem Zusammenhang weisen nicht familiendominierte Unternehmen zumeist einen gewissen Rückstand auf. Mit den Verbänden und Kammern ebenso wie mit wissenschaftlichen Einrichtungen unterhalten Nichtfamilienunternehmen demgegenüber im Durchschnitt eher intensivere Kooperationen als Familienunternehmen.

### 6.5.3 Die Einbindung in Wertschöpfungsketten

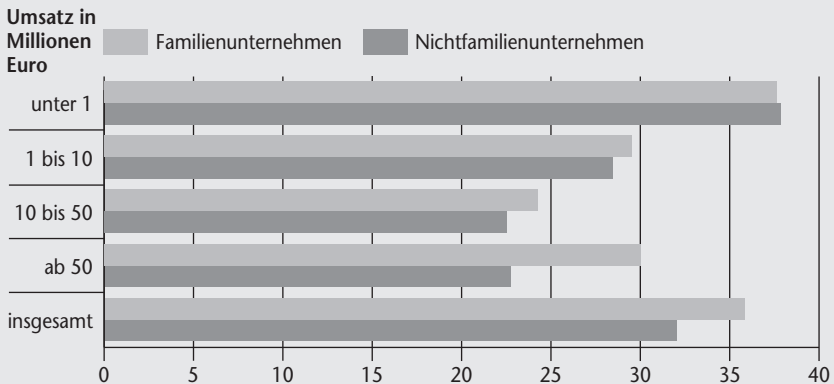
Die Einbindung in Wertschöpfungsketten ist vor allem für industrielle Unternehmen ein wichtiger Faktor, der über den Verbleib an einem Standort oder eine mögliche Verlagerung ins kostengünstigere Ausland entscheiden kann. Dass ein Unternehmen sich als Lieferant stark auf einen einzelnen Abnehmer fokussiert hat, kann seine weitere Entwicklung maßgeblich bestimmen. Eine zu große einseitige Abhängigkeit von einem oder wenigen Auftraggebern birgt größere Risiken als eine breit gestreute Kundschaft, verringert aber möglicherweise auch die Kosten für Vertrieb und Marketing.

Abbildung 14 gibt die Umsatzanteile wieder, die die Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes mit ihrem Hauptkunden erzielen. Während kleine Familienbetriebe und Nichtfamilienbetriebe mit je 38 Prozent einen gleich hohen Umsatzanteil mit ihrem wichtigsten Kunden erwirtschaften, zeigt sich im Mittelstand ein geringfügig höherer Anteil bei den Familienunternehmen. Auffällig ist in diesem Zusammenhang aber der hohe Anteil am Umsatz von 30 Prozent, den große Familienunternehmen mit dem jeweiligen Hauptkunden erzielen. Dieser Wert liegt nicht nur deutlich über dem der großen Nichtfamilienunternehmen von 23 Prozent, sondern ist auch höher als bei den familienbestimmten Mittelständlern mit 1 bis 50 Millionen Euro Umsatz. Damit befinden sich gerade die großen industriellen Familienunternehmen in einer potenziell gefährlichen Abhängigkeit von nur wenigen Abnehmern.

## Umsatzanteile des Verarbeitenden Gewerbes mit dem jeweiligen Hauptkunden

Abbildung 14

nach Umsatzgrößenklassen, in Prozent



Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

Dies könnte als eine Bestätigung der „anekdotischen Evidenz“ aus den Beispielen für die Entwicklung von Familienunternehmen angesehen werden, die Wimmer et al. (2005, 2 f., 128 ff.) präsentieren. Nicht wenige Familienunternehmen weisen offenbar eine sehr große Nähe zu ihrem Hauptkunden auf und richten ihr Geschäft stark an seinen Bedürfnissen aus. Dabei gerät möglicherweise zum Teil der Gesamtmarkt mit seinen noch weit größeren Potenzialen aus dem Blickfeld. Eine Krise des Hauptabnehmers oder eine Restrukturierung seiner Lieferbeziehungen kann für das zuliefernde Familienunternehmen dann schnell zu einer existenzbedrohenden Situation führen.

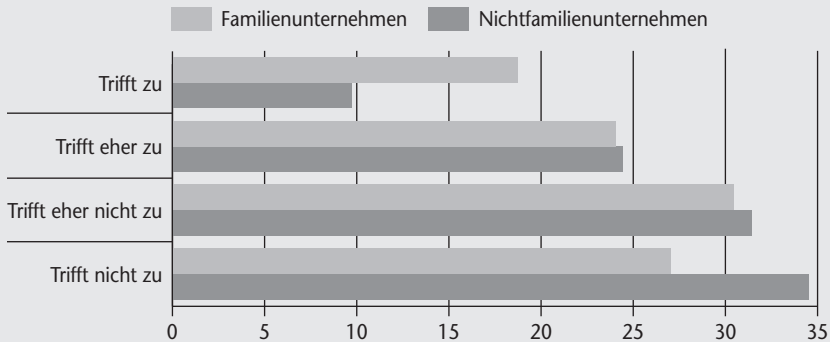


Wie Abbildung 15 zeigt, hat die Rolle der Lieferungen in der Wertschöpfungskette des Hauptkunden gerade für Familienunternehmen in der Industrie zugenommen. Hier liegt der Anteil derer, die ihre Stellung in der Wertschöpfungskette für bedeutsamer halten als früher, bei 43 Prozent. Bei den Nichtfamilienunternehmen sind es demgegenüber nur 34 Prozent.

## Stellung des Verarbeitenden Gewerbes in der Wertschöpfungskette der jeweiligen Hauptkunden

Abbildung 15

Antworten auf die Frage: „Liefere Sie heute größere Teile der Wertschöpfungskette ihres Hauptkunden als früher?“, in Prozent



Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

### 6.5.4 Die Chancen am Heimatstandort

Die Treue zum Heimatstandort ist eine der bewährten Traditionen deutscher Familienunternehmen. Wie gezeigt wurde, sind Familienunternehmen öfter in Netzwerke mit Lieferanten und Kunden eingebunden als Nichtfamilienunternehmen. Sie sind stärker als Nichtfamilienunternehmen auf einen oder wenige Hauptabnehmer ausgerichtet. Ihre Auslandsaktivitäten sind bislang weniger stark ausgeprägt, insbesondere, was den Aufbau ausländischer Produktionsstandorte betrifft (Tabelle 18, Seite 60).

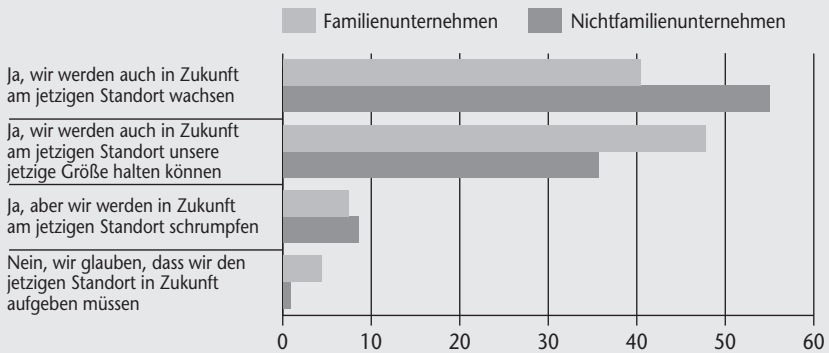
Diese traditionelle Bindung zum Heimatstandort mit der Konzentration der Produktion im dortigen Stammwerk ist jedoch kein Selbstläufer, wie die Befragung im Rahmen des IW-Zukunftspanels zeigt. Die Wachstumsaussichten am heimischen Standort werden von den Familienunternehmen pessimistischer beurteilt als von den nicht familiendominierten Unternehmen (Abbildung 16). Nur gut 40 Prozent der Familienunternehmen erwarten ein weiteres Wachstum am angestammten Standort, aber 55 Prozent der Nichtfamilienunternehmen. Immerhin die Hälfte der Familienunternehmen prognostiziert eine Behauptung des

Heimatstandorts in jetziger Größe, während über 7 Prozent eine Schrumpfung und gut 4 Prozent eine Schließung befürchten. Bei den nicht familienbestimmten Betrieben erwartet nicht einmal 1 Prozent der Befragten eine Schließung, allerdings handelt es sich bei den Nichtfamilienunternehmen zu 54 Prozent um Tochterunternehmen, die die Standortentscheidung dementsprechend nicht selbst fällen und eventuell von der eigenen Verlagerung oder Schließung durch die Muttergesellschaft „überrascht“ werden könnten.

## Chancen von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen am Heimatstandort

Abbildung 16

Antworten auf die Frage: „Glauben Sie, dass Ihr Unternehmen sich auch in Zukunft am jetzigen Standort behaupten kann?“, in Prozent

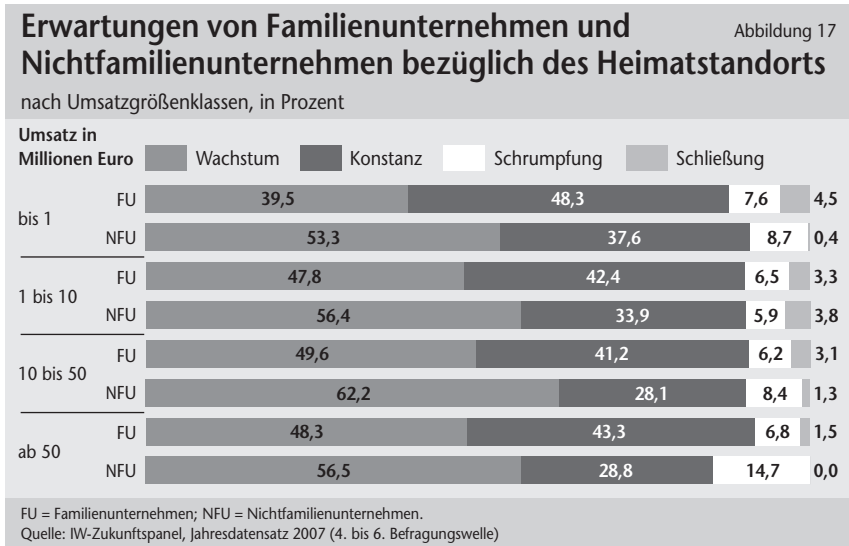


Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

Abbildung 17 zeigt, dass der Rückstand der Familienunternehmen bezüglich der Wachstumserwartungen am Heimatstandort nicht etwa auf die Dominanz der kleinen Personengesellschaften mit überwiegend geringen Wachstumsperspektiven zurückzuführen ist. Auch in den beiden mittelständischen Größenklassen und bei den Großunternehmen werden die Perspektiven des Werks am heimischen Standort skeptischer beurteilt als bei den gleich großen Nichtfamilienunternehmen.

Wie die Auswertungen des IW-Zukunftspanels gezeigt haben, sind die Familienunternehmen stärker auf regionale und weniger auf internationale Märkte ausgerichtet als ihre nicht familiendominierten Pendanten. Teilweise kann die ungünstigere Einschätzung bezüglich der Wachstumsperspektiven am Heimatstandort daher auch auf die schwächere Binnenkonjunktur in Deutschland zurückzuführen sein. Allerdings gilt die größere Bedeutung der regionalen Märkte vor allem für kleine Familienunternehmen, der Rückstand in der Einschätzung

der Wachstumsperspektiven ist jedoch auch in den darüber liegenden Umsatzklassen beträchtlich (Abbildung 17).

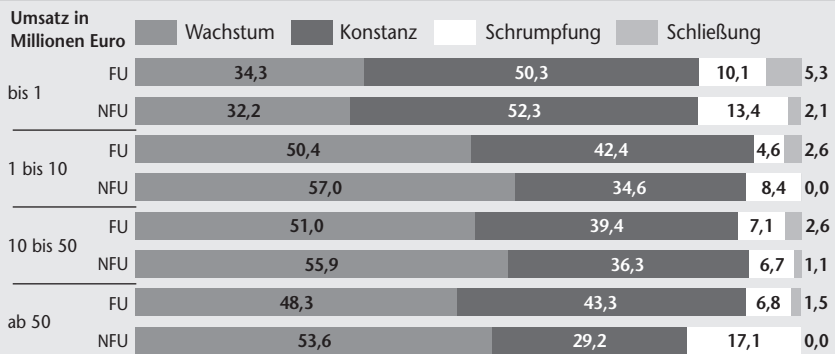


Die größere Abhängigkeit der Familienunternehmen vom weniger dynamischen Binnenmarkt ergibt sich aber nicht allein aus der Größenstruktur mit vielen familiengeführten Kleinunternehmen, sondern auch daraus, dass unter den Familienunternehmen ein geringerer Anteil an Industriebetrieben zu finden ist. Um diesen Effekt auszublenden, werden nachfolgend allein Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes betrachtet; Abbildung 18 gibt die Ergebnisse wieder. Der Vorsprung der Nichtfamilienunternehmen bezüglich der Wachstumsaussichten verringert sich in allen Größenklassen, er verschwindet allerdings nur bei den Kleinunternehmen vollständig. Zudem ist festzustellen, dass auch in der Industrie in allen Größenklassen mehr Familienunternehmen als Nichtfamilienunternehmen eine drohende Schließung des Standorts befürchten. Inwieweit dies auf die Ungewissheit durch die nicht immer umfassende Informationspolitik der Muttergesellschaften der vielen Tochterbetriebe unter den Nichtfamilienunternehmen zurückzuführen sein könnte, lässt sich nicht ermitteln. Insgesamt rechnen circa 5 Prozent der industriellen Familienbetriebe mit einer potenziellen Schließung, aber nur gut 1 Prozent der Nichtfamilienunternehmen. Allerdings erwarten über alle Größenklassen 11 Prozent der Nichtfamilienunternehmen des Verarbeitenden Gewerbes eine Schrumpfung, verglichen mit nur 9 Prozent der Familienunternehmen.

## Erwartungen im Verarbeitenden Gewerbe bezüglich des Heimatstandorts

Abbildung 18

nach Umsatzgrößenklassen, in Prozent



FU = Familienunternehmen; NFU = Nichtfamilienunternehmen.  
Quelle: IW-Zukunftspanel, Jahresdatensatz 2007 (4. bis 6. Befragungswelle)

Trotz einer gewissen Angleichung der Erwartungen für die Zukunft des Heimatstandorts zwischen Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen in der Industrie haben die nicht familiengebundenen Unternehmen mit mehr als 1 Million Euro Umsatz höhere Erwartungen an ihr zukünftiges Wachstum; dies gilt selbst in der Klasse von 10 bis 50 Millionen Euro Umsatz, in der besonders viele international stark präsen­tierte industrielle Familienunternehmen zu finden sind. Bisherige Standorte der industriellen Familienunternehmen können sich der zunehmenden internationalen Konkurrenz offenbar nicht entziehen und geraten zunehmend unter Druck. Prozesse der Globalisierung und Standortverlagerung, die Nichtfamilienunternehmen bereits in den vergangenen Jahren in größerem Umfang vollzogen haben (vgl. Abschnitt 6.4), werden daher auch von Familienunternehmen verstärkt nachgeholt werden müssen.

Es zeigt sich in der Beantwortung dieser Frage, dass die Heimattreue der familiengebundenen Unternehmen kein „Selbstläufer“ ist, der von der Wirtschaftspolitik als Selbstverständlichkeit hingenommen werden kann. Vielmehr sind auch die Familienunternehmen den Zwängen der wachsenden Konkurrenz im Rahmen der Globalisierung und des um die osteuropäischen Länder erweiterten Europäischen Binnenmarktes ausgesetzt und müssen auf diese Herausforderungen reagieren. Eine Ausrichtung auf den Heimatmarkt kann das Überleben des Unternehmens in der Zukunft immer weniger gewährleisten, zumal auch regionale Wertschöpfungsketten in die europäischen und globalisierten Märkte eingebunden sind. Die Standortbedingungen für industrielle Fertigung

müssen sich daher zunehmend mit denen der Wettbewerber im Ausland messen lassen; eine Stagnation bei wichtigen Standortfaktoren bedeutet relativ gesehen aber ein Zurückfallen, wenn andere Standorte ihre Bedingungen kontinuierlich verbessern.<sup>26</sup>

Die gegenwärtigen wirtschaftspolitischen Tendenzen der großen Koalition, die teilweise sogar auf ein Zurückdrehen der zaghaften Reformen der Jahre 2004 bis 2006 hinauslaufen, könnten eine weitere Expansion der Familienunternehmen an ihren Heimatstandorten verhindern und schon bald wieder zu einem Arbeitsplatzabbau führen. Mit der Neuordnung der Unternehmens- und Erbschaftsteuer zum Jahresbeginn 2008 scheint die Reformagenda für die Bundesregierung als abgeschlossen zu gelten. Bis zur Bundestagswahl 2009 dürften nun eher Themen wie der Mindestlohn, die (Re-)Regulierung der Zeitarbeit und Ähnliches die wirtschaftspolitische Debatte bestimmen. Auch der Abbau von Bürokratie in Deutschland kommt nur sehr schleppend voran. Zwar hat die Messung administrativer Kosten begonnen, einen Abbau der Belastungen strebt die Bundesregierung aber erst bis 2011 an. Sinnvoller wäre ein Zeithorizont bis zum Ende der laufenden Legislaturperiode. Überdies fehlen weiterführende Schritte zugunsten einer durchgreifenden Deregulierung.

## **7 Finanzierung und Bilanzen von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen**

### **7.1 Unternehmenskennzahlen aus der Bilanzstatistik des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes**

#### **7.1.1 Die Struktur der DSGV-Daten**

Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) verfügt als Dachorganisation der Sparkassen über eine der größten Bilanzdatensammlungen in Deutschland. Grundlage sind die Bilanzen der meist mittelständischen Unternehmenskunden der Sparkassen, die zentral gesammelt, anonymisiert und ausgewertet werden. Gerade im Bereich der kleineren Unternehmen und Einzel-

---

<sup>26</sup> So entschied zum Beispiel die Schweizer Wahlbevölkerung am 24. Februar 2008 in einem Volksentscheid, die Unternehmensbesteuerung zu senken, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Hochlohnlands Schweiz weiter zu stärken.

unternehmen liegt die besondere Stärke der DSGVO-Bilanzdaten. Ein Großteil der Unternehmen in der Datenbank sind Familienunternehmen; eine Zuordnung ist allerdings nur über die Rechtsform möglich. In die vorliegende Auswertung konnten die Bilanzen von fast 190.000 Unternehmen für das Jahr 2005 und von circa 150.000 Unternehmen für das Vergleichsjahr 2002 einbezogen werden.<sup>27</sup>

### 7.1.2 Bilanzkennzahlen: Eigenkapital und Bankverbindlichkeiten

Tabelle 19 gibt im oberen Teil die durchschnittliche Eigenmittelquote der Unternehmen, deren Bilanzen von den kreditgebenden Sparkassen an den DSGVO gemeldet wurden, nach Größe und Rechtsform wieder. Es zeigt sich, dass Aktien-

## Eigenmittelquoten nach Unternehmensgröße und Rechtsform

Tabelle 19

	Anteil FU, in Prozent	Umsatz in Millionen Euro				
		bis 1	1 bis 10	10 bis 50	über 50	insgesamt
<i>Eigenmittelquote 2005, in Prozent</i>						
Einzelunternehmen	100	11,4	13,9	18,8	23,9	13,7
GbR/OHG	95	19,9	18,6	26,0	–*	19,7
KG/ GmbH & Co. KG	88	22,0	20,3	26,0	27,6	22,2
GmbH	80	19,0	20,2	26,1	28,2	20,6
AG/KGaA	28	33,3	30,5	31,9	33,5	31,9
Genossenschaften/ Sonstige	0	21,7	22,6	27,1	29,8	23,7
Alle Rechtsformen	93	17,0	19,7	26,7	29,1	19,2
<i>Veränderung der Eigenmittelquote von 2002 bis 2005, in Prozentpunkten</i>						
Einzelunternehmen		0,1	2,6	1,7	9,6	2,3
KG/GmbH & Co. KG		2,3	2,2	3,6	3,8	2,5
GbR/OHG		3,2	2,3	5,7	–*	3,0
GmbH		4,7	4,4	4,7	4,7	4,6
AG/KGaA		2,0	3,9	1,7	4,5	3,1
Genossenschaften/Sonstige		–*	3,0	3,9	6,7	3,8
Alle Rechtsformen		3,4	3,7	4,1	4,4	3,6

FU = Familienunternehmen; Anteil der Familienunternehmen: IfM; n = 188.837.

\* Werte für 2002 und/oder 2005 nicht ausgewiesen.

