

HIF | NEWS

Wissen für Familienunternehmen

| AUSGABE 09 / 2013 |

Editorial

Liebe Freunde des HIF,

wir blicken ein wenig erschöpft, aber doch zufrieden auf das abgelaufene Jahr 2013 zurück. Es ist nun fast drei Jahre her, dass wir gemeinsam mit den Trägern, Initiatoren und Sponsoren des Instituts das HIF zum Leben erweckt haben.

Wir glauben, es konnten viele Themen und Aktionen auf den Weg gebracht, viele neue Kontakte geknüpft und interessante Erkenntnisse gewonnen werden. Wir haben schon viel erreicht und freuen uns täglich über den immer größer werdenden Zuspruch durch Sie.

Das Jahr 2013 war geprägt von interessanten Veranstaltungen, überraschenden Erkenntnissen und kontroversen Diskussionen. Ob Sie nun zusammen mit der Handelskammer, der HSBA, dem HWWI, dem Haus Rissen, der Hanse Lounge oder den Verbänden stattfanden; in jedem Fall waren es lebhaft und aufschlussreiche Veranstaltungen.

Auch für 2014 haben wir viel vor. Neben Veranstaltungen zu vielfältigen Themen und der Fortführung unserer Studie „Benchmark Familienunternehmen“ werden wir uns weiter professionalisieren. So werden wir in Kürze einen gemeinnützigen Förderverein des Instituts gründen, dem Interessierte beitreten können. Auch wird es ein Kuratorium geben, welches groß genug ist, Kompetenzen aus unterschiedlichen Bereichen zu sammeln, aber auch klein genug sein wird, die Arbeit des Instituts effizient zu begleiten.

Bevor es spannend weitergeht, wünschen wir Ihnen jedoch zunächst geruhsame Feiertage und einen guten Start ins neue Jahr.

Bleiben Sie interessiert und uns gewogen!

Ihr Günther Strunk

Inhalt

HIF-Zukunftswerkstatt 2013.....	1
Nachfolge in Familienunternehmen.....	3
Familienunternehmen in wissenschaftlichen Beiträgen.....	4
Das HIF stellt sich vor.....	4

ERFOLGREICHE PREMIERE DER „ZUKUNFTSWERKSTATT FAMILIENUNTERNEHMEN“

Familienunternehmen weisen eine Vielzahl von Besonderheiten auf und unterscheiden sich maßgeblich von nicht-familiengeführten Betrieben. Diese Erkenntnis trifft nicht nur auf einzelne Unternehmensbereiche zu, sondern gilt für zahlreiche Aspekte. Dies wurde bei der ersten „Zukunftswerkstatt Familienunternehmen“ abermals eindrucksvoll unterstrichen.

Über 130 Gäste folgten der Einladung des Hamburger Instituts für Familienunternehmen zur Premiere der „Zukunftswerkstatt Familienunternehmen“ am 28. und 29. Oktober 2013, um Vorträge und Diskussionen zu den Themen Personal und Führung, Innovationen, Finanzierung und unternehmerische Verantwortung mitzuerleben. Die gemeinsam mit weiteren Partnern, wie der Handelskammer Hamburg oder dem Hamburgischen WeltWirtschaftsinstitut (HWWI), organisierte Veranstaltung wurde in einem neuartigen Format durchgeführt. Statt einer Vielzahl von Vorträgen zu einem Einzelthema gab es einen umfassenden Überblick zu verschiedenen Schwerpunkten rund um die Besonderheiten von Familienunternehmen. Dieser „Werkstattcharakter“ wurde von den Gästen intensiv genutzt, um mit den zahlreichen namhaften Referenten sowohl während der Foren als auch in den Pausen zu diskutieren.

Bereits das Vorabendprogramm am 28. Oktober lockte die meisten der angemeldeten Gäste – trotz unwitterbedingten Ausfalls des öffentlichen Personennahverkehrs – in die Räumlichkeiten der Handelskammer. Denn dort wurden ihnen neben der Gelegenheit zum Netzwerken auch erste Einblicke in die Gemeinschaftsstudie von HIF und

Handelskammer zum „Benchmark Familienunternehmen“ geboten. Herr Professor Günther Strunk (Institutsleiter HIF) stellte in einem Impulsvortrag zentrale Ansätze und Erkenntnisse des Datenbankprojektes zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von Familienunternehmen der Hamburger Metropolregion vor. Die anschließende rege Diskussion zeigte bereits, welches Potenzial die datenbankbasierten Analysen des HIF nicht nur für die aktuelle Studie zum Rahmenthema „Unabhängigkeit von Familienunternehmen“, sondern auch für zahlreiche weitere Untersuchungen bieten.

