

WIFU Working Paper Series

Nr. 6

**“Managementstrukturen in älteren deutschen
Familienunternehmen (verarbeitendes Gewerbe)**

**Eine bundesweite Recherche
des Wittener Instituts für Familienunternehmen“**

Autor:
Sven Cravotta

Mai 2010

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)
UNIVERSITÄT WITTEN/HERDECKE



Alfred-Herrhausen-Str. 50
D-58448 Witten



+49-2302-926-513



+49-2302-926-561



Sven.Cravotta@rud.com

Keywords: Familienmanager, Fremdmanager, Hybride Geschäftsführung, Inhaberführung, Managementstrukturen, Mehr-Generationen-Familienunternehmen

JEL-Klassifikation: M2

Abstract

Gegenstand vorliegender Studie ist die Analyse der Managementstrukturen von deutschen Mehr-Generationen-Familienunternehmen (MGFU) des verarbeitenden Gewerbes. Bei diesem Unternehmenstypus handelt es sich um Firmen, die seit mindestens 100 Jahren als Familienunternehmen bestehen und bei denen die Eigentümerfamilie einen maßgeblichen Einfluss auf die Geschäfte ausübt.

Dabei interessiert, wie häufig externes Management eingesetzt wird. Insbesondere geht es darum, mehr über MGFU zu erfahren, die eine Mischgeschäftsführung im Management institutionalisiert haben, bei denen also neben Familienmitgliedern auch angestellte Manager in die Geschäftsführung berufen wurden. Diese bundesweite Studie bringt hierzu neue Untersuchungsergebnisse zum Vorschein und begibt sich damit weitgehend auf wissenschaftliches Neuland.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
Vorwort	VI
1 Einleitung	1
1.1 Ziel der Untersuchung	1
1.2 Vorgehensweise	1
2 Definitorische Grundlagen	3
2.1 Familienunternehmen	3
2.2 Mehr-Generationen-Familienunternehmen (MGFU)	4
2.3 Familienmanager* (geschäftsführender Gesellschafter*) vs. Fremdmanager* (familienexterner Geschäftsführer*)	4
3 Abgrenzungskriterien und Datenbasis	6
3.1 Recherchegegenstand	6
3.2 Datenbasis	9
3.2.1 Datenquellen, aus denen die zu untersuchenden Unternehmen gewonnen wurden	9
3.2.2 Endgültiger Untersuchungsgegenstand	11
4 Studienergebnisse im Detail	13
4.1 Unternehmensmerkmale	13
4.1.1 Unternehmensgröße	13
4.1.2 Rechts- und Gesellschaftsform	15
4.1.3 EK-Anteil der Unternehmerfamilie	18
4.1.4 Regionale Verbreitung	18
4.1.5 Managementstrukturen	20
4.1.5.1 Einfluss der Unternehmensgröße auf die Managementstrukturen	21
4.1.5.2 Einfluss der Rechts- und Gesellschaftsform auf die Managementstrukturen	23
4.1.5.3 Management-Grundtypen nach regionaler Verbreitung	24
4.1.6 Zusammenfassung der Ergebnisse	25

4.2 Bedeutung, Ausprägung und Variantenreichtum der MGFU mit Mischgeschäftsführung (hybride Geschäftsführung).....	26
4.2.1 Die hybride Geschäftsführung bei MGFU.....	26
4.2.1.1 Größe der Unternehmen mit hybrider Geschäftsführung	26
4.2.1.2 Rechts- und Gesellschaftsform der Unternehmen mit hybrider Geschäftsführung	28
4.2.1.3 EK-Anteil der Unternehmerfamilie bei MGFU mit hybrider Geschäftsführung	28
4.2.1.4 Regionale Verbreitung der Unternehmen mit hybrider Geschäftsführung	29
4.2.1.5 Die Zusammensetzungen der hybriden Geschäftsführungen von MGFU	31
4.2.2 Zusammenfassung der Ergebnisse	35
5 Schlussbemerkung und Ausblick	37
Literaturverzeichnis	38

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Größenklassen	13
Abb. 2: Klassifizierung der MGFU nach Umsatz.....	14
Abb. 3: Klassifizierung der MGFU nach Mitarbeiterzahl	15
Abb. 4: Gewählte Rechtsformen der MGFU im Überblick.....	15
Abb. 5: Gesellschaftsform der MGFU	17
Abb. 6: Börsengang von MGFU	17
Abb. 7: EK-Anteil der Familie am Unternehmen	18
Abb. 8: Einteilung Deutschlands in Regionen (ND, WMD und SD)	19
Abb. 9: Einteilung der MGFU nach Regionen	20
Abb. 10: Die Management-Grundtypen bei MGFU	21
Abb. 11: Klassifizierung des Umsatzes nach Management-Grundtypen	21
Abb. 12: Klassifizierung der Mitarbeiterzahl nach Management-Grundtypen	22
Abb. 13: Management-Grundtypen nach Gesellschaftsform	23
Abb. 14: Management-Grundtypen nach Börsennotierung.....	23
Abb. 15: Management-Grundtypen nach gewählter Rechtsform im Überblick	24
Abb. 16: Management-Grundtypen nach Regionen und Häufigkeit.....	24
Abb. 17: Unternehmen mit hybrider Geschäftsführung nach Umsatz.....	27
Abb. 18: Unternehmen mit hybrider Geschäftsführung nach Mitarbeiterzahl	27
Abb. 19: Die Rechtsformen von MGFU mit Mischgeschäftsführung.....	28
Abb. 20: EK-Anteil der Unternehmerfamilie bei MGFU mit Mischgeschäftsführung	29
Abb. 21: Die regionale Verbreitung der MGFU mit Mischgeschäftsführung	30
Abb. 22: Managementbesetzung von Mischgeschäftsführungen	31
Abb. 23: Anzahl vergebener Managerposten in hybriden MGFU	32
Abb. 24: Über-/Unterordnungsverhältnis zwischen FamM und FremdM im Management hybrider MGFU	33
Abb. 25: Kombination aus Anzahl FamM zu FremdM und Über-/Unterordnung im Management	33
Abb. 26: Kombination aus Anzahl Managerposten und Über-/Unterordnung im Management	34

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Bn	Börsennotiert
BRD	Bundesrepublik Deutschland
bzgl.	bezüglich
ca.	circa
DDR	Deutsche Demokratische Republik
Diss.	Dissertation
EK	Eigenkapital
et al.	et alii (und andere, lateinisch)
EU	Einzelunternehmen
F	Fremdgeschäftsführung (synonym: Fremdmanagement)
FamM	Familienmanager (Familieneigner)
ff.	fortfolgende
FM	Fremdmanagement
FremdM	Fremdmanager
FU	Familienunternehmen (singular und plural)
G	Gemischte (Geschäfts-)Führung
GF	Geschäftsführung
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
I	Inhaberschaft
i.d.R.	in der Regel
IfM Bonn	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
K	Kapitalgesellschaft
Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MA	Mitarbeiter
MGFU	Mehr-Generationen-Familienunternehmen

Mio.	Million
n	Anzahl Objekte (hier Anzahl MGFU)
Nb	Nicht-börsennotiert
ND	Norddeutschland
NFU	Nicht-Familienunternehmen
NRW	Nordrhein-Westfalen
o.g.	oben genannte
P	Personengesellschaft
PwC	PricewaterhouseCoopers
S.	Seite
SD	Süddeutschland
u.a.	unter anderem
Vgl.	Vergleiche
vs.	versus (gegen, gegenüber)
WMD	West-/Mitteldeutschland
WZ	Wirtschaftszweig
z.B.	zum Beispiel

Vorwort

Vor dem Hintergrund der momentan immer noch anhaltenden Wirtschaftskrise und Debatte über den Kapitalmarkt rücken Familienunternehmen wieder ins Rampenlicht der Öffentlichkeit. Die schon oft totgesagte Unternehmensform „Familienunternehmen“ (FU) zeichnet sich durch Langfristigkeit ihrer Ziele aus und kann sogar stark gewinnorientierte Publikumsgesellschaften in den Schatten stellen. Mit ihrer oft mittelständisch geprägten Organisation werden sie als Rückgrat unserer Wirtschaftsordnung bezeichnet, mit ihrer Wertorientierung gelten sie als „menschliche Gesicht der Wirtschaft“.¹ Hierbei wird insbesondere den sogenannten Mehr-Generationen-Familienunternehmen (MGFU), die ihre Überlebensfähigkeit unter Beweis gestellt haben, eine besondere Erfolgsfähigkeit zugeschrieben.²

In der aktuellen Konjunkturphase der Depression wurden neben finanzwirtschaftlichen Mechanismen häufig auch die Manager großer Publikumsgesellschaften für die Krise verantwortlich gemacht. Dies mag den einen oder anderen Eigentümer in seiner Meinung bestärkt haben, die operative Führung unbedingt in der Hand der Familie zu behalten.³ Das Einschalten von sogenannten „Fremdmanagern“ wird in vielen Familienunternehmen nach wie vor als Verlust der unternehmerischen Unabhängigkeit der Familie gesehen.⁴

Allerdings stellt eine externe Geschäftsführung auch eine Möglichkeit dar, der Nachfolgeproblematik bei nicht gewillten oder unfähigen Nachkömmlingen sowie der zunehmenden Komplexitätssteigerung bei den Unternehmensabläufen und des starken Internationalisierungsdruckes durch externes Know-how entgegenzuwirken. Da bei vielen Familienunternehmen eine Geschäftsführung durch ausschließlich familienexterne Führungskräfte oft undenkbar erscheint, bietet die Mischgeschäftsführung, auch „hybride“ Form genannt, eine Möglichkeit, bei der die Familie noch maßgeblich zur Steuerung und Kontrolle des FU beitragen und doch zugleich auf externes, zusätzliches Know-how zurückgreifen kann.

Das vorliegende Forschungsprojekt versucht, einen Beitrag zu der wissenschaftlich nach wie vor nicht befriedigenden Betrachtung von externem Management in MGFU zu leisten. Insbesondere geht es uns darum, mehr über MGFU zu erfahren, die eine Mischgeschäftsführung im Management institutionalisiert haben.

Wir hoffen, mit der vorliegenden Studie eine Diskussion über die genannte Thematik anzustoßen und wünschen eine anregende Lektüre.

Sven Cravotta

Prof. Dr. von Schlippe

¹ Vgl. Schlippe, A.v. et al. (2009)

² Vgl. Simon, F.B. et al. (2005), S. 19ff.

³ Vgl. Baus, K. (2007), S. 3

⁴ Vgl. PwC (2008), S. 6

1 Einleitung

1.1 Ziel der Untersuchung

Ziel der Studie ist es, die Managementstrukturen von MGFU genauer zu analysieren. Insbesondere interessiert dabei, wie häufig externes Management eingesetzt wird.

In der bisherigen Familienunternehmensforschung wurden hinsichtlich der Besetzung des Managements **drei Grundtypen** identifiziert:⁵

- (1) *Die (reine) Inhaberführung*: Die Geschäftsführung obliegt ausschließlich einem (oder mehreren) Mitglied(ern) der Eigentümerfamilie.
- (2) *Die Mischgeschäftsführung* und damit die Kombination aus Inhaber- und Fremdgeschäftsführung: Sowohl Familienmitglieder als auch externe Manager werden als Geschäftsführer bestellt. Dieser Management-Grundtypus wird häufig auch als Mischform oder hybride Geschäftsführung bezeichnet.

Die Mischgeschäftsführung muss dabei weiter unterschieden werden:

- den Vorsitz führt ein Familienmitglied
 - den Vorsitz hat ein Fremdmanager inne
 - Fremd- und Familienmanager sind gleichrangig
- (3) *Die (reine) Fremdgeschäftsführung* und damit die externe Führung: Ausschließlich nicht der Eigentümerfamilie entstammende Manager werden mit der Geschäftsführung betraut (reines Fremdmanagement).

1.2 Vorgehensweise

Der erste Schritt beinhaltet eine definitorische Begriffsbestimmung von „Familienunternehmen“, „Mehr-Generationen-Familienunternehmen“ und die Abgrenzung des Terminus „familieninterne“ vs. „familienexterne“ Manager.

In dem zweiten Untersuchungsschritt werden die verwendeten Datenquellen vorgestellt, das zugrunde gelegte Auswahlverfahren erläutert, der Untersuchungsgegenstand festgelegt und die so ermittelten MGFU nach den vorherrschenden Management-Grundtypen kategorisiert.

Im dritten Schritt werden die untersuchten MGFU nach Größen wie Umsatz, Mitarbeiterzahl, gewählter Rechtsform, regionaler Verbreitung und Familienanteil (EK-Anteil der Familie am Unternehmen) klassifiziert.

⁵ Die Identifikation und Beschreibung der Management-Grundtypen geht im Wesentlichen auf Becker, F.G. (2007), S. 209ff. zurück.

Der vierte und letzte Analyseschritt beschäftigt sich ausschließlich mit den MGFU, die eine Mischgeschäftsführung im Management institutionalisiert haben. Hierbei soll der Bedeutung dieses Management-Grundtypus nachgegangen, sowie die unterschiedlichen Ausprägungen hinsichtlich der jeweiligen Zusammensetzung des Managements beschrieben und klassifiziert werden.

2 Definitiorische Grundlagen

2.1 Familienunternehmen

Ein „Familienunternehmen“ ist ein Unternehmen, das sich ganz oder teilweise im Eigentum einer Familie oder mehrerer Familien bzw. Familienverbänden befindet und wenn diese aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich bestimmen. Diese Verantwortung der Unternehmerfamilie(n) wird entweder aus einer Führungs- oder Aufsichtsfunktion bzw. aus beiden Funktionen heraus wahrgenommen. Dabei spielen die Rechtsform und Größe des Unternehmens keine Rolle. Das transgenerationale Moment ist essentiell, um von einem Familienunternehmen sprechen zu können. Start-ups oder eigentümergeführte Unternehmen sind in diesem Sinn allein noch keine Familienunternehmen.⁶

Bei einem Familienunternehmen obliegt der Familie eine privatwirtschaftliche Organisation, in der Güter und/oder Dienstleistungen beschafft, verwertet und abgesetzt werden.⁷ Hierbei überlagern sich drei soziale Systeme, die sich gegenseitig beeinflussen. Im Einzelnen sind das die *Familie*, das *Unternehmen* und das *Eigentum*, die unterschiedliche Eigenheiten besitzen und anderen Spielregeln gehorchen.⁸

Es gibt unterschiedliche Wege, den maßgeblichen Einfluss der Familie auf die Unternehmensentwicklung zu bestimmen.⁹ Meist wird davon ausgegangen, dass eine maßgebliche Beteiligung der Familie am EK der wesentlichste Einflussfaktor zur Bestimmung des Familieneinflusses sei.¹⁰ Uneinigkeit besteht über die Höhe des EK-Anteils der Familie und damit über die Maßgeblichkeit des Einflusses.¹¹ In der hier vorliegenden Untersuchung wird von einem maßgeblichen Familieneinfluss dann gesprochen, wenn die Familie eine Mindestbeteiligung am EK von > 25% vorweisen kann. Nichtbörsennotierte FU müssen zudem den größten EK-Anteil nachweisen, um als Familienunternehmen zu gelten. Allerdings ist nicht nur eine Mindestbeteiligung der Familie am EK für die Klassifizierung als Familienunternehmen nötig. Vielmehr ist für die Praxis entscheidend, dass die Familienunternehmen sich auch als solche verhalten. Dies zeigt sich vor allem bei der Selbstdarstellung als Familienunternehmen in der Öffent-

⁶ Die Wittener Definition von Familienunternehmen findet sich unter: <http://wifu.uni-wh.de/kos/WNetz?art=Compilation.show&id=828&mid=197&pagenr=0> (Abruf 5.5.2010)

⁷ Zum Begriffsverständnis von Unternehmen als privatwirtschaftliche Organisation vergleiche u.a. Olfert, K./Rahn, H.-J. (2004), Kasten-Nr. 920

⁸ Vgl. Simon, F.B. et al. (2005), S. 16ff.

⁹ Vgl. u.a. Klein, S.B. (2004), S. 17f.; Wimmer, R. et al. (2005), S. 6f.; Simon, F.B. et al. (2005), S. 13ff.

¹⁰ Vgl. u.a. Gersick, K.E. et al. (1997), S. 29; Klein, S.B. (2004), S. 17f.

¹¹ Vgl. u.a. Jaskiewicz, P. (2006), S. 15f. in Anlehnung an Lansberg, S. (1983) und James, H.S. Jr. (1999), S. 47ff.

lichkeit. Nur wenn ein FU in der Außendarstellung auch als familienkontrollierte Organisation wahrgenommen wird, ist es als solches aufzufassen.¹²

2.2 Mehr-Generationen-Familienunternehmen (MGFU)

Bei einem Mehr-Generationen-Familienunternehmen handelt es sich um ein Unternehmen, auf dessen Geschäftspolitik die Eigentümerfamilie einen maßgeblichen Einfluss ausübt und das mindestens drei Generationenfolgen hinweg überdauert hat.¹³ Da die Generationenfolge oft schwierig zu ermitteln ist, wird als hinreichend angesehen, wenn durch eine Eigentümerfamilie maßgeblicher Familieneinfluss auf die Unternehmensentwicklung seit mindestens 100 Jahren ausgeübt wird.