Quellen: DSGVO, Sonderauswertung der Bilanzdatenbank, 2008; IfM, 2007, 18

<sup>27</sup> Der umfangreiche Bilanzdatensatz wurde vom DSGVO freundlicherweise für die Verwendung in der vorliegenden Studie aufbereitet und dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) in anonymisierter Form zur Verfügung gestellt.

gesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien mit 32 Prozent im Durchschnitt die höchste Eigenkapitalquote haben. Auch Kommanditgesellschaften und GmbH & Co. KGs sind mit 22 Prozent relativ gut mit Eigenmitteln bestückt; nur wenig dahinter folgen GmbHs, Gesellschaften bürgerlichen Rechts und Offene Handelsgesellschaften mit durchschnittlich einem Fünftel an eigenen Mitteln bezogen auf die Bilanzsumme. Am Ende der Skala rangieren Einzelunternehmen – die in der vorliegenden Untersuchung zu 100 Prozent als Familienunternehmen eingestuft sind – mit nur 14 Prozent Eigenmitteln. Hier ist der hohe Anteil kleiner Einzelunternehmen ausschlaggebend.

Bezogen auf die vier definierten Größenklassen gibt es einen kontinuierlichen Anstieg der Eigenmittelquote von 17 Prozent bei den Kleinunternehmen mit weniger als 1 Million Euro Umsatz bis 30 Prozent bei den Großunternehmen mit mehr als 50 Millionen Euro Umsatz; der Gesamtdurchschnitt liegt bei 19 Prozent. Den niedrigsten Einzelwert weisen die kleinen Einzelunternehmen mit durchschnittlich nur gut 11 Prozent Eigenkapital auf, den höchsten die großen AGs mit einem Drittel.

Der untere Teil von Tabelle 19 gibt die Veränderung der Eigenmittelquote im Vergleich zu 2002 wieder. In allen Gruppen ist die Eigenkapitalausstattung spürbar gestiegen, was die Ergebnisse anderer Untersuchungen für den Analysezeitraum bestätigt. Als Grund wird überwiegend die Einführung der Basel-II-Regeln für den Kreditsektor mit Beginn des Jahres 2007 angeführt, die schon im Vorfeld zu einer Veränderung des Kreditvergabeverhaltens gegenüber Unternehmen geführt hatte. Da die Höhe der Zinsen jetzt von der Ratingeinstufung des Unternehmens abhängt, hat die Höhe der Eigenkapitalquote als wichtige Ratingkennzahl entscheidende Bedeutung erlangt (Lichtblau/Röhl, 2004). Mit fast 5 Prozentpunkten Zuwachs haben die GmbHs ihre Eigenmittel am stärksten erhöht. AGs und Kommanditgesellschaften auf Aktien – die schon 2002 die solidesten Bilanzen präsentieren konnten – und Gesellschaften bürgerlichen Rechts beziehungsweise Offene Handelsgesellschaften haben ihr Eigenkapital um immerhin 3 Prozentpunkte aufgestockt. Es folgen Kommanditgesellschaften und GmbH & Co. KGs. Die geringste Verbesserung gelang den Einzelunternehmen mit gut 2 Prozentpunkten; insbesondere die Kleinbetriebe konnten ihre Eigenkapitalbasis kaum verbessern. Die generelle Tendenz zu einer besseren Eigenkapitalfundierung der Geschäfte dürfte sich mit dem Konjunkturaufschwung 2006 und 2007 fortgesetzt haben.

Die wichtigste Finanzierungsquelle der deutschen Unternehmen stellen Bankkredite dar. Dies gilt traditionell insbesondere für kleine sowie mittelständische Unternehmen und damit auch für Familienbetriebe, während die Finanzierungs-

struktur in anderen Ländern weit stärker von Eigenkapital, auch in Form von Beteiligungen, geprägt ist. In Deutschland weisen nur Großunternehmen, die über eine höhere Eigenkapitalquote, aber auch über umfangreiche Rückstellungen verfügen, eine niedrige Quote bei den Bankschulden aus. Als Folge der Fremdfinanzierungsschwierigkeiten, über die viele Mittelständler in den zurückliegenden Jahren geklagt haben, dürfte aber auch für diese die Bedeutung von Bankkrediten abgenommen haben. Sie wurden teilweise durch andere Finanzierungsoptionen wie Eigenmittel, Leasing oder Lieferantenkredite substituiert. Im Folgenden wird die Entwicklung der Bankverbindlichkeiten für die unterschiedlichen Größenklassen und Rechtsformen von 2002 bis 2005 untersucht (Tabelle 20).

Insgesamt machten die Verbindlichkeiten bei den Kreditinstituten 2005 knapp 38 Prozent der Bilanzsumme aus. Bei Kleinbetrieben mit bis zu 1 Million Euro Umsatz sind es 46 Prozent, Großunternehmen mit mehr als 50 Millionen Euro Umsatz finanzieren sich hingegen nur zu einem Fünftel über Bankkredite. Be-

## Bankverbindlichkeiten nach Unternehmensgröße und Rechtsform

Tabelle 20

	Umsatz in Millionen Euro				
	bis 1	1 bis 10	10 bis 50	über 50	insgesamt
<i>Bankverbindlichkeiten 2005, in Prozent der Bilanzsumme</i>					
Einzelunternehmen	55,2	45,5	38,2	18,4	52,9
KG/GmbH & Co. KG	44,9	34,6	26,1	20,6	35,9
GbR/OHG	51,7	43,8	31,4	–*	49,7
GmbH	29,7	24,2	22,0	19,1	25,9
AG/KGaA	24,6	21,9	22,9	19,1	22,0
Genossenschaften/Sonstige	55,2	45,5	38,2	18,4	52,9
Alle Rechtsformen	45,6	31,0	24,7	20,4	37,5
<i>Veränderung der Bankverbindlichkeiten von 2002 bis 2005, in Prozentpunkten</i>					
Einzelunternehmen	–3,1	–3,6	–6,0	–15,4	–3,2
KG/GmbH & Co. KG	–2,4	–3,8	–4,7	–4,1	–2,8
GbR/OHG	–3,5	–4,0	–8,2	–*	–3,5
GmbH	–4,7	–4,7	–4,4	–2,2	–4,5
AG/KGaA	–1,6	–4,9	–4,3	–3,0	–3,5
Genossenschaften/Sonstige	–*	–2,1	–3,2	–6,0	–3,5
Alle Rechtsformen	–4,0	–4,5	–4,7	–3,6	–4,3

\* Werte für 2002 und/oder 2005 nicht ausgewiesen.

Quelle: DSGV, Sonderauswertung der Bilanzdatenbank, 2008



zogen auf die Rechtsformen besitzen die Einzelunternehmen mit 53 Prozent die höchste Verschuldungsquote; dies ist jedoch allein den vielen kleinen Einzelunternehmen zuzuschreiben. Die großen Einzel- und damit Familienunternehmen weisen mit weniger als 19 Prozent Bankkrediten zusammen mit den Genossenschaften sogar die geringste Verschuldung auf. GmbHs sind – ähnlich AGs – größenunabhängig nur gering bei den Banken verschuldet, während Gesellschaften bürgerlichen Rechts, Offene Handelsgesellschaften und Kommanditgesellschaften beziehungsweise GmbH & Co. KGs ein starkes Gefälle von einer hohen Verschuldung bei den Kleinunternehmen zu einer geringen bei den großen Betrieben aufweisen.

Im Vergleich zu 2002 ist die Verschuldungsquote bis 2005 trotz der schwierigen wirtschaftlichen Lage im Durchschnitt um über 4 Prozentpunkte gesunken. Den stärksten Rückgang verzeichneten die GmbHs, den geringsten die Kommanditgesellschaften und GmbH & Co. KGs. Insgesamt konnten die beiden mittleren Größenklassen den größten Rückgang ihrer Bankverbindlichkeiten verzeichnen; bei den Einzelunternehmen ging die Verschuldung jedoch vor allem bei den großen Unternehmen zurück.

### **7.1.3 Erfolgskennzahlen: Umsatzrendite und Cashflow**

Als Gewinnkennzahl wird die Bruttoumsatzrentabilität gewählt. Bei den Ergebnissen ist zu berücksichtigen, dass die Daten für die Personenunternehmen nicht um das Unternehmereinkommen bereinigt werden konnten. Vor allem für die kleinen Einzelunternehmen ergibt sich daher eine Überzeichnung der Rendite, die aber aufgrund der hohen Gewichtung der Kleinunternehmen auch im Gesamtwert zum Tragen kommt. Der Gesamtdurchschnitt der Umsatzrendite lag 2005 bei knapp 7 Prozent. An der Spitze lagen nicht zuletzt aufgrund des angesprochenen Effekts Gesellschaften bürgerlichen Rechts und Offene Handelsgesellschaften mit 12,4 Prozent vor den Einzelunternehmen mit knapp 11 Prozent. Aktiengesellschaften mussten demgegenüber einen Verlust von durchschnittlich 3 Prozent hinnehmen. Die 9 Prozent Umsatzrendite der Unternehmen mit bis zu 1 Million Euro Umsatz enthalten – wie bereits erwähnt – das Einkommen für die Arbeitsleistung des Unternehmers; auch die 5 Prozent Rendite der kleinen Mittelständler mit 1 bis 10 Millionen Euro Umsatz sind noch verzerrt. Ein besseres Bild von den Gewinnverhältnissen in der deutschen Wirtschaft gibt die Umsatzrendite der großen Mittelständler und der Großunternehmen von 3 beziehungsweise 2 Prozent (Tabelle 21).

Die Umsatzrendite ist in den drei Jahren des Betrachtungszeitraums um 2 Prozentpunkte gestiegen. Den größten Zuwachs verzeichneten dabei die AGs, die

2002 noch deutlich höhere Verluste erlitten hatten. Bei allen Betrieben anderer Rechtsformen lag der Gewinnzuwachs nahe am Mittelwert für alle Unternehmen. Bezogen auf die Größenklassen konnten Kleinbetriebe mit über 2 Prozentpunkten die deutlichste Verbesserung erzielen, Großunternehmen mit nur gut 1 Prozentpunkt Gewinnwachstum die schwächste. Seit 2005 dürften die erzielten Gewinne mit der Verbesserung der wirtschaftlichen Lage tendenziell weiter angezogen haben.

Neben der Rendite ist auch der Cashflow, also der realisierte Mittelzufluss der Unternehmen, eine wichtige Erfolgskennzahl. In Tabelle 22 wird der erfolgswirksame Cashflow zur Gesamtleistung des Unternehmens in Beziehung gesetzt. Den höchsten Wert erreichen Gesellschaften bürgerlichen Rechts und Offene Handelsgesellschaften, bei denen der Cashflow über ein Viertel der Gesamtleistung ausmacht; Einzelunternehmen liegen mit über 17 Prozent auf Rang zwei. Aktiengesellschaften kommen hingegen nur auf magere 4 Prozent.

## Umsatzrenditen nach Unternehmensgröße und Rechtsform

Tabelle 21

	Umsatz in Millionen Euro				
	bis 1	1 bis 10	10 bis 50	über 50	insgesamt
<i>Betriebsergebnis vor Steuern, in Prozent des Umsatzes<sup>1</sup></i>					
Einzelunternehmen	11,9	5,9	3,4	2,2	10,5
KG/GmbH & Co. KG	5,0	4,9	3,7	3,3	4,7
GbR/OHG	12,9	11,2	4,4	- <sup>2</sup>	12,4
GmbH	5,7	4,7	2,7	2,0	4,8
AG/KGaA	-15,6	-0,6	0,1	-0,7	-2,7
Genossenschaften/Sonstige	8,7	4,4	2,7	2,2	4,9
Alle Rechtsformen	9,1	5,0	2,8	2,0	6,8
<i>Veränderung der Umsatzrendite von 2002 bis 2005, in Prozentpunkten</i>					
Einzelunternehmen	2,5	1,3	1,0	0,9	2,2
KG/GmbH & Co. KG	3,6	2,7	1,5	1,1	2,7
GbR/OHG	2,2	2,4	-1,0	- <sup>2</sup>	2,2
GmbH	2,7	1,8	1,3	1,0	2,1
AG/KGaA	6,4	7,6	5,4	1,2	4,8
Genossenschaften/Sonstige	- <sup>1</sup>	1,2	1,4	2,5	1,9
Alle Rechtsformen	2,4	1,9	1,5	1,3	2,1

<sup>1</sup> Bei Einzelunternehmen, Gesellschaften bürgerlichen Rechts und Offenen Handelsgesellschaften einschließlich Unternehmereinkommen;

<sup>2</sup> Werte für 2002 und/oder 2005 nicht ausgewiesen.

Quelle: DSGV, Sonderauswertung der Bilanzdatenbank, 2008

## Cashflow nach Unternehmensgröße und Rechtsform

Tabelle 22

	Umsatz in Millionen Euro				
	bis 1	1 bis 10	10 bis 50	über 50	insgesamt
<i>Vorsteuer-Cashflow,<sup>1</sup> in Prozent der Gesamtleistung</i>					
Einzelunternehmen	19,8	9,1	5,7	2,8	17,3
KG/GmbH & Co. KG	23,9	11,5	6,7	6,1	14,5
GbR/OHG	29,4	16,6	7,0	- <sup>2</sup>	26,2
GmbH	12,1	8,2	5,9	6,1	9,3
AG/KGaA	-2,9	6,1	5,6	3,6	4,1
Genossenschaften/Sonstige	19,9	11,3	9,1	6,1	12,5
Alle Rechtsformen	18,5	9,2	6,3	5,8	13,5
<i>Veränderung des Vorsteuer-Cashflows von 2002 bis 2005, in Prozentpunkten</i>					
Einzelunternehmen	2,5	0,7	0,0	0,2	2,1
KG/GmbH & Co. KG	4,2	2,6	1,0	0,5	3,3
GbR/OHG	3,0	1,3	-1,2	- <sup>2</sup>	2,7
GmbH	2,8	1,3	0,6	0,4	1,7
AG/KGaA	6,2	6,9	3,9	0,1	4,2
Genossenschaften/Sonstige	- <sup>2</sup>	1,2	1,7	2,2	1,8
Alle Rechtsformen	2,9	1,4	0,8	0,7	2,1

<sup>1</sup> Vorsteuer-Cashflow: Betriebsergebnis vor Steuern zuzüglich Saldo der Zinszahlungen, Abschreibungen und Veränderungen langfristiger Rückstellungen; bei Einzelunternehmen, Gesellschaften bürgerlichen Rechts und Offenen Handelsgesellschaften einschließlich Unternehmereinkommen;

<sup>2</sup> Werte für 2002 und/oder 2005 nicht ausgewiesen.

Quelle: DSGV, Sonderauswertung der Bilanzdatenbank, 2008

Es zeigt sich, dass die Unternehmen im Durchschnitt ihre Cashflowrate um 2 Prozentpunkte im Vergleich zu 2002 erhöhen konnten. Eine besonders deutliche Verbesserung gelang den Aktiengesellschaften, die allerdings mit nur 4 Prozent noch immer einen extrem niedrigen Cashflow aufweisen.

### 7.1.4 Produktivität: Der Umsatz je Mitarbeiter

Im Allgemeinen weisen größere Unternehmen eine geringere Fertigungstiefe und eine höhere Kapitalintensität auf als kleine Betriebe, sodass ihre Produktivität gemessen am Umsatz je Mitarbeiter größer ist. Es zeigt sich für die DSGV-Bilanzdaten, dass der Vorsprung der Großunternehmen außerordentlich groß ist (Tabelle 23). Über alle Rechtsformen weisen die Großunternehmen mit mindestens 50 Millionen Euro Umsatz mit 700.000 Euro Umsatz je Mitarbeiter den sechsfachen Wert der Kleinbetriebe mit bis zu 1 Million Euro Umsatz aus.

An der Spitze liegen die Aktiengesellschaften mit 826.000 Euro, aber auch die großen Genossenschaften erreichen mit einer halben Million Euro Umsatz je Beschäftigten einen sehr hohen Wert. Zum Teil spielt sicherlich die Branchenverteilung eine Rolle für die große Diskrepanz zwischen den Größenklassen. Großhandelsunternehmen können mehrere Millionen Euro Umsatz je Beschäftigten erreichen, während die Kleinbetriebe des Handels meist Einzelhändler sind. Aber auch innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes ist der Anstieg mit zunehmender Größe beträchtlich; er reicht von circa 100.000 Euro Umsatz je Mitarbeiter bei den Kleinunternehmen bis etwa 350.000 Euro bei den großen Industrieunternehmen.

## Umsatz je Beschäftigten nach Unternehmensgröße und Rechtsform

Tabelle 23

	Umsatz in Millionen Euro				
	bis 1	1 bis 10	10 bis 50	über 50	insgesamt
<i>Umsatz je Beschäftigten, in 1.000 Euro</i>					
Einzelunternehmen	116,5	246,1	564,3	–*	175,9
KG/GmbH & Co. KG	148,9	229,5	329,5	645,7	307,4
GbR/OHG	120,1	240,6	503,7	–*	196,2
GmbH	110,8	215,1	425,5	738,4	262,1
AG/KGaA	149,4	238,9	403,3	826,2	450,7
Genossenschaften/Sonstige	156,1	269,5	389,3	507,2	323,4
Alle Rechtsformen	116,3	220,4	391,5	701,5	266,1
<i>Veränderung des Umsatzes je Beschäftigten von 2002 bis 2005, in Prozent</i>					
Einzelunternehmen	8,6	12,0	45,6	–*	17,0
KG/GmbH & Co. KG	6,1	8,0	15,6	43,0	16,4
GbR/OHG	1,4	7,3	16,3	–*	14,9
GmbH	4,9	4,1	4,5	–3,4	4,1
AG/KGaA	32,9	–26,1	–18,1	25,1	–5,9
Genossenschaften/Sonstige	15,7	15,9	21,7	–0,1	14,6
Alle Rechtsformen	6,4	4,9	7,0	11,6	7,2

\* Werte für 2002 und/oder 2005 nicht ausgewiesen.

Quelle: DSGV, Sonderauswertung der Bilanzdatenbank, 2008

Im Vergleich zu 2002 sind die Umsätze je Beschäftigten im Laufe des Betrachtungszeitraums bis 2005 im Schnitt um 7 Prozent gestiegen. Diese Phase war dabei aufgrund der schwachen konjunkturellen Entwicklung eher durch einen Abbau von Arbeitsplätzen bei stagnierenden bis leicht steigenden Umsätzen ge-

kennzeichnet. An der Spitze lagen die Einzelunternehmen mit plus 17 Prozent (allerdings ohne Großunternehmen, für die die Daten fehlen); Kommanditgesellschaften und GmbH & Co. KGs folgen nur geringfügig dahinter. Die GmbHs konnten ihren Umsatz je Beschäftigten nur um 4 Prozent ausbauen, während die AGs sogar einen Umsatzrückgang um 6 Prozent verzeichneten. Dieser Befund lässt Zweifel an der oft geäußerten Vermutung aufkommen, dass vor allem die Kapitalgesellschaften in den schwierigen Jahren nach 2001 ihre Produktivität über den Abbau von Arbeitsplätzen gesteigert haben.

### 7.1.5 Personal- und Zinsaufwand

Tabelle 24 gibt den Personalaufwand der Unternehmen in Relation zu der Gesamtleistung wieder. Im Durchschnitt wenden die Unternehmen ein knappes Viertel ihrer Gesamtleistung für Personal auf. An der Spitze liegen die Aktiengesellschaften mit gut 30 Prozent, am Ende der Skala die Gesellschaften bürgerlichen Rechts und Offenen Handelsgesellschaften mit nur 15 Prozent. Klein-

**Personalaufwandsquote nach Unternehmensgröße und Rechtsform** Tabelle 24

	Umsatz in Millionen Euro				
	bis 1	1 bis 10	10 bis 50	über 50	insgesamt
<i>Personalaufwand, in Prozent der Gesamtleistung</i>					
Einzelunternehmen	20,2	20,8	13,1	–*	20,3
KG/GmbH & Co. KG	14,5	24,3	21,3	17,7	20,2
GbR/OHG	13,0	22,2	16,3	–*	15,1
GmbH	28,6	27,2	21,9	20,0	27,0
AG/KGaA	40,2	34,8	28,1	23,5	31,6
Genossenschaften/Sonstige	21,4	26,3	22,3	23,0	24,2
Alle Rechtsformen	21,9	26,1	22,9	20,9	23,6
<i>Veränderung des Personalaufwands von 2002 bis 2005, in Prozentpunkten</i>					
Einzelunternehmen	–2,0	–1,3	–1,8	–*	–1,8
KG/GmbH & Co. KG	–3,7	–2,5	–1,9	–2,0	–3,0
GbR/OHG	–2,4	–0,7	–0,7	–*	–2,1
GmbH	–1,6	–0,8	–1,1	–1,1	–1,2
AG/KGaA	–5,5	–2,0	–2,3	–0,7	–1,3
Genossenschaften/Sonstige	–2,9	–1,1	–0,8	0,2	–1,4
Alle Rechtsformen	–2,2	–1,1	–1,2	–1,5	–1,6

\* Werte für 2002 und/oder 2005 nicht ausgewiesen.  
Quelle: DSGV, Sonderauswertung der Bilanzdatenbank, 2008

betriebe liegen mit einer Quote von 22 Prozent kaum über den Großunternehmen, die gut ein Fünftel ihrer Gesamtleistung für Personal aufwenden; bei den Kleinbetrieben ist allerdings das Unternehmereinkommen nicht enthalten. Eine Tendenz zur Abnahme des Personalaufwands mit zunehmender Unternehmensgröße besteht erst ab einer Größe von 1 bis 10 Millionen Euro Umsatz, wo mit 26 Prozent der höchste Wert erreicht wird.