Nach diesem gelungenen Auftakt begann das Hauptprogramm am 29. Oktober mit Grußworten von Fritz Horst Melsheimer (Präses der Handelskammer Hamburg), der die Bedeutung von Familienunternehmen für die Hansestadt unterstrich. Die Hamburger Wirtschaft prosperiere, da sie von den vielen kleinen wie großen Familienunternehmen getragen werde und somit den Titel „Hauptstadt der Hidden Champions“ verdient habe. Nach den einführenden Worten starteten die Foren unter der Moderation von Herrn Professor Thomas Straubhaar (Geschäftsführender Direktor HWWI) und Herrn Professor Günther Strunk, die die Anwesenden animierten, sich intensiv in die Diskussionen



Professor Straubhaar hält die Willkommensrede in der Handelskammer Hamburg



Diskussionsrunde des Forums „Personal und Führung“

einzubringen, um die zentrale Frage beantworten zu können: „Was machen Familienunternehmen anders als Nicht-Familienunternehmen und welche Auswirkungen sind zu erwarten?“

Bereits im Forum zu Personal und Führung gelang es, eine interaktive Atmosphäre zu schaffen, da im Anschluss an die Impulsvorträge eine intensive Diskussion startete. Dies lag nicht zuletzt auch daran, dass u.a. Andreas Dethleffsen (Geschäftsführer Familienholding Dethleffsen) und Sebastian Koepfel (Geschäftsführer Beckers Bester GmbH) tiefe Einblicke in ihre Unternehmen gaben und fernab von Geschäftsberichten und Quartalszahlen über persönliche Erlebnisse im Zusammenspiel von Unternehmen und Familie berichteten. Vertrauen in sein Team und die eigenen Fähigkeiten sowie Mut zum Risiko würden dabei die Basis des Erfolgs bilden – dies gelte nicht nur für das Unternehmen, sondern sei auch auf den familiären Kontext übertragbar. Auch Chris-

toph Wöhlke (Geschäftsführer Budnikowsky GmbH) und Dr. Ursula Koners (Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen) pflichteten der Erkenntnis bei, dass Vertrauen, Tradition und familiäre Werte prägend seien, diese Elemente jedoch immer von den handelnden Personen ausgestaltet werden müssten, um den langfristigen Erfolg eines Familienunternehmens zu sichern.

Auch in den weiteren Foren zum Innovationsverhalten von Familienunternehmen, zu ihren Finanzierungsmöglichkeiten oder zu ihrer Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, Region und Umwelt wurden die besonderen Charakteristika von Familienunternehmen herausgestellt. Dabei erhielten nicht nur die Gäste neben Faktenwissen zu den einzelnen Themen auch spannende Einblicke in den umfassenden Erfahrungsschatz der Referenten, sondern auch das HIF nahm zahlreiche Ideen für zukünftige Forschungsprojekte und Veranstaltungsformate mit aus der Veranstaltung.

Aufgrund der Vielzahl von überaus positiven Rückmeldungen zum neuen Konzept, zu den Inhalten der einzelnen Foren sowie zur Offenheit der anwesenden Referenten, Moderatoren und Teammitglieder hat sich das HIF zum Ziel gesetzt, der erfolgreichen Premiere eine weitere „Zukunftswerkstatt Familienunternehmen“ im Herbst 2014 folgen zu lassen. Sollten Sie Anregungen oder Themenideen haben, würden wir uns freuen, wenn Sie sich mit uns in Verbindung setzen, damit wir auch im kommenden Jahr wieder ein attraktives Veranstaltungsangebot für Sie organisieren können.

Informationen zu den Veranstaltungen des HIF sowie weitere Bilder zur ersten „Zukunftswerkstatt Familienunternehmen“ finden Sie auf der Website des Instituts unter www.hhif.de.