2.3 Familienmanager* (geschäftsführender Gesellschafter*) vs. Fremdmanager* (familienexterner Geschäftsführer*)

*) solche oder ähnliche Begriffe beinhalten hier wie im Folgenden immer auch die weibliche Form

Im heutigen Sprachgebrauch wird Management oftmals mit Unternehmensleitung oder Unternehmens-/Geschäftsführung gleichgesetzt.¹⁴ In Anbetracht der Perspektivenvielfalt von Management wird im Folgenden der Managementbegriff vor dem Hintergrund der institutionellen Perspektive (Management als Institution) betrachtet.¹⁵ Demnach umfasst das Management die Gruppe von Personen, die in einer Organisation mit Weisungsbefugnis betraut sind und Managementaufgaben¹⁶ wahrnehmen.¹⁷ Grundsätzlich reicht das Management von der unteren bis zur oberen bzw. obersten Führungsebene.¹⁸ In vorliegender Studie wird mit dem Begriff „Management“ nur das obere bzw. oberste Führungsorgan bezeichnet und alle nachfolgenden Führungsebenen vernachlässigt. Folglich werden nur Führungskräfte, die der obersten Führungsebene angehören, als „Manager“¹⁹ bezeichnet.²⁰ Als „Manager“ gelten auch die Eigentümer des Unternehmens und damit die Familienmitglieder, wenn sie Steuerungs-/ bzw. Managementaufgaben wahrnehmen. *Steinmann* und *Schreyögg* (2005) bezeichnen diesen Typus als „Eigentümer-Unternehmer“.²¹

Für die Begriffszuordnung ist in vorliegender Untersuchung die gesetzliche Normierung als Geschäftsführungsorgan und damit als Institution entscheidend. Demzufolge ist ein

¹² Vgl. u.a. Smeja, A. (2006), S. 19

¹³ Vgl. Simon, F.B. et al. (2005), S. 13ff.

¹⁴ Vgl. u.a. Gabler Wirtschaftslexikon (2004), S. 1964; Pieper, R. (1992), S. 381

¹⁵ Für weiterführende Angaben vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005), S. 6

¹⁶ Zu den Aufgaben und Funktionen des Managements vgl. u.a. ebenda, S. 8ff.; Pieper, R. (1992), S. 233ff.

¹⁷ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005), S. 6; Pieper, R. (1992), S. 381

¹⁸ Für weiterführende Angaben vgl. Hungenberg, H./Wulf, T. (2007), S. 23

¹⁹ Synonym hierzu steht der Terminus „Geschäftsführer“.

²⁰ Vgl. u.a. Gabler Wirtschaftslexikon (2004), S. 1964; Pieper, R. (1962), S. 381

²¹ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005), S. 6; vgl. auch Gabler Wirtschaftslexikon (2004), S. 1964

Manager ein im Handelsregister eingetragener Geschäftsführer und damit nach außen klar erkennbar. Eine mit Prokura oder Generalvollmacht ausgestatte Person (und damit die erweiterte Geschäftsführung) fällt nicht unter den Terminus des „Managers“.²²

Bei den „familieninternen Managern“ handelt es sich um Führungskräfte der obersten Leitungsebene, die der Unternehmerfamilie entstammen.²³ Dementsprechend nimmt die Unternehmerfamilie durch die „Inhaberführung“ wesentliche Managementfunktionen wahr. Synonym für den Terminus „familieninterner Manager“ sind die Bezeichnungen „Familienmanager“, „Eigentümergeber“ oder „aktiver Familieneigner“, die hier ebenfalls verwendet werden.

Neben den aktiven Familieneignern bzw. Familienmanagern kann es jedoch auch „familienexterne Manager“ geben, die im Folgenden als „Fremdmanager“²⁴ bezeichnet werden. Werden Führungskräfte der obersten Leitungsebene, die nicht der Unternehmerfamilie angehören und weder verwandt noch verschwägert oder durch die Annahme eines Kindes verbunden sind, mit der Geschäftsführung betraut, so ist von „Fremdmanagement“ die Rede.²⁵ Eine geringfügige Kapitalbeteiligung am betreffenden Unternehmen ist insofern kein Ausschlusskriterium, als die Manager dadurch keinen maßgeblichen Einfluss erlangen, der über das operative Tagesgeschäft hinausgeht. Synonym zum Begriff „Fremdmanager“ kann der Ausdruck „Fremdgeschäftsführer“ verwendet werden. Die Fremdmanager einer Aktiengesellschaft werden hingegen als „Vorstandsmitglieder“ bezeichnet.

²² Zwar kann es in MGFU durchaus verborgene Kontroll- und Steuerungsinstanzen seitens der Familie geben, jedoch sind diese i.d.R. nicht greifbar. Daher ist es schon allein aus Gründen der Praktikabilität sinnvoll, nur die offiziell installierten Geschäftsführer zu berücksichtigen.

²³ Vgl. Schultendorff, D.v. (1984), S. 11; vgl. auch Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005), S. 6

²⁴ Auch wenn der Terminus „Fremdmanager“ als negativ empfunden werden kann, so hat er sich dennoch in der Literatur als Abgrenzung zu den aktiven Familieneignern durchgesetzt (vgl. u.a. Schultendorff, D.v. (1984); Becker, F.G. (2007), S. 205ff.; PwC (2008); May, P. et al. (2005), S. 1ff.). In vorliegender Studie wird dieser Begriffsbezeichnung gefolgt.

²⁵ Vgl. Schultendorff, D.v. (1984), S. 11

3 Abgrenzungskriterien und Datenbasis

3.1 Recherchegegenstand

Um aus allen existierenden Unternehmen den Untersuchungsgegenstand „Deutsche Mehr-Generationen-Familienunternehmen des verarbeitenden Gewerbes“ zu filtern, wurden sieben Abgrenzungskriterien berücksichtigt:

(1) Region/Land

Die Unternehmen müssen ihren Hauptsitz in Deutschland haben. Damit bleibt ein internationaler Vergleich von Familienunternehmen außen vor. Der Grund hierfür liegt darin, dass Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern im Hinblick auf die Corporate Governance eine andere Struktur aufweisen oder aber auch Familienunternehmen unterschiedlichen Definitionen unterliegen und damit oftmals nicht miteinander vergleichbar sind.²⁶

(2) Untersuchungsgegenstand

Bei den Unternehmen soll es sich um MGFU handeln, operationalisiert dadurch, dass es jeweils seit mindestens 100 Jahren als FU besteht.

In Hinblick auf die Vergleichbarkeit der Unternehmen erfolgt bei der Auswahl bezüglich des Alters eine weitere Beschränkung: Es sollen nur MGFU untersucht werden, die zwischen 1800 und 1909 gegründet wurden und sich seither ausschließlich im Besitz einer (oder mehrerer) Unternehmerfamilie(n) befinden. Damit sind alle hier zu untersuchenden MGFU zwischen 100 und 209 Jahre alt. MGFU, die vor 1800 gegründet wurden und noch in Familienbesitz sind, eine sehr geringe Anzahl, gehen nicht in die Studie ein. Mit dieser Einschränkung werden vornehmlich MGFU, die sich zwischen der 4. und 7. Generation bzw. im Übergang von der 3. zur 4. Generation befinden, berücksichtigt. So ist für alle Unternehmen eine relativ gute Vergleichbarkeit gewährleistet.

(3) Geschäftsführung

In vorliegender Untersuchung wird mit dem Begriff „Management“ (Geschäftsführung) nur das oberste Leitungsorgan bezeichnet, das im Handelsregister eingetragen ist. Es wird also nur die eingetragene Geschäftsführung berücksichtigt. Die erweiterte Geschäftsführung (z.B. durch Prokura oder Generalvollmacht) bleibt unbeachtet.

²⁶ In Deutschland wird beispielsweise für die Klassifikation als Familienunternehmen ein weitaus höherer Anteil am EK vorausgesetzt (meist über 25%) als in den angloamerikanischen Ländern.

(4) EK-Anteil

Die Unternehmerfamilie muss einen EK-Anteil von mehr als 25% besitzen. Bei nicht-börsennotierten FU muss die Unternehmerfamilie zusätzlich den größten EK-Anteil haben.

(5) Verarbeitendes Gewerbe

Um Vergleichbarkeit zu gewährleisten, beschränkt sich die Studie auf Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes.

Bei der Klassifizierung der Unternehmen wird die WZ 2008 verwendet. Die WZ 2008 enthält die in der deutschen amtlichen Statistik derzeit gebräuchliche Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008.²⁷ Die WZ 2008 unterscheidet insgesamt 21 Wirtschaftsabschnitte (A bis U), die wiederum in Abteilungen, Gruppen, Klassen und Unterklassen unterteilt sind. Für differenzierte Statistiken werden Wirtschaftsabschnitte zu Wirtschaftsbereichen gebündelt. Das „produzierende Gewerbe“ umfasst im Wesentlichen die Bereiche Bauwesen, Bergbau, Industrie, produzierendes Handwerk und Energieerzeugung. Das „verarbeitende Gewerbe“ (Wirtschaftsabschnitt C, WZ 2008), zugehörig zum Sektor Industrie und damit ein Teilbereich des produzierenden Gewerbes, stellt hierbei einen der tragenden Wirtschaftszweige und -abschnitte dar: Der Wertschöpfungsanteil dieses Abschnittes („C“) liegt bei 52%.²⁸

Unter Abschnitt „C“ (verarbeitendes Gewerbe) fallen 24 von insgesamt 88 Abteilungen. Folgende Abteilungen sind unter diesem Abschnitt besonders hervorzuheben:

- Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln
- Herstellung von chemischen Erzeugnissen
- Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren
- Herstellung von Erzeugnissen aus Beton, Zement und Gips
- Metallerzeugung und -bearbeitung
- Herstellung von Metallerzeugnissen
- Herstellung von elektronischen Ausrüstungen
- Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen
- Sonstiger Fahrzeugbau

Im Abschnitt „verarbeitendes Gewerbe“ ist die so genannte „Automotive-Branche“ besonders stark vertreten. Diese Branche „umfasst zum einen die Hersteller von Kraftfahrzeugen (PKW, LKW, [Nutz- und Sonderfahrzeuge]) mit ihren gesamten Funktionen

²⁷ Vgl. hier und im Folgenden Statistisches Bundesamt (2008), S. 1ff.

²⁸ Die Grundgesamtheit besteht aus den Abschnitten „C“ (verarbeitendes Gewerbe), „G“ (Handel; Instandhaltung und Reparaturen von Kraftfahrzeugen und „M“ (Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen).

von der Entwicklung über die Produktion bis zum Marketing und Vertrieb. Zum anderen beinhaltet die Branche die Zulieferer der Fahrzeugindustrie, die Fahrzeugteile herstellen. Zu diesen Teilen gehören alle Komponenten und Systeme, die Eingang in das Endprodukt Fahrzeug finden (Karosserieteile, Sitze, Reifen, Antriebsaggregate usw.)²⁹. Zusätzlich werden auch Betriebe einbezogen, die für den Fahrzeugbau spezifische Dienstleistungen anbieten.

(6) Unternehmensgröße

Die Unternehmen müssen einen jährlichen Mindestumsatz von 25 Mio. € erwirtschaften. Der Beweggrund für diese Restriktion liegt darin, dass gerade Kleinst- und Kleinunternehmen mit geringen Umsatzwerten selten Bedarf an externen Managern haben, da sich viele dieser kleineren Unternehmen kaum externe Spezialisten leisten können. Die mittelständischen und größeren Unternehmen unterliegen einem starken Internationalisierungsdruck und Organisationswandel, der oftmals externes Know-how erfordert. Folglich ist ein Bedarf an externen Managern bei größeren FU höher als bei kleinen Unternehmen.³⁰ Damit wird hier die Annahme zugrunde gelegt, dass sich die Frage nach Fremdmanagement in erster Linie bei größeren Familienunternehmen stellt.

In der Wissenschaft als auch in der Unternehmenspraxis wird üblicherweise die Größendefinition nach Umsatz *und* Mitarbeiterzahl (Beschäftigte) festgelegt.³¹ In vorliegender Studie wird ein Mindestumsatz von durchschnittlich 25 Mio. € jährlich (zwischen 2006 und 2008) vorausgesetzt, um eine annähernd homogene Größe zu gewährleisten. Da keine wesentlichen Verschiebungen zu erwarten sind, wird die Mitarbeiterzahl hier der Einfachheit halber zunächst als Auswahl- und Abgrenzungskriterium vernachlässigt, wenngleich später bei der Detailbetrachtung auf die Mitarbeiterzahl eingegangen werden wird.³²

(7) Selbstdarstellung

Die hier zugrunde gelegte Definition von FU (Kapitel 2.1) sieht vor, dass Unternehmen erst dann der Unternehmensform FU zuzurechnen sind, wenn sich das Unternehmen in der Öffentlichkeit auch als solches bekennt bzw. für Außenstehende sich als Familienunternehmen zu erkennen gibt. Das eigene Selbstverständnis kann Unternehmens-

²⁹ hannoverimpuls (2005), S. 4

³⁰ Vgl. hierzu exemplarisch Schultendorff, D.v. (1984), S. 39. Auch weitere Studien belegen, dass ab einer bestimmten Unternehmensgröße Fremdmanagement eine bedeutendere Rolle spielt (vgl. u.a. PwC (2008), S. 8f.; Klein, S.B./Bell, F.-A. (2007), S. 22; May, P. et al. (2005), S. 4).

³¹ Vgl. hierzu exemplarisch die quantitative Definitionsabgrenzung von KMU nach IfM Bonn (vgl. Hauser, H.-E./Wolter, H.-J. (2007)).

³² In der Untersuchung wurde die Vorgehensweise hinsichtlich der Selektion ausschließlich nach Umsatz bestätigt: Eine kleine aber nicht unbeachtliche Anzahl der betreffenden Unternehmen (ca. 5%) mit weniger als 150 Mitarbeiter hatten externe Manager in der Geschäftsführung institutionalisiert, die nun keinem Ausschluss unterlagen.

publikationen und Geschäftsberichten bzw. der Unternehmens-Homepages entnommen oder überprüft werden, indem man Mitarbeiter befragt.

3.2 Datenbasis

3.2.1 Datenquellen, aus denen die zu untersuchenden Unternehmen gewonnen wurden

- (1) **Markus-Datenbank** (Update 104 – September 2009)
- (2) **Liste der 500 größten deutschen Familienunternehmen** (2007)
- (3) **Lexikon der deutschen Familienunternehmen** (2009)
- (4) **Publikationen der betreffenden Unternehmen** (Sept. 2009 – März 2010)
- (5) **Telefonische Befragung** (Sept. 2009 – März 2010)

Die Markus-Datenbank (1) stellt aufgrund ihrer guten Eignung die Hauptdatenquelle dar. Da sich allerdings die Datensätze dieser Datenbank vereinzelt als lücken- bzw. fehlerhaft erwiesen haben, mussten weitere Quellen für die Identifikation der betreffenden MGFU herangezogen werden (2) (3) (4). Die zuletzt genannte Quelle (5) diente im Wesentlichen zur Ermittlung des Selbstverständnisses der betreffenden Organisation als Familienunternehmen.

(1) Markus-Datenbank (Update 104 - September 2009)

Die Markus-Datenbank des Verbandes der Vereine Creditreform e.V. (VCC) enthält rund 870.000 in Deutschland ansässige Unternehmen. Für die Aufnahme in die Datenbank ist die Eintragung ins Handelsregister ein grundsätzliches Kriterium. Darüber hinaus muss eine feststellbare wirtschaftliche Marktaktivität nachgewiesen sein. Damit sind öffentliche Institutionen als auch so genannte Schachtel- und Holdingunternehmen ohne eigenen Erwerbzweck ausgeklammert. Auch wurden Unternehmen ausgeschlossen, bei denen ein Konkursverfahren angemeldet oder eingeleitet bzw. ein Offenbarungseid geleistet wurde (Bedingung der nicht-negativen Zahlungserfahrung). Vor dem Hintergrund dieser zugrunde gelegten Aufnahmekriterien sind weitestgehend alle mittelständischen und großen Unternehmen in der Datenbank aufgelistet.

Mit der Vorgabe eines Mindestumsatzes von 25 Mio. € lieferte die Markus-Datenbank über 2000 Unternehmensdatensätze und bildet für die Erhebung eine großzahlige Basis. Darüber hinaus waren aus den einzelnen Unternehmensberichten, die in der Markus-Datenbank zu den betreffenden Unternehmen vorliegen, alle im Handelsregister eingetragenen Geschäftsführer ersichtlich, sodass diese einfach ermittelt werden konnten. Auch sind die Namen der Gesellschafter und deren Anteile am Unternehmen enthalten. Die so gewonnenen Unternehmensdatensätze wiesen allerdings häufig Defizite

bei der Angabe von Umsatz und Beschäftigtenzahl auf. So waren die Werte nicht immer vollständig angegeben oder aber einige Umsatz- und Mitarbeiterzahlen fehlerhaft, weshalb weiteres Datenmaterial herangezogen werden musste.

(2) Liste der 500 größten deutschen Familienunternehmen (2007)³³

Die Liste der 500 größten deutschen FU (Top 500-Liste) ist das Ergebnis eines Forschungsprojektes mit dem Ziel, die 500 größten deutschen FU zu identifizieren sowie ihre Bedeutung an Hand ihrer Beiträge zu Umsatzvolumen und Beschäftigung der deutschen Unternehmen insgesamt zu ermitteln.³⁴ Hierbei wurden Umsatz- und Mitarbeiterzahlen zwischen 2003 und 2005 berücksichtigt. Die Untersuchung wurde im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen vom IfM Bonn durchgeführt. Der Datensatz der Liste basiert insgesamt auf folgenden Quellen: Markus-Datenbank, Hoppenstedt-Firmendatenbank, Angaben aus Geschäftsberichten der betreffenden Unternehmen sowie Schätzungen des IfM Bonn.