Im Vergleich zu 2002 ist der durchschnittliche Personalaufwand bis 2005 um knapp 2 Prozentpunkte zurückgegangen. Den stärksten Rückgang verzeichneten die Kommanditgesellschaften und GmbH & Co. KGs, den geringsten die GmbHs. Bei den Kleinbetrieben war der Rückgang etwas stärker ausgeprägt als in den anderen drei Größenklassen.

Die Zinsaufwandsquote der Unternehmen ist von ihrem Verschuldungsgrad und dem Zinssatz abhängig. Wie Tabelle 25 zeigt, haben kleine Unternehmen zum Teil eine sehr hohe Zinsbelastung zu tragen. Dies ist jedoch auf mehrere Sonderfaktoren zurückzuführen; so sind hier Start-ups enthalten, deren Umsatz

## Zinsaufwandsquote nach Unternehmensgröße und Rechtsform

Tabelle 25

	Umsatz in Millionen Euro				
	bis 1	1 bis 10	10 bis 50	über 50	insgesamt
<i>Zinsaufwand, in Prozent der Gesamtleistung</i>					
Einzelunternehmen	6,9	3,1	1,6	0,3	5,8
KG/GmbH & Co. KG	19,8	4,9	1,6	1,3	9,2
GbR/OHG	16,6	5,1	2,6	–*	13,9
GmbH	6,2	2,0	1,8	2,2	3,5
AG/KGaA	15,9	6,2	5,0	4,3	7,0
Genossenschaften/Sonstige	11,5	5,2	4,9	2,2	6,4
Alle Rechtsformen	9,0	2,8	2,1	2,1	5,8
<i>Veränderung des Zinsaufwands von 2002 bis 2005, in Prozentpunkten</i>					
Einzelunternehmen	–2,0	–1,3	–1,8	–*	–1,8
KG/GmbH & Co. KG	–3,7	–2,5	–1,9	–2,0	–3,0
GbR/OHG	–2,4	–0,7	–0,7	–*	–2,1
GmbH	–1,6	–0,8	–1,1	–1,1	–1,2
AG/KGaA	–5,5	–2,0	–2,3	–0,7	–1,3
Genossenschaften/Sonstige	–2,9	–1,1	–0,8	0,2	–1,4
Alle Rechtsformen	–2,2	–1,1	–1,2	–1,5	–1,6

\* Werte für 2002 und/oder 2005 nicht ausgewiesen.

Quelle: DSGV, Sonderauswertung der Bilanzdatenbank, 2008

noch sehr gering ist. Außerdem besitzen in dieser Größenklasse nicht wenige Unternehmen eine Eigenkapitalquote nahe 0 Prozent; unter den zu bedienenden Krediten sind auch Gesellschafterdarlehen. Bei kleinen Kommanditgesellschaften und GmbH & Co. KGs erreicht die Zinsaufwandsquote im Durchschnitt fast ein Fünftel der Gesamtleistung. Rechtsformunabhängig beträgt die Zinsaufwandsquote der Kleinunternehmen 9 Prozent gegenüber nur 2 Prozent bei größeren Mittelständlern und Großunternehmen. Rechtsformabhängig schneiden die GmbHs mit weniger als 4 Prozent Zinsaufwand am besten ab, während Gesellschaften bürgerlichen Rechts und Offene Handelsgesellschaften 14 Prozent Zinsaufwand zu tragen haben – in dieser Rechtsform sind allerdings keine Großunternehmen, die generell niedrige Zinsbelastungen aufweisen, erfasst. Auch in den oberen Größenklassen ist die mittlere Zinsaufwandsquote mit 2 bis 3 Prozent relativ hoch. Der Medianwert ist nur wenig mehr als halb so hoch, was zeigt, dass der hohe ausgewiesene Zinsaufwand durch einen kleinen Anteil von Unternehmen mit sehr hohen Werten entscheidend beeinflusst wird.

Im Vergleich zu 2002 ist die Zinsbelastung der Unternehmen bis zum Jahr 2005 in allen Größenklassen und Rechtsformen zurückgegangen, was mit der Abnahme der Bankverbindlichkeiten (Tabelle 20) korrespondiert. Den stärksten Rückgang verzeichneten dabei mit 3 Prozentpunkten die Kommanditgesellschaften und GmbH & Co. KGs, den geringsten mit nur gut 1 Prozentpunkt die GmbHs.

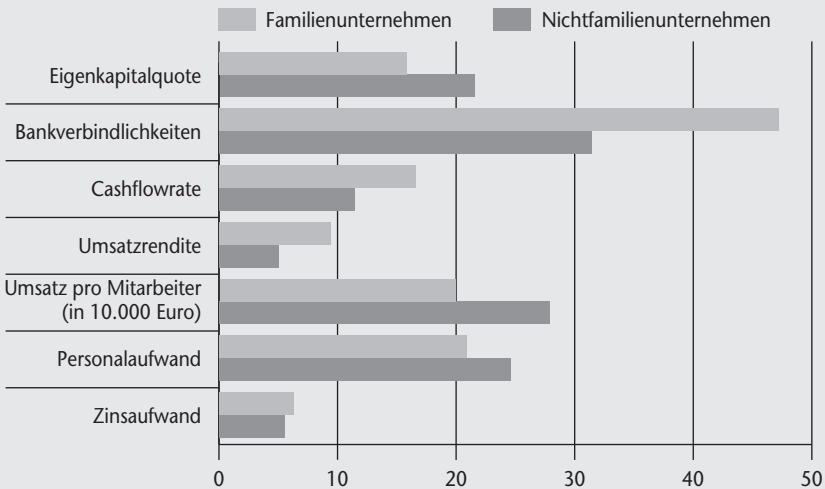
### **7.1.6 Ein Vergleich: Die Bilanz des „virtuellen“ Familienunternehmens**

Zwar ist es an sich nicht möglich, im Bilanzdatensatz des DSGV Familienunternehmen zu identifizieren. Trotzdem soll nachfolgend versucht werden, für Familienunternehmen typische bilanzielle Zusammenhänge herauszuarbeiten. Zu diesem Zweck werden in diesem Abschnitt die Bilanzkennzahlen für das durchschnittliche Familienunternehmen jenen des durchschnittlichen Nichtfamilienunternehmens gegenübergestellt. Hierzu wird ein „virtuelles“ Unternehmen geschaffen, das sich aus den gewichteten Anteilen der Familienunternehmen an den in der Bilanzanalyse betrachteten Rechtsformen zusammensetzt. Für das Segment Nichtfamilienunternehmen wird spiegelbildlich verfahren. Verzichtet werden muss dabei allerdings auf potenzielle Differenzen zwischen familienbestimmten und nicht familienbestimmten Unternehmen gleicher Rechtsform; stattdessen geben Abbildung 19 und Tabelle 26 die strukturbedingten Unterschiede zwischen familienbestimmten und anderen Unternehmen wieder.

## Bilanzkennzahlen von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen

Abbildung 19

Durchschnitte, in Prozent



Eigenkapitalquote und Bankverbindlichkeiten: in Prozent der Bilanzsumme; Cashflowrate, Personal- und Zinsaufwand: in Prozent der Gesamtleistung; Umsatzrendite: Gewinn vor Steuern in Prozent des Umsatzes.  
Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von DSGV-Bilanzdaten

Aufgrund der vielen kleinen Einzelunternehmen liegt die Eigenkapitalquote der Familienbetriebe mit 16 Prozent deutlich unter der der Nichtfamilienunternehmen mit rund 22 Prozent. Wie Tabelle 19 gezeigt hat, hat sich die Eigenmitteleinsatzung allerdings auch bei den kleinen Personengesellschaften seit 2002 erheblich verbessert. Spiegelbildlich zur schwächeren Eigenkapitalquote ist die Quote der Bankverbindlichkeiten bei den Familienunternehmen mit 47 Prozent sehr viel höher als die der Nichtfamilienunternehmen mit 31 Prozent. Umsatzrendite und Cashflowrate sind hingegen bei den Familienunternehmen erheblich höher als bei den Nichtfamilienunternehmen, dieser Effekt ist jedoch im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass das Unternehmereinkommen der kleinen Personengesellschaften im Gewinn und im Cashflow enthalten ist. Für die oberen Größenklassen gleichen sich diese beiden Kennzahlen für familienbestimmte und andere Unternehmen an (Tabelle 26). Beim Umsatz je Mitarbeiter liegen die Familienunternehmen mit 200.000 Euro hingegen deutlich hinter den Nichtfamilienunternehmen mit 280.000 Euro – aber auch diese Differenz ist allein größenbedingt, wie Tabelle 26 zeigt. Ähnliches gilt für die Unterschiede beim Personal- und Zinsaufwand.



## Bilanzkennzahlen von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen nach Umsatzgrößenklassen

Tabelle 26

		Umsatz in Millionen Euro				
		bis 1	1 bis 10	10 bis 50	über 50	insgesamt
Zinsaufwand	FU	8,3	3,2	1,7	3,0	6,3
	NFU	9,6	3,4	2,7	2,0	5,5
Personal- aufwand	FU	20,6	22,1	15,3	19,6	20,9
	NFU	24,5	26,2	21,4	19,0	24,6
Umsatz pro Mitarbeiter	FU	117,3	239,2	522,8	721,4	199,0
	NFU	125,5	228,9	405,8	615,7	279,0
Umsatzrendite	FU	10,6	6,1	3,4	2,2	9,4
	NFU	6,1	4,8	2,8	1,9	5,0
Cashflowrate	FU	19,6	9,8	5,9	3,6	16,6
	NFU	15,6	9,6	6,7	5,5	11,4
Bankverbindlichkeiten	FU	50,0	41,2	34,2	18,7	47,2
	NFU	36,4	30,1	25,7	19,7	31,4
Eigenkapitalquote	FU	14,0	15,7	21,0	24,9	15,8
	NFU	20,2	20,7	26,1	26,4	21,5

FU = Familienunternehmen; NFU = Nichtfamilienunternehmen;

Eigenkapitalquote und Bankverbindlichkeiten: in Prozent der Bilanzsumme; Cashflowrate, Personal- und Zinsaufwand: in Prozent der Gesamtleistung; Umsatzrendite: in Prozent des Umsatzes; Umsatz pro Mitarbeiter: in 1.000 Euro.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von DSGV-Bilanzdaten

## 7.2 Stärkung des Eigenkapitals: Private Equity in Familienunternehmen

Das Thema der Beteiligungskapitalinvestitionen in der deutschen Wirtschaft – und damit auch in Familienunternehmen – ist in den letzten zwei Jahren zunehmend von der Wirtschaftspolitik und den Medien thematisiert worden. Dabei kam es teilweise zu bestimmten Überreaktionen, wie sie sich in der vom früheren Bundesarbeitsminister Franz Müntefering losgetretenen „Heuschreckendebatte“ manifestierten. Tatsächlich ist der Einkauf von Private-Equity-Gesellschaften in mittelständische deutsche Unternehmen noch immer eine Ausnahme. Dies zeigen die Daten zur Kapitalbeteiligung in überwiegend mittelständischen Unternehmen (Abbildung 20). Nach einem starken Anstieg in den neunziger Jahren wurde ein Höhepunkt in den New-Economy-Zeiten 2000 und 2001 verzeichnet; danach waren die Investitionen rückläufig und zuletzt stagnierten sie (BVK, 2007, 107).

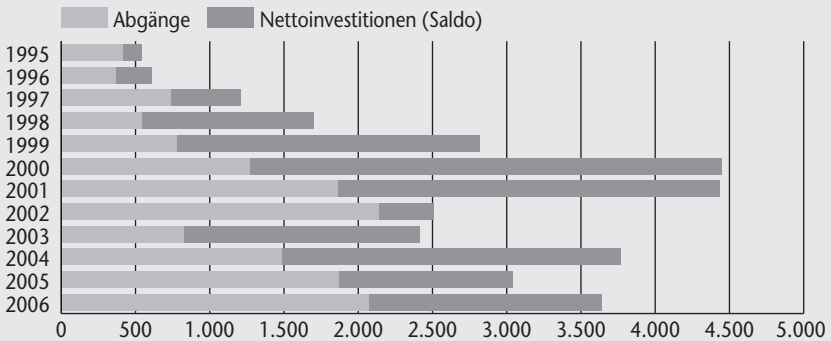
Im Jahr 2006 wurden neue Beteiligungen im Umfang von 3,6 Milliarden Euro eingegangen; dies war ein Fünftel mehr als 2005. Die Nettoinvestitionen betragen

jedoch nur 1,5 Milliarden Euro. Nicht enthalten in dieser Summe sind Großbeteiligungen durch nicht in Deutschland gelistete Fonds. Das Gesamtvolumen des verwalteten Vermögens der 182 im Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) zusammengeschlossenen Private-Equity-Geber betrug zum Jahreswechsel 2006/2007 knapp 29 Milliarden Euro. Dabei sind bereits öffentlich organisierte Beteiligungen wie die 272 Millionen Euro des Hightech-Gründerfonds enthalten.

## Beteiligungen von Private-Equity-Fonds an Unternehmen in Deutschland

Abbildung 20

Gesamtinvestitionen, in Millionen Euro



Private-Equity-Fonds: Institutionelle Investoren, die privates Beteiligungskapital geben; Abgänge: Verkäufe und Verluste; ohne Beteiligungen ausländischer Fonds an großen Kapitalgesellschaften.

Quelle: BVK, 2007, 107

Von den 2006 vergebenen Beteiligungsmitteln entfielen nur 17 Prozent auf Hightechunternehmen (BVK, 2007, 106). Gerade im Hochtechnologiebereich wäre dringend mehr Risikokapital erforderlich, um die oft hohen Investitionen der Hightech-Unternehmen zu finanzieren. Für eine Trendwende könnte ein Beteiligungsgesetz mit sachgerechten Lösungen sorgen; der innerhalb der Koalition umstrittene Entwurf des Finanzministeriums für ein Wagniskapitalbeteiligungsgesetz von August 2007 enthält jedoch insgesamt mehr Einschränkungen als Erleichterungen für Private-Equity-Beteiligungen.

Bei Familienunternehmen ist zudem zu berücksichtigen, dass eine Beteiligung gegen den Willen der Eigentümerfamilie nicht möglich ist. Entweder entscheiden sich die Familiengeschafter bewusst für eine Kapitalerhöhung unter Hinzuziehung von Beteiligungskapital, etwa um eine größere Expansion oder ein FuE-Vorhaben finanzieren zu können, oder ihnen bleibt möglicherweise keine andere Wahl, weil die finanzielle Situation des Unternehmens sehr schlecht ist

und die Banken nicht mehr bereit sind, Fremdkapital zur Verfügung zu stellen. In beiden Fällen ist die Beteiligung zumindest ex ante positiv zu werten, eröffnet sie doch neue, sonst blockierte Möglichkeiten für die Entwicklung beziehungsweise Rettung des Unternehmens. Eine zumindest aus Sicht der Exeigentümer und des Standorts kritisch zu wertende „feindliche Übernahme“ ist hingegen nur bei Kapitalgesellschaften ohne Mehrheitseigner möglich.

Die meisten Familienunternehmer sehen Private Equity eher skeptisch. Befürchtet werden die Beschränkung der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit durch Mitsprache- und Kontrollrechte des Kapitalgebers, die Unvereinbarkeit der Unternehmenskulturen sowie übereilte Exitstrategien, gepaart mit überzogenen Renditeerwartungen (Henrich, 2007, 44). Diese Befürchtungen sind zum Teil auf negative Erfahrungen mit Buy-outs zurückzuführen, die in den Medien breiten Raum erhielten. Mehr Transparenz bezüglich der Ziele der Investoren könnte hier zur Versachlichung der Debatte beitragen. Übersehen wird leicht, dass die deutschen Kapitalbeteiligungsgesellschaften oft auch Minderheitsbeteiligungen an mittelständischen Familienunternehmen eingehen, wenn ihnen dazu eine Gelegenheit geboten wird. So lassen sich Wachstumsstrategien finanzieren, für die die Finanzierung aus Gewinnthesaurierungen und eigenen Einlagen der Unternehmerfamilie unzureichend ist (Henrich, 2007, 44). Die notwendigen Voraussetzungen aufseiten des Unternehmens, etwa eine offene Kommunikation und Transparenz bezüglich der Unternehmenskennzahlen, stellten über lange Zeit eine Hürde für Minderheitsbeteiligungen dar. Seit Einführung der Basel-II-Regeln für den Kreditsektor gelten diese Voraussetzungen jedoch bereits in ähnlicher Weise für die Aufnahme von Fremdkapital, sodass sich die Einstellung gegenüber Minderheitsbeteiligungen, die den Eigenkapitalanteil erhöhen und so das Rating verbessern könnten, zunehmend zum Positiven wandelt.

Potenzielle Eigenkapitalgeber müssen sich allerdings ebenfalls auf die Besonderheiten von Familienunternehmen einlassen, wenn sie Minderheitsbeteiligungen eingehen. Schnelle Wertsteigerungen sind hier nicht zu erwarten und zügige Liquidationen der Beteiligungen kaum möglich. Langfristig bestehen jedoch erhebliche Wachstumspotenziale, die ausgeschöpft werden können, wenn beide Seiten die Besonderheiten des jeweiligen Partners akzeptieren. Insbesondere im Bereich der circa 140.000 mittelständischen Unternehmen mit 2 bis 25 Millionen Euro Umsatz sind Beteiligungsfinanzierungen bislang noch eine Ausnahmerecheinung, was sich zukünftig schrittweise ändern könnte. Dafür müssen die Beteiligungsmodalitäten entsprechend ausgestaltet werden. Beteiligungen ab etwa 100.000 Euro sollten zukünftig nicht durch hohe Prüf- und Strukturierungskosten belastet werden. Die Mitspracherechte müssen begrenzt werden, damit die Beteiligung für den Fami-

lienunternehmer akzeptabel ist. Die Dauer der Kapitalbeteiligung sollte zumindest fünf bis sieben Jahre betragen und die Ausstiegsbedingungen sind vorher klar zu definieren (Henrich, 2007, 46). Eine Ausweitung der Finanzierungsoptionen durch Private Equity kann unter diesen Voraussetzungen gerade den mittelgroßen deutschen Familienunternehmen neue Wachstumsmöglichkeiten eröffnen.

### **7.3 Auswirkungen neuer Bilanzierungsrichtlinien – IFRS für den Mittelstand**

Im Rahmen einer globalisierten Wirtschaft wird nach Möglichkeiten gesucht, auch die Rechnungslegung der Unternehmen in ein international einheitliches System zu überführen. Diesem Zweck dienen die International Financial Reporting Standards (IFRS). In Deutschland sind kapitalmarktnotierte Gesellschaften nach dem Bilanzrechtsreformgesetz von 2004 bereits angehalten, ihren Konzernabschluss nach den IFRS-Regeln aufzustellen. Viele Großunternehmen anderer Rechtsformen haben sich dem Regelwerk angeschlossen, für das Gros der kleineren und mittelständischen Familienunternehmen sind die komplexen IFRS-Regeln aber kaum geeignet. Die üblicherweise großen börsennotierten Aktiengesellschaften haben eher als nichtkapitalmarktnotierte Familienunternehmen die Möglichkeit, die notwendigen Ressourcen für die Umsetzung aufwendiger internationaler Rechnungslegungsstandards aufzubringen. Als global tätige Unternehmen müssen sie internationale und vor allem amerikanische Vorschriften berücksichtigen und sie unterliegen auch bereits strengeren Bilanzierungs- und Veröffentlichungsregeln des nationalen Aktienrechts.