Von Henrik Harms

Die Bilder wurden uns von der Handelskammer Hamburg/Maack zur Verfügung gestellt.



Teilnehmer der Zukunftswerkstatt 2014



Meike Siemen, Moderatorin des Forums „Personal und Führung“

DIE REGELUNG DER NACHFOLGE – EIN RISIKO FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN?

Die erfolgreiche Regelung der Nachfolge, also der Übertragung des Eigentums am Familienunternehmen von einer Generation zur folgenden, stellt für zahlreiche Familienunternehmer eine erhebliche Herausforderung dar. Denn Familienunternehmen zeichnen sich durch die enge Verflechtung von Unternehmen und Familie aus. Die Verstrickung dieser zwei, ansonsten unabhängigen Einheiten wirkt sich - trotz zahlreicher Synergieeffekte - oftmals problematisch auf die Sicherung des Unternehmensfortbestands aus und führt gegebenenfalls zum Scheitern der Nachfolge. Im folgenden Beitrag werden mögliche Konfliktpotenziale beschrieben und Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Nachfolgeregelung aufgezeigt.

Als charakteristisch für Familienunternehmen gelten die Orientierung an langfristigen Zielen sowie das Streben nach generationsübergreifender Wertgenerierung und Kontinuität. Laut einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn aus dem Jahr 2011 werden im Zeitraum von 2010 bis 2014 etwa 110.000 Familienunternehmen in Deutschland von einer Unternehmensübergabe betroffen sein.

Um dem Wunsch nach Wahrung des dynastischen Gedankens nachzukommen, ohne die gewachsenen Unternehmensstrukturen zu gefährden, ist die frühzeitige Regelung der Unternehmensnachfolge essentiell. Innerhalb von Familienunternehmen spielen neben wirtschaftlichen Faktoren vor allem emotionale Einflüsse eine gewichtige Rolle bei der Ausgestaltung der Unternehmensfortführung. Dennoch gilt es zu bedenken, dass eine erfolgreiche Eigentumsübertragung nicht nur der Unternehmerfamilie dient, sondern Familienunternehmen in vielen Volkswirtschaften eine große wirtschaftliche Bedeutung zukommt. Daher ist die Unternehmensfortführung ein brisantes Thema, das auch die Allgemeinheit betrifft. Denn im Falle eines Scheiterns ist der Schaden nicht nur auf die Unternehmerfamilie begrenzt, sondern kann auch weitreichende Konsequenzen für Angestellte, Kunden, Lieferanten und weitere Stakeholder des Unternehmens zur Folge haben.

Es gibt zahlreiche Gründe für das Scheitern einer Unternehmensnachfolge. Beispielhaft zu nennen wäre hier ein patriarchalisches Verhalten des Eigentümers, welches einhergeht mit dem Negieren der Sinnhaftigkeit einer Amtsübergabe. Auch steuerliche und finanzielle Aufwände, die im Zusammenhang mit einer Unternehmensübertragung stehen, werden oftmals unterschätzt. Allerdings ist einer der häufigsten Gründe das Versäumnis, frühzeitig einen geeig-

neten Nachfolger zu benennen. Zentral für das Gelingen ist daher die langfristige Ausgestaltung des Nachfolgeprozesses. Die Nominierung eines geeigneten Nachfolgers kann jedoch eine konfliktgeladene Entscheidung darstellen, die gegebenenfalls zu familiären Zerwürfnissen führt. Somit sollte bei der Auswahl zwar die Qualifikation des Kandidaten ausschlaggebend sein, jedoch unter Berücksichtigung der Familienbande. Denn die Wahl eines Kandidaten und der Anstoß des Übergabeprozesses führen oftmals zu einer Veränderung familiärer Dynamiken. Daher ist es hilfreich, allen involvierten Akteuren Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen, um eine möglichst rasche Anpassung an die neue Situation zu ermöglichen, die sich aus der Wahl eines Nachfolgers ergibt. Es ist außerdem äußerst bedeutsam, sich bei der Entscheidung bewusst mit dem Thema Fremdgeschäftsführung auseinanderzusetzen und diese mit der familieninternen Nachfolge zu vergleichen. Dabei muss beispielsweise bedacht werden, dass die kolportierten Synergieeffekte in familiengeführten Unternehmen nur realisiert werden können, wenn es sich bei dem Nachfolger um ein qualifiziertes und weithin akzeptiertes Familienmitglied handelt. Die nachfolgende Generation wächst oftmals eng verbunden mit dem Familienunternehmen auf und ist deshalb - im Gegensatz zu externen Unternehmensnachfolgern - bestens mit dem Unternehmen und den dazugehörigen Organisationsstrukturen vertraut. Demzufolge ist die Übertragung des Unternehmenseigentums an eine familienexterne Person zumeist keine beliebte Option, zumal der dynastische Gedanke hierbei nicht zum Tragen kommt und häufig Anpassungsschwierigkeiten auftreten, sowohl seitens der Familie wie auch des familienexternen Nachfolgers.