Diese Liste der 500 größten FU diente als Ergänzung der aus der Markus-Datenbank unvollständigen bzw. fehlenden Daten in Bezug auf die Merkmale Umsatz und Mitarbeiterzahl und erwies sich zur Schließung der Datenlücken als überaus nützlich. Allerdings wurden nur die 500 größten FU mit einem Jahresumsatz von mindestens 50 Mio. € berücksichtigt, sodass nicht alle fehlenden Werte ermittelt werden konnten und folglich auf weiteres Datenmaterial zurückgegriffen werden musste.

(3) Lexikon der deutschen Familienunternehmen (2009)

Das Lexikon der deutschen Familienunternehmen, herausgegeben von Florian Langenscheidt und Peter May im Jahre 2009, ist die erste, nach enzyklopädischen Prinzipien veröffentlichte Gesamtdarstellung der wichtigsten 1.000 Familienunternehmen in Deutschland aus den Bereichen Konsum- und Investitionsgüter sowie Dienstleistungen und Produktion mit allen wichtigen Informationen zur Geschichte und gesellschaftlichem Engagement, Daten und Fakten. Die dort enthaltenen Informationen beruhen im Wesentlichen auf unternehmenseigenen Angaben der gelisteten Familienunternehmen. Das Lexikon hat sich als hilfreiches Nachschlagewerk erwiesen. Insbesondere konnten ihm die noch fehlenden Daten bzgl. der Konstellation und Zusammensetzung des Managements der betreffenden Unternehmen entnommen werden und somit zur Berichtigung und Ergänzung der gesamten Daten beitragen.

³³ Die vor wenigen Monaten aktualisierte und inzwischen veröffentlichte Top 500-Liste lag in der Zeit der Aufbereitung der Datensätze nicht vor und blieb folglich vorliegender Untersuchung unberücksichtigt.

³⁴ Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2007a), S. VII. Die Top 500-Liste der größten deutschen FU, sortiert nach alphabetischer Reihenfolge (Liste A), ist ersichtlich aus Stiftung Familienunternehmen (2007b).

(4) Publikationen der betreffenden Unternehmen (Sept. 2009 – März 2010)

Die fehlenden bzw. lückenhaften Datensätze wurden mit Hilfe von diversen Publikationen und Veröffentlichungen der betreffenden Unternehmen vervollständigt: Unternehmensbroschüren, insbesondere Geschäfts- und Presseberichte bzw. Presseinformationen und -mitteilungen sowie Unternehmens-Homepages.

(5) Telefonische Befragung im Zeitraum vom September 2009 bis März 2010

Mithilfe der vier vorangestellten Datenquellen konnten bereits alle Umsatz- und Mitarbeiterzahlen ermittelt werden. Bei der Frage, ob sich die Firmen selbst als Familienunternehmen verstehen, gab es jedoch noch Klärungsbedarf. Die diesbezüglichen Informationen wurden deshalb empirisch im Rahmen einer telefonischen Befragung (Anfrage) ermittelt. Darüber hinaus gab es in Bezug auf die Zusammensetzung des Managements bei MGFU mit gemischter Geschäftsführung vereinzelt noch Unklarheiten, die ebenfalls erfragt werden mussten (z.B. darüber, ob ein Vorsitzender/Sprecher der Geschäftsführung vorhanden ist und wenn ja, wer [familieninternes vs. externes Managementmitglied] diese Position ausübt, um schließlich ggf. ein Über-/ Unterordnungsverhältnis feststellen zu können). Im Hinblick auf das Selbstbild als FU wurden Mitarbeiter der Zentrale bzw. im Vorstands- bzw. Geschäftsführungssekretariat mit folgender Frage konfrontiert: „Handelt es sich bei Ihrem Unternehmen um ein Familienunternehmen?“ Für den Fall, dass sie die Frage mit „nein“ beantwortet haben, wurde nach dem Grund gefragt. Dies diente zur Kontrolle, damit nicht gleich aufgrund eines möglichen Missverständnisses über die Definition bzw. über das Wesensmerkmal eines FU der Ausschluss erfolgte.

3.2.2 Endgültiger Untersuchungsgegenstand

Nachdem alle über 2.000 ursprünglich ermittelten Unternehmen mit den beschriebenen Filtern (1-6 aus Kap. 3.1) konfrontiert worden waren, blieben letztlich 477 deutsche MGFU des verarbeitenden Gewerbes übrig.³⁵ Bei diesen wurde dann noch in einem letzten Schritt überprüft, ob ihre Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit auch die eines Familienunternehmens ist. Bei 371 dieser betreffenden Unternehmen war die Selbstdarstellung als FU nach außen klar erkennbar.³⁶ Die restlichen 106 Unternehmen mussten hinsichtlich dieses Filterkriteriums telefonisch befragt werden. Von den betreffenden 477 Unternehmen konnten ferner 146 MGFU, die im Management eine Mischgeschäftsführung institutionalisiert haben, identifiziert werden. Bei 61 dieser Unterneh-

³⁵ Bei den nicht-börsennotierten Unternehmen musste in der Filterstufe 4 die Unternehmensfamilie nicht nur den Mindestanteil von > 25% am EK vorweisen, sondern auch den größten EK-Anteil haben. Da dies bei allen betreffenden MGFU vorlag, kam es zu keinem Ausschluss. Die hierzu verwendeten Daten basieren im Wesentlichen aus der Markus-Datenbank.

³⁶ Die Selbstdarstellung als FU der 371 Unternehmen war aufgrund entsprechender Verweise in Unternehmenspublikationen bzw. auf der Unternehmens-Homepage oder in bereits veröffentlichte Werke der betreffenden Unternehmen feststellbar.

men waren die Angaben im Hinblick auf die Zusammensetzung des Managements insbesondere über das Bestehen eines möglichen Über-/Unterordnungsverhältnisses zwischen den einzelnen Managementmitgliedern lückenhaft, sodass diese Unternehmen ebenfalls telefonisch befragt werden mussten. Von den angegebenen 61 Unternehmen war bereits bei 35 Unternehmen der Datensatz zur Selbstdarstellung unvollständig, sodass schließlich Mitarbeiter aus insgesamt 132 Unternehmen telefonisch befragt werden mussten.³⁷ Von dem befragten Adressatenkreis gaben lediglich 2 Firmen an, dass es sich bei ihrem Unternehmen um kein Familienunternehmen (mehr) handelt, so dass sie aus der Untersuchung herausfielen. Bezüglich der Managementzusammensetzung konnten alle relevanten Daten erfragt und die Datenlücken geschlossen werden. Damit ist der Untersuchungsgegenstand für die Studie hinreichend wie folgt definiert:

Auf Basis der sieben zugrunde gelegten Filterstufen (vgl. Kap. 3.1) wurden **insgesamt 475 MGFU** identifiziert, die exakt das gewünschte und vorausgesetzte Profil eines deutschen Mehr-Generationen-Familienunternehmens des verarbeitenden Gewerbes aufweisen. Unter diesen MGFU wurden **146 MGFU** ermittelt, die im Management eine Mischgeschäftsführung institutionalisiert haben.

³⁷ Hierbei gehörten 40 Mitarbeiter (ca. 30%) dem Geschäftsführungs- bzw. Vorstandsekretariat, 80 Mitarbeiter (ca. 60%) der Zentrale und die restlichen Mitarbeiter unterschiedliche Fachabteilungen an.

4 Studienergebnisse im Detail

4.1 Unternehmensmerkmale

Folgende Merkmale der untersuchten Mehr-Generationen-Familienunternehmen sollen näher betrachtet werden:

- (1) Unternehmensgröße (nach Umsatz und Mitarbeitern)
- (2) Rechts- und Gesellschaftsform
- (3) Eigenkapital-Anteil der Unternehmerfamilie
- (4) Regionale Verbreitung
- (5) Managementstrukturen

4.1.1 Unternehmensgröße

Unternehmen werden häufig nach Größe klassifiziert und dann entsprechend als „Kleinunternehmen“, „Mittelunternehmen“ bzw. „Großunternehmen“ bezeichnet. Diese Größenklassen werden anhand von Umsatzvolumen und Mitarbeiterzahl ermittelt.³⁸ Zwar gibt es bis heute keine einheitliche Definitionsgrundlage für die Abgrenzung, jedoch wird in Deutschland meist in Anlehnung an das IfM Bonn argumentiert.³⁹

In vorliegender Studie, bei der ja per definitionem alle Unternehmungen mit weniger als 25 Mio. € Jahresumsatz ausgeschlossen sind, werden die Größenklassen unabhängig einer bisherigen Begriffsdefinition wie folgt festgelegt (Umsatz und Mitarbeiterzahl substituieren sich dabei nicht, sondern bedingen sich gegenseitig):

(1) Umsatz € / Jahr	Unternehmenstypus	(2) Mitarbeiterzahl
• < 50 Mio. €	MGFU I (eher mittlere Unternehmen)	• < 250 MA
• 50 - 200 Mio. €	MGFU II (eher größere Unternehmen)	• 250 - 500 MA
• 200 - 500 Mio. €		• 500 - 1.000 MA
• 500 - 1.000 Mio. €	MGFU III (Großunternehmen)	• ≥ 1.000 MA
• ≥ 1.000 Mio. €		

Abb. 1: Größenklassen (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Größenklassen und deren Zuordnung beziehen sich lediglich auf die Relation der Unternehmen in dieser Studie und nicht auf eine exakte Kategorisierung in Klein-, Mittel- und Großunternehmen.

³⁸ Vgl. Hauser, H.-E./Wolter, H.-J. (2007), S. 1ff.

³⁹ Zur Definitionsabgrenzung nach IfM Bonn vgl. ebenda

In vorliegender Studie werden die Umsatzwerte in fünf Größenklassen eingeteilt; bei der Mitarbeiterzahl genügen vier Klassen.⁴⁰ Somit werden hier die betreffenden MGFU dem Unternehmenstypus „MGFU I“ zugerechnet, wenn ihre Umsatzwerte jährlich unter 50 Mio. € liegen und sie einen Mitarbeiterstamm von weniger als 250 Mitarbeiter haben. Eher größere Unternehmen (MGFU II) sind dagegen Unternehmen mit Jahresumsätzen zwischen 50 und 500 Mio. € und einer Beschäftigungszahl von 250 bis 1.000. Unternehmen, die zum Typus „MGFU III“ gezählt werden, weisen Umsatzwerte von mindestens 500 Mio. € pro Jahr auf. Die Mindestgröße hinsichtlich der Mitarbeiterzahl liegt bei 500 Mitarbeitern.

Bei der Auswertung der 475 dieser Studie zugrunde gelegten Unternehmen ergaben sich Umsatzwerte zwischen 25 Mio. € und 14.131 Mio. € pro Jahr bzw. Beschäftigtenzahlen von 50 bis 55.513 Mitarbeiter.⁴¹

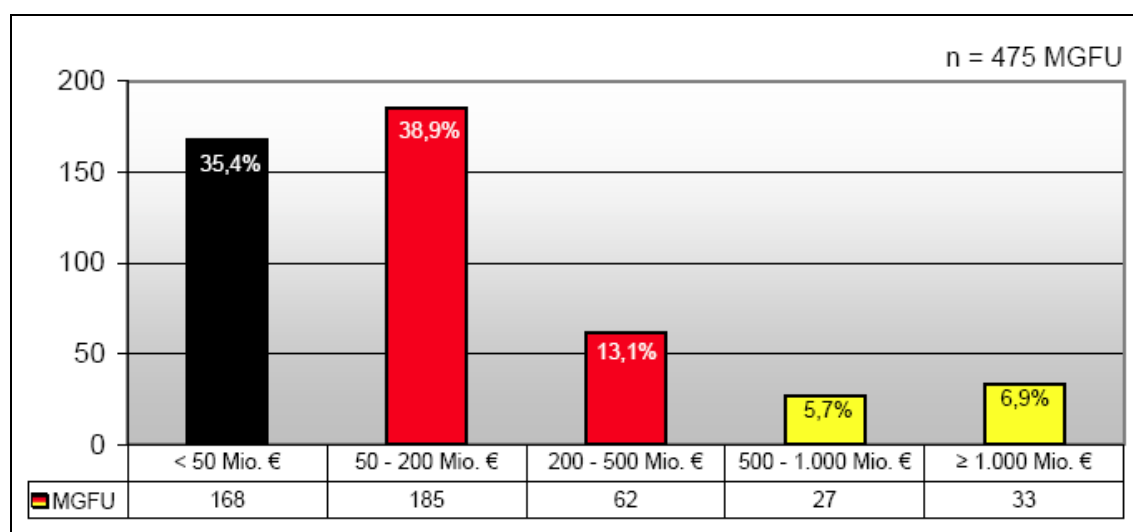


Abb. 2: Klassifizierung der MGFU nach Umsatz (Quelle: Eigene Darstellung)

Abbildung 2 verdeutlicht, dass bei der Umsatzklassifizierung 35,4% den eher mittleren Unternehmen (MGFU I), 52% den eher größeren Unternehmen (MGFU II) und 12,6% den Großunternehmen (MGFU III) zuzurechnen sind. Über 74% der betreffenden MGFU weisen einen Umsatz auf, der unter 200 Mio. € liegt.

⁴⁰ Der Bis-Strich (-) für die Verbindung der Werte versteht sich hierbei als „bis unter“ und nicht „bis einschließlich“. Dies gilt auch für den gesamten Fortgang der Untersuchung.

⁴¹ Den Umsatz- und Mitarbeiterangaben liegen Durchschnittswerte aus den Jahren 2006 bis 2008 zugrunde.

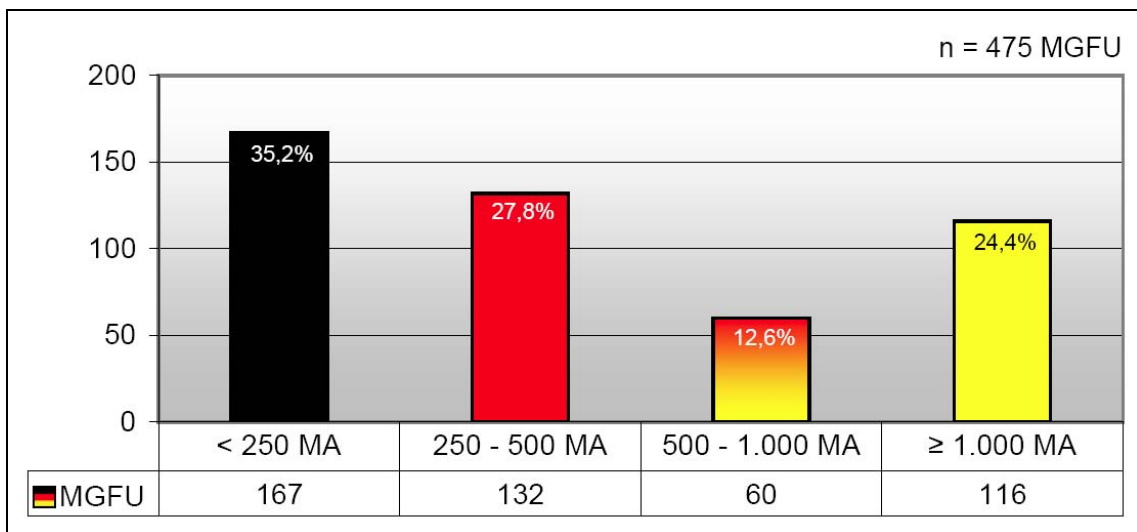


Abb. 3: Klassifizierung der MGFU nach Mitarbeiterzahl (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Mitarbeiterzahlen bestätigen zwar weitgehend die nach den Umsatzwerten getroffene Klassifizierung. Allerdings fällt auf, dass ein Viertel der MGFU einen Mitarbeiterstand von über 1.000 Mitarbeitern aufweisen und deshalb nach dieser Klassifizierung also doppelt so viele Unternehmen den Großunternehmen (MGFU III) zuzurechnen sind. Dies kann nur bedeuten, dass MGFU des verarbeitenden Gewerbes häufig arbeitsintensiven Branchen entstammen und daher überproportional viele Arbeitsplätze zur Verfügung stellen.

4.1.2 Rechts- und Gesellschaftsform

Die nachfolgende Abbildung stellt die von den untersuchten 475 MGFU gewählten Rechtsformen im Überblick dar.

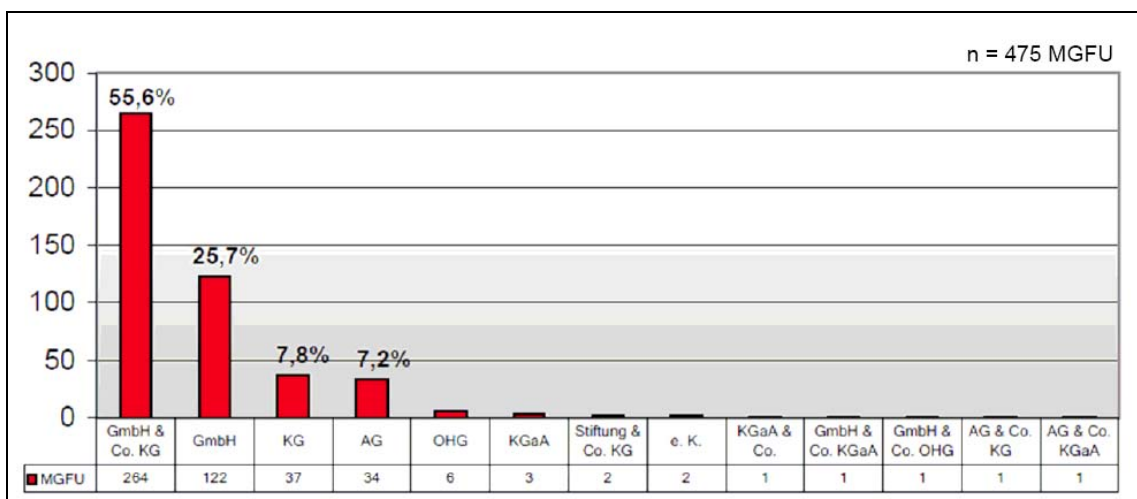


Abb. 4: Gewählte Rechtsformen der MGFU im Überblick (Quelle: Eigene Darstellung)

Es lässt sich eindeutig erkennen, dass die meisten MGFU (55,6%) als GmbH & Co. KG firmieren. Auf die GmbH als gewählte Rechtsform entfallen rund 26%, gefolgt von der KG mit 7,8% und der AG mit 7,2%. Damit erscheint die GmbH & Co. KG als die favorisierteste Rechtsform der MGFU.⁴² Verblüffend ist dies keineswegs. Im Gegensatz zu den reinen KG's ist bei einer GmbH & Co. KG nämlich der persönlich haftende Gesellschafter (Komplementär) keine natürliche Person, sondern eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). Damit werden Haftungsrisiken für die hinter der Gesellschaft stehenden Personen ausgeschlossen bzw. begrenzt.⁴³ Weitere Vorzüge liegen in der erleichterten Kapitalbeschaffung, denn eine Kapitalerhöhung ist durch die Aufnahme weiterer Kommanditisten möglich. Da die GmbH als Vollhafter anstelle einer natürlichen Person eintritt, ist auch die Unternehmensfortführung gesichert: Die GmbH ist „unsterblich“. Dies ist besonders für familiengeführte Unternehmen überaus wichtig und begründet dadurch die favorisierte Wahl dieser Rechtsform.