Bereits seit dem Jahr 2003 wird vom International Accounting Standards Board (IASB), einer in London angesiedelten nichtstaatlichen internationalen Organisation, an einem neuen Regelwerk für nichtkapitalmarktnotierte Unternehmen gearbeitet, das im Wesentlichen für kleine und mittlere Familienunternehmen gelten soll.<sup>28</sup> Dabei wird ein Mittelweg gesucht zwischen einer länderübergreifenden Vereinheitlichung und der Einräumung von Wahlrechten für nationale Besonderheiten. Gleichzeitig dürfen die Standards nicht ähnlich komplex und aufwendig wie die IFRS für Großunternehmen werden.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Der offizielle Name der Dokuments vom Februar 2007 lautet „Exposure Draft of an IFRS for Small and Medium-sized Entities (ED-IFRS for SMEs)“. Tatsächlich zielt das Dokument aber nicht auf kleine und mittlere Unternehmen in einer quantitativen Abgrenzung bis beispielsweise 250 oder 500 Mitarbeiter, sondern allgemein auf nichtkapitalmarktorientierte Unternehmen mit grenzüberschreitenden Aktivitäten; Kleinbetriebe mit bis zu 50 Mitarbeitern werden vom IASB sogar explizit nicht als Zielgruppe angesehen, weshalb die Bezeichnung etwas irreführend ist (Eierle et al., 2007, 1 f.). Ganz überwiegend handelt es sich dabei um Familienunternehmen.

<sup>29</sup> Meinungsverschiedenheiten gibt es auch darüber, inwieweit die von der Kurzversion betroffenen Unternehmen Wahlrechte für die Bilanzierung erhalten sollen. Mehr Wahlrechte bringen mehr Flexibilität, aber auch mehr Unsicherheit. Wahlrechte vermindern zudem die Vergleichbarkeit der Bilanzen.

Besonders strittig ist, ob es eine eigenständige IFRS-Version mit einfacheren Regeln für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) geben soll oder ob es nur partielle Vereinfachungen der allgemeinen Standards gibt, in Zweifelsfällen und bei Rechtsstreitigkeiten aber das umfangreiche Regelwerk für große börsennotierte Unternehmen Anwendung findet. Nach aktuellem Stand plant das IASB eine IFRS-Kurzversion für mittelständische Familienunternehmen, in Streitfällen soll aber auf die allgemeinen IFRS der Vollversion zurückgegriffen werden.

Gleichzeitig hat die Bundesregierung einen Entwurf für ein Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) vorgelegt, der das deutsche HGB-Bilanzrecht zu einer einfacheren, aber trotzdem den internationalen Anforderungen entsprechenden Alternative zur Anwendung der IFRS weiterentwickeln soll (BDI/DIHK, 2008, 1).

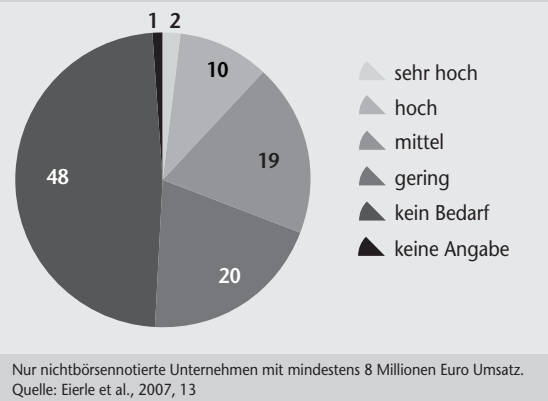
In der derzeit vorgesehenen Fassung scheinen die neuen IFRS-Bilanzierungsregeln den Bedingungen der deutschen Familienunternehmen noch nicht gerecht zu werden. Ein Beispiel: Im Zusammenhang mit dem Rückforderungsrecht nach § 131f HGB sind Einlagen der Gesellschafter von Personenhandelsgesellschaften nach IAS 32 bilanziell als Fremdkapital zu behandeln. Dies führt aber zu einer Verringerung der in den Bilanzen ausgewiesenen Eigenkapitalquoten vieler Unternehmen dieses Typs. Da die Eigenkapitalausstattung der deutschen Unternehmen im internationalen Vergleich eher niedrig ausfällt, könnte diese Neuabgrenzung des Eigenkapitals für einige betroffene Unternehmen vor dem Hintergrund der Basel-II-Regeln zur Kreditvergabe durch die Banken existenzbedrohende Folgen haben, obwohl sich an ihrer realen wirtschaftlichen Situation nichts geändert hat.

Abbildung 21 fasst die Ergebnisse einer Befragung von 410 nichtbörsennotierten Unternehmen ab 8 Millionen Euro Umsatz zusammen, die den Adressatenkreis der IFRS für KMU widerspiegeln. Nur 30 Prozent der Unternehmen sehen einen Bedarf für

### Bedeutung internationaler Rechnungslegungsstandards im gehobenen Mittelstand

Abbildung 21

Antworten auf die Frage: „Wie schätzen Sie für Ihr Unternehmen den Bedarf ein, international vergleichbare Rechnungslegungsinformationen bereitzustellen?“, in Prozent (n = 410)



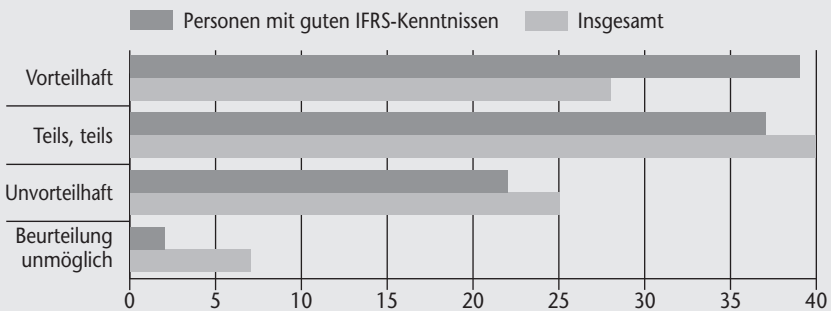
international vergleichbare Informationen zur Rechnungslegung, davon nur gut ein Zehntel einen hohen oder sehr hohen Bedarf.

Allerdings verschlechtern sich die Bilanzrelationen für deutsche Unternehmen im Durchschnitt nicht, wie Modellrechnungen für deutsche Familienunternehmen und die Erfahrungen von Großunternehmen gezeigt haben. Die Eigenkapitalquote könnte durch Anwendung der IFRS tendenziell eher steigen, weil die größere Freiheit bei der Bewertung von Vermögenswerten und geringere Abschreibungen die Bilanzwerte erhöhen. Die Unternehmensbefragung von Eierle et al. (2007, 23 ff.) führt ebenfalls zu dem Ergebnis, dass bereits über die IFRS-Pläne informierte Unternehmen die Wahlrechte überwiegend positiv einschätzen (Abbildung 22). Dies dürften allerdings insbesondere größere, international tätige Unternehmen sein.

### Einschätzung von IFRS-Wahlrechten im gehobenen Mittelstand

Abbildung 22

Antworten auf die Frage: „Wie schätzen Sie in Bezug auf Ihr Unternehmen das IFRS-Wahlrecht ein, Sachanlagen entweder zu fortgeführten Anschaffungskosten oder mittels Neubewertungsmethode zu bilanzieren?“, in Prozent



n = 406: nur nicht börsennotierte Unternehmen mit mindestens 8 Millionen Euro Umsatz.  
Quelle: Eierle et al., 2007, 24

Allgemein werden bisher für den Mittelstand geplante Erleichterungen bei den IFRS-Regeln dadurch konterkariert, dass in Zweifelsfällen oder bei Rechtsstreitigkeiten doch auf die Langfassung für große Unternehmen zurückgegriffen werden soll. Damit wurde bislang die Gefahr nicht ausgeräumt, dass deutschen Mittelständlern aus der Übernahme des aus der kapitalmarktgesteuerten angelsächsischen Finanzierungs- und Bilanzkultur abgeleiteten IFRS-Regelwerks Nachteile erwachsen könnten.

Die Notwendigkeit, für kapitalmarktorientierte Unternehmen konzipierte Bilanzierungsregeln flächendeckend auch auf kleine und mittelständische

Unternehmen anderer Rechtsformen zu übertragen, ist den Ergebnissen der Unternehmensbefragung von Eierle et al. (2007) zufolge keinesfalls gegeben. Die in den Dokumenten des IASB angesprochenen „Small and Medium Enterprises“ sind größer als das durchschnittliche mittelständische Familienunternehmen. Auch die Änderungspläne der Bundesregierung im Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz erscheinen teilweise als unnötig. Von der Neufassung des § 264e des HGB-E könnte entgegen der Intention des Gesetzgebers für kleine und mittlere Unternehmen „ein mittelfristiger, faktischer Zwang zu einer IFRS-Bilanzierung“ (BDI/DIHK, 2008, 1) ausgehen. Aber auch größere Familienunternehmen, die bereits freiwillig nach den IFRS bilanzieren, erfahren durch das BilMoG keine Erleichterung, da die Annäherung der HGB-Bilanz an die IFRS offenbar durch größere Differenzen zur Steuerbilanzierung erkauft wird.

Gegen eine freiwillige Anwendung der IFRS, wie sie bereits durch das Bilanzrechtsreformgesetz eingeführt wurde, spricht allein die dadurch entstehende eingeschränkte Vergleichbarkeit der Abschlüsse. Internationale Finanzinvestoren dürften allerdings einheitliche Regelungen für eine Bewertung von Unternehmen begrüßen.

## 8

### **Corporate Responsibility: Verantwortung gegenüber dem Unternehmen, seinen Mitarbeitern und der Gesellschaft**

Familienunternehmer folgen in ihrer überwiegenden Mehrheit klaren ethischen Grundsätzen, die oft über Generationen gewachsen sind. Insofern treffen steigende gesellschaftliche Anforderungen an die Verantwortung der Unternehmen in wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Hinsicht in den Kernbereichen des Mittelstands auf eine bereits voll etablierte unternehmerische Praxis. Zwar ändern sich Begrifflichkeiten – statt von „Verantwortung gegenüber der Schöpfung“ spricht man heute lieber von „Nachhaltigkeit“ –, doch die Grundprinzipien haben sich nicht verändert und bilden deshalb für den Großteil der deutschen Familienunternehmen ein wohlbekanntes Terrain. Problematisch sind allerdings neue Auflagen für die Unternehmen; Freiwilligkeit sollte an erster Stelle stehen.

Übersicht 3 gibt die Elemente einer nachhaltigen Unternehmensführung wieder und zeigt auf, welche Teilbereiche eher eine Aufgabe der Eigentümer beziehungsweise eines Beirats sind und in welchen Bereichen stärker der Vorstand

oder die Geschäftsführung gefordert sind. Unter dem Oberbegriff „Corporate Responsibility“ lassen sich die Felder „Corporate Governance“, „Corporate Social Responsibility“ und „Corporate Citizenship“ subsumieren. Diese Felder unternehmerischer Verantwortung werden nachfolgend im Einzelnen thematisiert.

Mit der aktuell heftig geführten Diskussion über die Vergütung von Managern, insbesondere börsennotierter Kapitalgesellschaften, ist ein Sonderaspekt der Qualität von Unternehmensführung in den Fokus gerückt worden. Obwohl Familienunternehmen kaum von der Thematik betroffen sind – entweder sind sie familiengeführt, sodass es schon definitionsgemäß keine angestellten Spitzenmanager gibt, oder die Unternehmerfamilie entscheidet maßgeblich über das Einkommen

## Elemente einer nachhaltigen Unternehmensführung

Übersicht 3

Eigentümer/Aktionäre		Aufsichtsrat/Beirat	
Corporate Responsibility ▼		Corporate Governance ▼	
Compliance Management			
Betrug (Anti-)Korruption Transparenz	Investor Relations Integrität Compliance CC	Compliance Reputation Risikomanagement	Vergütung etc.
Vorstand/Geschäftsführung			
Corporate Citizenship (CC) ▼	Corporate Social Responsibility (CSR)		
	Ökonomische Aspekte ▼	Ökologische Aspekte ▼	Soziale Aspekte ▼
Good Corporate Citizenship Management	Sozialmanagement	Umwelt- management	Human Capital Management
Corporate Giving Corporate Foundations Corporate Volunteering Beziehung zur Kommune Bildung/Forschung Politik Kultur Gesundheit etc.	Sozialstandards Menschenrechte Sozialpolitik Verbraucherschutz Kommunikation Organisation Gesundheitsschutz Lieferantenbeziehung Kundenbeziehung Marketing etc.	Umweltschutz Umweltstandards Produktlebenszyklus Recycling Emissionen Rekultivierung Ressourceneffizienz Logistik und Verkehr Klimaschutz CO <sub>2</sub> -Footprint Abfallmanagement etc.	Karriereplanung Motivation Arbeitsplatzsicherung Leistungsqualität Multikulturelle Teams Diversity/ Chancengleichheit Entlohnung/Anreiz- systeme Aus- und Weiter- bildung Recruiting Supply Chain etc.

Quelle: Ernst & Young, 2007, 9



des Fremdmanagements und zahlt es letztlich aus „ihrem“ Gewinn –, wird in der öffentlichen Diskussion kaum zwischen Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen getrennt, sodass Familienunternehmen ebenfalls von Image-schädigung und eventuell drohenden Regulierungen betroffen sein könnten.

Die Bereiche Corporate Governance und Corporate Social Responsibility sind viel weiter zu fassen, als es die aktuelle Diskussion um Managerverantwortung und -vergütung in den Medien zum Ausdruck bringt. Trotzdem könnte der Thematik durch die Befolgung von Corporate-Governance-Regeln in Form von Selbstverpflichtungen ein Teil ihrer Brisanz genommen werden. Neue staatliche Regulierungen könnten hingegen, anders als Selbstverpflichtungen „Kolateral-schäden“ durch zusätzliche Bürokratie und andere unerwünschte Nebeneffekte auslösen; sie sind daher abzulehnen.

## 8.1 Corporate Governance in Familienunternehmen

Generell konzentriert sich die Auseinandersetzung um den Nutzen und die Grenzen von Corporate Governance vor allem auf Publikumsgesellschaften, „die zahlenmäßig wesentlich bedeutsamere Gruppe der Familienunternehmen ist hingegen nur in Ausnahmefällen Gegenstand der Betrachtung“ (Lange, 2005, 2858). Die Grundregeln einer guten Unternehmensführung gelten selbstverständlich in Familienunternehmen wie auch in anderen Unternehmen. Im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) aus dem Jahr 2002 sind Leitlinien einer guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung niedergelegt, die nicht nur für große kapitalmarktorientierte Unternehmen eine Hilfestellung bieten können (Baums, 2001).<sup>30</sup> Außer um die vielen spezifischen Empfehlungen für Aktiengesellschaften geht es auch um generelle Regeln für Good Governance, an denen sich ebenso kleinere und familiengeführte Unternehmen orientieren können. Hierzu zählen die Transparenz der Unternehmensführung, ihre Orientierung an ethischen Leitbildern und die Frage der Kontrolle. Die Intes Akademie für Familienunternehmen hat im Jahr 2005 die Erstellung eines Governance-Kodex für Familienunternehmen initiiert (Intes, 2008); Kernpunkte des Verhaltenskodex waren:

- Die Transparenz der Unternehmensstrukturen
- Ein Bekenntnis zu verantwortungsvollem Unternehmertum
- Die Sicherung einer qualifizierten Führung und Nachfolgeregelung

---

<sup>30</sup> Die von der Bundesregierung im September 2001 eingesetzte Kommission hat am 26. Februar 2002 den Deutschen Corporate Governance Kodex verabschiedet. Die Regierungskommission „Deutscher Corporate Governance Kodex“ ist jedoch weiterhin tätig und überarbeitet den Kodex jährlich. Die aktuelle Fassung ist vom 14. Juni 2007 (Regierungskommission DCGK, 2008).

- Die Sicherstellung einer qualifizierten Kontrolle der Unternehmensführung
- Einhaltung der Mitwirkungsrechte der Gesellschafter
- Fragen der Rechnungslegung und Gewinnverwendung
- Maßnahmen zum Erhalt des Unternehmens im Familienbesitz
- Die „Family Governance“ als unverzichtbare Ergänzung zur Corporate Governance im Familienunternehmen.

Diese kodifizierten Regeln richten sich vor allem an größere Familienunternehmen, doch generell kann es für jedes familienbestimmte Unternehmen kein Schaden sein, sich näher mit ihnen auseinanderzusetzen. Allerdings sollte der Corporate-Governance-Kodex nicht als starres Korsett betrachtet werden; jedes familiengeführte Unternehmen muss aus seiner Situation heraus prüfen, welche Verhaltensregeln am besten zu ihm passen. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass die Fixierung von Corporate-Governance-Regeln im Unternehmensleitbild neben den bilanziellen Unternehmenskennzahlen und der Strategie das Bankrating positiv beeinflussen kann (Hoyer, 2008, 18).

Eine erhöhte Transparenz der Unternehmensstrukturen und -kennzahlen ist seit „Basel II“ eine Voraussetzung, um Fremdkapital aus dem Kreditsektor zu vertretbaren Konditionen zu erhalten. In diesem Bereich haben sich Familienunternehmen lange schwer getan, schließlich lässt man sich nur ungern „in die Karten schauen“. Unproblematisch ist hingegen der zweite Punkt: Wie bereits angesprochen, gehört ein hohes Maß an unternehmerischer Verantwortung traditionell zu den Charakteristiken deutscher Familienunternehmen. Die Sicherstellung einer qualifizierten Führung und eine gute Nachfolgeregelung liegen im ureigensten Interesse eines jeden Familienunternehmens. Trotzdem kann es hier zu Problemen aufgrund des beschriebenen Widerstreits zwischen emotionalen Familieninteressen und sachorientierten Unternehmensbelangen kommen.

Insbesondere größere Familienunternehmen setzen teilweise oder auch vollständig Fremdmanager ein, um die Geschäfte zu führen. Zu den Problemen einer Delegation von Führungsaufgaben durch den oder die Eigentümer an ein bestelltes Management gehört die Prinzipal-Agenten-Beziehung zwischen Gesellschafter und Manager. Der Manager wird als beauftragter Agent seines Prinzipals für das Unternehmen tätig, verfolgt dabei aber eigene Interessen, die von denen des Eigentümers abweichen können. Durch eine erfolgsabhängige Bezahlung kann letzterer partiell seine eigenen Interessen zu denen des angestellten Managers machen, schmälert aber seinen eigenen Gewinn. Der Eigner muss zudem Aufwendungen in Kauf nehmen, um die Tätigkeit des Managers zu kontrollieren (zum Beispiel einen Aufsichtsrat einsetzen). Das geschilderte Problem tritt nicht nur bei Nichtfamiliengesellschaften und fremdgeführten Familienunternehmen

auf, sondern auch bei Familienunternehmen, in denen lediglich einer oder einige Gesellschafter als Geschäftsführer fungieren. Diese besitzen einen Wissensvorsprung gegenüber den Mitgesellschaftern, den sie zu ihrem Vorteil ausnutzen können. Geschäftsführende Gesellschafter dürften generell mehr an einer Stärkung des Unternehmens interessiert sein, während andere Gesellschafter aus der Familie möglicherweise eher an höheren Ausschüttungen interessiert sind. Die Wissenschaft spricht in einem solchen Fall von Moral Hazard beziehungsweise opportunistischem Verhalten in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung, die durch komplexe Vertragskonstruktionen und Kontrolle eingedämmt, aber nicht vollständig vermieden werden können (Grossman/Hart, 1983).

Die Besonderheiten von Familienunternehmen sind aber auch im Bereich der Corporate Governance zu berücksichtigen. Weissman und May (2007, 38) heben die Konstanz der Führungsstrukturen und die Durchsetzungsfähigkeit der Eigentümer hervor: „Während bei Publikumsgesellschaften in der Regel schwache, oft wechselnde und schlecht organisierte Aktionäre einem starken Management gegenüberstehen, ist es bei Familienunternehmen genau umgekehrt: Der Besitzer hat das letzte Wort.“ Familienbestimmte Betriebe, selbst große fremdgeführte, besitzen eine andere Art der Meinungsbildung in der Gruppe der Eigentümer als anonyme Publikumsgesellschaften. „Auch wenn in Familienunternehmen mit steigendem Umsatz der Prozentsatz der Unternehmen, die ausschließlich von Familienfremden geführt werden, deutlich steigt, ist doch davon auszugehen, dass die Freiheiten im Management solcher Unternehmen bei weitem nicht an die der ... managerkontrollierten Unternehmen heranreichen. Hier wird ein klarer Unterschied zwischen Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen, vor allem aber Publikumsgesellschaften deutlich“ (Klein, 2004, 133). Das Prinzipal-Agenten-Problem tritt aufgrund der stärkeren Nähe der Familieneigentümer zum Unternehmen und besserer Kontrollmöglichkeiten im Vergleich zu anonymen Publikumsgesellschaften nur in abgeschwächter Form auf; die Gesellschafter können bestenfalls einen erheblichen Teil der Begrenzung der Macht der Unternehmensführung, welche die Corporate-Governance-Regeln leisten sollen, selbst übernehmen. Dafür und auch zur Beratung der Unternehmensführung können aber trotzdem spezifische Gremien hilfreich sein, deren Rolle nachfolgend diskutiert wird.