Die Planung der Unternehmensnachfolge erfor-

dert letztlich stets ein bewusstes Auseinandersetzen mit der Endlichkeit des eigenen Daseins als Unternehmer. Die proaktive Konfrontation mit der Unternehmensnachfolge löst automatisch einen Prozess der Neudefinition der Unternehmung und der Familie aus und kann ein hohes Konfliktpotenzial bergen.

Bewährt haben sich in der Vergangenheit folgende Maßnahmen, die zu einem Gelingen der Unternehmensnachfolge beitragen können:

- Sorgfältige Ausarbeitung und Strukturierung des Nachfolgeprozesses
- Offene, zielorientierte Kommunikation
- Nominierung eines geeigneten und qualifizierten Nachfolgers
- Anerkennung und Akzeptanz der Nachfolgeentscheidung seitens der Familienmitglieder
- Einholen externer Expertenmeinungen zur Konfliktvorbeugung

Allerdings erschweren Individualität und Heterogenität von Familienunternehmen die Standardisierung von Handlungsmöglichkeiten und die Erstellung von Leitfäden für die konkrete Ausgestaltung des Nachfolgeprozesses. Jedes Familienunternehmen zeichnet sich durch einmalige Konstellationen und Bedürfnisse sowie unterschiedlich ausgeprägte Werte und Kultursysteme aus. Die Erkenntnis, dass keine Familie der anderen gleicht, gilt es somit auch im betrieblichen Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge zu beachten.

Von Sara Mercedes Hildenbrand

FAMILIENUNTERNEHMEN IN WISSENSCHAFTLICHEN BEITRÄGEN

Im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen erlangen Familienunternehmen in der öffentlichen Wahrnehmung eine eher positive Reputation, wie zahlreiche anekdotische Evidenzen, aber auch Theorien belegen. Oftmals werden Familienunternehmen mit einer langfristigen Orientierung, einer nachhaltigen Verbundenheit zu ihren Mitarbeitern und ihrem Standort sowie einer ausgeprägten sozialen Verantwortung in Verbindung gebracht. Die hohe Reputation der Unternehmen in Familienhand weckt bei Konsumenten in Zeiten der Verunsicherung positive Erwartungen an deren Produkte und Dienstleistungen. Es stellt sich aber dennoch die Frage, ob sich für ein Familienunternehmen Vorteile durch das gezielte Bewerben der „Marke Familienunternehmen“ erzielen lassen. Kann sich eine positive Reputation für ein Unternehmen vorteilhaft auf die Zahl der Konsumenten sowie die Höhe des Absatzvolumens auswirken? Mit diesen Fragen beschäftigten sich Claudia Binz, Joseph F. Hair Jr., Torsten Pieper und Arthur Baldauf in ihrer Studie über den Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung des Firmentyps und den Konsumentenpräferenzen, die ausschlaggebend für die Bevorzugung eines Produkts oder einer Dienstleistung sind.

Journal of Family Business Strategy, 4. Jahrgang (2013), S. 3-11

EXPLORING THE EFFECT OF DISTINCT FAMILY FIRM REPUTATION ON CONSUMER'S PREFERENCES

Von **Claudia Binz, Joseph F. Hair Jr., Torsten Pieper und Arthur Baldauf**

Anhand einer Stichprobe von 253 Schweizer Konsumenten gelang es den Autoren, empirisch zu untermauern, dass der gute Ruf eines Unternehmens positiv die Kaufentscheidung der Konsumenten beeinflusst. In der vorliegenden Studie wurden Konsumenten zu ihrer Wahrnehmung bezüglich der Reputation von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen befragt. Die Unternehmensreputation setzte sich in der Umfrage aus weichen und harten Faktoren zusammen. Zu den weichen Faktoren zählen unter anderem Eigenschaften wie Vertrauenswürdigkeit, Umweltfreundlichkeit und Verlässlichkeit. Die harten Faktoren beschreiben Strategien, die Unternehmen verfolgen, um am Markt bestehen zu können. Die Schweizer Konsumenten sollten beispielsweise ihre Erwartungen zur Innovationsfreudigkeit, Kostenführerschaft und Wachstumsaussichten den Unternehmenstypen zuordnen. Die Autoren stellten fest, dass weiche Faktoren den Konsumenten in seiner Kaufentscheidung ausschlaggebend leiten. Konsumenten bevorzugen Produkte und Dienstleistungen von Familienunternehmen auf Grund der positiver wahrgenommenen weichen Faktoren. Weiterhin konnten die Autoren herausarbeiten, dass die harten Faktoren, selbst wenn diese positiv wahrgenommen wurden, die Konsumentenpräferenzen nicht beeinflussen, unabhängig davon ob es sich um ein Familienunternehmen handelt. Praktische Handlungsimplicationen bieten die Ergebnisse für Familienunternehmen, die durch die gezielte Kommunikation der weichen Faktoren ihres Familienunternehmertums eine vorteilhafte Reputation aufbauen wollen, die sich folglich positiv auf die Kaufentscheidung der Konsumenten auswirkt. Die Erkenntnisse tragen dazu bei, durch das gezielte Bewerben der „Marke Familienunternehmen“ bestehende positive Assoziationen von Konsumenten weiter zu stärken und dadurch das Absatzvolumen zu steigern.

DAS HIF STELLT SICH VOR

Befreundete Institute

DAS FRIEDRICHSHAFENER INSTITUT FÜR FA- MILIENUNTERNEHMEN | FIF AN DER ZEPPELIN UNIVERSITÄT, FRIEDRICHSHAFEN

Mit vier Professoren, einer Institutsmanagerin und zehn Doktoranden widmen wir uns in unserer interdisziplinären Forschung vielen noch offenen Fragen zu Familienunternehmen. Welche gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung haben Familienunternehmen? Welcher Logik folgt Innovation in Familienunternehmen? Wie werden Nachfolger zu Unternehmern? Kann ein Generationswechsel das Unternehmen stärken? Was macht Familienunternehmen aus Sicht der empirischen Kapitalmarktforschung besonders? Neben Forschung steht für das FIF die Lehre, und dabei insbesondere die Qualifikation von Nachfolgern im Vordergrund - und zwar mit dem europaweit ersten berufsbegleitenden Master für Familienunternehmertum, dem eMA FESH (executive Master of Arts for Family Entrepreneurship, www.zu.de/emafesh).

www.zu.de/fif

Veranstaltungshinweis

HIF-JAHRESEMPFANG 2014

Um das laufende Jahr 2013 Revue passieren zu lassen und einen Ausblick auf die kommenden Projekte und Veranstaltungen zu geben, lädt das HIF am Montag, den 17. Februar 2014, zu seinem Jahresempfang in den Anglo-German Club. Wie in den vergangenen Jahren ist es uns auch für 2014 gelungen, einen namhaften Referenten als Gastredner zu gewinnen.

In Kürze werden persönliche Einladungen zur Veranstaltung versendet, die weitere Informationen zum Jahresempfang 2014 enthalten. Sollten Sie Interesse an einer Teilnahme haben, setzen Sie sich bitte gerne mit uns in Verbindung.

Nähere Informationen zum HIF erhalten Sie auch auf unserer Homepage unter www.hhif.de.

Impressum

HIF | Hamburger Institut für Familienunternehmen
Heimhuder Straße 71 | 20148 Hamburg
Tel +49 (0)40 34 05 76 - 461 | Fax +49 (0)40 34 05 76 - 776
www.hhif.de | info@hhif.de
ISSN 2193-9934