Gegenüber den Kapitalgesellschaften besitzt die GmbH & Co. KG darüber hinaus erhebliche erbschaftssteuerliche Vorteile: „Der sachliche Freibetrag in Höhe von EUR 225 000,00 (...) und der Bewertungsabschlag in Höhe von 35 % (...) greifen bei der Schenkung von Personengesellschaften unabhängig von der Beteiligungshöhe, bei Kapitalgesellschaften nur dann, wenn der Schenker oder Erblasser nicht mehr als 25 % an der Gesellschaft beteiligt war (...).“⁴⁴

Außerdem bietet die GmbH & Co. KG einen weiteren großen Vorteil: Diese Rechtsform räumt den Eigentümern einen weitreichenden Handlungsspielraum ein, externe Manager zu berufen. Bei den anderen Personengesellschaften ist dies nur erschwert und ggf. mit einer Kapitalbeteiligung möglich. Die Manager einer GmbH & Co. KG werden als Geschäftsführer der GmbH (Komplementärin der KG) bestellt.

Die von MGFU favorisierte Rechtsform einer GmbH & Co. KG liefert bereits erste Hinweise über die Verteilung der Gesellschaftsformen. Bei über 65% aller betreffenden MGFU handelt es sich um Personengesellschaften. Auf die Kapitalgesellschaft entfielen lediglich 34,3%. Die Gesellschaftsform „Einzelunternehmen“, die bei zwei der inhabergeführten MGFU zum Vorschein kam, war nicht von Bedeutung (vgl. Abb. 5).

⁴² Bereits *Klein* (2004) kam im Rahmen eines Forschungsprojektes zu diesem Ergebnis (vgl. Klein, S.B. (2004), S. 114; vgl. hierbei auch Rödl, C. (2008), S. 84).

⁴³ Vgl. Klein, S.B. (2004), S. 113

⁴⁴ Rödl, C. (2008), S. 84f.

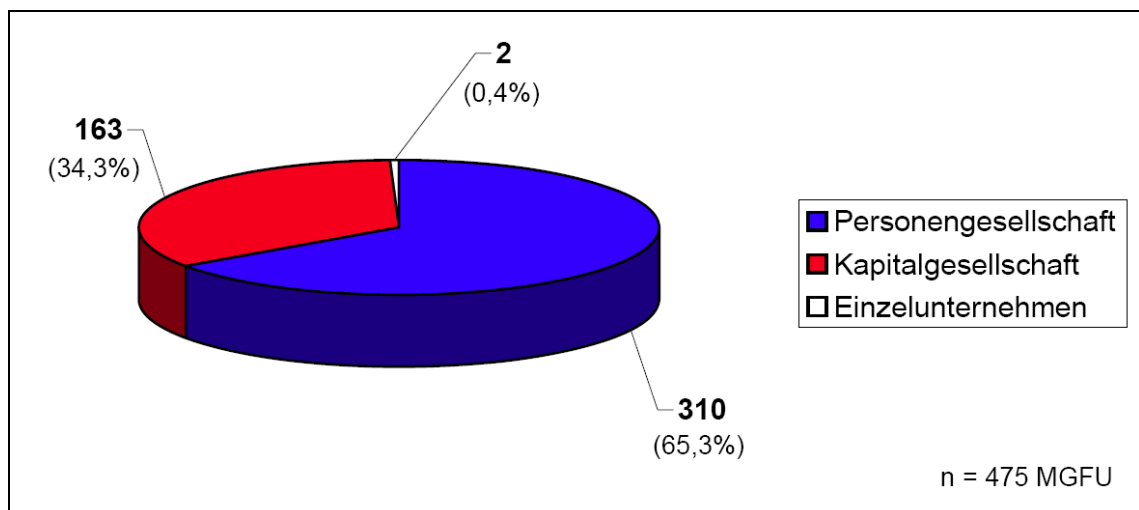


Abb. 5: Gesellschaftsform der MGFU (Quelle: Eigene Darstellung)

Familienunternehmen wird nachgesagt, sie hätten eine gewisse Scheu gegenüber dem Kapitalmarkt, weshalb sie i.d.R. nicht börsennotiert seien.⁴⁵ Die Auswertung aller hier zugrunde gelegten Datensätze bestätigt diese These:

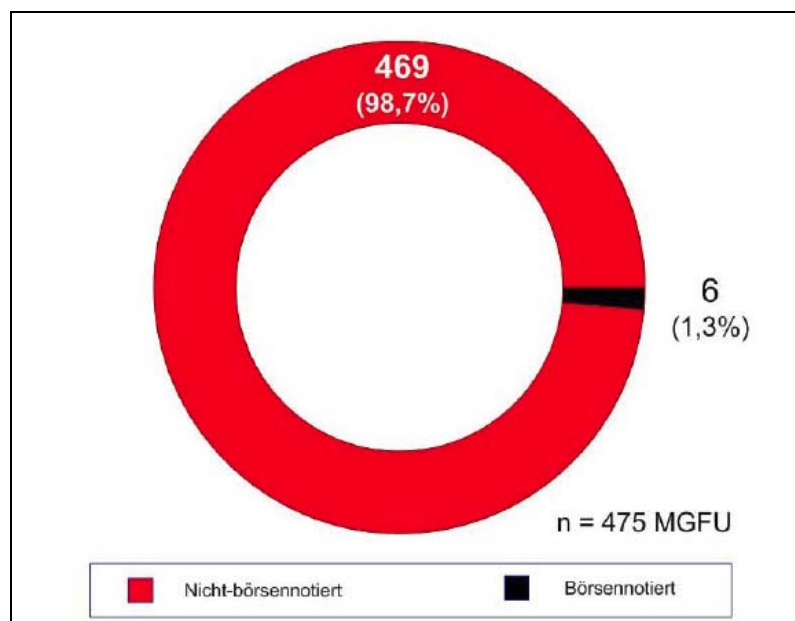


Abb. 6: Börsengang von MGFU (Quelle: Eigene Darstellung)

Über 98 % aller betreffenden Unternehmen waren nicht an der Börse notiert. Lediglich 6 der 475 MGFU hatten einen Börsengang vollzogen.

⁴⁵ Vgl. hierzu exemplarisch Klein, S.B. (2004), S. 114; Rödl, C. (2008), S. 84; Stiftung Familienunternehmen (2007a), S. 18. Eine aktuelle Untersuchung im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen konnte jedoch diese Annahme widerlegen: Entgegen der vorherrschenden Meinung sind zahlreiche Familienunternehmen börsennotiert (gemessen anhand ihrer Anzahl und Marktkapitalisierung). Demnach nehmen sie eine bedeutende Stellung am deutschen Kapitalmarkt ein (vgl. Stiftung Familienunternehmen (2009), S. 93).

4.1.3 EK-Anteil der Unternehmerfamilie

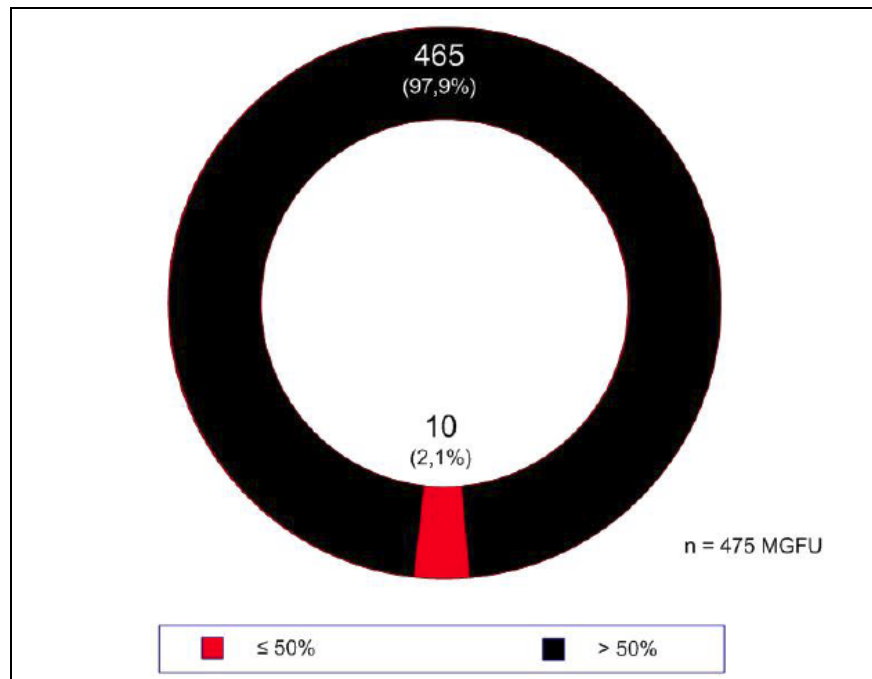


Abb. 7: EK-Anteil der Familie am Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)

Mit überraschend großer Mehrheit (fast 98%) halten die Unternehmerfamilien einen EK-Anteil am Unternehmen von mehr als 50%. Bei lediglich 10 der untersuchten Unternehmen lag dieser bei 50 und weniger Prozent.

4.1.4 Regionale Verbreitung

Eine einfache, aber nützliche und vor allem übersichtliche Einteilung der MGUF nach Regionen innerhalb des Bundesgebietes ist die Unterscheidung in Norddeutschland (ND), West-/Mitteldeutschland (WMD) und Süddeutschland (SD).

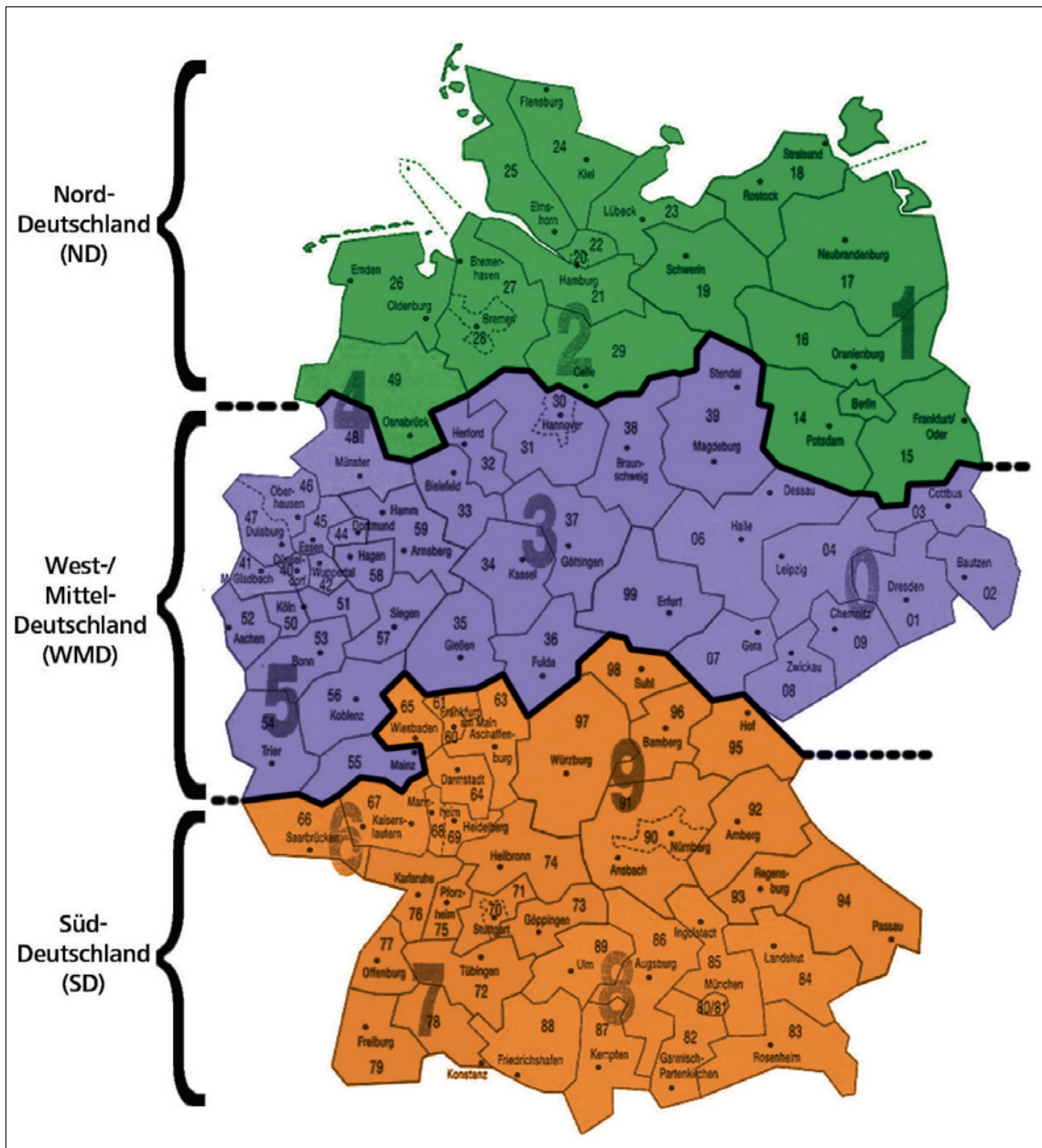


Abb. 8: Einteilung Deutschlands in Regionen (ND, WMD und SD) (Quelle: Eigene Darstellung)

Demnach werden neben Bremen und Hamburg auch die Regionen Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg und weite Teile Niedersachsens sowie Westfalen als Teil von NRW zu Norddeutschland gezählt. West- und mitteldeutsche Regionen umfassen neben den Bundesländern Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen auch weite Teile von NRW, Niedersachsen und Rheinland-Pfalz sowie Teilgebiete von Hessen. Zu Süddeutschland zählen die Bundesländer Baden-Württemberg, Bayern und Saarland sowie weite Teilgebiete von Hessen und Randgebiete von Rheinland-Pfalz.

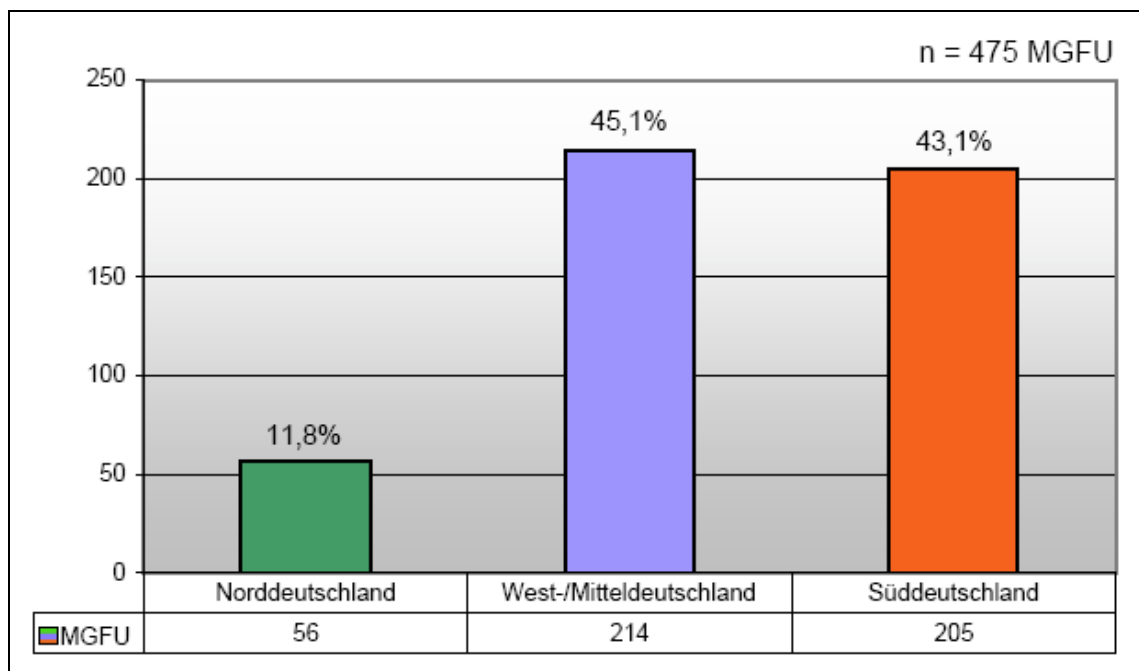


Abb. 9: Einteilung der MGFU nach Regionen (Quelle: Eigene Darstellung)

Nach der Zuweisung aller 475 MGFU zeichnet sich in Bezug auf ihre regionale Verbreitung folgendes Bild: 56 MGFU befinden sich in ND, 214 MGFU in WMD und die verbleibenden 205 MGFU in SD. Damit sind mit knapper Mehrheit die meisten MGFU in West-/Mitteldeutschland ansässig (entspricht 45,1% aller betreffenden MGFU). Auf SD entfallen 43,1% der betreffenden Unternehmen und die norddeutsche Region ist mit nur rund 12% vertreten.