Die spezifischen Bedingungen, unter denen Familienunternehmen und ihre Führungen arbeiten, bieten aber nicht ausschließlich Vorteile gegenüber den Corporate-Governance-Problemen managementgesteuerter Großunternehmen. Dabei geht es weniger darum, Unternehmen vor den egoistischen Verhaltensweisen nur unzureichend kontrollierter Spitzenmanager zu schützen, sondern

darum, eine Gefährdung seitens der Eigentümer, also der Familie, zu vermeiden (Weissman/May, 2007). Die Öffentlichkeitsscheu vieler Familienunternehmer kann in Geheimniskrämerei umschlagen, die zu einer Gefahr für die Unternehmensfinanzierung werden kann. Zur Corporate Governance im Familienunternehmen zählt auch, nicht ausreichend qualifizierte Familienmitglieder von den Schalthebeln fernzuhalten und das Übergreifen emotionaler Familienkonflikte auf das Unternehmen zu verhindern. Weissman und May (2007, 39) sehen deshalb die folgenden drei Aspekte als Kernpunkte der Corporate Governance in Familienunternehmen:

- **Qualifikation der Führung:** Es müssen Regeln aufgestellt werden, die den Zugang zur Geschäftsführung des Unternehmens definieren. Dabei ist die fachliche und persönliche Qualifikation, nicht die Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie entscheidend. Eine objektive Beurteilung dieser Kriterien ist aber für Familienmitglieder aufgrund ihrer emotionalen Bindung schwierig. Deshalb sollte diese Aufgabe an ein zumindest zum Teil mit externen Experten besetztes Gremium – etwa in Form eines Beirats – delegiert werden. Das Gleiche gilt für die Finanzaufsicht in Unternehmen, die Fremdkapital nutzen. Die Gesellschafter sollten die Kontrolle an ein entsprechend qualifiziertes Gremium delegieren. Damit könnte auch dem nächstbeschriebenen Problem vorgebeugt werden.
- **Offenheit:** Familienunternehmen haben gemeinhin nur ein geringes Interesse an Transparenz. Ohne die Informationsbedürfnisse externer Kapitaleigner gibt es kaum Gründe, die Öffentlichkeit und damit auch Wettbewerber oder gar Kriminelle über die wirtschaftlichen Bedingungen und indirekt über das Vermögen der Familie zu informieren. Wird jedoch externes Kapital benötigt, um die weitere Expansion zu finanzieren oder eine Durststrecke zu überstehen, ist Transparenz unter den Bedingungen von Basel II unerlässlich. Good Governance schließt also ein aussagekräftiges Berichtswesen ein, mit dem Unternehmensführung, Eigner und potenzielle Kapitalgeber jederzeit die finanzielle Lage und die Entwicklung des Unternehmens beurteilen können.
- **„Family Governance“:** Es müssen Mechanismen entwickelt werden, die das Unternehmen gegen Konflikte innerhalb der Eignerfamilie isolieren und etwaige Konflikte möglichst schnell einer Lösung zuführen. Von allen akzeptierte Regeln für den Ablauf von Streitfällen können dabei helfen. Zudem können wiederum Organe wie ein Beirat oder ein Gesellschafterausschuss als Mediatoren wirken, die den Konflikt kanalisieren und einer Lösung zuführen.

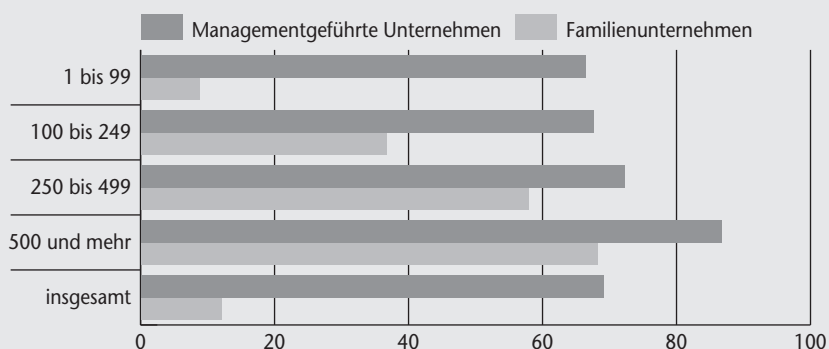
## 8.2 Unternehmenskontrolle im Familienunternehmen – Kontrollgremien

Trotz der genannten Vorteile sind Kontroll- oder Beratungsgremien bislang in Familienunternehmen aber noch nicht die Regel. Der Familieneinfluss in derartigen Gremien kann einerseits direkt, andererseits aber auch indirekt ausgeübt werden (Klein, 2004, 139). Das heißt, die Familie kann Mitglieder mit der entsprechenden Qualifikation in das Kontrollgremium entsenden, sie kann aber auch über ihre Gesellschafter externe Mitglieder berufen. Die Thematik Corporate Governance wurde im BDI-Mittelstandspanel vom Herbst 2007 aufgegriffen (BDI et al., 2007). In der Befragung von knapp 1.000 Industrieunternehmen zeigte sich, dass die Familienunternehmen dem Themenkomplex reservierter gegenüberstehen als managergeführte Kapitalgesellschaften. Zwar ist auch in der für Familienunternehmen entwickelten Variante des Corporate-Governance-Kodex die Schaffung von Organen zur Kontrolle beziehungsweise Beratung der Geschäftsführung empfohlen, doch weisen in der Untersuchung nur 12 Prozent der Familienunternehmen ein solches Gremium auf, während 69 Prozent der übrigen Unternehmen über einen Beirat oder Ähnliches verfügen. Von den kleinen Familienunternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten verfügt nur jedes elfte über einen Beirat oder ein anderes Gremium, und selbst im Kernbereich des industriellen Mittelstands, bei den Unternehmen mit bis zu 249 Mitarbeitern ist es kaum mehr als ein Drittel. Erst bei den großen Familienunternehmen weisen fast sieben von zehn ein entsprechendes Organ auf (Abbildung 23).

### Existenz von Beratungs- oder Kontrollgremien in der Industrie

Abbildung 23

nach Anzahl der Beschäftigten und Unternehmenstyp, in Prozent



Werte hochgerechnet: n = 912.

Quelle: BDI et al., 2007 (Sonderauswertung des BDI-Mittelstandspanels Herbst 2007)

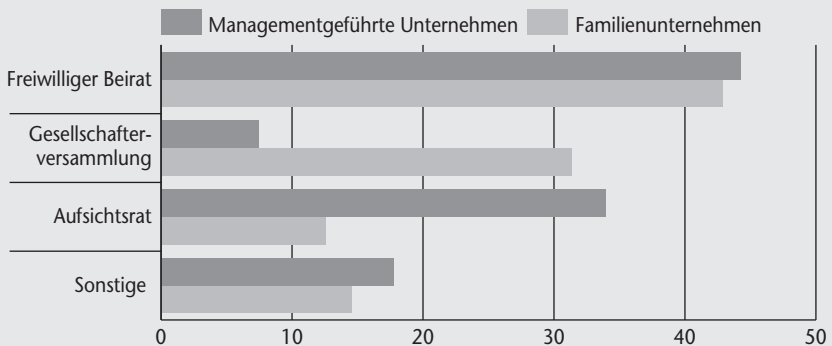
Am häufigsten ist in Familienunternehmen wie Nichtfamilienunternehmen mit entsprechendem Gremium mit 44 beziehungsweise 43 Prozent ein freiwilliger Beirat (Abbildung 24) – bezogen auf alle befragten Unternehmen verfügt aber nur jeder zwanzigste Familienbetrieb über einen Beirat, während immerhin drei von zehn nicht familienbestimmten Unternehmen einen Beirat aufweisen. Wenig überraschen kann, dass eine Gesellschafterversammlung vor allem in Familienunternehmen anzutreffen ist (insgesamt aber auch nur in 4 Prozent der Unternehmen), während Nichtfamilienunternehmen häufiger über einen Aufsichtsrat verfügen. Ein solches Kontrollorgan weisen – bezogen auf alle Befragten – gut 23 Prozent der nicht familienbestimmten Firmen auf.

Es ist allerdings zu bedenken, dass nicht alle inhabergeführten Firmen von ihrer Größe oder der betrieblichen Problemlage her für ein derartiges Gremium prädestiniert sind, sondern vielfach andere, gut funktionierende Formen der Interessenabwägung in der Leitung (und Kontrolle) gefunden wurden. So kann ein kleiner Gesellschafterkreis Einfluss und Kontrolle ausüben, ohne dass es eine formalisierte Gesellschafterversammlung gibt.

## Gremientypen in Unternehmen mit Kontroll- oder Beratungsgremium

Abbildung 24

Angaben in Prozent (Mehrfachnennungen)



Werte hochgerechnet: n = 435 Fälle (452 Antworten).

Quelle: BDI et al., 2007 (Sonderauswertung des BDI-Mittelstandspanels Herbst 2007)

Dass ein Eigentümer-Unternehmer keinen Beirat für sein Unternehmen geschaffen hat, muss nicht heißen, dass er beratungsresistent ist. Der Begriff Corporate Governance ist hier weiter zu fassen als in Kapitalgesellschaften ohne Familiendominanz. „Auf der anderen Seite muss im Rahmen der Sozialverpflichtung des Unternehmers diese auch unter dem Aspekt der Personenorientierung in Familienunternehmen betrachtet werden. Die subjektiv empfundene Verantwort-

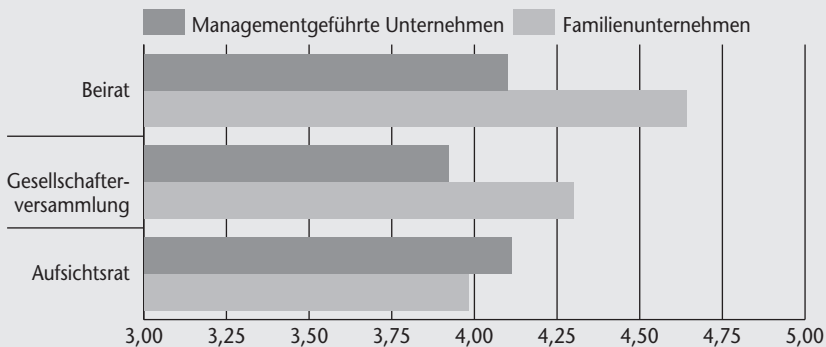
tung für die Mitarbeiter ist in Familienunternehmen häufig ausgeprägter als in Nichtfamilienunternehmen. ... Die Sozialverpflichtung des Eigentums des Unternehmers spielt sich somit im Spannungsfeld zwischen vom Markt geforderter Effizienz und von der in der Unternehmenskultur verankerten Personenorientiertheit ab“ (Klein, 2004, 126). Die starke Personenorientierung der Familienunternehmen stellt demnach ein wichtiges Merkmal zur Unterscheidung von Publikumsgesellschaften dar (Wimmer et al., 1996, 148), das von den Mitarbeitern überwiegend positiv wahrgenommen und sogar mit der Bereitschaft zu gewissen Abstrichen beim Gehalt im Vergleich zu großen Kapitalgesellschaften honoriert wird.

Die Zufriedenheit mit der Aufgabenerfüllung der vorhandenen Gremien ist in den Familienunternehmen generell höher als in anderen Unternehmen. Dies gilt für den Beirat und die Gesellschafterversammlung, während die Nichtfamilienunternehmen bei der Bewertung des Aufsichtsrats etwas in Führung liegen (Abbildung 25).

## Zufriedenheit mit den Kontrollgremien im Mittelstand

Abbildung 25

auf einer Skala von 1 (vollkommen unzufrieden) bis 5 (vollkommen zufrieden)



Signifikanzniveau 0,05; Werte hochgerechnet: n = 292.

Quelle: BDI et al., 2007 (Sonderauswertung des BDI-Mittelstandspanels Herbst 2007)

### 8.2.1 Gesellschafterversammlung

Das am häufigsten anzutreffende Gremium in Familienunternehmen mit mehreren Eigentümern aus einer Familie beziehungsweise mehreren Stämmen (und eventuell Fremdgesellschaftern) ist die Gesellschafterversammlung. In regelmäßigen Abständen versammeln sich die Gesellschafter, um den Erfolg des Unternehmens und die Arbeit der Geschäftsführung zu beurteilen und Beschlüsse zur Verwendung von Gewinnen, Investitionsentscheidungen und Ähnlichem zu

treffen. Als Kontroll- und Entscheidungsgremium ist die Gesellschafterversammlung aber oft eine „Schönwetterinstitution“, die bei Meinungsverschiedenheiten unter den Gesellschaftern handlungsunfähig zu werden droht. Im Konfliktfall kann die Gesellschafterversammlung zur Bühne für die Auseinandersetzungen von Familienmitgliedern beziehungsweise Stämmen werden, eine Kontrolle der Unternehmensführung ist oft nur sehr eingeschränkt möglich. Dies gilt vor allem dann, wenn der Chef größter Gesellschafter ist.

Ein Gesellschafterausschuss, in den eine kleine Zahl von Gesellschaftern gewählt wird, kann bei einer Vielzahl von beteiligten Gesellschaftern die Kontrolle verbessern. Die Ausschussmitglieder kümmern sich intensiver um die Belange des Unternehmens, als es den Gesellschaftern mit eventuell nur sehr kleinen Unternehmensanteilen und anderen Berufen möglich ist, und bereiten wichtige Entscheidungen vor.

### 8.2.2 Beirat

Der Unternehmensbeirat ist die gängigste Form des Beratungsgremiums in Familienunternehmen (vgl. Abbildung 24). Ein solches Gremium kann sich aus anderen Familienmitgliedern, Wissenschaftlern mit praktischer Erfahrung, Managern, Bankern und ehemaligen Geschäftsführern zusammensetzen. Je nach Größe des Unternehmens sollte der Beirat aus vier bis acht Personen bestehen, die sich turnusmäßig vier- bis sechsmal im Jahr und bei Ad-hoc-Entscheidungen treffen. Er hat keine wirkliche Macht, da er den oder die Eigentümer „nur“ berät. Trotzdem hat er eine wichtige Funktion, wenn er von Gesellschafterseite akzeptiert wird und seine Vorschläge Beachtung finden. „In der Regel formen familienfremde Beobachter eine neutralisierende Beobachterinstanz, die sicherstellt, dass die Besetzungen im Familienunternehmen nicht ausschließlich aus dem Eigentümerkreis erfolgen. ... Legt sich ein familienfremder Beiratsvorsitzender quer, hat ein Familienmitglied als Nachfolger kaum eine Chance“ (Simon et al., 2005, 178). Haben sich die Gesellschafter entschieden, einen Beirat zu berufen, sollten sie sich im Interesse des Unternehmens auch nach seinem Votum richten. Ist der Vorsitz des Beirats mit einem Familienfremden besetzt,<sup>31</sup> kann dieser das letzte Wort etwa in der Nachfolgefrage haben. Wird in Konfliktfällen das Votum des Beirats missachtet, so gerät das Unternehmen in eine schwere Krise. Eventuell ist der geschlossene Rücktritt der Mitglieder des Gremiums „letztes Mittel“, um

---

<sup>31</sup> Dies macht durchaus Sinn, wenn ein Familienmitglied die Unternehmensführung innehat. Ein weiteres Familienmitglied als Beiratsvorsitzender könnte aufgrund seiner Nähe zum Unternehmen eher zu Machtkämpfen mit der Führung um die Ausrichtung des Unternehmens beitragen.



ein Umdenken der Gesellschafter herbeizuführen. In diesem Fall wird die Krise des Unternehmens auch nach außen signalisiert.

Nur ein Beirat, dem konstruktionsbedingt ein großes Einflusspotenzial zugebilligt wurde, hat auch wirklich Möglichkeiten, eine Kontrollfunktion gegenüber der Geschäftsführung auszuüben (Klein, 2004, 141). Nicht selten gibt es hier erhebliche Beschränkungen, sodass der Beirat wirklich nur beratend tätig sein kann.

### 8.2.3 Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat ist ein aktienrechtlich vorgeschriebenes Kontrollgremium für Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien. Der Aufsichtsrat ist ein typisches Organ für Nichtfamilienunternehmen mit entsprechender Rechtsform, spielt in Familienunternehmen aber kaum eine Rolle (vgl. Abbildung 24). Da der Aufsichtsrat vor allem der Kontrolle der Unternehmensführung durch die Kapitaleigner dient, nimmt die Gesellschafterversammlung beziehungsweise ein Gesellschafterausschuss oder -rat seine Rolle im Familienunternehmen wahr. Eine Ausnahme bilden die kapitalmarktnotierten Familienunternehmen, die zahlenmäßig aber kaum eine Rolle spielen.

Daneben gibt es weitere mögliche Gremientypen wie beispielsweise in dem Modell des Pharmaunternehmens Merck (Simon et al., 2005, 119):

- **Familienrat:** Der Familienrat ist ein Gremium, das insbesondere bei Großfamilien mit zahlreichen Gesellschaftern zur Vorbereitung von Abstimmungen und Reduktion von Konflikten eingerichtet wurde.
- **Gesellschafterrat:** Bei dem Gesellschafterrat handelt es sich um ein Aufsichtsgremium mit internen und externen Mitgliedern; er nimmt Kontroll- und Beratungsfunktionen wahr. Die Wahl der Mitglieder erfolgt durch die Gesellschafterversammlung. Insbesondere bei einer Vielzahl von Gesellschaftern kann die Einrichtung eines Gesellschafterrats sinnvoll sein, da die Kontrollfunktion der Gesellschafterversammlung sonst nur eingeschränkt gegeben ist.

## 8.3 Gesellschaftliche Verantwortung – Corporate Social Responsibility

Im Allgemeinen gilt das Bonmot „Tue Gutes und rede darüber“ als Leitsatz für das gesellschaftliche und wohltätige Engagement von Unternehmen außerhalb ihrer eigentlichen Geschäftstätigkeit. Gerade bei den großen, kapitalmarkt-orientierten Unternehmen sind die gesellschaftlichen Aktivitäten nicht selten eingebettet in ihre Marketingstrategie; der Übergang von der Imagekampagne über das publikumswirksame Sponsoring von Sportereignissen bis zu sozialem oder ökologischem Engagement ist oft fließend. In managergeführten Unter-

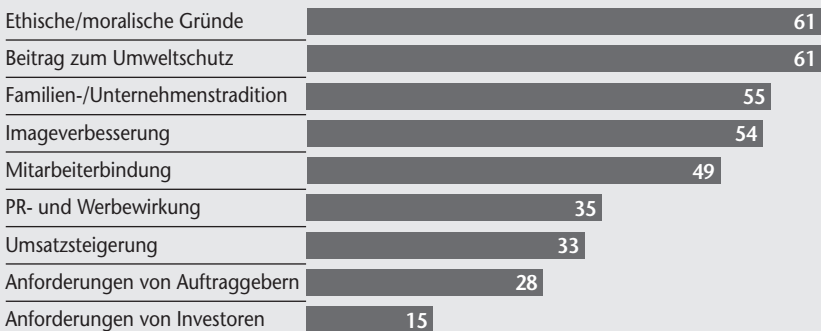
nehmen dürfte der Imagegewinn für das Unternehmen weit eher treibende Kraft für gesellschaftliches Engagement sein als beim Mittelständler, der aus eigener Überzeugung eine Krebsklinik fördert oder die städtische Kunstsammlung unterstützt.<sup>32</sup> Der Fokus auf große Kapitalgesellschaften kennzeichnet bislang auch die Diskussion zum Thema. Bei diesen Unternehmen herrscht eine höhere Transparenz, die empirische Auswertungen und Vergleiche begünstigt.

Ganz anders als für internationale Konzerne stellt sich die Situation für viele Familienunternehmen dar. Hier orientiert sich die Auswahl der sozialen oder kulturellen Aktivitäten meist am Weltbild des Familienunternehmers. Zwei aktuelle Studien kommen zu dem Ergebnis, dass Eigentümer-Unternehmen ein hohes Maß an gesellschaftlichem Engagement aufweisen, dies jedoch nur sehr zurückhaltend kommunizieren (Schäfer, 2007; Ernst & Young, 2007). Bei der Befragung von 500 mittelständischen Unternehmen durch Ernst & Young, die überwiegend familiendominiert waren, zeigten sich ethische Gründe und die Verantwortung für die Umwelt als die wichtigsten Motive (Abbildung 26). Die familien- beziehungsweise Unternehmenstradition rangierte mit 55 Prozent noch vor der Imageverbesserung. Von den ökonomischen Gründen hatte die Mitarbeiterbindung mit knapp der Hälfte der Nennungen die größte Relevanz.

## Motive für das gesellschaftliche und soziale Engagement mittelständischer Unternehmen

Abbildung 26

in Prozent (Mehrfachnennungen)



n = 500; keine Angabe = 3 Prozent.  
Quelle: Ernst & Young, 2007

<sup>32</sup> Dies ergibt sich schon daraus, dass die Geschäftsführung das Engagement gegenüber den Kapitalgebern des Unternehmens rechtfertigen muss und nicht wie der Eigentümer-Unternehmer relativ frei ihre persönlichen Interessen verfolgen kann. Dies bleibt den Aktionären oder Eigentümern bei der Verwendung ihres Vermögens vorbehalten.

Bei einer Befragung von 1.000 Inhabern von Unternehmen mit mindestens 100.000 Euro Umsatz hat das Meinungsforschungsinstitut Forssa (2005) ein überaus hohes Maß an sozialem und kulturellem Engagement festgestellt. Es ergab sich, dass 94 Prozent der Unternehmen außerhalb ihrer Geschäftstätigkeit aktiv werden, sei es durch Geld- oder Sachspenden, ehrenamtliches Engagement oder den Einsatz von betrieblichen Mitteln beziehungsweise Arbeitszeit. Bei den Motiven für das Engagement lag das Ansehen des Unternehmens, das für drei Viertel der Unternehmer wichtig war, ungefähr gleichauf mit dem persönlichen Interesse des Eigners und seiner gefühlten gesellschaftlichen Verantwortung. Sieben von zehn Unternehmen spendeten unter Rückgriff auf die Firmenkasse Geld, aber immerhin sechs von zehn Unternehmern haben (auch) ihr Privatvermögen für den guten Zweck eingesetzt. Der Wert der verschiedenen Aufwendungen betrug hochgerechnet auf die Gesamtwirtschaft 10,3 Milliarden Euro, wovon etwa ein Viertel auf den Gegenwert der für das Gemeinwohl geleisteten Arbeitsstunden entfiel. Einrichtungen und Aktivitäten für sozial Schwache waren mit 1,6 Milliarden Euro wichtigstes Ziel der Spenden, gefolgt von kulturellen Zwecken (1,2 Milliarden Euro), Sportvereinen (1,1 Milliarden Euro) und den Kirchen (0,6 Milliarden Euro).

Räumlich sind die Maßnahmen der Familienunternehmen meist auf das enge lokale oder regionale Umfeld, also die Heimat des Inhabers konzentriert. Dies schließt jedoch ein starkes Engagement zum Beispiel für Entwicklungsvorhaben und Armutsbekämpfung in der Dritten Welt in Einzelfällen nicht aus. Auch ein Engagement in Kunst und Kultur leitet sich oftmals eher aus den persönlichen Interessen des Unternehmers ab (Nannen, 2003). Es handelt sich also eher um eine „Corporate Citizenship“, die nur lose oder gar nicht mit einem Marketing für das betreffende Unternehmen verbunden ist. Nur etwa 30 Prozent der familiengeführten mittelständischen Unternehmen stellen ihre CSR-Aktivitäten öffentlich dar (Ernst & Young, 2007, 5) mit der Folge, dass diese in der breiten Öffentlichkeit kaum wahrgenommen und somit unterschätzt werden. Die regional durchaus bekannten engagierten Unternehmerpersönlichkeiten werden als Einzelfälle wahrgenommen, die sie nicht sind. Am häufigsten werden in diesem Rahmen lokale Sportvereine unterstützt, gefolgt von Schulen und sozialen Einrichtungen (Abbildung 27).

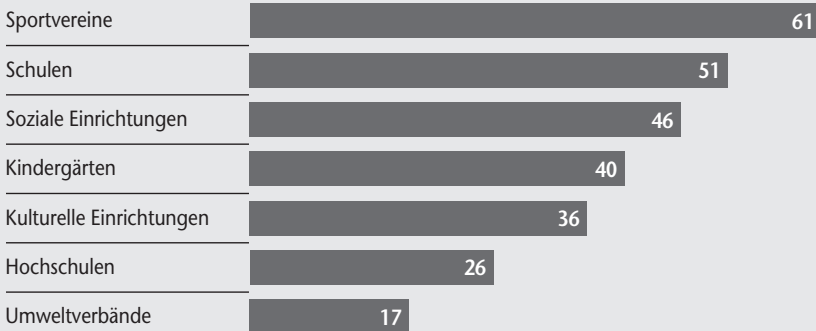
Vollkommen losgelöst von den Eigeninteressen des Unternehmens ist das gesellschaftliche Wirken der Familienunternehmen aber nicht. Schließlich muss der Eigner außer der Unternehmensumwelt und der Gesellschaft auch immer sein wirtschaftliches Betätigungsfeld im Auge behalten, sodass sich auch bei altruistischen Motiven naturgemäß Berührungspunkte ergeben. Die Belange

der eigenen Belegschaft, etwa in Hinblick auf Weiterbildung, Kinderbetreuung oder Gesundheit, stellen neben kunden- und umweltorientierten Maßnahmen wichtige Bereiche des Engagements dar, wie die Befragung der Eigentümer und Geschäftsführer von 103 Familienunternehmen ergab (Schäfer, 2007, 6). Aktivitäten zugunsten der eigenen Mitarbeiter und ihrer Familien, die über das rechtlich erforderliche Maß hinausgehen, gehören definitionsgemäß zur Corporate Social Responsibility. Am wichtigsten sind dabei Ausbildungsmaßnahmen und die Weiterbildung der Mitarbeiter, um die sich 80 bis 90 Prozent der Unternehmen auch kümmern. Extra-Sozialleistungen werden von drei Vierteln der Unternehmen geboten. Sport- und Kulturangebote, familienfreundliche Arbeitszeitregelungen und Mitarbeiterbeteiligungsprogramme spielen mit 25 bis 30 Prozent der Nennungen eine deutlich geringere Rolle (Ernst & Young, 2007, 18).

## Regionale Förderung durch mittelständische Familienunternehmen

Abbildung 27

in Prozent (Mehrfachnennungen)



n = 500; keine Angabe = 3 Prozent.  
Quelle: Ernst & Young, 2007, 21

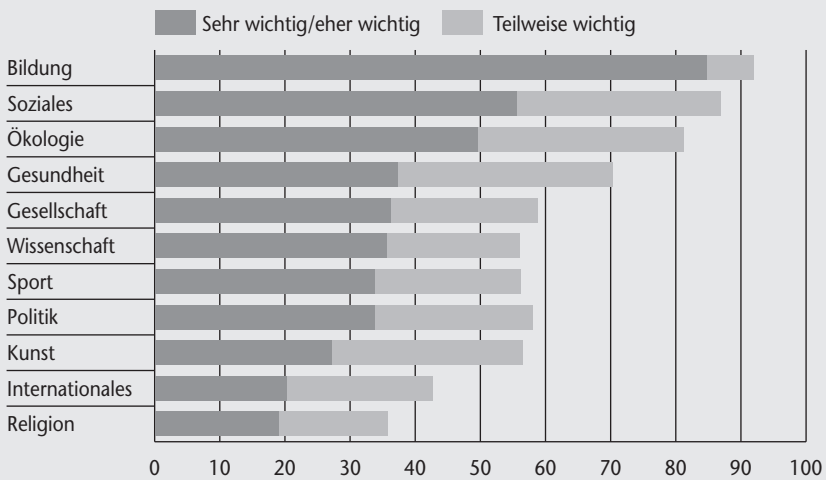
Doch auch bei Maßnahmen in der unmittelbaren Unternehmenssphäre macht kaum ein Unternehmenseigner seine Entscheidung von einer Kosten-Nutzen-Rechnung abhängig, also davon, ob sich das Engagement wirtschaftlich für das Unternehmen auszahlt. Wichtiger als ökonomische Handlungsmotive sind für viele Familienunternehmen ethische Beweggründe; der innere Antrieb gibt den Ausschlag, nicht äußere Einflüsse. Familienunternehmen engagieren sich besonders stark für die Bildung; 85 Prozent der Befragten gaben an, dass ihnen dieses Gebiet wichtig oder sehr wichtig ist. Durch Fördermaßnahmen und Kooperationsvorhaben werden etwa Schulen, Universitäten und Museen unterstützt

(Schäfer, 2007, 7). Besondere Bedeutung hat auch das soziale Engagement mit knapp 56 Prozent „Wichtig“-Einstufungen sowie der Bereich Ökologie, der für die Hälfte bedeutsam oder sehr wichtig ist (Abbildung 28).

## Gesellschaftliche Betätigungsfelder von Familienunternehmen

Abbildung 28

Zusammenfassende Darstellung der Top-zwei-Werte (sehr wichtig/eher wichtig) einer Fünferskala mit zusätzlicher Angabe des Anteils der Mittelkategorie (teilweise wichtig), in Prozent



Quelle: Schäfer, 2007, 19

Die Familienunternehmen mit mindestens 50 Millionen Euro Jahresumsatz geben im Durchschnitt fast eine halbe Million Euro pro Jahr für ihr gesellschaftliches Engagement aus.<sup>33</sup> Dieses Ergebnis ist aber durch relativ wenige Großspenden beeinflusst; 53 Prozent spenden maximal 100.000 Euro (Abbildung 29). Die jeweilige Höhe des Spendenbetrags hängt dabei, anders als zu erwarten, kaum vom Umsatz des Unternehmens ab, sondern wird maßgeblich durch die Motive des Unternehmenseigners bestimmt. Die inneren Überzeugungen, die die Art und das Ausmaß des Engagements bestimmen, sind dabei oft aus der Familientradition abgeleitet. Langfristige Werte sind also entscheidender als aktuelle „Moden“.

<sup>33</sup> Der Durchschnitt betrug 473.000 Euro. Diese Zahl stützt sich auf die Angaben von 82 der insgesamt beteiligten 103 Unternehmen (Schäfer, 2007, 25).

Trotz der bereits umfangreichen Mittel, welche die überwiegende Mehrzahl der befragten Familienunternehmen für ihr gesellschaftliches Engagement aufwendet, erwägen 50 Prozent eine weitere Aufstockung ihres Budgets für gemeinnützige Zwecke innerhalb der nächsten fünf Jahre. Die andere Hälfte plant keine wesentlichen Änderungen; eine Senkung der Ausgaben wird jedoch von praktisch kei-

nem Unternehmen angestrebt. Dies ist ein Ergebnis der aktuellen Befragung im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung und der Stiftung Familienunternehmen (Schäfer, 2007, 27).

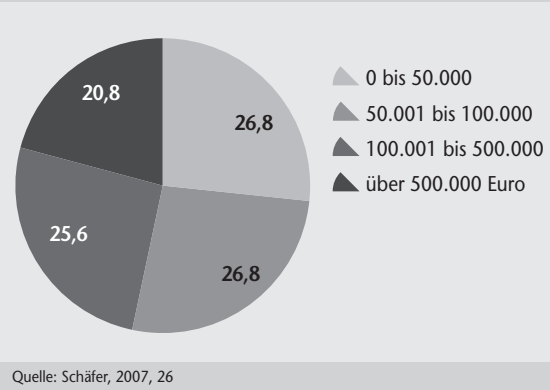
Insgesamt zeigen sich die deutschen Familienunternehmen damit gut gerüstet für die abzusehende weitere Steigerung der Bedeutung der Corporate Social Responsibility in der EU. Trotzdem sollte CSR ein freiwilliges Instrument bleiben. Initiativen aus Brüssel, um Unternehmen zur Zwangsberichterstattung oder gar zu CSR-Maßnahmen anzuhalten, sind abzulehnen. Sie könnten das starke freiwillige Engagement eigenverantwortlicher Unternehmer im gesellschaftlichen und kulturellen Bereich sogar empfindlich schädigen, da diese Art der „Gängelung“ sicherlich Verärgerung und Ablehnung auslösen würde.

Im internationalen Vergleich könnte das Stiftungswesen durch erfolgreiche Unternehmer in Deutschland allerdings noch etwas aufholen. Stiftungen wie die von Bill Gates mit einem Kapital von 27 Milliarden US-Dollar oder die Zustiftung des Großinvestors Warren Buffet über 35 Milliarden Dollar an die Gates-Stiftung und vier weitere gemeinnützige Stiftungen bewegen sich in anderen Dimensionen als Stiftungen hierzulande. Spenden und Stiftungen durch erfolgreiche Eigentümer-Unternehmer in amerikanischen Dimensionen sind in Deutschland aber schon deshalb nicht vorstellbar, weil die deutsche Steuergesetzgebung mit ihren hohen Grenzsteuersätzen dafür sorgt, dass derart große, relativ frei verfügbare Vermögen gar nicht erst entstehen.

## Gesellschaftliches Engagement der Familienunternehmen

Abbildung 29

Ausgaben in Euro, in Prozent der antwortenden Familienunternehmen (n = 82)



Das Eigentümer-Unternehmen wird meist erst durch die erste Übergabe an einen oder mehrere Vertreter der Folgegeneration von einem potenziellen zu einem „echten“ Familienunternehmen. Jedes Jahr sind im Durchschnitt mehr als 70.000 Familienunternehmen von dem Phänomen der Übergabe an einen familieninternen oder -externen Nachfolger betroffen, wie das Institut für Mittelforschung Bonn schätzt (IfM, 2008). Europaweit sind sogar jedes Jahr über 600.000 Betriebe mit circa zwei Millionen Beschäftigten von der Nachfolgefrage betroffen (Europäische Kommission, 2002, 7; Gesmann-Nuissl, 2006, 2). Aufgrund der zunehmenden Relevanz des Themas bei einer immer älter werdenden Unternehmerschaft und oft nicht mehr „automatisch“ zur Nachfolge bereiten Erben wird der Unternehmensübergabe von Familienunternehmen mittlerweile auch wissenschaftlich mehr Aufmerksamkeit geschenkt (Linnemann, 2007, 18).

Trotz der Vielzahl der Fälle gibt es für das „Phänomen Unternehmensnachfolge“ kein Standardprozedere. Gerade in der Nachfolgesituation gibt es nämlich eine Vielzahl von Fallstricken im familiären und unternehmerischen Bereich zu beachten – von der Wahl des geeigneten Kandidaten für die Nachfolge über die Organisationsstruktur im Unternehmen sowie die Strategie der Kommunikation mit Kunden und Lieferanten bis zu steuerlichen und erbrechtlichen Fragen –, welche die Weiterführung des Unternehmens gefährden können. „Die Frage der Nachfolge muss unter zwei Perspektiven betrachtet werden: der Nachfolge in der Gesellschafterrolle und der Nachfolge im Management des Unternehmens“ (Simon et al., 2005, 131). Bei kleineren Familienunternehmen und insbesondere beim ersten Übergang, dem vom Gründer des Unternehmens auf seine Erben, sind die beiden Rollen üblicherweise miteinander verknüpft, was zu einer besonderen Gefahr für den Fortbestand des Unternehmens werden kann. Das Gerechtigkeitsinteresse des Gründers – alle Kinder sollen gleich behandelt und damit auch gleich am Unternehmenserbe beteiligt werden – und die Interessen des Unternehmens – es muss eine eindeutige Nachfolgeregelung geben – geraten dann in Widerstreit.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Auf die Problematik der gesetzlichen Erbfolge für eine geordnete Unternehmensnachfolge für unternehmerisches Vermögen hat der Bundesgerichtshof schon in einem Urteil von 1954 verwiesen (BGH vom 18.11.1954, BGH/Z, 15, 199). „So ist im Fall der gesetzlichen Erbfolge ... bei mehreren Erben regelmäßig ausgeschlossen, dass ein Kind, das die Unternehmensnachfolge antreten soll, auch beherrschenden Einfluss auf das Unternehmen erlangt“ (Koblenzer, 2004, 34).

In den meisten Fällen besteht in Familienunternehmen Einigkeit über das Ziel, das Eigentum am Unternehmen im Familienbesitz zu halten. Die Gesellschafterrolle junger Familienmitglieder ist damit klar vorgezeichnet. Anders verhält es sich mit der Rolle des oder der Familienerben als Nachfolger in der Geschäftsführung. Während bei kleinen Familienunternehmen – und damit meist beim ersten Wechsel der Führung nach Gründung – das Nachrücken eines Kindes in die Unternehmensleitung (allein oder zusammen mit – zunächst – dem Vater, dem Bruder/der Schwester oder einem Fremdgeschäftsführer) fast die Regel ist, gibt es bei großen, etablierten Familienunternehmen, wie geschildert, ein breites Spektrum an Möglichkeiten für die Nachfolgeregelung – vom „automatischen“ Hineinwachsen der Familienmitglieder in die Geschäftsführungsrolle wie bei C&A bis zum Ausschluss der Mitglieder von Führungspositionen, wie er bei Haniel praktiziert wird.

## 9.1 Quantitative Bedeutung

Insgesamt sind über 90 Prozent der 3,4 Millionen Unternehmen in Deutschland familiengeführt oder von Eigentümerfamilien bestimmt und stehen damit früher oder später vor der Nachfolgefrage. Nimmt man Kleinstunternehmen mit weniger als 50.000 Euro Umsatz aus, so bleiben etwas weniger als zwei Millionen Familienunternehmen, die irgendwann vererbt (oder verkauft) werden (vgl. Kapitel 2).

Nach einer Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn steht in den nächsten fünf Jahren unter Ausschluss von Kleinbetrieben mit weniger als 50.000 Euro Umsatz in etwa 360.000 Unternehmen eine Übertragung an. Vom Unternehmensübergang sind jährlich circa 680.000 Beschäftigte betroffen (IfM, 2008). Andere Untersuchungen gehen von noch höheren Zahlen aus, da jeder fünfte Geschäftsführer bereits über 60 ist. Aufgrund des Alters vieler Eigentümer ist die Nachfolgeregelung ein Thema von sehr hoher Relevanz. Das Alter des Inhabers ist zwar der häufigste Übertragungsgrund, der Gründer-Unternehmer setzt sich aber nur in zwei Dritteln der Fälle geplant zur Ruhe. Bei mehr als einem Viertel der vom IfM untersuchten Fälle trat die Nachfolgefrage dagegen unerwartet auf, zum Beispiel durch einen plötzlichen Todesfall oder Krankheit.

Hier liegen besondere Gefahren für den Fortbestand des Unternehmens. Oft steht kein geeigneter Übernahmekandidat bereit. Die Übertragung auf die nachfolgende Generation ist heute – anders als in früheren Zeiten – kein familieninterner Automatismus mehr, da es nicht länger selbstverständlich ist, dass Nachkommen das Unternehmen der Eltern weiterführen. Trotzdem wird in den



meisten Eigentümer-Unternehmen nach wie vor ein Verbleib der Firma im Besitz der Familie und unter ihrer Leitung angestrebt.

Im Jahr 2003 hat der BDI Eigentümer- und Familienunternehmen aus dem Industriesektor befragen lassen, ob und falls ja, wann ein Generationswechsel ansteht (Tabelle 27). Ein knappes Drittel der Unternehmen gab an, die Übergabe bereits zu planen. Von diesen erwartet fast die Hälfte, in drei bis fünf Jahren die Nachfolge vollzogen zu haben. Allerdings planen nur wenige Unternehmen die Nachfolgeregelung mehr als zehn Jahre voraus. Eine Folge davon ist, dass es keine Vorbereitung gibt, wenn der geschäftsführende Eigentümer durch Krankheit oder Unfall unerwartet nicht mehr in der Lage ist, das Unternehmen weiterzuführen. Oft wird von Unternehmern der mangelnde Spielraum, den die Anforderungen des Tagesgeschäfts lassen, als Grund für eine generell unzureichende strategische Planung und für die unzureichende Nachfolgeplanung im Besonderen genannt. Doch neben der Vorbereitung im Fall einer unerwartet anstehenden Unternehmensübergabe gibt es inzwischen noch einen weiteren guten Grund, die Nachfolgefrage rechtzeitig zu lösen: Seit der Einführung von Basel II „wirkt sich die fehlende Nachfolgeplanung außerdem ... nachteilig auf die Bonitätsbeurteilung und damit auf die Kreditkonditionen aus“ (Binz, 2003, 38).

