

Wie Familienunternehmen ihre Zukunftsfähigkeit sichern: Impulse aus der aktuellen Forschung

Prof. Dr. Reinhard Prügl

Lehrstuhl für Innovation, Technologie und Entrepreneurship

**Wissenschaftlicher Leiter des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF
Zeppelin Universität | Friedrichshafen | Bodensee**

PE Breakfast

Hotel Bayerischer Hof | München | 30. November 2018

**#BASIS: Chancen für und
Herausforderungen von
Familienunternehmen im
Kontext von Innovation?**

Familie

Familie

Fam!!!ie

Beziehungsfähigkeit

Langfristorientierung

Flexibilität

Stabilität

Zusammenhalt

Reputation

Ressourcen

Familie

Unabhängigkeit

Familie

Innenorientierung

Unternehmenskultur

The Winners Curse

Traditionsorientierung

Effizienzstreben

Intransparenz

Starrheit

Warum ist Innovation für die Zukunftsfähigkeit bedeutsam?

Innovation =

Schlüssel zum langfristigen Überleben einer
Organisation

“innovate or die”

In the long run, companies that focus solely on improving productivity are not likely to survive.

De Pury 1994

Warum ist Innovation für Familienunternehmen bedeutsam?

Langfristiges Überleben =

Zentrales Ziel von Familienunternehmen

Was ist Innovation?

Innovation =

neuartige Idee + nutzenstiftende Umsetzung

#1 Die Herausforderer: Start-ups und Familienunternehmen?

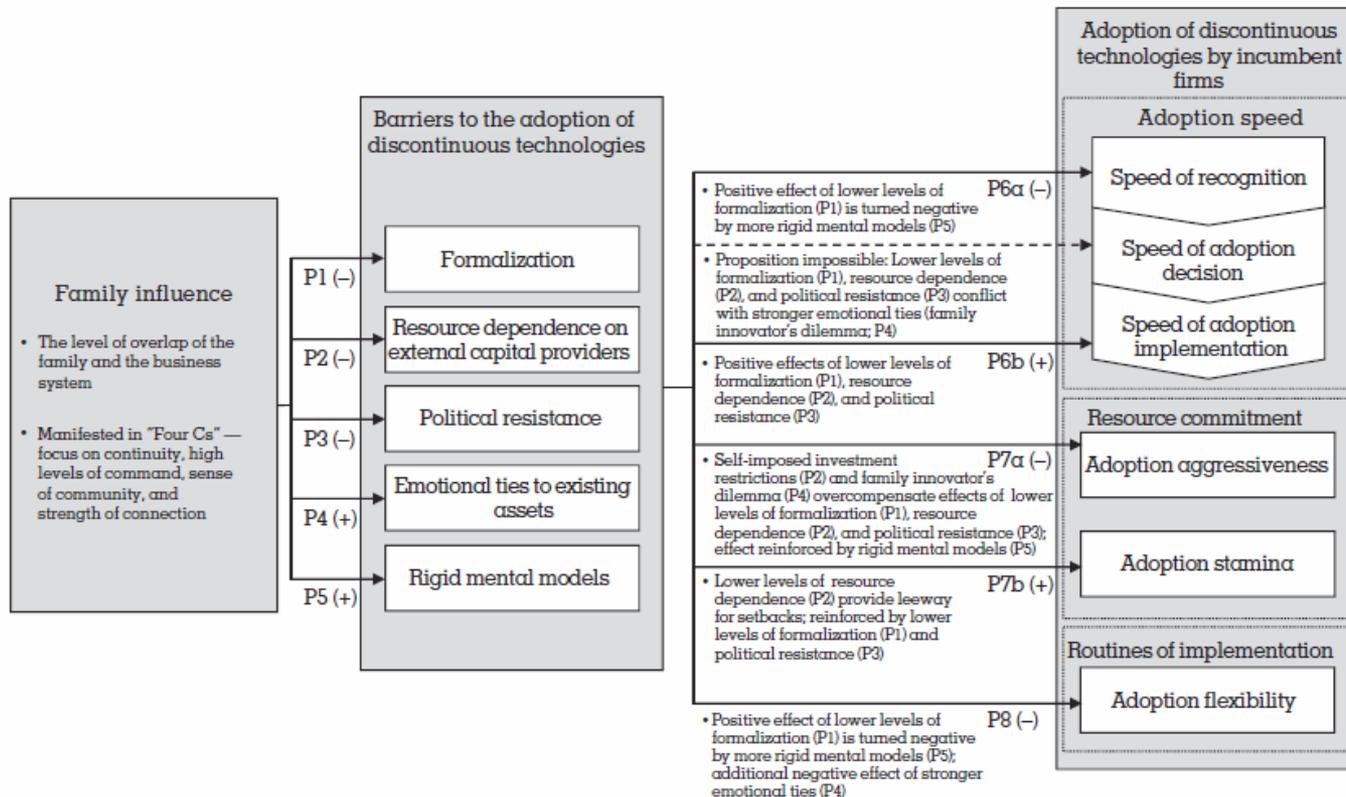
kahoot.it

Wer hats erfunden?



#2 Digitale Innovation und Familienunternehmen?

FIGURE 1
A Model of the Effect of Family Influence on the Adoption of Discontinuous Technologies by Incumbent Firms



Note: Propositions 6 through 8 illustrate the effects of family influence on the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms that are mediated by the (interactions of) the five barriers to the adoption of discontinuous technologies.

Quelle: König et al. (2013)

DIGITAL CHANGE

„The pace of change has never been this fast. Yet, it will never be this slow again!“

-Justin Trudeau (Prime Minister Canada)



BSP: VIRTUAL REALITY



BSP: VIRTUAL REALITY



VR is playing with our regular brain functions

x10ader
COMPILATIONS.TV

FIF

zeppelin universität

**VIRTUAL REALITY MADE
BY MACK FAMILY –
EUROPAPARK**



FIF

zeppelin universität

DIGITAL INNOVATION BY VIESSMANN FAMILY



1 Präsenz im Netz Online presence

Haushaltsservice
Cary (smart lock):
Kooperation mit
Bringmeister

Company Builder
Wattx:
Internet of Things
und
Hardware-Ideen

Vito Ventures
Early Stage Tech VC

Vito.One
Seed Tech VC

„Wir sind ein Familienunternehmen, das durch den Unternehmer in der jeweiligen Generation geprägt wurde. Ein Stück weit wurde das Unternehmen jeweils komplett neu erfunden. Mein Großvater hat durch innovative Produkte die Firma stark im deutschsprachigen Raum positioniert, mein Vater hat internationalisiert und diversifiziert. Ich erfinde sie unter anderem digital wieder neu.“

Warum ist Generationswechsel für Innovation bedeutsam?

Zeit der Veränderung

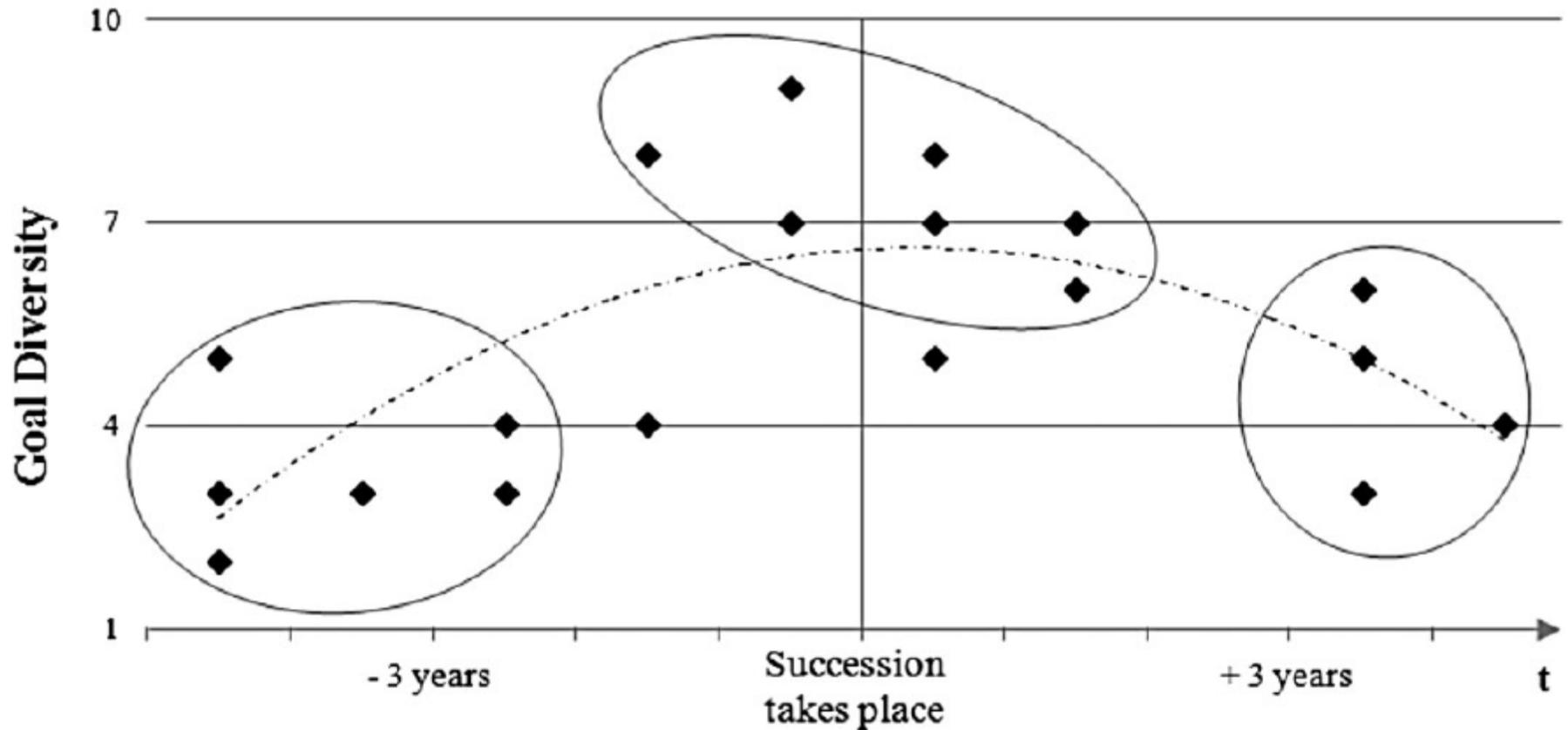
- | Zieldiversität hoch
- | „Unfreezing“ der Organisation
- | Krise – oder Chance?

Warum ist Generationswechsel für Innovation bedeutsam?

Zeit der Veränderung

| Zieldiversität hoch

Goal Diversity in the Studied Firms by Stage of Intra-Family Succession^a



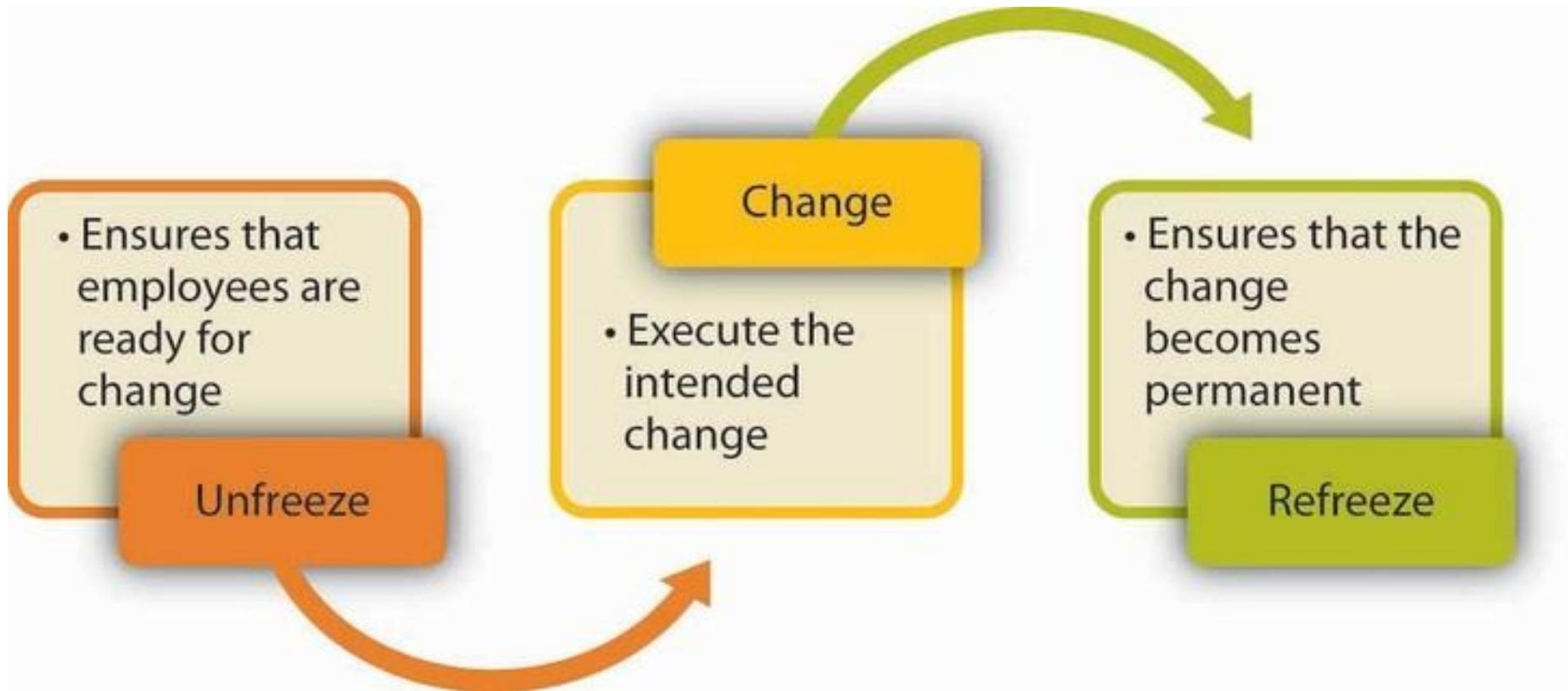
^aGoal diversity is proxied by the number of different goals that emerged from interviews at the firm level

Warum ist Generationswechsel für Innovation bedeutsam?

Zeit der Veränderung

| Zieldiversität hoch

| „Unfreezing“ der Organisation



Warum ist Generationswechsel für Innovation bedeutsam?

Zeit der Veränderung

| Zieldiversität hoch

| „Unfreezing“ der Organisation

| Krise – oder Chance?

FIF-Forschung: Studienreihe seit 2010

Deutschlands nächste Unternehmergeneration

Eine empirische Untersuchung der Einstellungen und Zukunftspläne



Unterstützt durch die Stiftung Familienunternehmen und die Industrie- und Handelskammer Schwaben

Prof. Dr. Reinhard Prügl

Wissenschaftlicher Leiter des
Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF
Zeppelin Universität, Friedrichshafen

Dinah Spitzley

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am
Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF
Zeppelin Universität, Friedrichshafen

Die Studienreihe: Ziele

Was hat die nächste Unternehmergegeneration vor?

Forschungsprojekt

- | Fortführung der empirischen Untersuchung der Werthaltungen, Einstellungen, persönlichen und unternehmerischen Pläne der nächsten Familien-Unternehmergegeneration Deutschlands im Rahmen eines langfristig angelegten Forschungsprojekts

Zielgruppe und Stichprobe

- | Zielgruppe: 16- bis 40-Jährige, die in deutschen Familienunternehmen (demnächst) Verantwortung als Geschäftsführer und/oder Gesellschafter tragen
- | Vierte, bislang umfangreichste Stichprobe mit 357 Befragten (2015: n= 315; 2012: n=235; 2010: n=202)

Datenerhebung (April – September 2017)

- | Standardisierter Fragebogen, überwiegend online (rund 97%)

Schwerpunktthema 2017

- | **Sichtweise der nächsten Unternehmergegeneration auf das Thema „Digitalisierung“**

Die Studie – Ergebnisse: Zukunftspläne Unternehmen Die Zeit der gemeinsamen Zusammenarbeit

Generationsübergang als CHANCE für Wachstum und Innovation

Die Zeit des Generationswechsels bzw. die Zeit der gemeinsamen Zusammenarbeit zwischen Junior- und Seniorgeneration ist ein ideales Zeitfenster um...

		%	Nach- folgewille ja/nein	Männlich/ Weiblich	Jünger/ Älter	KMU/ Groß (FU)	Jünger/ Älter (FU)
1.	...neue Prozesse zu etablieren	76	●				
2.	...neue Organisationsstrukturen zu schaffen	76	●			●	
3.	...neue Geschäftsfelder zu erschließen	74					
4.	...neue Produkt- u. Dienstleistungsangebote zu entwickeln	73	●				
5.	...die Führungskultur zu verändern	68					

n=315

| Trotz der zahlreichen Herausforderungen des Generationsübergangs wird dieser überwiegend als **besondere unternehmerische Gelegenheit** gesehen

Die Studie – Ergebnisse: Digitalisierung Familienunternehmen

Zufriedenheit mit der Entwicklung des Familienunternehmens

		%	Nach- folgewille ja/nein	Männlich/ Weiblich	Jünger/ Älter	KMU/ Groß (FU)	Jünger/ Älter (FU)	Kleinstadt/ Großstadt (FU)
1	Ich bin mit der allgemeinen Entwicklung des Unternehmens sehr zufrieden.	64						←
2	Ein voll digitalisiertes Unternehmen bedeutet in unserer Branche einen Wettbewerbsvorteil .	58		●				
3	Der Familie ist es sehr wichtig, dass die Digitalisierung im Unternehmen voran getrieben wird.	50		●				
4	Der Digitalisierung des Unternehmens wird in meinen Augen genügend Aufmerksamkeit eingeräumt.	35						
5	Im Vergleich zu den Wettbewerbern sind wir ein Vorreiter im Bereich der Digitalisierung .	31						
6	Ich bin mit dem Stand der Digitalisierung des Unternehmens zufrieden.	28	●	●	●			←

Die Studie – Ergebnisse: Digitalisierung Familienunternehmen

Herausforderungen der Digitalisierung (1/2)



Die Studie – Ergebnisse: Digitalisierung Familienunternehmen

Herausforderungen der Digitalisierung (2/2)

„Herausforderung: Vor allem die Kosten. Kosten, da die Margen in unserer Branche äußerst knapp und somit Investitionen erschwert sind, bzw. sie sich in vielen Vertragsverhältnissen nicht rechnen.“

„Das Change-Management in Richtung ‚Digital‘ stellt sich als erhebliche Herausforderung dar, da viele Mitarbeiter mit der Technik umgehen müssen/müssten. Die Veränderung der Aufgaben und Herangehensweise ist schwierig zu vermitteln und dauert auch.“

„Es wird eine Herausforderung sein, geeignete Mitarbeiter für die Bedienung der komplexeren Anlagen zu bekommen und an die Firma binden zu können.“

Die Studie – Ergebnisse: Digitalisierung Familienunternehmen

Wachstumsfinanzierung

	Zustimmung in %	Dagegen in %
Externe Investoren (Privat Equity) sind eine Chance für Familienunternehmen, um wachsen und sich entwickeln zu können.	24	33
Familienunternehmen sollten nicht an die Börse gehen.	40	25

Die Studie – Ergebnisse: Digitalisierung Familienunternehmen

Chancen der Digitalisierung (1/2)



Die Größe der Kreise orientiert sich an der Prozentzahl (wie häufig wurde diese Chance genannt).

Die Studie – Ergebnisse: Digitalisierung Familienunternehmen

Chancen der Digitalisierung (2/2)

„Prozesse können durch die Digitalisierung vereinheitlicht und verschlankt werden, und es können mehr Informationen gesammelt werden, die eine gewisse Transparenz ermöglichen und die Kommunikation im Unternehmen beschleunigen.“

„Digitalisierung ist in der Branche ein Thema, um am Kunden zu bleiben. Es ist überlebensnotwendig und auch wichtig, hier proaktiv tätig zu sein.“

*„Die Digitalisierung ermöglicht es, **neue Geschäftsmodelle** zu realisieren, die einen direkten Kundenkontakt mit sich bringen. Dies ist eine große Chance, sich vom Wettbewerb abzuheben und die Kunden langfristig an sich zu binden“*

#4 Geschäftsmodellinnovation und Familienunternehmen?

Henry Chesbrough: “The Next Big Thing in Managing Innovation”

(HBR, 01/2011)

Business Model Innovation will become as important as technological innovation. [...] We will learn how to design and improve business models in the coming decade.

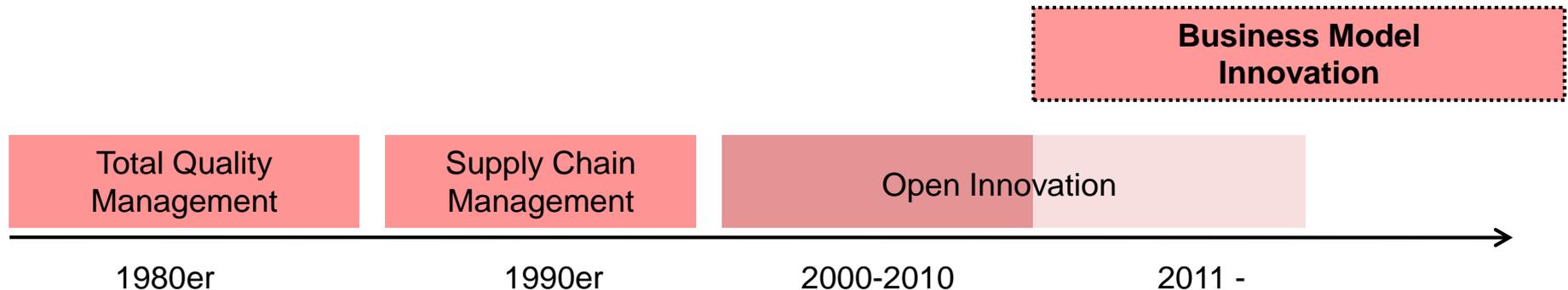
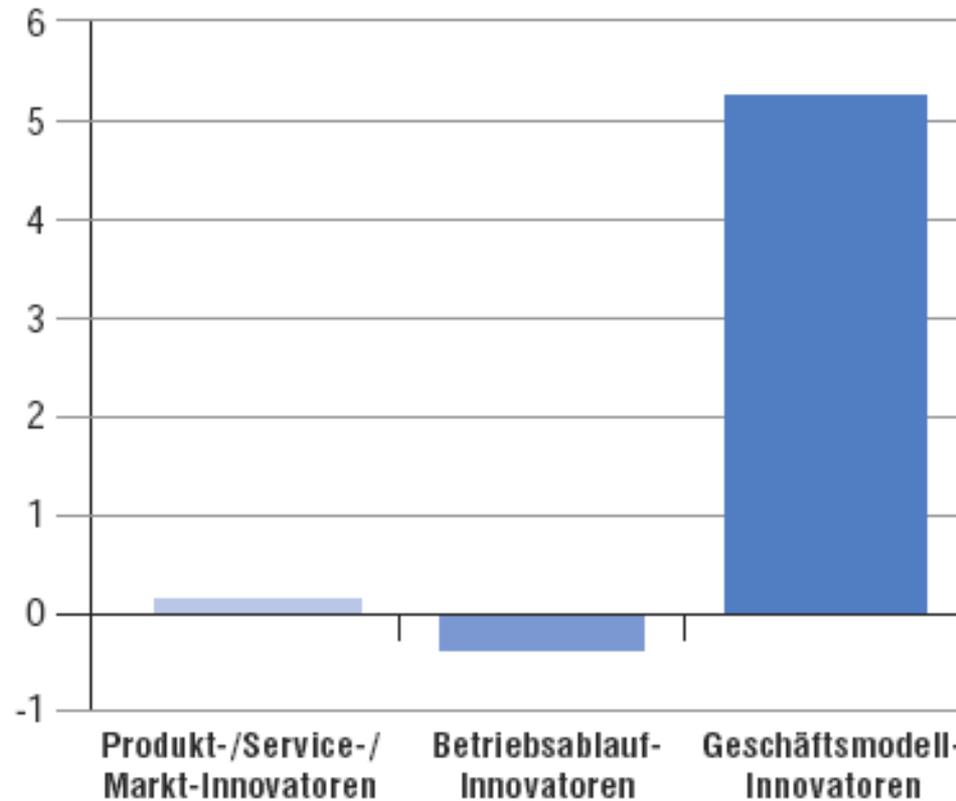


Abbildung 6. Wachstum der operativen Marge höher als bei Wettbewerbern

(kumulierte jährliche Wachstumsrate über fünf Jahre in %)



Source: IBM – Innovations und Kooperationsmanagement im Blick

GKD – Gebr. Kufferath AG



Rechtsform	AG
Gründung	1925
Sitz	Düren-Mariaweiler, Deutschland
Leitung	Karl Ingo Kufferath-Kassner Stephan Kufferath-Kassner
Mitarbeiterzahl	701 (2017)
Umsatz	84,2 Mio. EUR (2015) ^[1]
Branche	Weberei für Metall und Kunststoffe
Website	www.gkd.de



FIF

zeppelin universität



VON FILTRATIONSKOMPONENTEN...



....ZU FILTRATIONSSERVICES

Friedrichshafener
Institut für
Familienunternehmen | FIF

FIF



zeppelin universität

ARCHITEKTUR



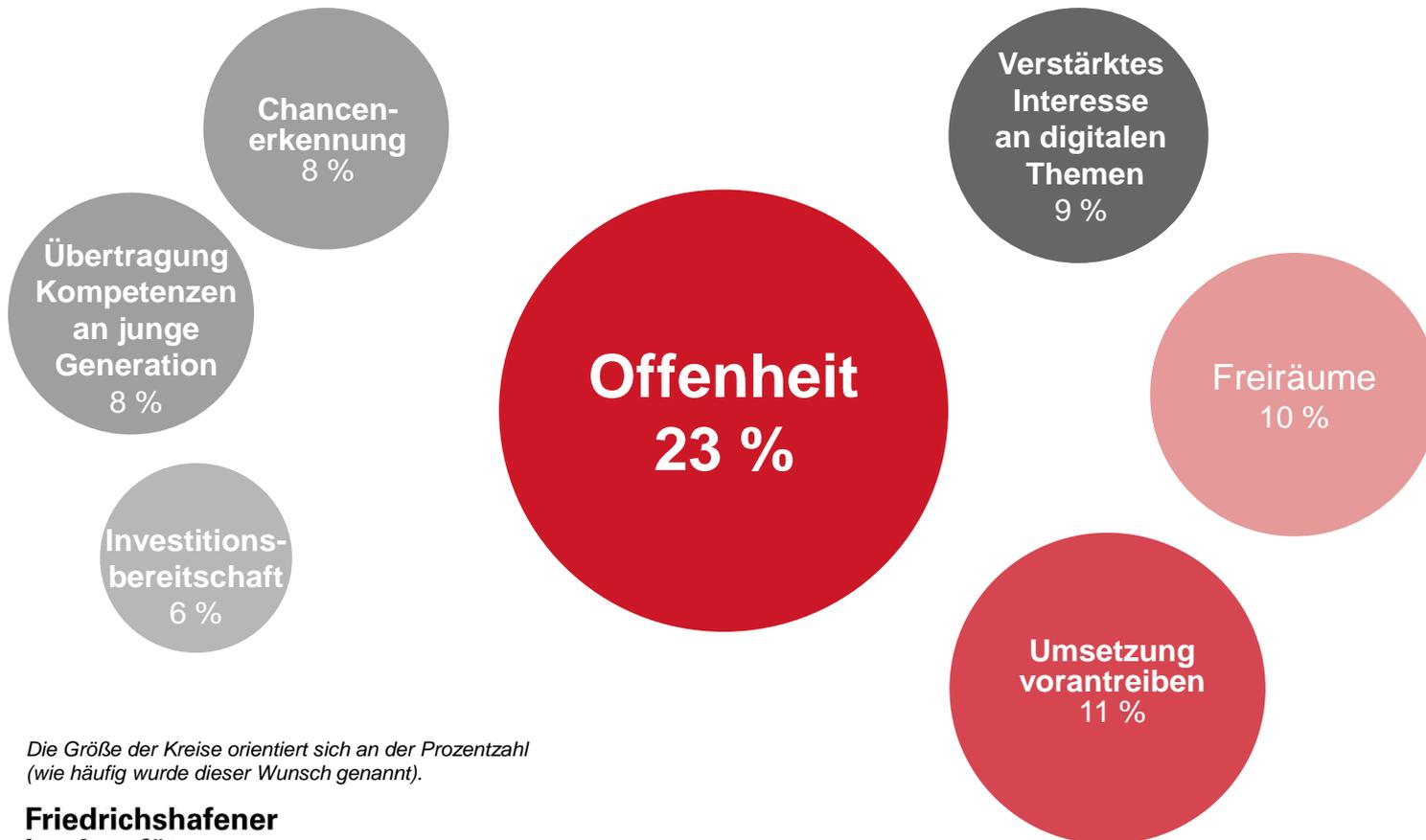
Friedrichshafener
Institut für
Familienunternehmen | FIF



**VERKAUF VON MINUTEN
UNTERBRECHUNGSFREIER DARSTELLUNG
VON INHALTEN!**

Die Studie – Ergebnisse: Digitalisierung Familienunternehmen

Wünsche an die Seniorengeneration (1/2)



Die Größe der Kreise orientiert sich an der Prozentzahl (wie häufig wurde dieser Wunsch genannt).

Die Studie – Ergebnisse: Digitalisierung Familienunternehmen

Wünsche an die Seniorgeneration (2/2)

„Ich wünsche mir, dass sich die Generation dem Thema nicht versperrt und v. a. nicht den Rest der Mitarbeiter hemmt. Entweder offen sein und unterstützend das Thema angehen, oder klar kommunizieren, dass die Thematik in den Händen der Nachfolger liegt und sich raushalten.“

„Erlauben von Freiräumen, um in diesen schnellen Produktwelten mithalten zu können – auch für Trial and Error“.

„Hört doch bitte zu, seid offen, schenkt uns Vertrauen und lasst dem neuen Schwung Raum.“

#5 Nachfolgeoptionen und Familienunternehmen?

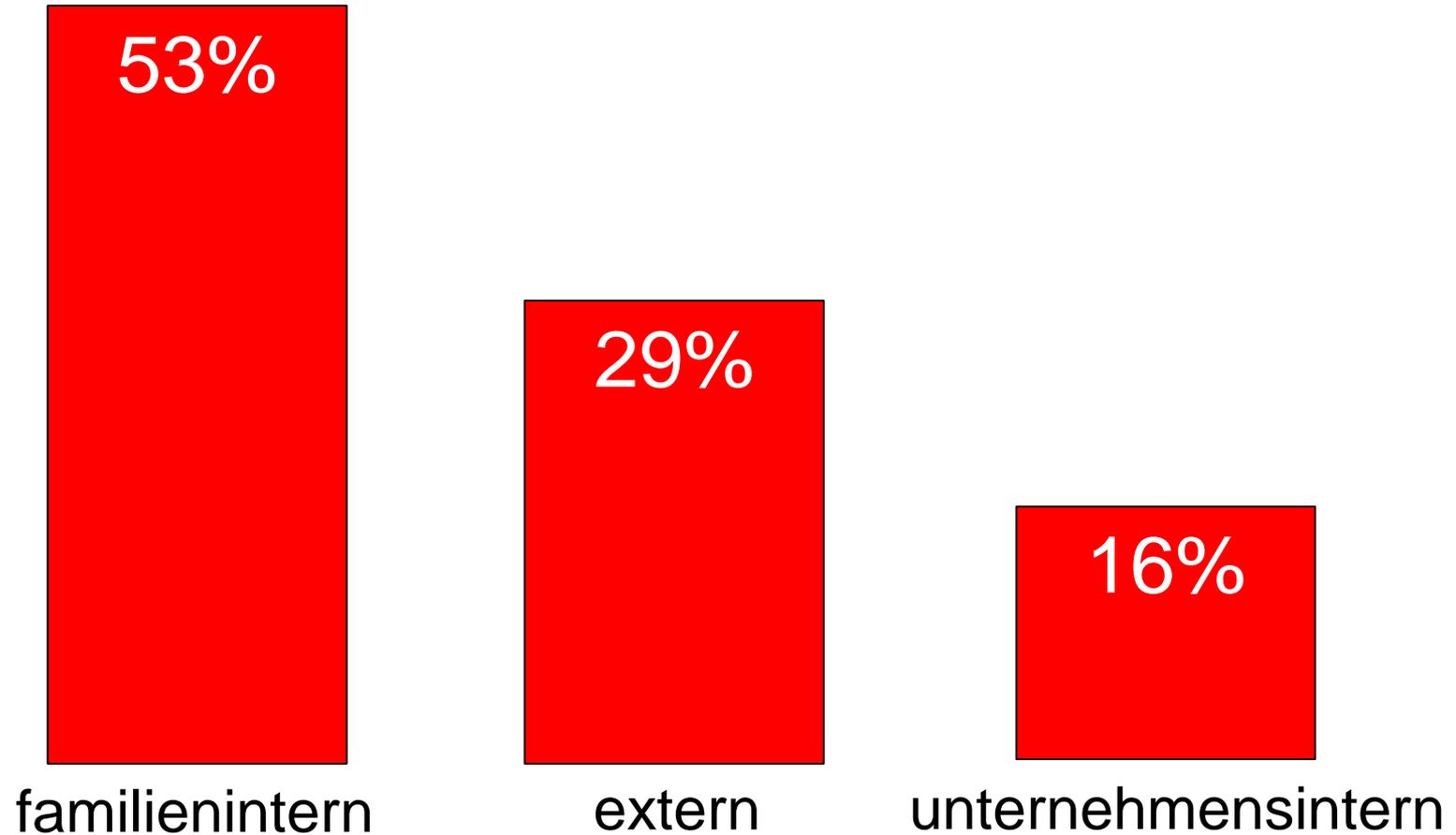
Zeitraum: 2018 bis 2022

150.000 Unternehmen im
„Nachfolgeoptionen-Suchmodus“

Nachfolgeoptionen:

familienintern | unternehmensintern | extern

Quelle: Rosemarie Kay, Olga Suprinovič, Nadine Schlömer-Laufen und Andreas Rauch (2018), ifm Bonn



Quelle: Rosemarie Kay, Olga Suprinovič, Nadine Schlömer-Laufen und Andreas Rauch (2018), ifm Bonn

44.000

übernahmewürdige* Familienunternehmen
werden externe Nachfolgeoption suchen

Zu erwartende Gewinne aus Unternehmen höher als zu erwartende Einkünfte eines potenziellen Nachfolgers aus einer abhängigen Beschäftigung plus Erträge aus einer alternativen Kapitalanlage.

Quelle: Rosemarie Kay, Olga Suprinovič, Nadine Schlömer-Laufen und Andreas Rauch (2018), ifm Bonn



1042-2587
© 2013 Baylor University

Internal Versus External Ownership Transition in Family Firms: An Embeddedness Perspective

Johan Wiklund
Mattias Nordqvist
Karin Hellerstedt
Miriam Bird

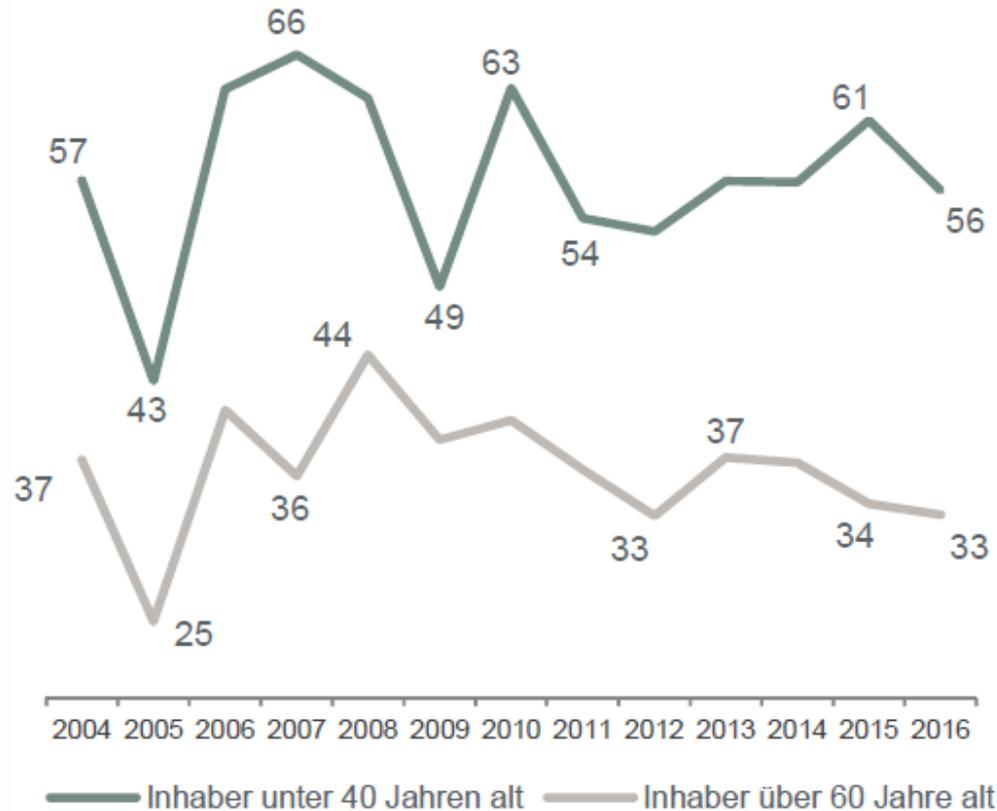
We investigate factors that influence family business owners' choice between passing ownership within the family or to new external owners. Taking an embeddedness perspective focusing on owner-family structure and involvement, we hypothesize that ownership dispersion, number of potential heirs, multigenerational involvement, and whether the chief executive officer is a family member influence the choice of an internal or external transition of ownership. We build a longitudinal data set from a sample of 3,829 family firms and their ownership transitions. Our theorizing and findings regarding ownership transitions complements the abundant research on management succession and therefore constitutes an important contribution to the literature.

Wahrscheinlichkeit eines externen Transfers steigt mit:

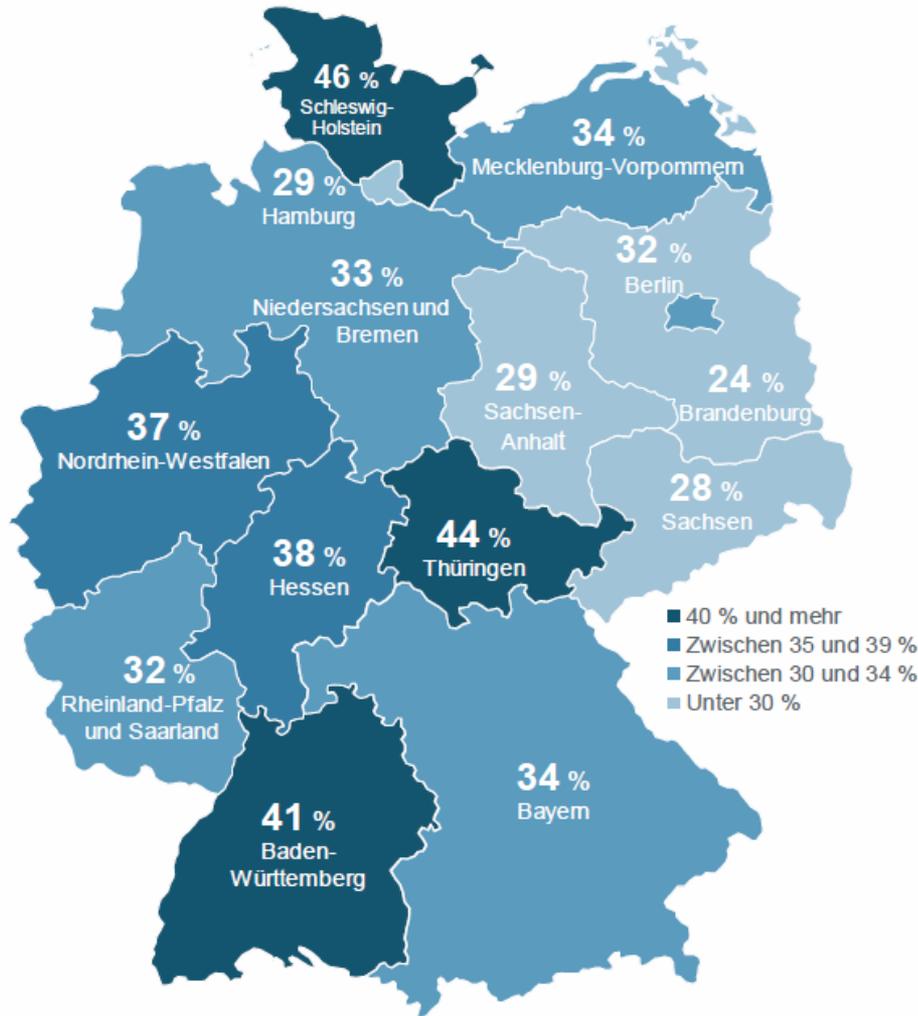
- Verteilung der Eigentumsanteile
- Kein generationen-übergreifendes Eigentum
- Kein familieninterner Geschäftsführer
- Alter der Eigentümer

Grafik 9: Investitionstätigkeit nach Inhaberalter

Anteil investierender Unternehmen in Prozent



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2005–2017.



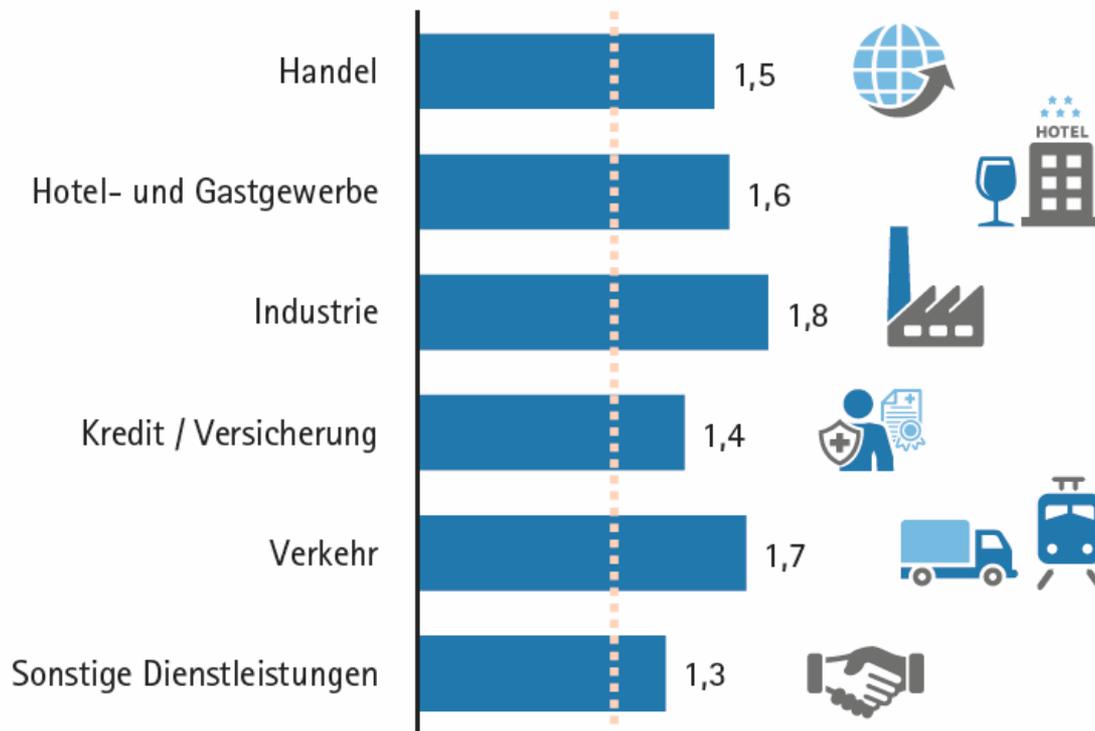
Anteil der Unternehmen mit über 55-jährigen Inhabern:

- Schleswig-Holstein
- Thüringen
- Baden-Württemberg
- Bayern, Hessen, NRW

Quelle: KfW Mittelstandspanel

Soviele Alt-Inhaber kommen auf einen Übernahmeinteressenten

Branchenbezogene Quotienten der Anbieter von Unternehmen und der Nachfrager (Existenzgründer), die sich von der IHK beraten lassen



Quelle: DIHK, 2017

Übergabe bei Industrie-
unternehmen am
schwierigsten, weil:

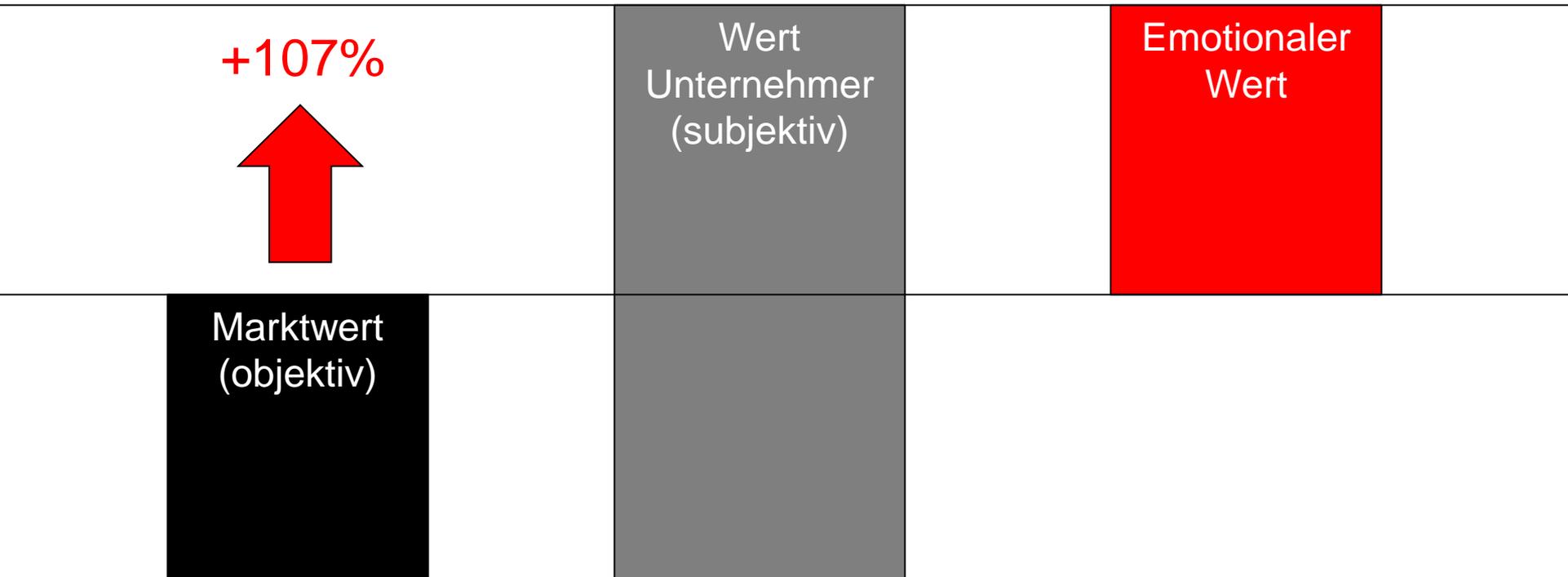
- Spezifisches & technologisches Branchen-Know-how
- Oft starke Bindung an Großkunden verbunden mit erhöhtem Existenz-Risiko für Übernehmer (vor allem bei KMU)
- Hohe Kaufpreise und Investitionen zur Modernisierung

Nachfolge häufig auf die „lange Bank“ geschoben

Ein gutes Drittel der Alt-Inhaber kann emotional nicht „loslassen“.

41 Prozent der Senior-Unternehmer fordern auch deshalb einen überhöhten Kaufpreis.

Quelle: DIHK, 2017



Die Auswertung der 381 Fragebogen ergab einen durchschnittlichen Marktwert von rund 4,1 Millionen Franken. Die Unternehmer bewerten ihre Unternehmen jedoch durchschnittlich mit 8,5 Millionen Franken – und somit mehr als 100 Prozent über dem tatsächlichen Marktwert. Diese Differenz soll aber nicht als Überschätzung bezeichnet werden; vielmehr kann davon ausgegangen werden, dass die Differenz von 4,4 Millionen Franken durch emotionale Werte begründet sind.

Quelle: Fueglistaller/Zellweger 2006

#6 Zukunftsbranchen und Familienunternehmen?

Gesundheitswesen & Medizintechnik



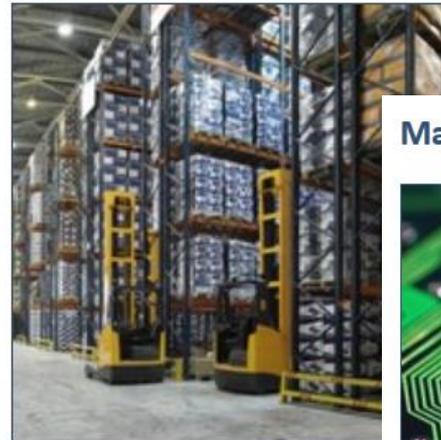
Chemie, Pharma & Biotech



Umweltschutz & Regenerative Energien



Logistik & Transport



Maschinenbau & Elektrotechnik







DANKE

FIF Angebote und Spin-offs: philoneos.com

PHILONEOS

Unsere Leistungen

Digitalisierung

Ihre Fragen

- Wie digital "fit" ist unser Familienunternehmen?
- Wie sieht unser Geschäftsmodell der Zukunft aus?
- Welchen Stellenwert hat Digitalisierung in unserer Branche?
- Was können wir von anderen Branchen lernen?
- Wie können wir mit dem Buzzword "Digitalisierung" unternehmerisch

Innovation

Ihre Fragen

- Wie innovativ ist unser Familienunternehmen?
- Wie können wir neue und zukunftsfähige Produkte und Services entwickeln?
- Haben wir eine innovative Unternehmenskultur?
- Wie und wo entsteht Innovation in unserem Unternehmen?
- Wie bleiben wir langfristig

Marke

Ihre Fragen

- Wie wird unsere Marke wahrgenommen?
- Sollen wir kommunizieren, dass wir ein Familienunternehmen sind?
- Wer ist unsere Zielgruppe und was zeichnet diese aus?
- Wie attraktiv sind wir als Arbeitgeber?
- Wie gehen wir mit dem demografischen Wandel um?

FIF Angebote und Spin-offs

Executive Master for Family Entrepreneurship | eMA FESH

- | **Inhalte:** vielfältige Facetten rund um das Familienunternehmen
- | **Zielgruppe:** insbesondere Nachfolger, aber auch Gesellschafter und (angehende) Führungskräfte in Familienunternehmen
- | **Beginn:** **nächster Studienbeginn Oktober 2020**
- | **Dauer:** 21 Monate (berufsbegleitend)
- | **Umfang:** 12 Wochenmodule à 5 Tage plus vor- und nachbereitendes Selbststudium, ca. vierwöchige Pausen zwischen den Modulen
- | **Studienorte:** 10 Module am Bodensee und zwei Module im Rahmen der internationalen Lernexpedition
- | **Abschluss:** Master in Family Entrepreneurship (M.A.), akkreditiert, 90 Credit Points (zusätzlich 30 Credit Points durch Berufserfahrung anrechenbar)

Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Begleitung durch philoneos www.philoneos.com.

Executive Master for Family Entrepreneurship (eMA FESH) studieren! Nähere Infos unter www.zu.de/fif. Nächster Start: Oktober 2020

Oder beides.

Für Rückfragen, Anregungen, Kommentare, zum Kontakt halten:

E-Mail: reinhard.pruegl@zu.de

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/reinhardpruegl/>



kahoot.it

Wer hats erfunden?

#gira <https://www.gira.de/gebaeudetechnik/systeme/>

#klarx <https://www.klarx.de/>

#bmw viessmann <https://www.digital-energysolutions.de/>

#trumpf <https://axoom.com/en/about-us/company/>

#miele <https://www.miele.at/m/miele-pressemitteilung-dialoggerer-2226.htm-2226>