Aufgrund der sowjetischen Besatzungszone und der Einführung der DDR mit der Enteignung der privatwirtschaftlichen Organisationen in Teilen Nord- und Ostdeutschlands nach dem 2. Weltkrieg ist es nicht verwunderlich, dass sich das Gros der MGFU in West-/Mitteldeutschland vorwiegend in Rheinland-Pfalz und NRW ansiedelte bzw. dort wieder aufgebaut wurde. Bei den in Norddeutschland ansässigen MGFU ließen sich die meisten in den Regionen um Hamburg und Bremen sowie in Schleswig-Holstein finden. In SD konnte die überwiegende Mehrheit der Unternehmen in Baden-Württemberg und Bayern festgestellt werden.

4.1.5 Managementstrukturen

Einleitend in Kapitel 1.1 wurden die Managementstrukturen von MGFU dargestellt und in Management-Grundtypen eingeteilt.

- Inhaberführung (I)
- Mischgeschäftsführung bzw. Gemischte (Geschäfts-)Führung (G)
- Fremdgeschäftsführung (F)

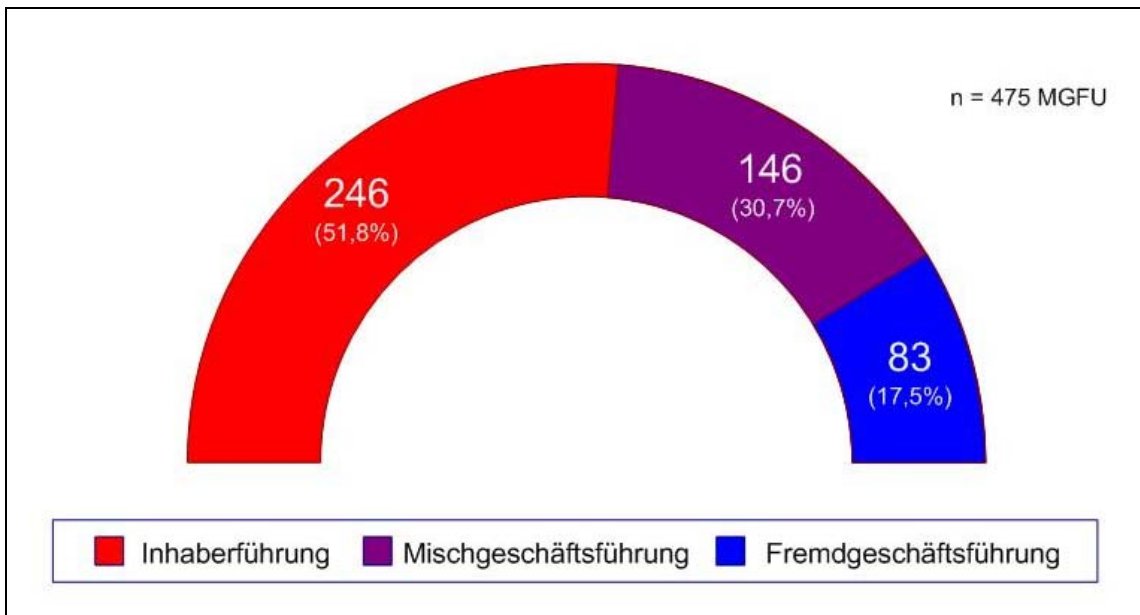


Abb. 10: Die Management-Grundtypen bei MGFU (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Auswertung der vorliegenden Datenbasis zeigt: Von den 475 MGFU sind bei 246 Unternehmen ausschließlich Familienmitglieder im Management vertreten und sind damit rein inhabergeführt. 83 der betreffenden Unternehmen sind hingegen fremdgeführt. Eine Mischgeschäftsführung herrscht aktuell bei 146 der Unternehmen. Demzufolge hat jedes dritte MGFU eine gemischte GF im Management institutionalisiert.

4.1.5.1 Einfluss der Unternehmensgröße auf die Managementstrukturen

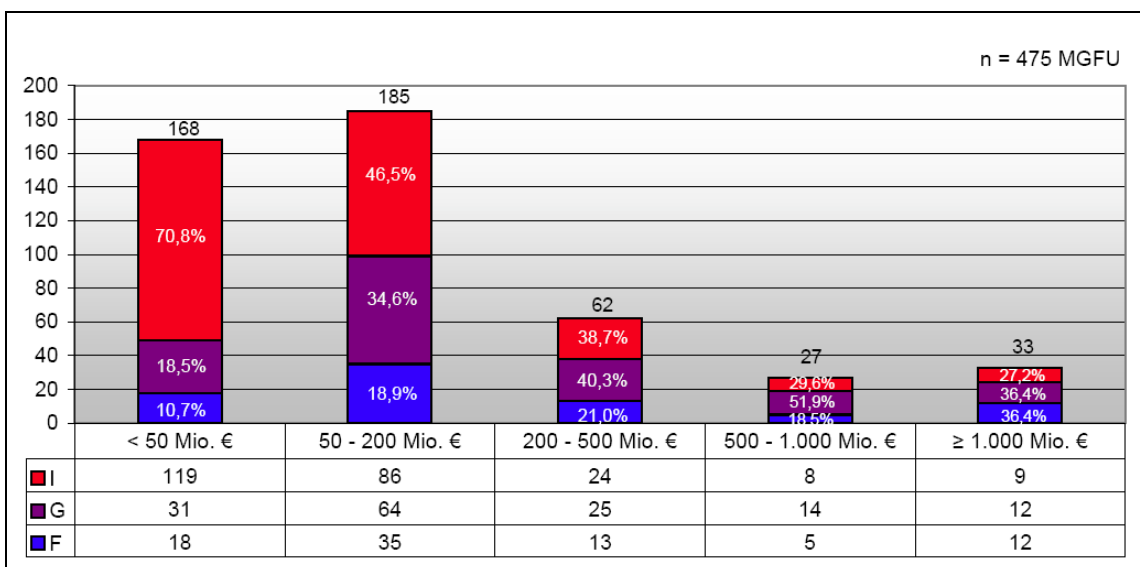


Abb. 11: Klassifizierung des Umsatzes nach Management-Grundtypen (Quelle: Eigene Darstellung)

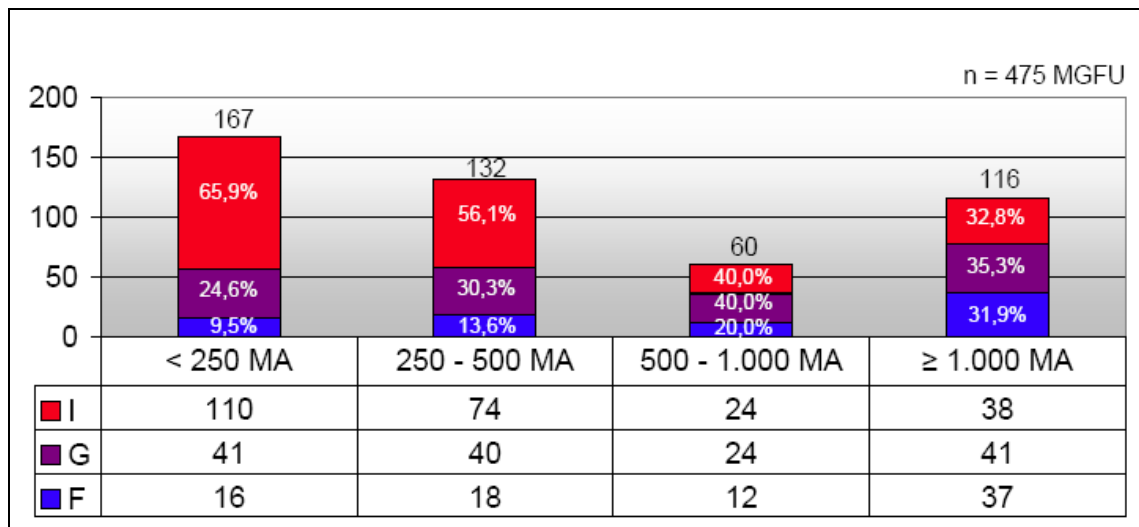


Abb. 12: Klassifizierung der Mitarbeiterzahl nach Management-Grundtypen (Quelle: Eigene Darstellung)

Frühere Untersuchungen z.B. von *PwC* (2008), *Klein et al.* (2007) *May et al.* (2005) oder *Schultzendorff* (1984) konnten bereits feststellen, dass Fremdmanagement bei zunehmender Unternehmensgröße eine wichtige Bedeutung einnimmt.⁴⁶ Diese Vermutung bestätigt hier vorliegende Studie: Je größer die Unternehmen sind, desto eher wird eine Fremd- bzw. Mischgeschäftsführung eingesetzt. Dies bedeutet umgekehrt: je kleiner die MGFU sind, desto eher werden sie vom Eigentümer-Unternehmer selbst geleitet.

Über 83% der inhabergeführten MGFU weisen einen Umsatz von unter 200 Mio. € auf und über 74% haben einen Mitarbeiterstamm von weniger als 500 MA. Dagegen sind MGFU mit einer Mischgeschäftsführung meist eher größere Unternehmen (MGFU II): Über 60% dieser MGFU erzielten Umsatzwerte zwischen 50 und < 500 Mio. € und über 71% beschäftigten bis zu 1.000 MA. Bei den ausschließlich fremdgeführten MGFU gibt es keine eindeutige Größenzuordnung. Sie sind in allen Unternehmensgrößen zu finden, wobei hier die Unternehmenstypen „MGFU II“ und „MGFU III“ überwiegen: Im Hinblick auf die Umsatzwerte konnten ca. 22% der fremdgeführten MGFU einen Jahresumsatz von unter 50 Mio. €, etwa 57% zwischen 50 und 500 Mio. € und rund 21% der Unternehmen 500 Mio. € und mehr erreichen. Der Blick auf die Mitarbeiterzahl zeigt folgendes Bild: Rund 19% aller fremdgeführten MGFU haben weniger als 250 MA, 36% zwischen 250 und 1.000 MA und 45% beschäftigen mehr als 1.000 Mitarbeiter.

In Großunternehmen (≥ 1.000 Mio. € bzw. ≥ 1.000 MA) liegt der Anteil des Management-Typus „Inhabergeführung“ aber immerhin noch bei rund 27% (Umsatzmerkmal) bzw. 33% (MA-Zahl). Dieses Ergebnis ist zum einen doch unerwartet hoch und zeigt zum anderen tendenziell, dass MGFU mit arbeitsintensiver Produktion und entsprechend hoher Mitarbeiterzahl eher inhabergeführt sind als rein umsatzstarke Firmen.

⁴⁶ Vgl. hierbei Fußnote 30

4.1.5.2 Einfluss der Rechts- und Gesellschaftsform auf die Managementstrukturen

Wie bereits festgestellt wurde, firmieren die untersuchten MGFU meist als Personengesellschaft mit der Rechtsform einer GmbH & Co. KG. Nun stellt sich die Frage, ob sich die Wahl der Rechtsform auch in der Wahl der Geschäftsführungsform (I, G, F) widerspiegelt.

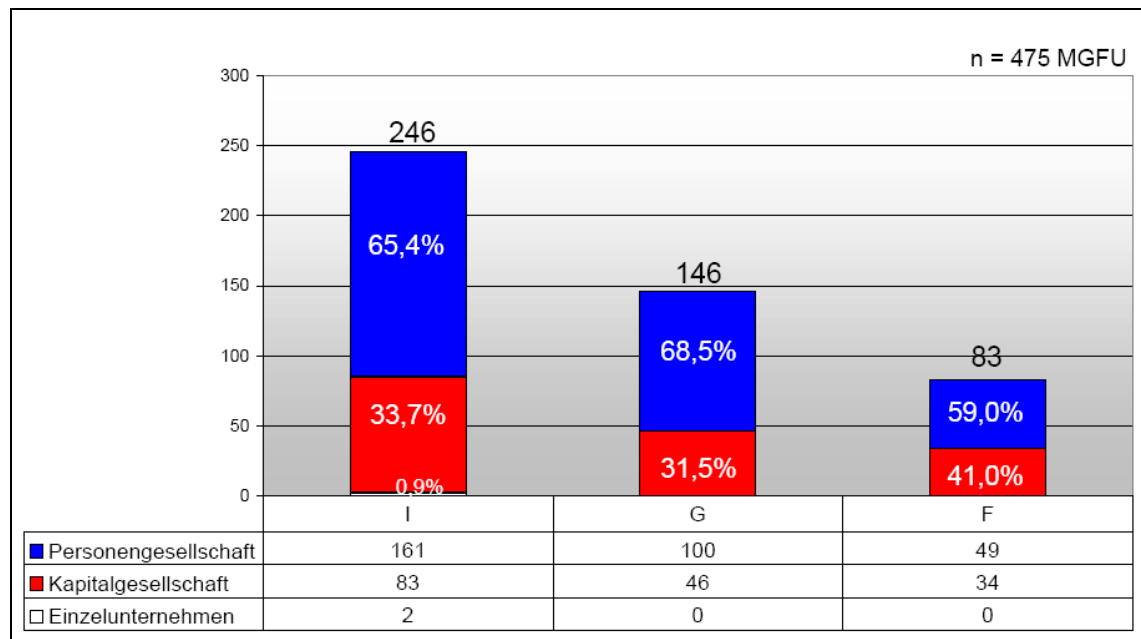


Abb. 13: Management-Grundtypen nach Gesellschaftsform (Quelle: Eigene Darstellung)

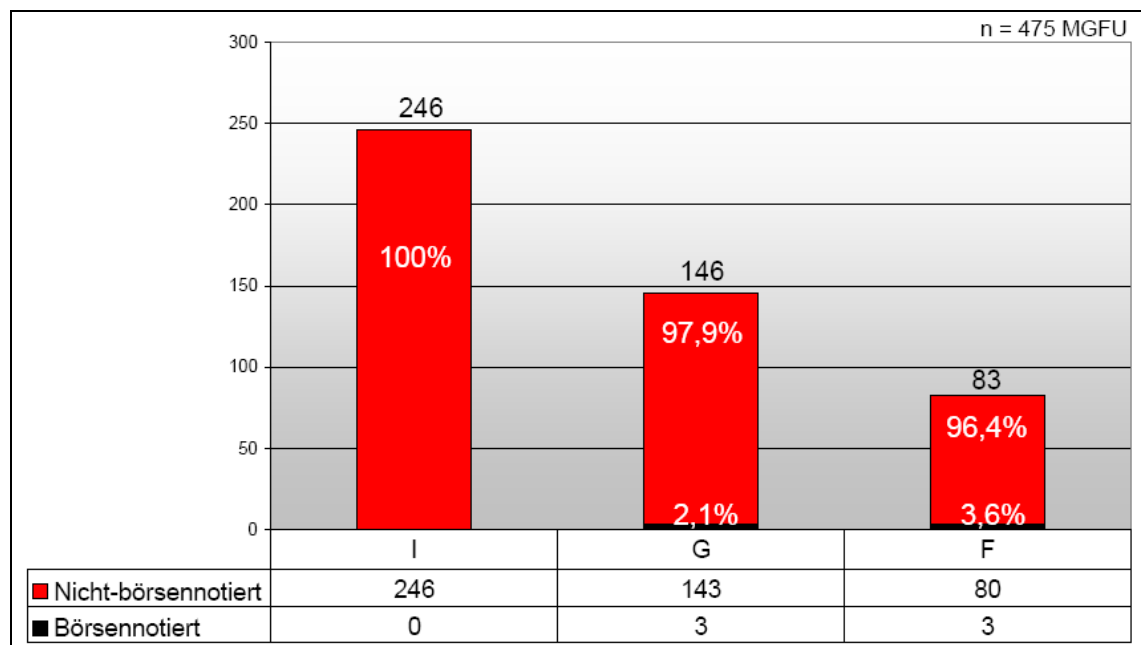


Abb. 14: Management-Grundtypen nach Börsennotierung (Quelle: Eigene Darstellung)

Die MGFU mit einer Inhaber- und Mischgeschäftsführung firmierten mit überwiegender Mehrheit (jeweils mit weit über 60%) als Personengesellschaft. Bei den fremdgeführten

MGFU hingegen liegt der Anteil der Kapitalgesellschaften weitaus höher: 41% aller MGFU mit einer Fremdgeschäftsführung sind Kapitalgesellschaften. Auch ist auffällig, dass es kein einziges inhabergeführtes Unternehmen gibt, das an der Börse notiert ist.