## Planungen für den Generationswechsel in industriellen Familienunternehmen

Tabelle 27

Angaben in Prozent

### Generationswechsel geplant

ja	nein
31	69

### Zeitraum bis zum Wechsel (nur Unternehmen mit Übergabeplanung)

1 Jahr	11,3
2 Jahre	18,9
3 bis 5 Jahre	46,0
6 bis 10 Jahre	18,5
11 und mehr Jahre	5,2

Quelle: BDI, 2003

Den Untersuchungen des IfM zufolge werden 43 Prozent der übergabereifen Unternehmen an Familienmitglieder weitergegeben, das heißt der Erbe tritt die „doppelte“ Nachfolge als Geschäftsführer und Eigentümer an (Tabelle 28). Die am zweithäufigsten gewählte Übertragungsvariante ist mit 21 Prozent der Fälle der Verkauf des Betriebs. Bei 17 Prozent der Unternehmen wird eine externe Füh-

rungskraft als Nachfolger bestimmt, während die Eigentumsrechte in der Familie verbleiben. Aber beachtliche 8 Prozent der Unternehmen werden stillgelegt. Die Gründe für einen Fehlschlag bei der Suche nach einem Unternehmensnachfolger sind vielfältig. Insbesondere die Suche nach einem Nachfolger aus den Reihen der Familie scheitert nicht selten. Oft findet sich kein jüngeres Familienmitglied mit Interesse, das Geschäft zu übernehmen, oder die Suche nach einem familieninternen Nachfolger verstellt den Blick auf andere Optionen, bis der Unternehmenswert so stark gelitten hat, dass es für eine andere Lösung zu spät ist. Gesmann-Nuissl (2006, 2) geht davon aus, dass „in der Hälfte der Unternehmen kein Familienmitglied mehr vorhanden [ist], das zur Betriebsübernahme bereit ist und zugleich eine entsprechende Qualifikation, das heißt die notwendige fachliche und persönliche Eignung aufweist“. Die Autorin erwartet daher einen Anstieg der Übergaben an familienfremde Geschäftsführer. In einer Umfrage der Hessen Agentur aus dem Jahr 2006 gab fast ein Drittel der Personenunternehmen, für die keine familieninterne Nachfolgelösung gefunden werden konnte, an, dass die Berufsziele der Kinder einer solchen Lösung entgegenstehen. In einem Viertel der untersuchten Fälle bestand aus anderen Gründen kein Interesse von Kindern des Unternehmers an der Übernahme oder die Motivation beziehungsweise Eignung war unzureichend. Ein knappes Fünftel der betreffenden Unternehmer gab an, keine Kinder zu haben. Die Wirtschaftslage und ungünstige Rahmenbedingungen für das Unternehmen spielten eine ähnlich große Rolle.

## Typen von Nachfolgelösungen und betroffene Unternehmen beziehungsweise Arbeitsplätze

Tabelle 28

Nachfolge durch ...	Unternehmen	Beschäftigte
Familienmitglieder	31.000	351.000
Verkauf	15.000	114.000
Externe Führungskräfte	11.700	107.000
Mitarbeiter	7.300	72.500
Stilllegung	5.900	33.500
Insgesamt	70.900	678.000

Stand: 2005.  
Quelle: IfM, 2008

Darüber hinaus sprechen eine hohe Steuerbelastung, international vergleichsweise geringe Gewinnmargen und die vielen gesetzlichen Regulierungen und bürokratischen Auflagen gegen die Übernahme eines Unternehmens. In einer Befragung des IfM aus dem Jahr 2004 gaben 36 Prozent der Familienunternehmer an, dass steuerliche Aspekte eine sehr wichtige Rolle bei ihrer Nachfolgeplanung

spielen. Insbesondere die hohe Erbschaftsteuer auf das betriebliche Vermögen ist zu einem Hemmschuh geworden. Die von der großen Koalition beschlossene Reform der Erbschaftsteuer könnte daher positiv auf die Sicherung der Unternehmensnachfolge im Mittelstand wirken, obwohl die Neuregelung auch belastende Elemente enthält (vgl. Brügelmann/Fuest, 2008).

## 9.2 Steuerliche Aspekte der Nachfolge

Um die Erbschaftsteuerbelastung zu senken, gibt es die Möglichkeit von Teilschenkungen zu Lebzeiten des Erblassers. Erfolgt die Schenkung an den designierten Nachfolger spätestens zehn Jahre vor dem Tod des Alteigentümers, wird sie nicht mit dem späteren Erbe verrechnet. Damit entfallen bei Einhaltung der Zehnjahresfrist auch die Pflichtteilsansprüche anderer Erbberechtigter (Binz, 2003, 39). Die Möglichkeit der Schenkung oder des Vorabes per vorweggenommener Erbfolge wird von Albach (2002, 166) befürwortet, um den rechtzeitigen Rückzug des Seniors aus der Unternehmensleitung eigentumsrechtlich eindeutig zu regeln. Erfolgt die Teilübertragung rechtzeitig, beispielsweise mit 65 Jahren, so steigen die Chancen entsprechend an, dass bei Eintritt des Erbfalls ein Jahrzehnt verstrichen ist.<sup>35</sup>

Mit der Neuregelung der Erbschaftsteuer (Bundesregierung, 2007), die nach Zustimmung des Bundesrats voraussichtlich im Laufe des Jahres 2008 in Kraft treten wird, hat sich die große Koalition nach jahrelangen Auseinandersetzungen auf ein Modell verständigt, das mittelständische Familienunternehmen entlasten soll. Kommt es über einen Zeitraum von zehn Jahren nicht zu einem größeren Arbeitsplatzabbau, der eine Absenkung der Lohnsumme auf unter 70 Prozent des Ausgangsniveaus bedingt, und besteht das Betriebsvermögen auch noch nach 15 Jahren, bleibt das vererbte Betriebsvermögen zu 85 Prozent steuerfrei. Die anfangs geplante Unterscheidung zwischen betriebsnotwendigem und nicht betrieblich notwendigem Vermögen entfällt. Die verbleibenden 15 Prozent des Firmenwerts sind in diesem Fall aber auch nicht vollständig zu versteuern, es gibt noch einen Abzugsbetrag von bis zu 150.000 Euro (IW Köln, 2007).

Da die Bewertung des Erbes aufgrund der Vorgaben des Bundesverfassungsgerichts zukünftig nach dem Verkehrswert erfolgen muss, hätte ohne diese Freistellung eine deutliche Erhöhung der Steuerlast gedroht. Durch die oben genannte Lohnsummengrenze müssen allerdings nach der Neuregelung gerade jene Unternehmen mehr Erbschaftsteuer zahlen, die in wirtschaftliche Schwie-

---

<sup>35</sup> Zu den weiterführenden komplexen steuerrechtlichen Aspekten im Zusammenhang mit der Planung der Unternehmensnachfolge vgl. auch Friedrich et al. (2006). Eine eingehende Darstellung der steuerlichen Sachverhalte im Nachfolgefall würde den Umfang der vorliegenden Analyse sprengen.

rigkeiten geraten sind und daher ihre Beschäftigtenzahl reduzieren müssen. Wie in Abschnitt 9.3 näher dargelegt wird, geraten Unternehmen aber gerade mit der Übergabe an einen Nachfolger nicht selten in eine Krise (Letmathe/Hill, 2006, 1123). Zu den weiteren Reformschwachpunkten zählt die bürokratieaufwendige Ermittlung der Verkehrswerte.

### 9.3 Sicherung der Kontinuität gegen drohende Strukturbrüche

Auch in der Nachfolgeproblematik kommt es zu einer Überlagerung und gegenseitigen Beeinflussung der beiden Systeme „Familie“ und „Unternehmen“. Eine einseitige Ausrichtung der Nachfolgeplanung an den Belangen des Unternehmens ist ebenso wenig zielführend wie die Konzentration auf familiäre Belange. Beides kann zu Strukturbrüchen in der Übergabephase führen, die für das Unternehmen letztlich existenzgefährdend sein können (Letmathe/Hill, 2006, 1113 ff.). Auf Unternehmensseite drohen besondere Gefahren durch einen Modernisierungs- und Investitionsstau, unklare Machtverhältnisse bei nur teilweisem Rückzug des Übergebers, die Änderung des Führungsstils und der Organisation sowie marktbezogene Strukturbrüche, wenn die Lieferanten- und Kundenbeziehungen des Unternehmens stark auf die Person des alten Geschäftsführers ausgerichtet waren oder noch sind (Pfaffenschwarz, 2003). Überlagern sich diese Gefährdungspotenziale, etwa wenn der bisherige Unternehmenslenker einen patriarchalischen Führungsstil gepflegt hat, zuletzt wenig für die Modernisierung der Produkte und Prozesse des Unternehmens getan und die Außenbeziehungen auf seine Person konzentriert hat, der Nachfolger aber eine teamorientierte Führung bevorzugt und zügig Innovationen einführen will, so kann es schnell zu einer Gefährdung des Unternehmens kommen. Letmathe/Hill (2006, 1123) konstatieren deshalb eine „signifikante Erhöhung der Organisationsmortalität ... im ersten Jahr nach der Übergabe“<sup>36</sup>.

Um die Risiken in Verbindung mit der Übergabe zu senken, ist eine umfassende Vorbereitung notwendig, die die Unternehmens- und Familienseite einbezieht. Entscheidende Voraussetzung ist allerdings das Vorhandensein des entsprechenden Problembewusstseins für die Notwendigkeit der rechtzeitigen Nachfolgeplanung aufseiten des Unternehmers. Eine schwerwiegende psychologische Hürde stellt dabei das Eingeständnis dar, älter zu werden und über kurz

---

<sup>36</sup> Die Mortalitätsrate im Vergleich zur Nichtübergabe steigt einer empirischen Studie von Haveman (1993) mit Daten von 243 Unternehmensübergaben zufolge im Jahr nach der Übergabe auf das 100-Fache an, um innerhalb von fünf Jahren wieder auf das 1,3-Fache abzusinken. Erst sieben Jahre nach dem Führungswechsel ist kein Unterschied mehr festzustellen.

oder lang nicht mehr die Geschicke des Unternehmens bestimmen zu können (Klein, 2004). Erst dann kann die Nachfolgeplanung selbst systematisch angegangen werden (vgl. dazu auch Hering/Olbrich, 2006, 25). Albach (2002, 166 f.) gibt einen Überblick über Nachfolgeregeln für den übergebenden Senior und den nachfolgenden Junior: Der Senior sollte demnach eine zweigleisige Strategie fahren; parallel zur Vorbereitung des Juniors (oder der Juniorin) sollte auch immer die Möglichkeit einer familienfremden Lösung im Auge behalten werden. Es sollte eine strategische Unternehmensplanung vorgenommen werden. Mit der Übergabe zu einem festgelegten Zeitpunkt, etwa wenn der Senior 65 wird, muss dieser wirklich vollständig ausscheiden und darf auch nicht in den Beirat wechseln. Selbst beratende Gespräche mit dem Nachfolger sollten nicht im Unternehmen stattfinden.

Der Nachfolger sollte über eine hervorragende Qualifikation verfügen und außerhalb des Familienunternehmens Erfahrung gesammelt haben, er sollte aber auch vom bisherigen Geschäftsführer ins Unternehmen eingeführt und den wichtigen Kontaktpersonen unter den Lieferanten und Kunden vorgestellt werden. Mit erfolgter Übergabe muss der Altunternehmer vollständig aus der Geschäftsführung ausscheiden und darf höchstens noch beratende Funktionen wahrnehmen.

Auch Fragen des Führungsstils und der Organisation sind vorab zu klären. Wichtige familienfremde Führungs- und Fachkräfte müssen Anreize erhalten,<sup>37</sup> mit dem Nachfolger ebenso erfolgreich zusammenzuarbeiten. Nicht selten kommt es mit der Übergabe zu einem Exodus wichtiger Kräfte, den es zu vermeiden gilt. Allerdings dürfen dem neuen Geschäftsführer auch nicht die Hände gebunden sein, wenn er Führungspersonal austauschen will, um Veränderungen im Unternehmen durchsetzen zu können (Letmathe/Hill, 2006, 1120 f.). In der Übergabephase und der nachfolgenden Zeit ist es besonders schwierig, die notwendige Balance aus Kontinuität und Veränderung im Unternehmen herzustellen.

Durch eine vorweggenommene Erbfolge kann der Altunternehmer sein Unternehmen noch zu Lebzeiten an den oder die Wunschnachfolger übertragen (Binz, 2003, 39). „Der Vermögensübergang tritt dabei nicht kraft Gesetzes, sondern aufgrund einzelvertraglicher Regelungen ein“ (Gesmann-Nuissl, 2006, 3). Durch ein umfangreiches, gut geplantes Werk von Versorgungs-, Anrechnungs- und Ausgleichsregelungen können die Bedürfnisse des Alteigentümers und der nicht in der Nachfolge berücksichtigten Erben bedacht werden. Es handelt sich um eine Schenkung, die auch unter Auflagen erfolgen kann (Gesmann-Nuissl, 2006, 4). Voraussetzung für eine derartige Übertragung per vorweggenommener

---

<sup>37</sup> Dies kann etwa durch ein Bonussystem geschehen, das den Verbleib im Unternehmen prämiiert.

Erbfolge ist natürlich, dass der alte Eigner und Unternehmer überhaupt bereit ist, sich mit der Thematik zu befassen. Eine Mischung aus den hohen Anforderungen des Tagesgeschäfts, noch guter Gesundheit, der großen Komplexität der Nachfolgeproblematik und dem Gefühl, die Geschicke des Unternehmens selbst noch immer am besten bestimmen zu können, verhindert häufig, dass die Planung angegangen wird. Dabei kann ein Beirat wertvolle Arbeit leisten, indem er auf die Notwendigkeit hinweist und bei der Nachfolgeplanung hilft.

## 9.4 Nachfolgeregelungen und Unternehmensgröße

Komplexe Nachfolgeregelungen mit einer Mehrfachspitze oder dem Übergang der Eigentumsrechte auf mehrere Erben, von denen einer die Geschäftsführung übernimmt, sind für kleinere Familienunternehmen wenig geeignet. Die naheliegende Lösung besteht in der Fortführung kleinfamiliärer Strukturen für das Unternehmen. Dies geschieht, wenn nur ein Erbe da ist oder durch Pflichtteilsverzicht beziehungsweise Auszahlung der übrigen Erben. Da die finanzielle Belastung durch die fällige Erbschaftsteuer zuzüglich einer Auszahlung der übrigen Erben die Liquiditätssituation und die Verschuldungssituation des Unternehmens aus dem Ruder laufen lassen, zumindest aber gefährlich strapazieren könnte, sind eine umfassende Vorbereitung und die Bildung von Reserven notwendig.<sup>38</sup> Wenn möglich, sollten die Pflichtteilsansprüche aus Privat- statt aus Unternehmensvermögen beglichen werden (Binz, 2003, 39).

Prinzipiell handelt es sich dabei um den einfachsten Fall der Nachfolgeregelung. Die verbleibende Gefahr liegt familienseitig in der Auswahl eines ungeeigneten Nachfolgers und in der weiteren Dominanz des Übergebers, unternehmensseitig in den hier beschriebenen Strukturbrüchen. Bei mehreren Kindern steht das Gerechtigkeitsempfinden des Vererbenden oft dieser Lösung entgegen, sodass die Basis zum Stämmeunternehmen – und zu Konflikten unter den Stämmen – geschaffen wird.

„Unternehmen, die bereits mehrere Nachfolgen überlebt haben, haben auch für künftige Nachfolgefälle eine niedrigere Mortalitätsrate als Unternehmen, die den Nachfolgefall zum ersten Mal durchlaufen“ (Letmathe/Hill, 2006, 1123). Bei größeren Familienunternehmen ist dies in der Regel der Fall. Es wurden bereits Routinen für die Nachfolgeregelung entwickelt, die sich bewährt haben. Die Nachfolge im Eigentum ist gewöhnlich von der Nachfolge in der Unterneh-

---

<sup>38</sup> Dabei geht es um die Vereinbarung liquiditätsschonender Abfindungsregelungen; Versorgungsposten im Unternehmen sind auf alle Fälle zu vermeiden (Gesmann-Nuissl, 2006, 4). Bei der Abdeckung von Pflichtteilsansprüchen können beispielsweise mezzaniane Finanzierungsinstrumente oder Genussrechte zum Zuge kommen (Demuth, 2006, 8). Zu den steuerlichen Konsequenzen verschiedener Optionen der Abgeltung von (Versorgungs-)Ansprüchen vgl. Friedrich et al. (2006).

menführung getrennt worden, sodass es nicht zu einem doppelten Strukturbruch kommt. Auch familienseitig lassen sich Möglichkeiten finden, um Kontinuität zu wahren. Üblicherweise wird bei den großen Familienunternehmen versucht, den Verkauf von Anteilen zu unterbinden oder zumindest zu erschweren. Das Mindeste ist, dass Bewertungsregeln aufgestellt werden, die den Verkauf ökonomisch unattraktiv machen – diese Art der Bewertung hat allerdings auch erbrechtliche Gründe (Simon et al., 2005, 133). Meist wird aber festgelegt, dass eine qualifizierte Mehrheit dem Verkauf zustimmen muss oder dass Anteile zunächst innerhalb der Familie zum Verkauf stehen müssen. Dabei gibt es zum Teil weitergehende Festlegungen, etwa dass die Anteile zunächst den engsten Familienmitgliedern, dann den entfernteren Verwandten angeboten werden müssen.

Ist eine Übertragung des betrieblichen Vermögens auf mehrere Erben nicht zu vermeiden und soll eine Aufspaltung verhindert werden, so bietet sich die Gründung einer Familienholding an (Gesmann-Nuissl, 2006, 4). Die Führung der Holding, die Übertragung der Holdinganteile sowie die Leitung des eigentlichen Unternehmens können dann leichter voneinander getrennt werden. Erbfälle und Geschäftsführerwechsel werden zu planbaren Routineprozessen, die ihren existenzgefährdenden Charakter verlieren.

All diese Regelungen machen einen Verkauf von Eigentumsanteilen an Familienfremde eher unwahrscheinlich – solange das Unternehmen gesund und die Familie finanziell gut gestellt ist. Daher können (Finanz-)Investoren im Regelfall erst dann zum Zuge kommen, wenn das Unternehmen in Schieflage geraten ist und nicht nur frisches Geld, sondern mindestens genauso dringend ein externer Sanierer gesucht wird (vgl. Abschnitt 7.2).

## 9.5 Hilfestellungen bei der Nachfolgelösung

Das Weiterbildungs- und Hilfsangebot zum Thema Unternehmensnachfolge ist in den letzten Jahren deutlich ausgeweitet worden. Kammern und Verbände leisten Hilfestellung. Zusätzlich gibt es Nachfolgebörsen wie zum Beispiel „nexxt“ (KfW/BMWi, 2008), bei denen im Internet Angebote und Gesuche für übergabereife Unternehmen eingestellt werden können und Beratung geboten wird, wenn es keinen geeigneten familieninternen Nachfolger gibt und auch kein familienfremder Manager des Unternehmens zur Übernahme der Geschäftsführung bereit und in der Lage ist.

Einem Unternehmensbeirat kommt bei der Suche nach einem Nachfolger und der Vor- und Nachbereitung einer Übergabe eine wichtige Rolle zu: Zu seinen Hauptaufgaben gehört es, die Geschäftsführung umfassend zu beraten, den Nachfolger mit auszuwählen und den Übergabeprozess dann zu begleiten.

Außerdem sollte dem Beirat Vertretungs- und Regelungsvollmacht übertragen werden für den Fall, dass der Inhaber plötzlich ausfällt. Um die vielen Sonderfragen im Zusammenhang mit einem Unternehmensübergang zu klären, sollte auch auf das Fachwissen externer Berater zurückgegriffen werden. Dazu zählen auf Unternehmenserbfälle spezialisierte (Steuer-)Anwälte und Unternehmensberatungen.

Eine fundiertere Analyse der vielgestaltigen Frage der Nachfolge in Familienunternehmen würde den Rahmen der vorliegenden Analysen sprengen und bleibt daher – auch im Hinblick auf eine empirische Untersuchung der Thematik per Unternehmensbefragung – einer möglichen zukünftigen Studie vorbehalten.

**10**

## **Fazit: Familienunternehmen behaupten ihre Stellung – wenn wichtige Rahmenbedingungen stimmen**

Die Familienunternehmen verzeichneten in den zurückliegenden drei Jahren eine spürbar bessere Entwicklung der Beschäftigung als andere Unternehmen; im Durchschnitt fiel ihre Beschäftigungsveränderung um 1 Prozent pro Jahr positiver aus. Insbesondere kleine und mittelständische familienbestimmte Unternehmen konnten ihre Mitarbeiterzahl überproportional ausbauen. Demgegenüber haben Großunternehmen mit mehr als 50 Millionen Euro Umsatz relativ zum Durchschnitt aller Unternehmen Beschäftigung verloren; dies gilt für familiendominierte wie nichtfamilienbestimmte Großunternehmen.