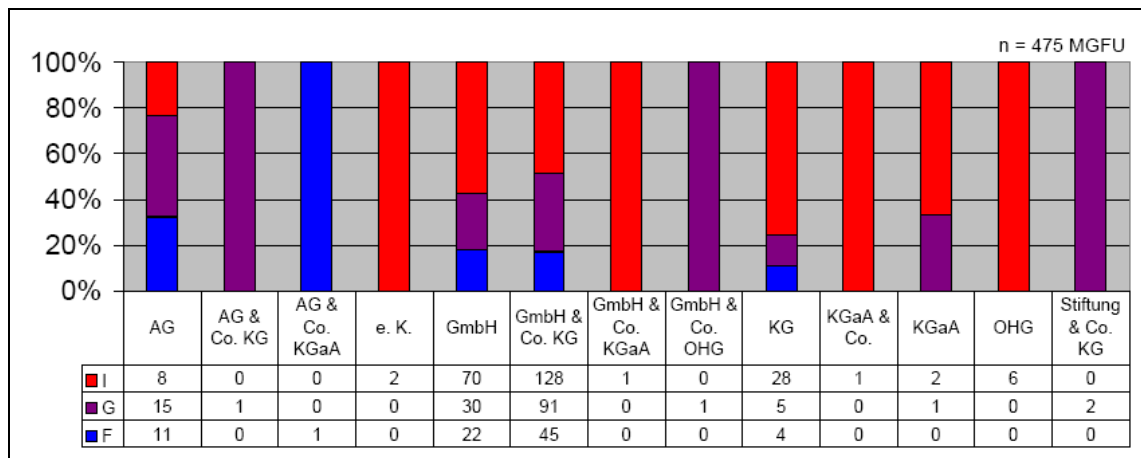


Abb. 15: Management-Grundtypen nach gewählter Rechtsform im Überblick (Quelle: Eigene Darstellung)

Zwar mag es verwunderlich erscheinen, dass es sich in der Gruppe der AGs mit rund zwei Drittel der betreffenden MGFU um inhaber- bzw. mischgeführte MGFU handelt. Bei näherer Betrachtung stellt man allerdings fest, dass nur die wenigsten MGFU an der Börse notiert sind, es sich also um sogenannte Familien-AGs handelt: von 23 der MGFU AGs sind nur 2 Unternehmen an der Börse gelistet.

Personengesellschaften, die nur sehr eingeschränkt bzw. erschwerend einen Einsatz von Fremdmanagern zulassen (wie die KG oder die OHG), sind demnach überwiegend inhabergeführt. Dagegen handelt es sich bei den Rechtsformen der GmbH & Co. KG und der GmbH um Formen, die ein Fremdmanagement vereinfacht ermöglichen. Daher ist in diesen beiden Rechtsformgruppen der Anteil der Misch- bzw. Fremdgeschäftsführung besonders hoch.

4.1.5.3 Management-Grundtypen nach regionaler Verbreitung

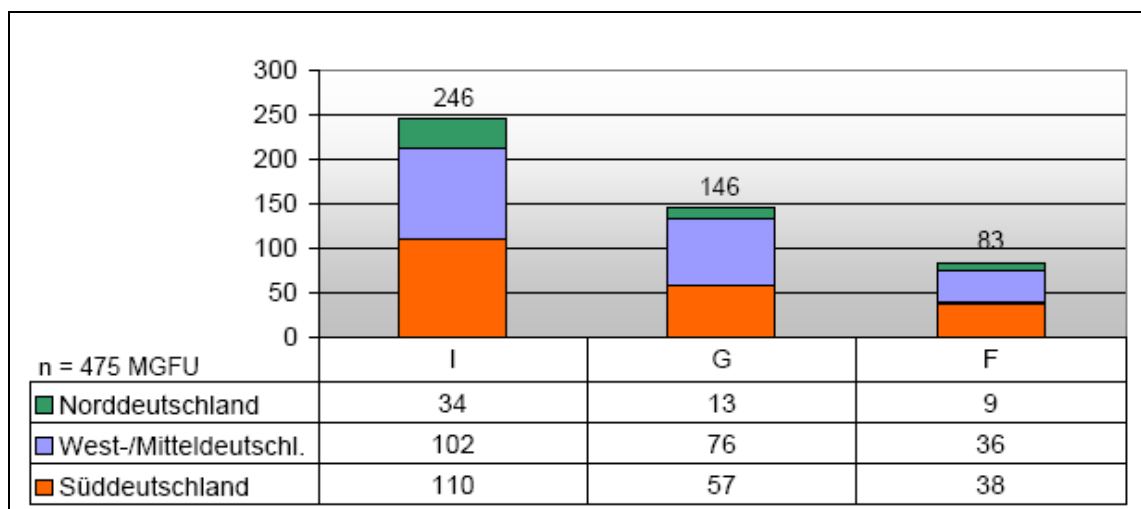


Abb. 16: Management-Grundtypen nach Regionen und Häufigkeit (Quelle: Eigene Darstellung)

Wie Abbildung 16 zeigt, sind eignergeführte MGFU mit über 44% in Süddeutschland vorzufinden. Auch die fremdgeführten MGFU sind dort am stärksten verbreitet. Dagegen sind hybrid geführte MGFU mit über 52% in West-/Mitteldeutschland ansässig.

4.1.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

- (1) **Unternehmensgröße:** Die Umsatzwerte der betreffenden MGFU liegen zwischen 25 und 14.131 Mio. €. Die Mitarbeiterzahl erstreckt sich von 50 bis einschließlich 55.513. Ferner konnte festgestellt werden, dass darunter viele Unternehmen den Typen „MGFU I“ und „MGFU II“ zugerechnet werden können und je nach Klassifizierungsdefinition (Umsatz oder Mitarbeiterzahl) nur ein Viertel bis ein Achtel zu den Großunternehmen (MGFU III) zu zählen sind: Von allen 475 Unternehmen weisen 353 Unternehmen (74,3%) Jahresumsatzwerte von unter 200 Mio. € auf und 299 Unternehmen (62,9%) haben weniger als 500 Mitarbeiter.
- (2) **Rechts- und Gesellschaftsform:** Circa 56% aller betreffenden MGFU firmieren in der Rechtsform einer GmbH & Co. KG. Die GmbH als zweitstärkste gewählte Rechtsform kommt auf rund 26%. Mit über 65% aller betreffenden Unternehmen ist die Personengesellschaft die weit verbreitetste Gesellschaftsform. Der Börsengang spielt bei den MGFU keine bedeutende Rolle: Nur 1,3% dieser Unternehmen sind an der Börse notiert.
- (3) **EK-Anteil der Unternehmerfamilie:** Bei über 97% der MGFU halten die Unternehmerfamilien einen EK-Anteil, der über 50% liegt. Damit befinden sich fast alle Familienunternehmen mit überwiegender Mehrheit in Familienbesitz.
- (4) **Regionale Verbreitung:** Über 88% der MGFU sind in West-/Mittel- und Süddeutschland ansässig. Mit 45,1% ist West-/Mitteldeutschland am stärksten vertreten. In Norddeutschland gibt es hingegen relativ wenige MGFU.
- (5) **Managementstrukturen:** Die Inhaberführung liegt bei ca. 52%, die Mischgeschäftsführung bei rund 31% und ein reines Fremdmanagement bei ca. 17% der betreffenden MGFU vor. Etwa die Hälfte der MGFU ist damit inhabergeführt, jedes dritte MGFU hat im Management eine Mischgeschäftsführung etabliert, während nur jedes sechste MGFU ausschließlich fremdgeführt wird.
 - a) *Einfluss der Unternehmensgröße auf die Managementstrukturen:* MGFU mit Inhaberführung sind meist eher mittlere und größere Unternehmen (MGFU I und II), MGFU mit einer Mischgeschäftsführung sind meist eher größere Unternehmen (MGFU II) und MGFU mit Fremdgeschäftsführung sind in allen Unternehmensgrößen zu finden, wobei hier die Typen „MGFU II“ und „MGFU III“ überwiegen. Pauschalisiert kann man behaupten: je größer die MGFU, desto weniger lassen sich inhabergeführte MGFU finden. Trotzdem sind noch 28% der MGFU mit einem Umsatz von ≥ 500 Mio. € und rund 35% der MGFU mit ≥ 500 MA inhabergeführt.

- b) *Einfluss der Rechts- und Gesellschaftsform auf die Managementstrukturen:* Die untersuchten MGFU mit Inhaber- und Mischgeschäftsführung sind meist Personengesellschaften, firmieren überwiegend in der Rechtsform einer GmbH & Co. KG und sind fast ausschließlich nicht-börsennotiert. Dagegen weisen MGFU mit reinem Fremdmanagement ein weitgehend ausgeglicheneres Verhältnis zwischen Kapital- und Personengesellschaften auf: über 40% dieser betreffenden Unternehmen sind Kapitalgesellschaften. Auch ist der Anteil der börsennotierten Unternehmen in dieser Gruppe um ein Fünffaches höher.
- c) *Regionale Unterschiede bezüglich der Managementstrukturen:* In Süddeutschland herrschen MGFU mit Inhaber- und Fremdgeschäftsführung vor, während MGFU mit Mischgeschäftsführung mit über 52% überwiegend in West-/Mitteldeutschland zu finden sind.

4.2 Bedeutung, Ausprägung und Variantenreichtum der MGFU mit Mischgeschäftsführung (hybride Geschäftsführung)

Rund jedes 3. MGFU hat im Management eine Mischgeschäftsführung institutionalisiert. Damit kommt dieser Managementform in der Unternehmenslandschaft der MGFU eine große Bedeutung zu.

4.2.1 Die hybride Geschäftsführung bei MGFU

Hier werden die MGFU mit Mischgeschäftsführung gesondert behandelt und unter folgenden Gesichtspunkten näher betrachtet:

- (1) Unternehmensgröße (nach Umsatz und Mitarbeitern)
- (2) Rechts- und Gesellschaftsform
- (3) EK-Anteil der Unternehmerfamilie
- (4) Regionale Verbreitung
- (5) Zusammensetzung des Managements

4.2.1.1 Größe der Unternehmen mit hybrider Geschäftsführung

In Kap. 4.1.5.1 wurde eruiert, dass die meisten Firmen mit hybrider Geschäftsführung eher größere Unternehmen (MGFU II) sind.

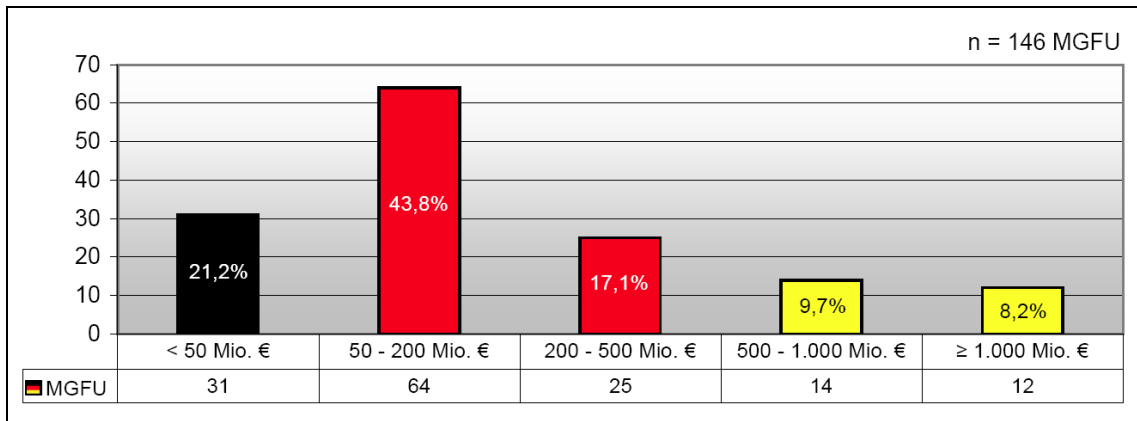


Abb. 17: Unternehmen mit hybrider Geschäftsführung nach Umsatz (Quelle: Eigene Darstellung)

Rund 21% der MGFU mit einer Mischgeschäftsführung erreichen Jahresumsatzwerte von unter 50 Mio. €, während am anderen Ende nur rund 8% der Unternehmen mit Mischgeschäftsführung über 1.000 Mio. € Jahresumsatz erzielen. Die breite Mehrheit befindet sich in den mittleren Größenklassen.

Betrachtet man hingegen die Mitarbeiterzahl, so wird keine eindeutige Zuordnung erkennbar. Mischgeschäftsführungen sind nach diesem Kriterium in allen Größenklassen vertreten, wobei der Typus „MGFU II“ auch hier überwiegt:

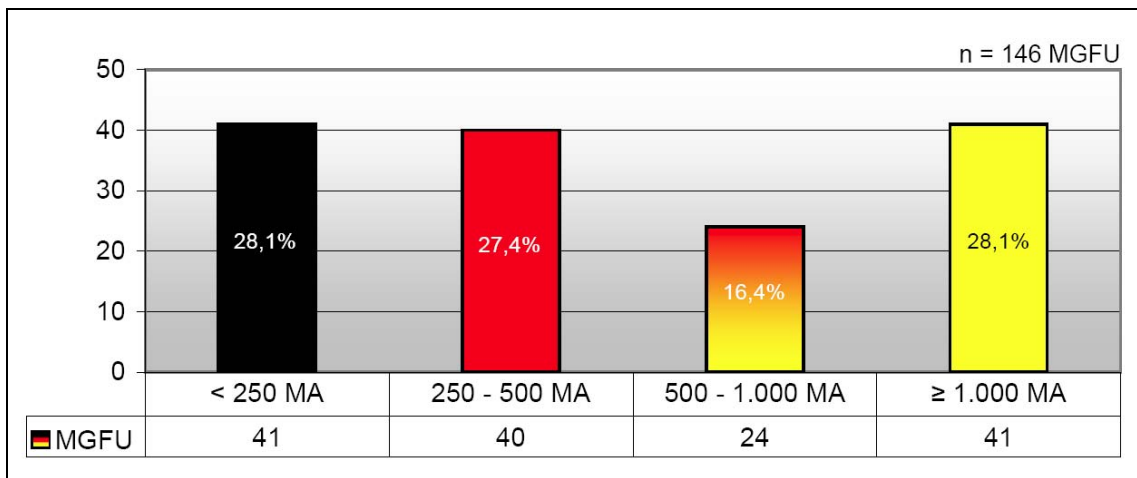


Abb. 18: Unternehmen mit hybrider Geschäftsführung nach Mitarbeiterzahl (Quelle: Eigene Darstellung)

Etwa 28% der MGFU gehören demnach zu den eher mittleren, rund 44% zu den eher größeren Unternehmen und wiederum etwa 28% zu den Großunternehmen.

4.2.1.2 Rechts- und Gesellschaftsform der Unternehmen mit hybrider Geschäftsführung

Die breite Mehrheit der mischgeführten MGFU firmiert als GmbH & Co. KG.

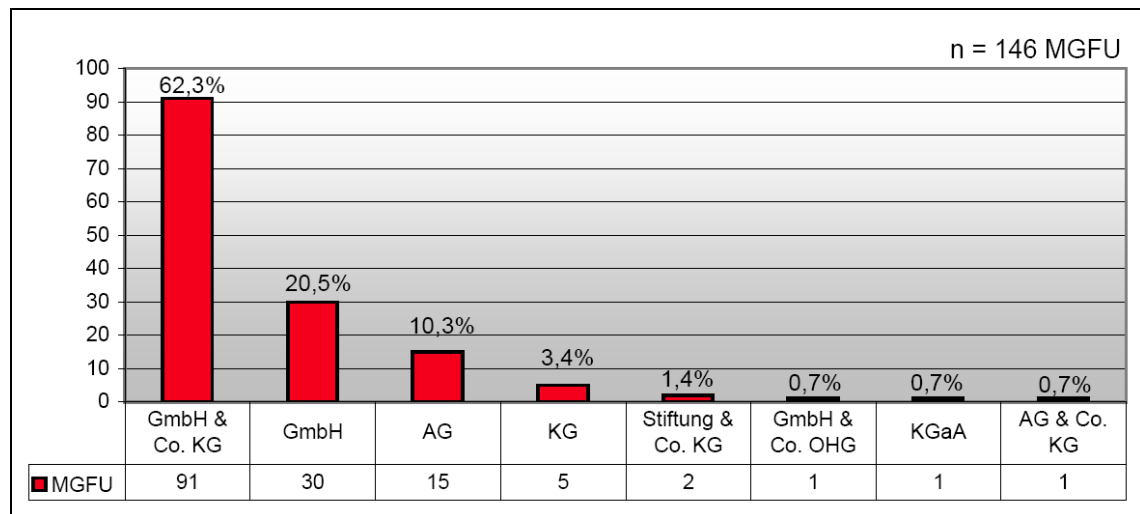


Abb. 19: Die Rechtsformen von MGFU mit Mischgeschäftsführung (Quelle: Eigene Darstellung)

91 von 146 MGFU (62,3%) sind GmbH & Co. KGs. Lediglich 31,5% der MGFU sind Kapitalgesellschaften. Mit fast 21% aller MGFU mit gemischter Führung überwiegt in dieser Gruppe die GmbH. Auf die AG entfallen rund 10%. Alle anderen Rechtsformen spielen keine wesentliche Rolle.

Mit über 68% ist die Personengesellschaft bei den hybrid geführten MGFU mit Abstand die am stärksten vertretene Gesellschaftsform.

Der Börsengang ist nicht von Bedeutung: Nur rund 2% sind an der Börse notiert.

4.2.1.3 EK-Anteil der Unternehmerfamilie bei MGFU mit hybrider Geschäftsführung

Genauso wie bei der Grundgesamtheit aller MGFU halten auch bei über 97% der MGFU mit hybrider Geschäftsführung die Eigentümerfamilien einen EK-Anteil von über 50%. Damit unterscheiden sich diese Firmen bei diesem Aspekt in keiner Weise von der Gesamtheit aller untersuchten Unternehmen.