Die sogenannten Hidden Champions, das heißt industrielle Familienunternehmen, die in einer eng spezifizierten Produktkategorie Marktführerschaft besitzen oder zumindest zu den internationalen Top-Unternehmen zählen, stellen sicherlich nur einen sehr geringen Anteil an allen Familienunternehmen dar. Trotzdem ergibt die Untersuchung auf Basis des IW-Zukunftspanels empirische Belege für ihr Vorhandensein. Denn im Bereich der Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes mit 10 bis 50 Millionen Euro Jahresumsatz, also im gehobenen industriellen Mittelstand, stehen die Familienunternehmen durch einen hohen Internationalisierungsgrad und durch große Innovationsfreude hervor.

Insgesamt zeigt sich, dass Familienunternehmen ihre Stellung in der deutschen Wirtschaft sehr wohl halten können. Im Bereich der Kleinunternehmen und des Mittelstands wird die Unternehmenslandschaft fast vollständig von ihnen domi-



niert, bei den Großunternehmen spielen sie eine wichtige Rolle, sowohl im Verarbeitenden Gewerbe als auch im Dienstleistungssektor.

Die Treue zum Heimatstandort ist eine der bewährten Traditionen der deutschen Familienunternehmen, was sich auch in der vorliegenden Befragung wieder bestätigt hat. Dies gilt unabhängig davon, ob es sich um Industriebetriebe oder Dienstleister handelt. Auch familienbestimmte Großunternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe produzieren seltener im Ausland als große Nichtfamilienunternehmen. Insgesamt fertigen nur 4 Prozent der Familienunternehmen Industriegüter im Ausland, aber 8 Prozent der Nichtfamilienunternehmen. Dabei sind Familienunternehmen öfter in Netzwerke mit Lieferanten und Kunden eingebunden als Nichtfamilienunternehmen. Dies fördert die Bildung regionaler Branchencluster, die den zentrifugalen Kräften der Globalisierung entgegenwirken.

Familienunternehmen sind im Absatz stärker auf ihre Heimatregion konzentriert als andere Unternehmen, dies ist jedoch auf ihren höheren Anteil an Dienstleistungsunternehmen zurückzuführen. Industrielle Familienunternehmen sind sogar geringfügig stärker auf den überregionalen Märkten präsent. Neben Hidden Champions, die souverän den Weltmarkt bedienen und nicht selten Marktführer sind, gibt es aber auch eine größere Anzahl industrieller Familienunternehmen, die noch stark auf den Heimatmarkt und oft nur einen Hauptabnehmer fokussiert sind. Hier drohen Gefahren durch die sich verschärfende internationale Konkurrenz und eventuell durch Standortverlagerungen der Hauptkunden.

So zeigte sich denn auch in der Befragung, dass ein Teil der Familienunternehmen die Zukunft am angestammten Standort als nicht unproblematisch ansieht. Der Anteil der Unternehmen, die die Gefahren einer Schrumpfung oder sogar einer Schließung für ihren Stammsitz konstatieren, ist bei den Familienunternehmen höher als bei den nichtfamilienbestimmten Unternehmen. Bei Familienunternehmen scheint eher als bei anderen Unternehmen die Gefahr einer Überanpassung an die wichtigsten Kunden zu bestehen; dies gilt gerade auch für die großen industriellen Familienunternehmen, bei denen ein überdurchschnittlicher Umsatzanteil auf den Hauptkunden entfiel. Die Abhängigkeit kann ein gefährliches Niveau erreichen. Fällt der Hauptabnehmer aus, droht eine Krise. Die Nähe zum Hauptkunden scheint manchmal den Blick auf den potenziellen Gesamtmarkt zu verstellen. Interessanterweise gilt dies weniger für die Unternehmen aus dem gehobenen Mittelstand mit 10 bis 50 Millionen Euro Umsatz als für die großen Familienunternehmen. Die betroffenen Unternehmen sollten sich um eine Diversifizierung ihrer Abnehmerstruktur bemühen, um die gegebene Abhängigkeit zu reduzieren.

Gefahren drohen den Familienunternehmen aber auch durch die stockende Umsetzung notwendiger wirtschaftspolitischer Maßnahmen. Die Wirtschaftspolitik ist gefordert, den Standort Deutschland durch eine Weiterführung der begonnenen Reformen noch mehr zu stärken, als dies in den letzten drei Jahren gelungen ist. 94 Prozent aller Unternehmen sind Familienunternehmen. Eine gute Wirtschaftspolitik für Unternehmen ist daher zugleich auch eine gute Politik für Familienunternehmen. Die starre Arbeitsmarktgesetzgebung behindert noch immer Einstellungen am heimischen Standort; im Bereich der Lohnnebenkosten scheint der Wille zur weiteren Absenkung derzeit zu erlahmen. Dabei ist nur knapp ein Niveau unter 40 Prozent erreicht worden; mit der Einführung des Gesundheitsfonds und der außerplanmäßigen Rentenanhebung droht wieder ein Überschreiten der Marke. Im Jahr 1991 kam der Sozialstaat noch mit einer Abgabenquote von 35 Prozent aus.

Im Bereich der Steuern hat die kalte Progression zu einer Erhöhung der Steuerbelastung geführt, die auch Personenunternehmen trifft. Hinzu kommen fortwirkende Belastungen aus der Erhöhung der Mehrwertsteuer. Eine Senkung der Einkommensteuersätze ist daher überfällig. Inwieweit die Reform der Unternehmensbesteuerung in der Praxis zu einer Entlastung für Kapital- und Personenunternehmen führt, muss sich noch erweisen. Die Absenkung der Körperschaftsteuer und der Steuern auf thesaurierte Gewinne bei Personengesellschaften wurde durch eine breitere Bemessungsgrundlage erkaufte.

Die Bürokratielast in Deutschland besitzt ein für die Wirtschaft besorgniserregendes Ausmaß. Gerade kleine und mittlere Unternehmen leiden unter extremen Kosten für die Erfüllung staatlicher Auflagen, da diese oft größenunabhängig sind. Der jährlichen Vergleichsstudie der Weltbank (Worldbank, 2007) zufolge gibt es in Deutschland noch immer Nachholbedarf, was die Vereinfachung und Beschleunigung von Unternehmensgründungen betrifft. Dies behindert auch das Nachwachsen von (potenziellen) Familienunternehmen. Nach der Weltbank-Untersuchung braucht man in Deutschland 24 Tage, um eine produzierende GmbH mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zu gründen. Dabei sind neun Genehmigungen einzuholen. In Australien, Kanada oder Dänemark dauert eine Unternehmensgründung dagegen nur zwei bis drei Tage. Der Bürokratieabbau ist von der Bundesregierung mit der 2007 begonnenen Kostenmessung aufs Gleis gesetzt worden, muss aber beschleunigt werden. Viele Belastungen drohen zudem unter den Tisch zu fallen, da der Bürokratiebegriff in der Messung sehr eng gefasst wurde; er enthält nur administrative Kosten in den Unternehmen. Auch inhaltlich ist eine weitere Entlastung durch die Deregulierung der Wirtschaft notwendig.

Im Bereich der Unternehmensfinanzierung droht durch die anhaltenden Finanzmarktprobleme eine Verringerung der Kreditvergabe auch an Unternehmen. Die Politik ist daher gut beraten, zügig die in Deutschland hinderlichen Bedingungen für Kapitalbeteiligungen zu reformieren, statt neue Hürden beispielsweise gegen Staatsfonds zu errichten. Bislang ist der Einkauf von Private-Equity-Gesellschaften in mittelständische Unternehmen eine Ausnahmeerscheinung. Bei Familienunternehmen ist zu berücksichtigen, dass eine Beteiligung gegen den Willen der Eigentümerfamilie unmöglich ist; eine feindliche Übernahme ist ausgeschlossen. Stattdessen eröffnet Beteiligungskapital zusätzliche Finanzierungsoptionen.

Die Fähigkeit der deutschen Familienunternehmen, trotz der genannten Probleme ihre Geschäfte erfolgreich zu betreiben und beharrlich weiter auszubauen, mag erstaunen. Diese bislang demonstrierte Widerstandsfähigkeit sollte jedoch nicht zu der Annahme verleiten, dass die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen letztlich ohne Einfluss auf die weitere Entwicklung der Familienunternehmen sind. Aktuelle Bestrebungen innerhalb der schwarz-roten Bundesregierung, die vorsichtigen Reformschritte der Jahre 2004 bis 2006 wieder zurückzudrehen und beispielsweise die Arbeitsmarktregulierung noch weiter auszubauen, sind sicherlich Gift für das weitere Gedeihen der Familienunternehmen an ihren Heimatstandorten in Deutschland.

## Literatur

**Albach**, Horst, 2002, Hat das Familienunternehmen eine Zukunft?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Nr. 5, S. 163–173

**Astrachan**, Joseph H. / **Klein**, Sabine / **Smyrniotis**, Kosmas X., 2002, The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition dilemma, in: Family Business Review, Vol. XV, S. 45–58

**Baums**, Theodor (Hrsg.), 2001, Bericht der Regierungskommission Corporate Governance – Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts, Köln

**Baus**, Kirsten, 2003, Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, Wiesbaden

**BDI** – Bundesverband der Deutschen Industrie (Hrsg.), 2003, Der industrielle Mittelstand – Ein Erfolgsmodell, Berlin

**BDI** – Bundesverband der Deutschen Industrie / **DIHK** – Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.), 2008, Stellungnahme des Bundesverbandes der Deutschen Industrie und des Deutschen Industrie- und Handelskammertages zum Entwurf des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes, Entwurf, Berlin

**BDI / Ernst & Young / IKB** (Hrsg.), 2006, BDI-Mittelstandspanel, Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung Herbst 2006, Berlin

**BDI / Ernst & Young / IKB** (Hrsg.), 2007, BDI-Mittelstandspanel, Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung Herbst 2007, Berlin

**Berlecon Research** (Hrsg.), 2000, Beschäftigungseffekte von Unternehmensgründungen – Endbericht einer Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Berlecon Research Documents, Nr. 01/2000, Berlin

**Binz**, Mark, 2003, Sieben Todsünden mit ganz weltlichen Folgen, in: Unternehmermagazin, Nr. 3, S. 38–42

**Brügelmann**, Ralph / **Fuest**, Winfried, 2008, Erbschaftsteuerreform: Eine halbherzige Lösung, IW-Positionen, Nr. 34, Köln

**Bundesregierung**, 2007, Entwurf eines Gesetzes zur Reform des Erbschaftsteuer- und Bewertungsrechts (ErbStRG), Berlin

**BVK** – Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften, 2007, Jahrbuch 2007, Berlin

**Demuth**, Björn, 2006, Einsatzmöglichkeiten von Genussrechten und von mezzaninen Finanzinstrumenten im Rahmen einer Unternehmensnachfolge, in: BetriebsBerater, BB-Special Nr. 6, S. 8–13

**DIHK** – Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2008, Investitionen im Ausland – Ergebnisse einer DIHK-Umfrage bei den Industrie- und Handelskammern, Frühjahr 2008, Berlin

**Eierle**, Brigitte / **Haller**, Axel / **Beiersdorf**, Kati, 2007, Entwurf eines internationalen Standards zur Bilanzierung von Small and Medium-Sized Entities, Ergebnisse einer Befragung deutscher mittelständischer Unternehmen, BDI – Bundesverband der Deutschen Industrie / DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag / DRSC – Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee / Lehrstuhl für Financial Accounting and Auditing an der Universität Regensburg (Hrsg.), Berlin

**Ernst & Young** (Hrsg.), 2007, Verantwortung und Entrepreneurship – Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand, Essen

**Europäische Kommission**, Generaldirektion Unternehmen, 2002, Abschlussbericht der Sachverständigengruppe zur Übertragung von kleinen und mittleren Unternehmen, Brüssel

**Forsa** – Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH, 2005, „Corporate Social Responsibility“ in Deutschland, Inhaberbefragung im Auftrag der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft, Berlin

**Friedrich**, Katja / **Steidle**, Birgit / **Gunzelmann**, Ursin, 2006, Steuerrechtliche Aspekte bei der Entscheidung über Strategien bei der Unternehmensnachfolge, in: BetriebsBerater, BB-Special Nr. 6, S. 18–25

**Gesmann-Nuissl**, Dagmar, 2006, Unternehmensnachfolge – ein Überblick über die zivil- und gesellschaftsrechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten, in: BetriebsBerater, BB-Special Nr. 6, S. 2–8

**Grömling**, Michael / **Lichtblau**, Karl, 2006, Deutschland vor einem neuen Industriezeitalter?, IW-Analysen, Nr. 20, Köln

**Grossman**, Sanford J. / **Hart**, Oliver D., 1983, An Analysis of the Principal Agent Problem, in: *Econometrica*, Vol. 51, No. 1, S. 7–46

**Groth**, Torsten / **Simon**, Fritz B. / **Wimmer**, Rudolf, 2004, Langlebige Unternehmen zeigen, worauf es ankommt, in: *Der Arbeitgeber*, Nr. 5, S. 40–41

**Haveman**, Heather A., 1993, Ghost's of Managers Past: Managerial Succession and Organizational Mortality, in: *Academy of Management Journal*, No. 36, S. 864–881

**Henrich**, Günther, 2007, Beteiligungskapital und Familienunternehmen, in: BVK – Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (Hrsg.), *Jahrbuch 2007*, Berlin, S. 43–47

**Hering**, Thomas / **Olbrich**, Michael, 2006, Unternehmensnachfolgeplanung aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: *BetriebsBerater*, BB-Special Nr. 6, S. 25–29

**Hoyer**, Niklas, 2008, Erfolgreiche Unternehmer gewähren Einblick, in: *Handelsblatt*, 28. Januar 2008, S. 18

**IfM** – Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2007, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Bonn

**IfM**, 2008, IfM Bonn berechnet die Statistik der Unternehmensnachfolgen neu, URL: <http://www.ifm-bonn.org> [Stand: 2008-02-25]

- Intes** – Akademie für Familienunternehmen, 2008, Governance Kodex für Familienunternehmen, URL: <http://www.intes-online.de/content/index.php?id=391> [Stand: 2008-02-26]
- IW Consult** – Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH, 2008a, Das IW-Zukunftspanel – Kurzbeschreibung (unveröffentlicht), Köln
- IW Consult**, 2008b, Das IW-Zukunftspanel – Kurzüberblick (Foliensatz), Köln
- IW Köln** – Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), 2007, Erbschaftsteuerreform – Der bürokratische Aufwand ist zu hoch, in: *iwd*, 33. Jg., Nr. 51/52, S. 4–5
- IW Köln** (Hrsg.), 2008, Mittelstand von A bis Z, IW-Dossier, Nr. 34, Köln
- KfW** – KfW Mittelstandsbank / **BMWi** – Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2008, *nextt* – Sicherung der Unternehmensnachfolge, URL: <http://www.nextt.org> [Stand: 2008-02-25]
- Kinkel**, Steffen / **Maloca**, Spomenka, 2008, Produktionsverlagerungen rückläufig, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (Hrsg.), Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion, Nr. 45, Karlsruhe
- Klein**, Sabine B., 2004, Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen, 2. Auflage, Wiesbaden
- Koblenzer**, Thomas, 2004, Familienunternehmen vor dem Generationswechsel, NWB Ratgeber Steuerrecht, Herne/Berlin
- Lange**, Knut W., 2005, Corporate Governance in Familienunternehmen, in: *Betriebsberater*, 60. Jg., Nr. 48, S. 2585–2590
- Letmathe**, Peter / **Hill**, Martin, 2006, Strukturbrüche der Unternehmensnachfolge, in: *ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 76. Jg., S. 1113–1138
- Lichtblau**, Karl / **Neligan**, Adriana / **Richter**, Iris, 2005, Erfolgsfaktoren von M+E-Clustern in Deutschland, in: *IW-Trends*, 32. Jg., Nr. 2, S. 31–44
- Lichtblau**, Karl / **Röhl**, Klaus-Heiner, 2004, Rating: Was kommt auf die Unternehmen zu?, *IW-Analysen*, Nr. 4, Köln
- Linnemann**, Carsten, 2007, Erfolgsmodell Mittelstand – Zukunft gestalten, Deutsche Bank Research (Hrsg.), Frankfurt am Main
- Littger**, Michael, 2006, Deutscher Corporate Governance Kodex – Funktion und Verwendungschancen, Baden-Baden
- Matthes**, Jürgen, 2007, Weltkrieg um Wohlstand und pathologischer Exportboom? Warum Deutschland auch weiterhin von der Globalisierung profitiert, *IW-Analysen*, Nr. 28, Köln
- Nannen**, Eske, 2003, Mäzenatentum als Erfüllung des Lebenstraums, in: *Unternehmermagazin*, Nr. 7/8, S. 37
- Pfaffenschwarz**, Armin, 2003, Der lange Schatten der Altvorderen, in: *Unternehmermagazin*, Nr. 3, S. 44–45
- Regierungskommission DCGK** – Deutscher Corporate Governance Kodex, 2008, URL: <http://www.corporate-governance-code.de/> [Stand: 2008-02-25]

- Röhl**, Klaus-Heiner, 2005, Mittelstandspolitik: Eine wirtschaftspolitische Agenda zur Stärkung mittelständischer Unternehmen, IW-Positionen, Nr. 16, Köln
- Schäfer**, Henry, 2007, Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen, Stiftung Familienunternehmen / Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Gütersloh/München
- Simon**, Hermann, 2007, Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt/New York
- Simon**, Fritz B. / **Wimmer**, Rudolf / **Groth**, Torsten, 2005, Mehr-Generationen-Familienunternehmen – Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a., Heidelberg
- Statistisches Bundesamt**, 2007, Finanzen und Steuern – Umsatzsteuer, Fachserie 14, Reihe 8, Wiesbaden
- Weissman**, Arnold / **May**, Peter, 2007, Erfolgreich in der Nische – Familienunternehmen ticken anders, in: Die News, Nr. 12, S. 38–39
- Wieselhuber**, Norbert, 2003, Erfolgsformeln von „Hidden champions“, in: Unternehmermagazin, Nr. 7/8, S. 28–29
- Wimmer**, Rudolf / **Domayer**, Ernst / **Oswald**, Margit / **Vater**, Gudrun, 2005, Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?, Wiesbaden
- Wolter**, Hans-Jürgen / **Hauser**, Hans-Eduard, 2001, Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland – Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, in: IfM Bonn (Hrsg.), Jahrbuch zur Mittelstandsforschung, Nr. 1, Wiesbaden, S. 27–78
- Worldbank**, 2007, Doing Business in 2007, Washington D. C.

## Kurzdarstellung

Familienunternehmen bilden den Kern der deutschen Wirtschaft. Sie dominieren in allen Wirtschaftsbereichen, selbst in der Industrie, am stärksten aber im Handel und bei den Dienstleistungen. Sie stellen 94 Prozent aller Unternehmen ab 50.000 Euro Umsatz und bieten 57 Prozent der Arbeitsplätze in der Wirtschaft. 99,4 Prozent der Familienbetriebe sind Kleinunternehmen oder Mittelständler, doch es gibt auch 1.200 familiendominierte Großunternehmen. Die meisten der global aktiven Hidden Champions sind familiengeführt. Erfolgreiche Familienunternehmen verfügen über eine Familienstrategie, um Konflikte zwischen Familien- und Unternehmensinteressen zu vermeiden oder zügig zu lösen. Und Familienunternehmen nehmen ihre Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, Gesellschaft und Umwelt wahr. Familienbetriebe haben von 2003 bis 2006 mehr Beschäftigung geschaffen als andere Firmen, sehen ihren Inlandsstandort aber mit Blick auf die Zukunft häufiger gefährdet. Sie sind meist weniger global orientiert als andere Unternehmen, geraten aber zunehmend unter Druck, ihre Produktion zu verlagern, um das eigene Überleben zu sichern. Die Politik ist deshalb gefordert, die Standortbedingungen ständig zu überprüfen und in den Bereichen Steuern, Arbeitsmarktregulierung und Bürokratie wettbewerbsfähige Rahmenbedingungen sicherzustellen.

## Abstract

Family-owned enterprises represent the core of German business. They dominate every branch of the economy, even the industrial sector, though they are strongest in trade and services. 94 percent of all firms with a turnover of more than 50,000 euro are family-owned and family businesses provide 57 percent of Germany's jobs in the private sector. 99.4 percent of family-owned companies are small or medium-sized enterprises but there are also 1,200 large family-dominated companies. Most of the globally active "hidden champions" are family run. Successful family firms have developed a strategy for avoiding or quickly resolving conflicts of interest between the family and the business. Family companies also take their responsibilities towards staff, society and the environment seriously. Between 2003 and 2006 they created more jobs than other firms. However, many family companies see a long-term threat to their domestic location. Though mostly less internationally minded than other enterprises they are coming under increasing pressure to transfer their production abroad, if only to ensure their own survival. Economic policy must therefore constantly monitor the business environment and ensure that in matters of taxation, labour market regulation and bureaucracy Germany remains a competitive business location.