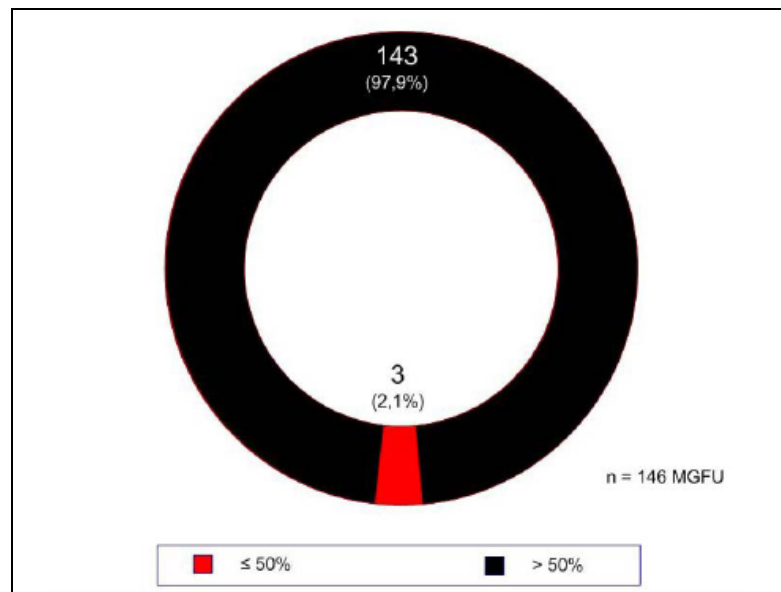


Abb. 20: EK-Anteil der Unternehmerfamilie bei MGFU mit Mischgeschäftsführung
(Quelle: Eigene Darstellung)

4.2.1.4 Regionale Verbreitung der Unternehmen mit hybrider Geschäftsführung

Über die Hälfte der MGFU mit einer gemischten Geschäftsführung (52,1%) sind in West-/Mitteldeutschland zu finden. Auf Süddeutschland entfallen 57 Unternehmen (39%) und auf die norddeutsche Region 13 MGFU (8,9%).

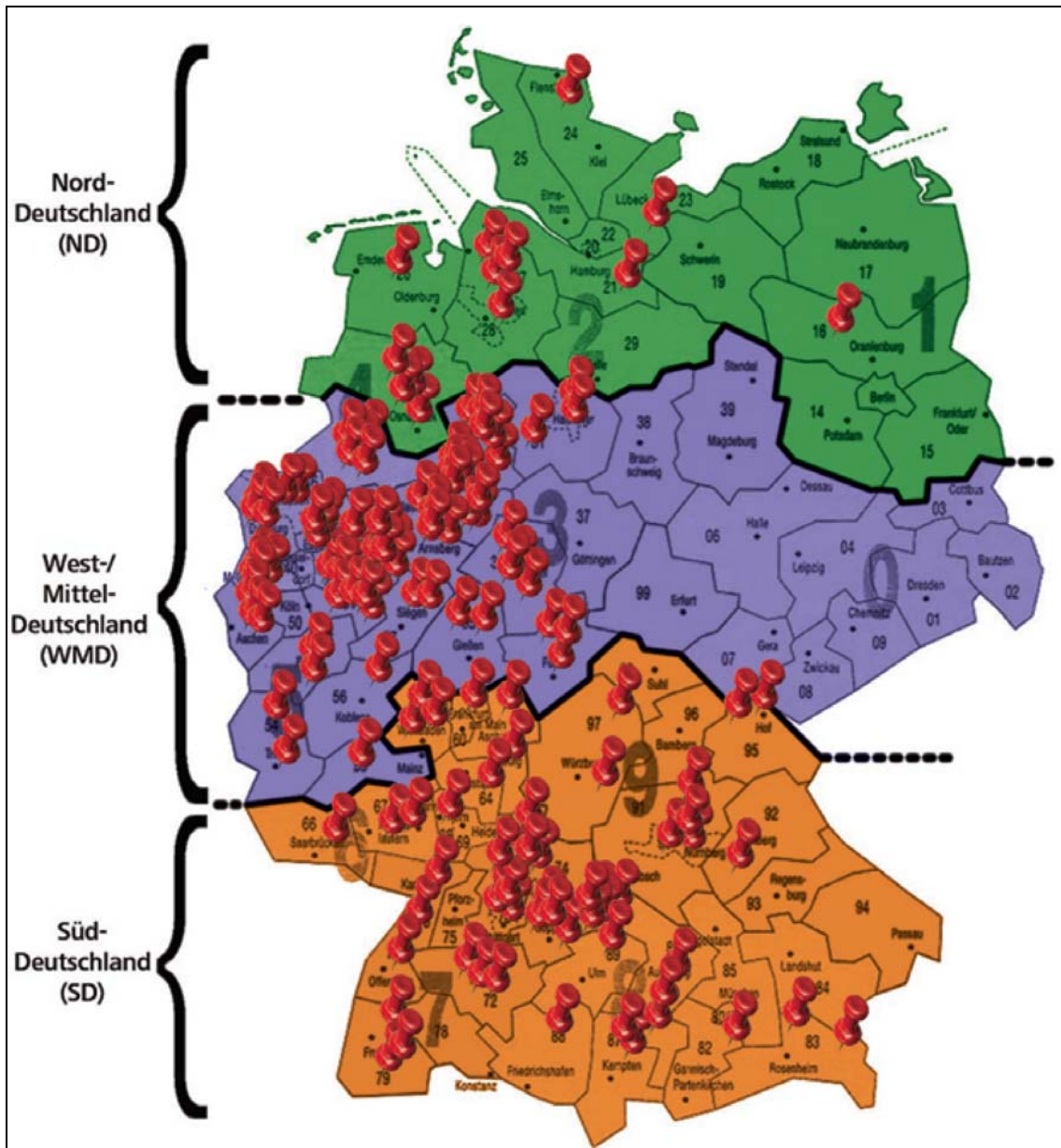


Abb. 21: Die regionale Verbreitung der MGFU mit Mischgeschäfts-führung (Quelle: Eigene Darstellung)

MGFU mit hybrider Geschäftsführung sind sehr stark in NRW verbreitet: Über 50 Unternehmen und damit über ein Drittel sind in diesem Bundesland ansässig. Allein auf die Stadt Bielefeld entfallen 5 Unternehmen und ist damit Spitzenreiter, gefolgt von der zweitgrößten Stadt im Münsterland, die Stadt Rheine, mit 3 MGFU mit hybrider Geschäftsführung. Daneben stellt die süddeutsche Region ein weites Verbreitungsgebiet von mischgeführten MGFU dar. Hierbei sind die betreffenden Unternehmen flächendeckend in ganz Süddeutschland verteilt. Die Spitzenreiter sind mit jeweils 3 entsprechenden Firmen die Städte Esslingen und Heilbronn in Baden-Württemberg.

4.2.1.5 Die Zusammensetzungen der hybriden Geschäftsführungen von MGFU

Im Folgenden werden die MGFU mit hybrider Geschäftsführung nach drei Merkmalen beschrieben und ausgewertet:

- (1) Anzahl Familienmanager (aktive Familieneigner) zu Fremdmanagern
- (2) Über-/Unterordnungsverhältnis (Sprecher/Vorsitz der Geschäftsführung)
- (3) Kombination aus (1) und (2): Anzahl im Verhältnis zur Über-/Unterordnung

Betrachtet man die Anzahl der Fremdmanager (FremdM) im Verhältnis zu den Familienmanagern (FamM), so ergibt sich folgendes Bild:

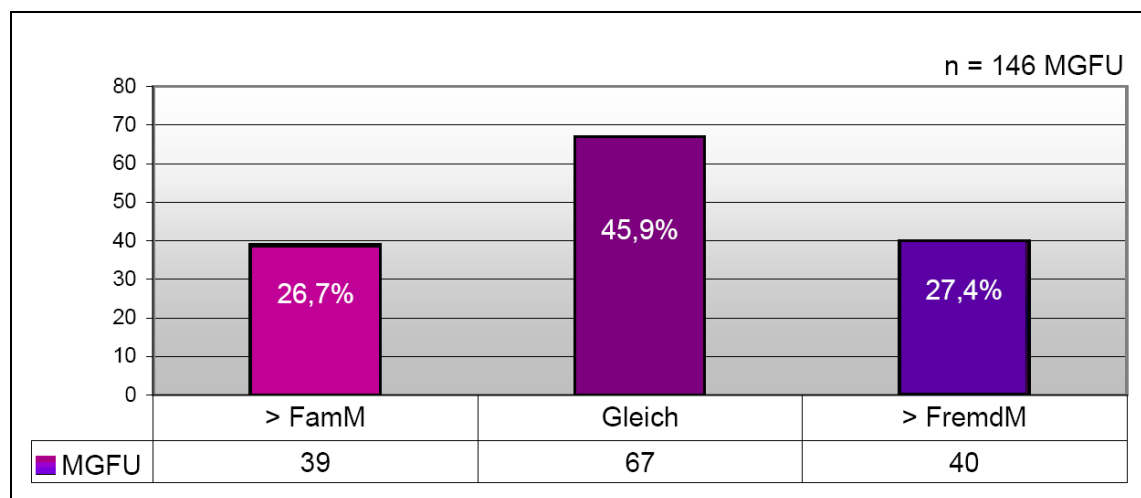


Abb. 22: Managementbesetzung von Mischgeschäftsführungen (Quelle: Eigene Darstellung)

Bei über 45% der betreffenden MGFU sind genauso viele Posten an Familienmitglieder wie an extern berufene Geschäftsführer vergeben worden. Zudem ist der Anteil der Mehrbesetzung von Familienmitgliedern zu Fremdmanagern und umgekehrt ausgeglichen (je ca. 27%).

Wird ferner die Anzahl der vergebenen Managerposten verglichen, so lässt sich feststellen, dass die hybriden MGFU verhältnismäßig wenige Manager beschäftigen.

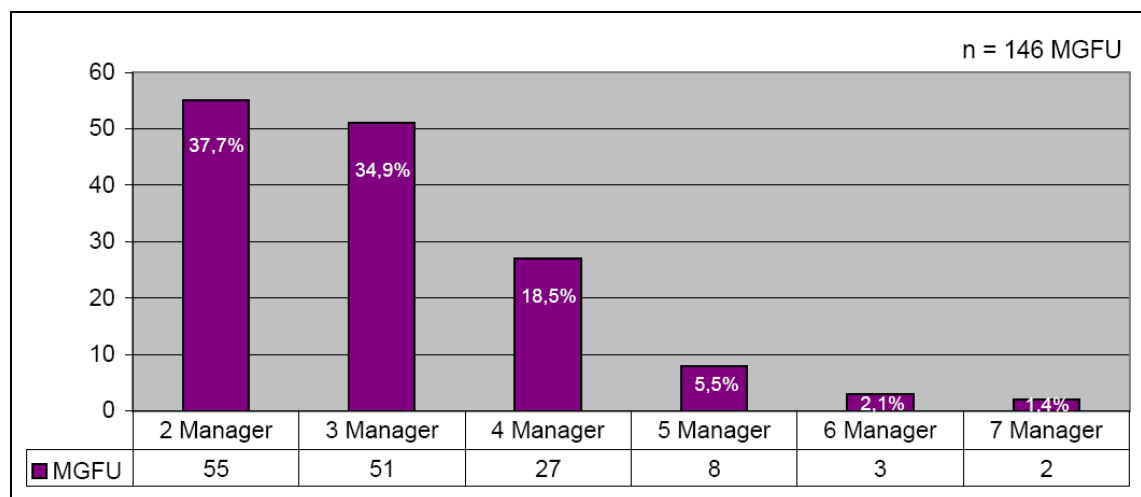


Abb. 23: Anzahl vergebener Managerposten in hybriden MGFU (Quelle: Eigene Darstellung)

55 von 146 MGFU mit hybrider Geschäftsführung (37,7%) agieren mit exakt 2 Managern an der Spitze (darunter jeweils ein FamM und ein FremdM). In 51 der Unternehmen (34,9%) wurden insgesamt 3 Geschäftsführer installiert. In 32 der Fälle (62,7%) lag hier eine Mehrbesetzung von Familienmitgliedern vor. Nur rund jedes fünfte MGFU (18,5%) wählte eine „4er-Besetzung“. Dabei wurden mit 40,7% der MGFU mehr Fremdmanager als Familienmitglieder einberufen. Bei 44,4% waren die Posten gleich stark verteilt. Die Anzahl von 5 und mehr Managerstellen kam nur noch bei rund jedem 9. MGFU vor. Unternehmen mit über 7 Geschäftsführer in der Unternehmensleitung ließen sich nicht mehr finden. Mit einer kleinen Mehrheit (58,2 zu 41,8%) wurde eine gerade Anzahl von Geschäftsführern bevorzugt: das Verhältnis liegt bei 4:3.

Da das Zahlenverhältnis zwischen Fremd- und Familienmanager nur eine bedingte Aussagekraft bezüglich der Machtverhältnisse erlaubt, gilt es ferner das Über-/Unterordnungsverhältnis zwischen Familienmitglieder und Fremdmanager zu analysieren. Eine Über-/Unterordnung ist feststellbar, wenn einem Managementmitglied der Vorsitz der Geschäftsführung zugesprochen ist oder er als Sprecher der Geschäftsleitung auftritt.⁴⁷ Hierbei kann natürlich nur die nach außen erkennbare bzw. von den betreffenden MGFU angegebene Über-/Unterordnung einbezogen werden. Verborgene und nicht institutionalisierte Überordnungen mögen in der Realität vorkommen und gar entscheidend sein, konnten jedoch hier nicht berücksichtigt werden.⁴⁸

⁴⁷ Falls keiner dieser Fälle vorlag, so wurde von einer Gleichordnung ausgegangen.

⁴⁸ Es dürfte sehr schwierig sein, hier zu validen Aussagen zu kommen. In unserer Studie entschieden wir, dass eine reine Vermutung für die Feststellung einer Unter-/Überordnung nicht ausreicht. Die Rangordnung wurde häufig telefonisch erfragt oder Unternehmenspublikationen bzw. der Unternehmens-Homepage entnommen.

Nach Auswertung des Datenmaterials in Bezug auf die zugrunde gelegte Über-/Unterordnung wurde festgestellt, dass sich bedeutend mehr Familienmanager als Fremdgeschäftsführer in der Position des Vorsitzenden der Geschäftsführung befinden bzw. als Sprecher der Geschäftsleitung agieren und damit ihren extern berufenen Kollegen übergeordnet sind. Das Verhältnis der Über- zur Unterordnung liegt hier bei 5:1. Allerdings herrscht bei mehr als der Hälfte der betreffenden MGFU mit Mischgeschäftsführung eine Gleichrangigkeit zwischen Familien- und Fremdmanager im Management, was das Phänomen der Überordnung von Familienmanagern relativiert.

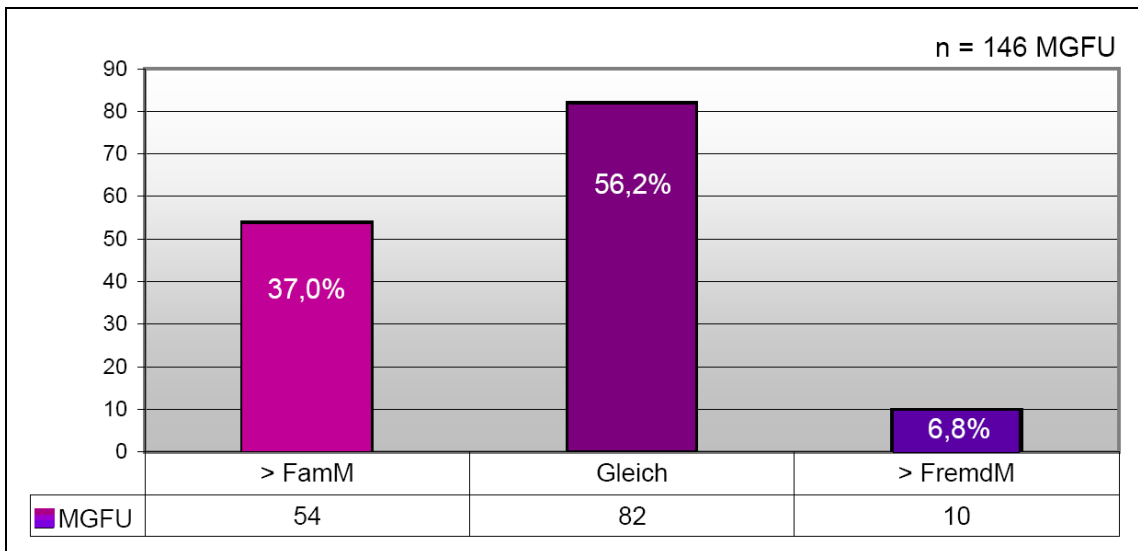


Abb. 24: Über-/Unterordnungsverhältnis zwischen FamM und FremdM im Management hybrider MGFU (Quelle: Eigene Darstellung)

Abschließend stellt sich die Frage, ob zwischen der Anzahl von Fremd- und Familienmanagern und der Über-/Unterordnung ein Zusammenhang besteht.

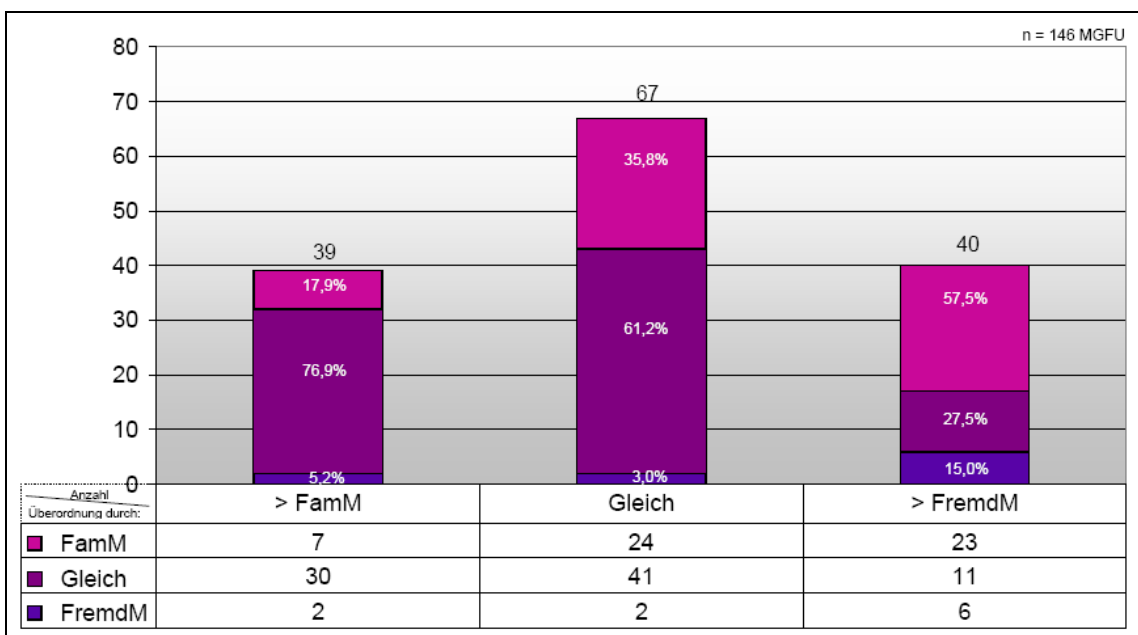


Abb. 25: Kombination aus Anzahl FamM zu FremdM und Über-/Unterordnung im Management (Quelle: Eigene Darstellung)

Bei den MGFU mit hybrider Geschäftsführung mit gleich vielen Familien- und Fremdmanagern ist mit großer Mehrheit (rund 61% aller betreffenden MGFU mit gemischter Führung) eine Gleichrangigkeit zwischen familieninternen und externen Geschäftsführern vorzufinden. In MGFU mit einer höheren Anzahl von Familienmanagern als externe Führungskräfte im Management herrscht zu über 76% eine Gleichstellung und nur zu circa 18% kann eine Überordnung durch Familienmitglieder festgestellt werden. Dagegen ist bei MGFU, in denen die Fremdmanager zahlenmäßig überwiegen, festzustellen, dass sich die Unternehmerfamilie/n in über 57% der Fälle den Vorsitz (Sprecher) der Geschäftsführung vorbehält/halten. Nur bei rund jedem siebten MGFU mit Mischgeschäftsführung ist ein externer Manager dem/den Familienmitglied/ern übergeordnet.

Betrachtet man ferner das Über-/Unterordnungsverhältnis zu der Anzahl der vergebenen Managerposten, so konnte festgestellt werden, dass sich bei hybriden MGFU mit einer geraden Anzahl von Geschäftsführern ein unterschiedliches Bild zeigt:

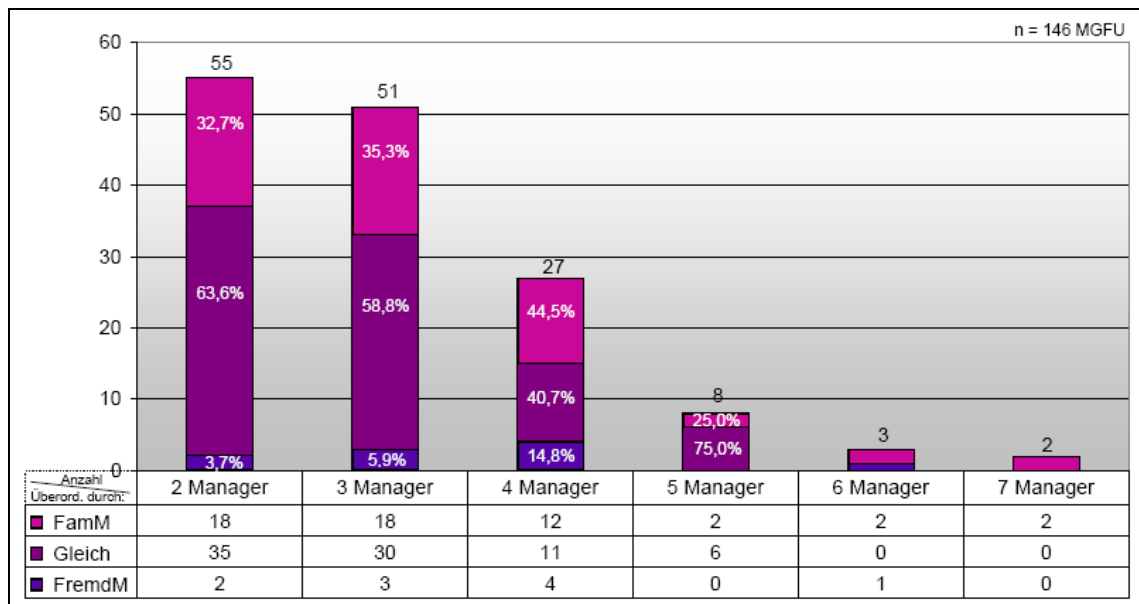


Abb. 26: Kombination aus Anzahl Managerposten und Über-/Unterordnung im Management
(Quelle: Eigene Darstellung)

Bei den MGFU mit 2 Managern an der Firmenspitze überwiegt mit großer Mehrheit der Anteil der Gleichrangigkeit zwischen Familien- und Fremdmanager (63,6%). Dieses Ergebnis hat doch sehr überrascht, da zumal die Unternehmensfamilie sich hier meist nicht die letzte Entscheidungsgewalt in der Geschäftsleitung gesichert hat. Bei den „4er-Besetzungen“ waren hingegen die Familienmitglieder den externen Managern häufig übergeordnet (44,5%). Da hier mit über 40% eine höhere Anzahl von Familienmanagern als externe Führungskräfte vorzufinden war, ist dies keineswegs verblüffend. In der Gruppe der ungeraden Manageranzahl (3 und 5) gab es keine erheblichen Unterschiede. Hier überwiegt mehrheitlich der Anteil der Gleichstellung.

Im Vergleich gerader zu ungerader Anzahl von Managern in MGFU mit gemischter Geschäftsführung gab es ebenso keine größeren Abweichungen: In beiden Kategorien konnte mit großer Mehrheit (jeweils über 54%) eine Gleichrangigkeit zwischen familieninternen und externen Geschäftsführern festgestellt werden. Zudem herrscht nur in wenigen Fällen eine Überordnung durch Fremdmanager.

4.2.2 Zusammenfassung der Ergebnisse

- (1) **Unternehmensgröße:** Die Umsatzwerte der untersuchten MGFU mit einer Mischgeschäftsführung liegen zwischen 25 und 10.000 Mio. €. Ihre Mitarbeiterzahlen erstrecken sich von 58 bis einschließlich 39.000 MA. Meist handelt es sich dabei um eher größere Unternehmen (MGFU II): Bei über 60% dieser MGFU liegt der Jahresumsatz zwischen 50 und unter 500 Mio. €. Circa 72% der Unternehmen beschäftigen unter 1.000 Mitarbeiter.
- (2) **Rechts- und Gesellschaftsform:** Über 62% der MGFU mit hybrider Geschäftsführung firmieren als GmbH & Co. KG. Lediglich 31,5% sind Kapitalgesellschaften. Mit über 68% der mischgeschäftsführten MGFU ist die Personengesellschaft mit Abstand die am weitesten verbreitete Gesellschaftsform.

Der Börsengang ist nicht von Bedeutung: Nur rund 2% dieser Unternehmen sind an der Börse notiert.

- (3) **EK-Anteil der Unternehmerfamilie:** Bei 143 der betreffenden Mehr-Generationen-Familienunternehmen (> 97%) halten die Eigentümerfamilien einen EK-Anteil von mehr als 50%. Damit deckt sich dieses Ergebnis mit dem Ergebnis aus der Untersuchung der Grundgesamtheit.
- (4) **Regionale Verbreitung:** West-/Mitteldeutschland ist das stärkste Verbreitungsgebiet von MGFU mit Mischgeschäftsführung: Über 52% der Unternehmen sind in diesen Regionen vorzufinden. Daneben sind die betreffenden MGFU flächendeckend in Süddeutschland verbreitet.
- (5) **Relevanz und Bedeutung:** Die Mischgeschäftsführung findet sich in MGFU häufiger als die reine Fremdgeschäftsführung. Von den 475 untersuchten MGFU werden 146 von einer Mischgeschäftsführung geleitet, während ein reines Fremdmanagement bei nur 83 der betreffenden Unternehmen vorliegt. Damit ist jedes 3. MGFU mischgeführt und nur rund jedes 6. MGFU ausschließlich fremdgeführt.

- (6) **Zusammensetzung der Mischführung (Varianz)**

- a) **Verhältnis der Anzahl Familienmanager zu Fremdmanager:** Bei den meisten (45,9%) der betreffenden MGFU sind genauso viele familieninterne wie externe Manager angestellt. Zudem versuchen sie mit einer geringen Anzahl von Managern in der Unternehmensleitung auszukommen: Bei über 37% der MGFU mit hybrider Geschäftsführung sind insgesamt nur zwei Managerposten vergeben worden. MGFU mit mehr

als 7 Geschäftsführer an der Unternehmensspitze waren nicht vorzufinden.

- b) **Über-/Unterordnungsverhältnis:** Wie (beinahe) erwartet, lassen sich die Familienmitglieder den Vorsitz bzw. die Position als Sprecher der Geschäftsleitung nicht aus den Händen nehmen. Nur bei einer kleinen Minderheit von 6,8% hat den Vorsitz ein familienfremdes Managementmitglied inne. Allerdings relativiert sich dieses Ergebnis, wenn man berücksichtigt, dass bei mehr als der Hälfte aller betreffenden MGFU mit einer Mischgeschäftsführung Gleichrangigkeit zwischen den internen und externen Managern herrscht, was durchaus ein verblüffendes Ergebnis darstellt.
- c) **Kombination aus (a) und (b):**
- Bei den MGFU mit hybrider Geschäftsführung mit gleich vielen externen wie internen Managern herrscht bei über 61% Gleichrangigkeit zwischen den Familien- und Fremdmanagern.
 - Bei den MGFU mit hybrider Geschäftsführung, in denen mehr familieninterne als externe Managementmitglieder vorzufinden sind, liegt zu rund 77% eine Gleichstellung vor. Nur bei rund 18% dieser Unternehmen kann eine Überordnung durch Familienmitglieder festgestellt werden.
 - Im Management mit mehr externen Managern als Familienmitgliedern behalten sich die Unternehmerfamilien in über 57% der Fälle den Vorsitz bzw. den Posten als Sprecher der Geschäftsleitung vor. Nur bei etwa jedem 7. Unternehmen ist ein Fremdmanager dem/den aktiv tätigen Familieneigner/n übergeordnet.
 - Im Vergleich gerader zu ungerader Anzahl von Managerposten in den betreffenden MGFU konnten keine großen Abweichungen festgestellt werden: Mit überwiegender Mehrheit herrscht Gleichrangigkeit zwischen familieninternen und externen Geschäftsführern. Bei Unternehmen mit insgesamt 2 Managern an der Unternehmensspitze ist der Anteil der Gleichstellung mit über 63% unerwartet hoch.

5 Schlussbemerkung und Ausblick

Die hier vorliegende Studie legt neue Untersuchungsergebnisse bezüglich des Unternehmenstypus der Mehr-Generationen-Familienunternehmen und dessen Managementstrukturen vor. Insbesondere die Bedeutung, Ausprägung und Varianz der sogenannten hybriden Geschäftsführungsform, bei denen neben Familienmitgliedern auch externe Manager in der Geschäftsführung institutionalisiert sind, steht im Zentrum.

Die Untersuchung belegt, dass derzeit über 30% aller deutschen MGFU im verarbeitenden Gewerbe gemischt geführt werden. Damit kommt diesem Typus eine große Bedeutung in der Unternehmenslandschaft der MGFU zu. Umso erstaunlicher ist es, dass die Mischgeschäftsführung in der Wissenschaft bislang eher unbeachtet geblieben ist.

Die Untersuchung hat sich damit weitgehend auf wissenschaftliches Neuland begeben und erste Einblicke in das Thema ermöglicht. Sie bildet die Basis für ein Promotionsvorhaben des Autors, welches weitere Studien über die Mischgeschäftsführung in deutschen MGFU des verarbeitenden Gewerbes beinhaltet und helfen soll, die diesbezügliche Forschungslücke zu schließen.

Literaturverzeichnis

- Baus, K.** (2007): Fremdmanagement in Familienunternehmen, Heft 9 der Schriftenreihe des Kirsten Baus Instituts für Familienstrategie, Stuttgart
- Becker, F.G.** (2007): Fremdmanagement in Familienunternehmen - Annäherung an eine vielschichtige Thematik, in: Heupel, T. (Hrsg.): Management kleiner und mittlerer Unternehmen - Stand und Perspektiven der KMU-Forschung, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, S. 205-224
- Gabler Wirtschaftslexikon** (2004), 16., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Band K-R, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, Stichwort „Management“
- Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft** (2001), 8., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, A-Z, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Gersick, K.E./Davis, J.A./Hampton, M.M./Lansberg, I.** (1997): Generation to Generation: Life cycles of family business, Harvard Business School Press, Boston
- hannoverimpuls** (2005): Branchenreport Region Hannover, Hannover
- Hauser, H.-E./Wolter, H.-J.** (2007): Qualitative und quantitative Auseinandersetzung mit der Mittelstandsdefinition, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2007, Wiesbaden
- Hungenberg, H./Wulf, T.** (2007): Grundlagen der Unternehmensführung , 3. aktual. und erw. Auflage, Springer Verlag, Berlin u.a.
- James, H.S. Jr.** (1999): Owners as managers, extended horizons and the family firm, in: International Journal of the Economics of Business, Jg. 6, Nr. 1, S. 41-55
- Jaskiewicz, P.** (2006): Performance-Studie börsennotierter Familienunternehmen in Deutschland, Frankreich und Spanien, Eul-Verlag, Lohmar u.a.
- Klein, S.B./Bell, F.-A.** (2007): Non-Family Executives in family business - A literature review, in: Journal of Family Business Studies (EJFBS), Issue 1, Vol. 1, 2007, S. 19-37
- Klein, S.B.** (2004): Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Langenscheidt, F./May, P.** (2009): Das Lexikon der deutschen Familienunternehmen - Deutsche Familienunternehmen mit allen wichtigen Informationen zu Herkunft, Geschichte, Daten und Fakten
- Lansberg, S.** (1983): Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap, in: Organizational Dynamics, Jg. 12, Nr. 1, S. 39-46
- May, P./Redlefsen, M./Knappe, C.** (2005): Fremdmanager in Familienunternehmen - Ergebnisse und Handlungsempfehlungen, INTES Akademie für Familienunternehmen

- Olfert, K./Rahn, H.-J.** (2004): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 5. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Friedrich Kiehl Verlag GmbH, Leipzig
- Olfert, K./Rahn, H.-J.** (2003): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, Ludwigshafen/Rhein
- Pieper, R.** (1992): Lexikon Management, Gabler Verlag, Wiesbaden
- PwC** (2008): Fremdmanager in Familienunternehmen - Gratwanderung zwischen Professionalisierung und Identitätswahrung, WPG, Frankfurt/Main
- Rödl, C.** (2008): Rechtsformwahl internationaler Familienunternehmen, in: Rödl, C., Scheffler, W., Winter, M.: Internationale Familienunternehmen, Recht - Steuern - Bilanzierung - Finanzierung - Nachfolge - Strategien, Verlag C.H. Beck, München, S. 61-88
- Rüsen, T.** (2009), in: Leenderste, J. (Autorin): In Familienunternehmen gelten Fremdmanager als Notlösungen, in: Handelsblatt, 02.03.09, Nr. 42, Rubrik FU, S. 18
- Schlippe, A.v./Buberti, C./Groth, T./Plate, M.** (2009): Die zehn Wittener Thesen, in: Rüsen, T./Schlippe, A.v./Groth, T. (Hrsg.): Familienunternehmen, Exploration einer Unternehmensform, Eul-Verlag, Lohmar u.a., S. 1-24
- Schlippe, A.v./Hachimi, M.E./Nischak, A.** (2008): Familienunternehmen verstehen - Gründer, Gesellschafter und Generationen, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
- Schultendorff, D.v.** (1984): Fremdmanager in Familienunternehmen - Eine empirische Analyse, Diss., St. Gallen
- Simon, F.B./Wimmer, R./Groth, T.** (2005): Mehr-Generationen-Familienunternehmen - Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a., 1. Aufl., Carl-Auer Verlag, Heidelberg
- Smeja, A.** (2006): Erfolgsfaktoren in Familienunternehmen mit familienfremdem Management, Forschungspapier Nr. 4, INTES Zentrum für Familienunternehmen, Vallendar
- Statistisches Bundesamt** (2008): Gliederung der Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008), Wiesbaden
- Steinmann, H./Schreyögg, G.** (2005): Management - Grundlagen der Unternehmensführung, 6., vollständig überarb. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden
- Stiftung Familienunternehmen** (2009): Börsennotierte Familienunternehmen in Deutschland, bearbeitet vom Center for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS), Technische Universität München (TUM), Stuttgart
- Stiftung Familienunternehmen** (2007a): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Untersuchung durchgeführt vom IfM Bonn im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen, Stuttgart
- Stiftung Familienunternehmen** (2007b): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Liste A: Top 500-Liste - Sortierung nach alphabetischer Reihenfolge, Untersuchung durchgeführt vom IfM Bonn im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen, Stuttgart, S. 1-14
- Wimmer, R./Domayer, E./Oswald, M./Vater, G.** (2005): Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp?, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden