

CO  
MATCH

# Beratungsresistent? Familienunternehmen und ihre Berater

---

Eine empirische Studie des Friedrichshafener Instituts  
für Familienunternehmen (FIF) im Auftrag von  
COMATCH und Alphazirkel (2019)

# Beratungsresistent? Familienunternehmen und ihre Berater

## Inhalt

1.	BERATUNGSRESISTENT? DIE KERNERGEBNISSE .....	04
2.	DIE WECHSELSEITIGE WAHRNEHMUNG .....	26
3.	ZUR EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG .....	30
4.	DIE ERGEBNISSE IM DETAIL .....	36
5.	LITERATURVERZEICHNIS .....	44

**FAMILIENUNTERNEHMEN**

**SIND DAS RÜCKGRAT**

**DER DEUTSCHEN**

**WIRTSCHAFT.**

Sowohl was die Zahl der Beschäftigten als auch die wirtschaftliche Gesamtleistung angeht, spielen sie die entscheidende Rolle. Trotzdem bestimmen wenige Großunternehmen aus der Riege der DAX30 die wirtschaftliche Agenda und ziehen einen Großteil der Aufmerksamkeit auf sich. Nicht ganz zu Recht.

Unsere Studie beleuchtet das Verhältnis von Familienunternehmen und Beratern, die gegenseitigen Vorurteile, Erwartungen und Erfahrungen. Dabei gehen wir von der These aus, dass gerade Familienunternehmen aufgrund einer stärker an der Unternehmerpersönlichkeit ausgerichteten Kultur sowie einer im Vergleich zu fremdemanagten Unternehmen geschlosseneren Struktur zurückhaltender Rat und Unterstützung bei externen Beratern suchen.

---

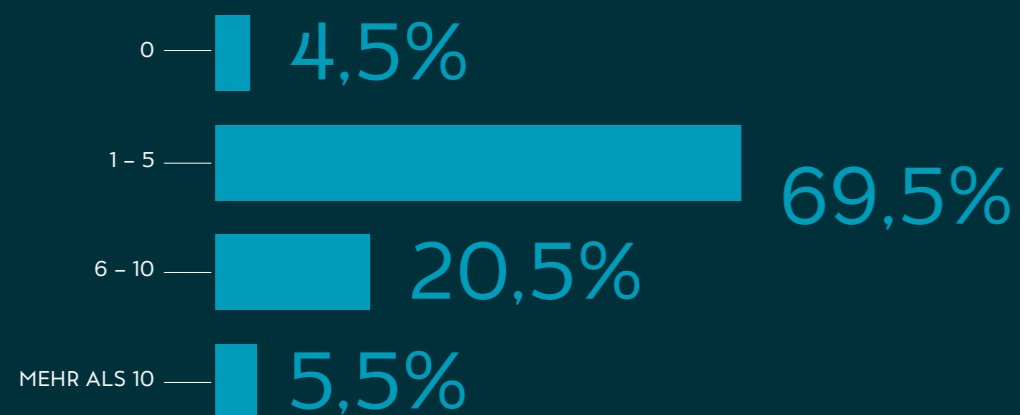
„Die Besonderheiten der Familienunternehmen erfordern eine viel weitergehende Berücksichtigung von Werten und Traditionen sowie der langfristigen Ausrichtung, als es in Konzernen üblich ist, die vergleichsweise kurzfristigere Entscheidungen aufgrund von Umsatz- und Renditewachstum treffen.“ (Familienunternehmer)

Im Auftrag von COMATCH, einem der weltweit führenden Marktplätze für freiberufliche Top-Berater und Industrieexperten und Alphazirkel, dem Forum für Familienunternehmer in Deutschland, hat das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen im Frühjahr 2019 rund 300 Familienunternehmen und unabhängige Berater befragt. Ziel dieser wissenschaftlichen Studie ist es gewesen, die Vor- und Nachteile einer Zusammenarbeit zwischen beiden Gruppen zu beleuchten und mehr über mögliche Hürden und Hindernisse zu erfahren.

# Familienunternehmen nutzen Berater zurückhaltend

Familienunternehmen greifen regelmäßig (2,5 Mal/Jahr) auf die Unterstützung durch Berater zurück. Beide Gruppen schreiben einander hohe Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz zu. Familienunternehmen suchen unter Rückgriff auf externe Berater vor allem im Unternehmen fehlende Fachkenntnisse zu ersetzen (25 Prozent), sich eine neutrale Expertise zu sichern (24 Prozent) und Projekte schneller voranzutreiben (18 Prozent).

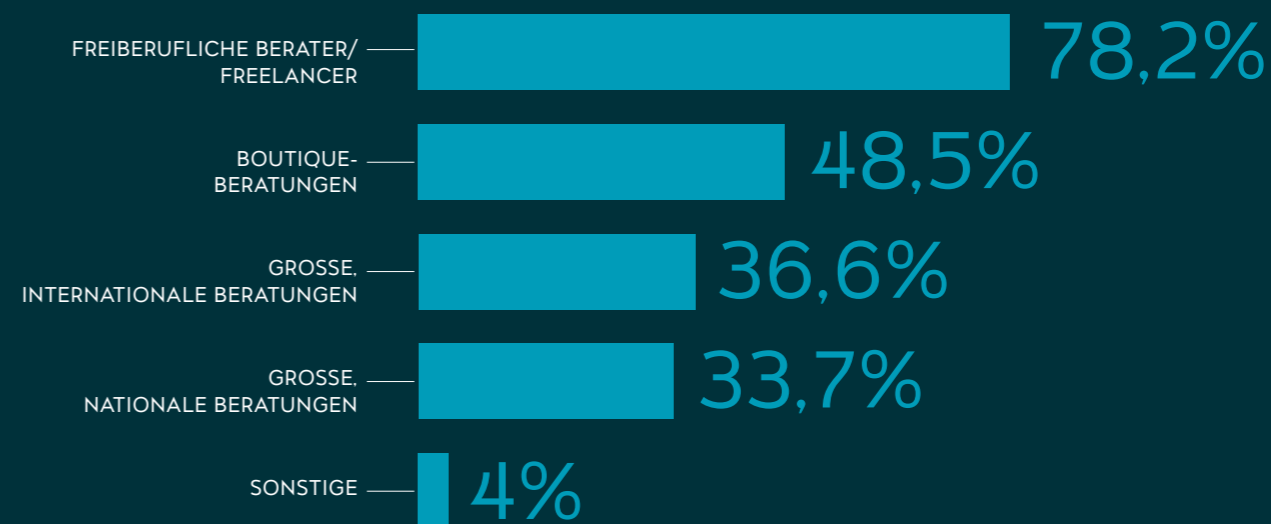
MIT WIE VIELEN UNTERSCHIEDLICHEN BERATERN HABEN SIE IN DEN LETZTEN 3 JAHREN ZUSAMMENGearBEITET?



DIE 3 WICHTIGSTEN GRÜNDE FÜR DIE INANSPRUCHNAHME EINES BERATERS

- 1 FEHLENDE FACHKENNTNISSE
- 2 NEUTRALE EXPERTISE
- 3 SCHNELLERE PROJEKTREALISIERUNG

MIT WELCHEN BERATERN HABEN SIE BEREITS ZUSAMMENGearBEITET?



# Vorerfahrung in der Arbeit mit Familienunternehmen ist entscheidend

Entscheidend für eine Zusammenarbeit mit Beratern ist für die Familienunternehmen dabei in erster Linie, dass der Berater über einschlägige Vorerfahrung und ein tiefes Verständnis von Familienunternehmen verfügt. Der Tagessatz ebenso wie spezifische Sachkenntnisse stehen dieser wesentlichen Voraussetzung deutlich nach. Umgekehrt unterschätzen freiberufliche Berater systematisch die Bedeutung dieser Vorerfahrung.

## HAUPTKRITERIEN BEI DER AUSWAHL DES PASSENDEN BERATERS

1

ERFAHRUNG MIT FAMILIENUNTERNEHMEN

2

TAGESSATZ

3

VERTRAUTHEIT MIT BESONDERHEITEN  
VON FAMILIENUNTERNEHMEN



Zitat Familienunternehmer

**Erfahrung mit Familienunternehmen ist wichtiger als der Tagessatz.**

Zitat Freier Berater

**Persönliches Vertrauen zum Unternehmer und vor allem, dass er das Gefühl hat, man nimmt ihm Arbeit ab. Das bedeutet in den meisten Fällen man nimmt ihm Führungsarbeit ab, in den Bereichen, in den er keinen Zugang zu den Mitarbeitern hat.**



Zitat Freier Berater

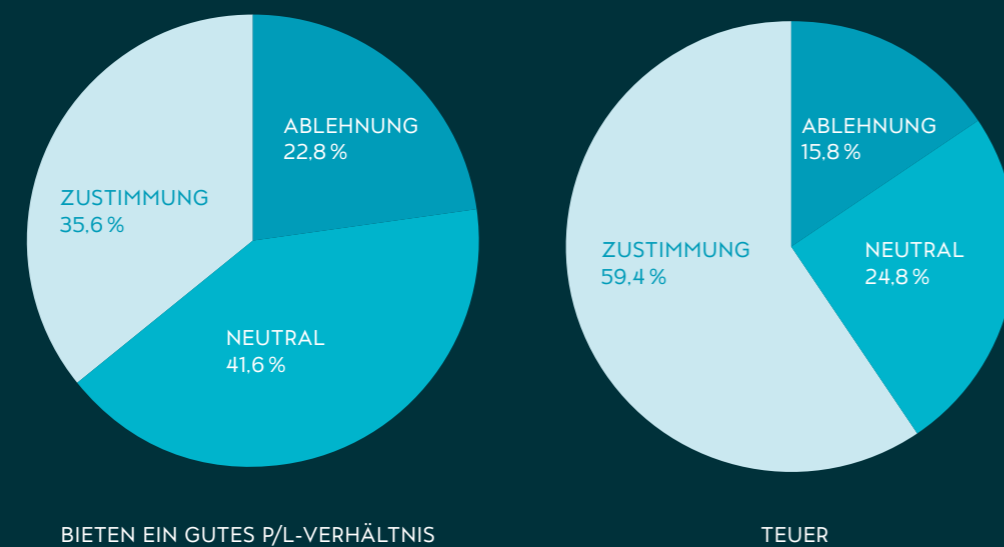
Gute Leistung, Persönlichkeit, Loyalität, Engagement, Umsetzungsstärke... aber grundsätzlich auch all das, was es in anderen Unternehmensformen auch zu leisten gilt.

# Familienunternehmen profitieren von Unterstützung durch Berater

Familienunternehmen, die bereits Erfahrung mit Beratern gesammelt haben, und freiberufliche Berater, die bereits für Familienunternehmen tätig waren, billigen sich gegenseitig hohe Kompetenz zu und bestätigen einander ein hohes gegenseitiges Vertrauen.

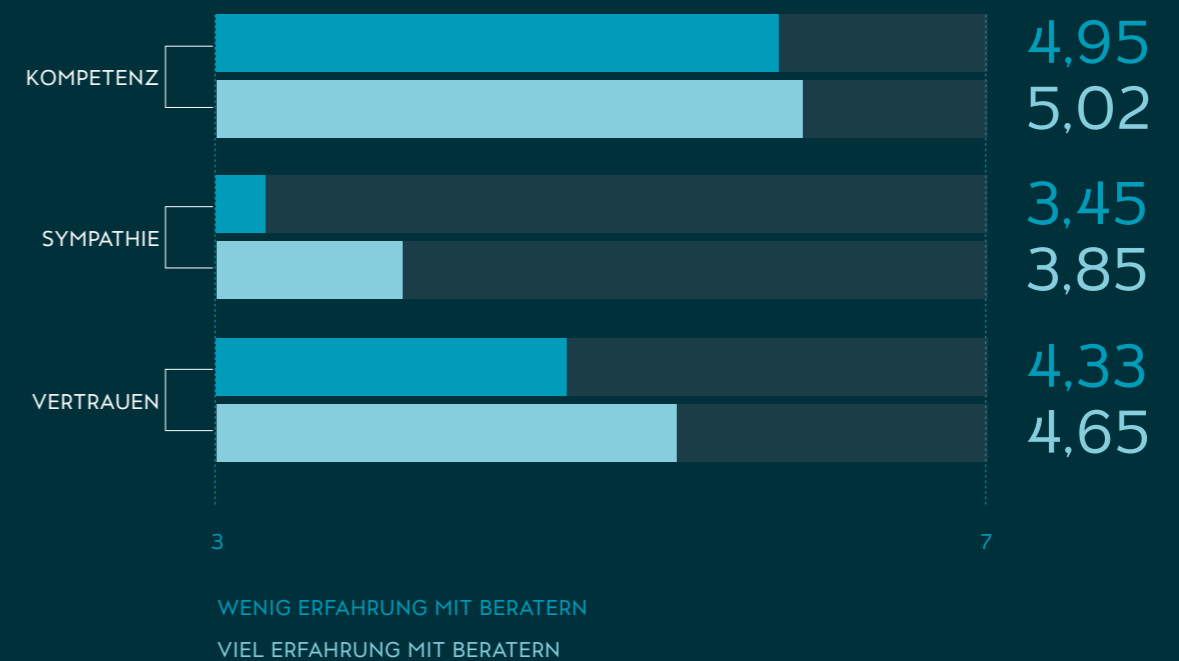
Zwar werden Berater als kostspielig wahrgenommen – die Tagessätze von rund 75 Prozent der freiberuflichen Berater liegen deutlich über 1.000 Euro, knapp 30 Prozent der Familienunternehmen zahlt sogar mehr als 1.700 Euro am Tag. Lediglich knapp 23 Prozent der Familienunternehmen empfinden das Preis-Leistungsverhältnis der Berater als kritisch. Die freiberuflichen Berater im Netzwerk von COMATCH erzielten beispielsweise durchschnittliche Tagessätze von 1.200 Euro.

BERATUNGSLEISTUNGEN SIND TEUER, ABER IHR GELD WERT



Dabei steigt die Wertschätzung für Berater, wenn die Familienunternehmen bereits mit Beratern zusammengearbeitet haben.

WERTSCHÄTZUNG DER FAMILIENUNTERNEHMER FÜR BERATER



## So sehen Berater Familienunternehmen als Kunden

67,0%

ES IST SCHWIERIGER EIN PROJEKT BEI EINEM FAMILIENUNTERNEHMEN ZU GEWINNEN IM VERGLEICH ZU ANDEREN UNTERNEHMEN.

61,5%

DIE ZUSAMMENARBEIT MIT FAMILIENUNTERNEHMEN INNERHALB EINES BERATUNGSPROJEKTES IST KOOPERATIVER ALS MIT ANDEREN UNTERNEHMEN.

59,8%

FAMILIENUNTERNEHMEN SETZEN BERATUNGSEMPFEHLUNGEN SCHNELLER UM ALS ANDERE UNTERNEHMEN.

10,1%

FAMILIENUNTERNEHMEN SIND AUFGESCHLOSSENER GEGENÜBER EXTERNER BERATUNG ALS ANDERE UNTERNEHMEN.

61,5%

FAMILIENUNTERNEHMEN SIND ALS KUNDEN ATTRAKTIV.

”

Zitat Freier Berater

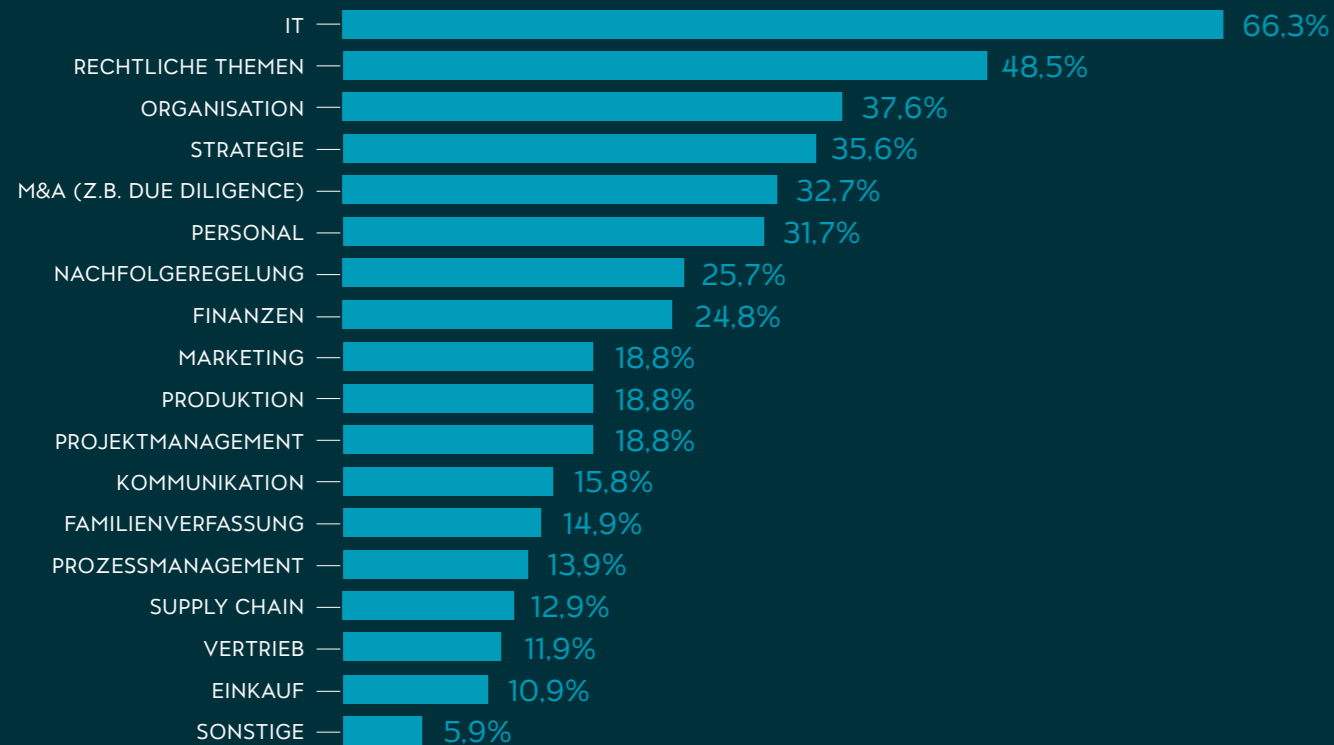
Ich habe bisher sehr positive Erfahrungen mit Familienunternehmen gemacht. Wenn diese überhaupt bereit sind für ein externes Management von Projekten, dann werden diese unbürokratisch, flexibel und mit schnellen projektbezogenen Entscheidungen durchgeführt.



# Familienunternehmen nutzen nur Teile der Kompetenz der Berater und haben unrealistische Erwartungen

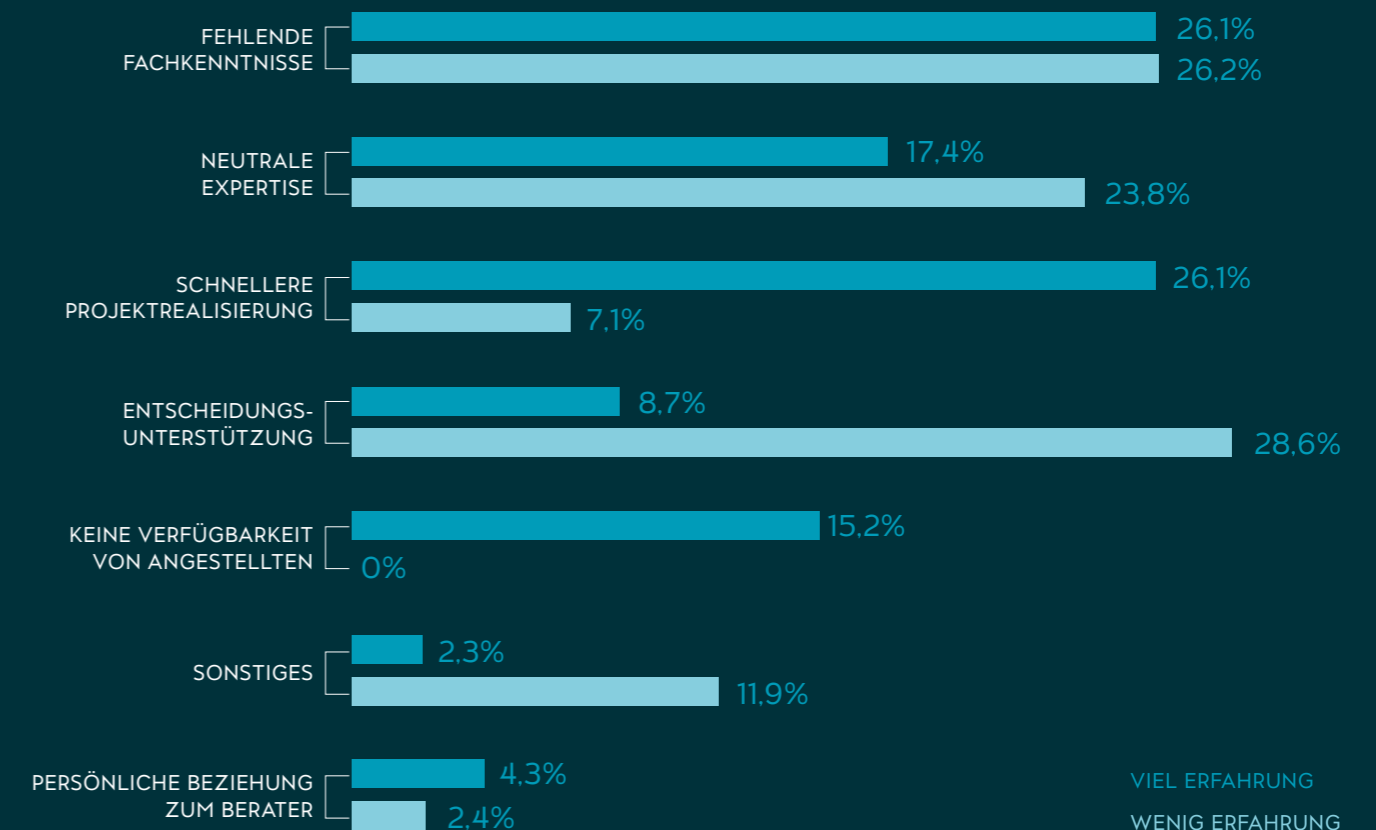
Berater setzen Familienunternehmen vor allem in Themenfeldern ein, in denen sehr spezifisches Know-how gebraucht wird. IT- (66 Prozent) und Rechts-themen (49 Prozent) sind deshalb weit vor allem anderen Bereichen die Haupteinsatzgebiete. Wenig überraschend ist, dass die Familienunternehmen in den Kernbereichen der eigenen wirtschaftlichen Tätigkeit über sehr hohe Kompetenz verfügen und dort kaum externe Unterstützung nachfragen.

EINSATZBEREICHE VON BERATERN IN FAMILIENUNTERNEHMEN IN DEN LETZTEN 3 JAHREN



Umso erstaunlicher ist dann allerdings, mit welcher Erwartungshaltung Familienunternehmen auf Berater zurückgreifen. Der Vergleich der Gründe für die Inanspruchnahme von Beratern zwischen Familienunternehmen mit und ohne Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Beratern spricht Bände: Offensichtlich wird die Leistungsfähigkeit der Berater gerade in der Projektarbeit massiv unterschätzt. Gleichzeitig wird deutlich, dass Familienunternehmen sich tatkräftige Unterstützung bei Entscheidungen erhoffen. In diesem Punkt müssen Berater die eigene Rolle offenkundig noch deutlicher erklären als bisher. Die Möglichkeit, einen Mangel an Fachkräften im eigenen Haus auszugleichen, ziehen Familienunternehmen mit wenig Berater-Erfahrung überhaupt nicht in Betracht (0 Prozent).

GRÜNDE FÜR DIE INANSPRUCHNAHME VON BERATERN DURCH FAMILIENUNTERNEHMEN

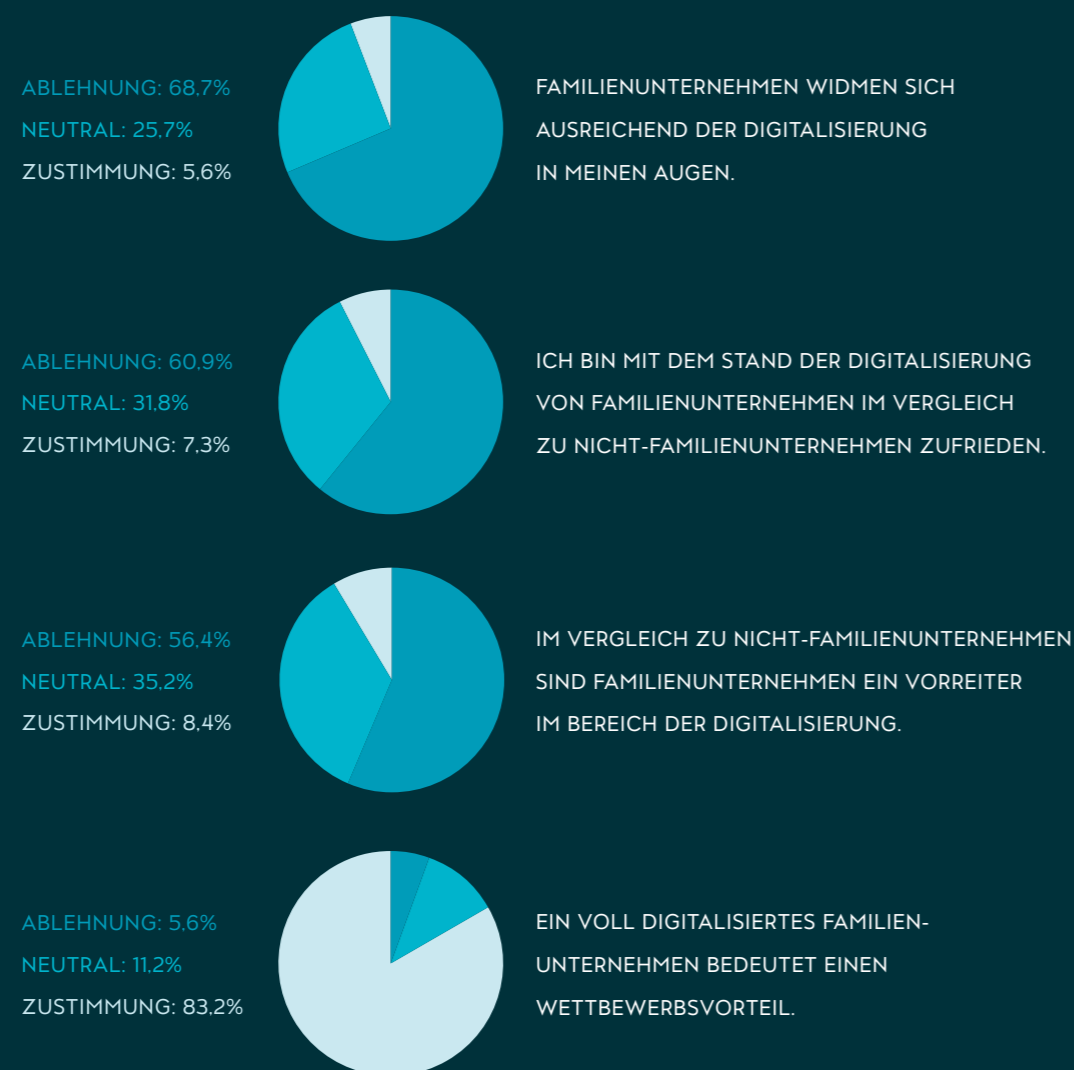


VIEL ERFAHRUNG  
WENIG ERFAHRUNG

# Familienunternehmen nutzen Chancen der Digitalisierung nicht konsequent

Zwar haben die Familienunternehmen nach eigener (80 Prozent) Wahrnehmung die Bedeutung der Digitalisierung erkannt. Mit dem Stand der Auseinandersetzung und Umsetzung im eigenen Unternehmen zeigen sich jedoch knapp 2/3 der Familienunternehmen auch nach Jahren der Beschäftigung mit diesem Thema nicht zufrieden.

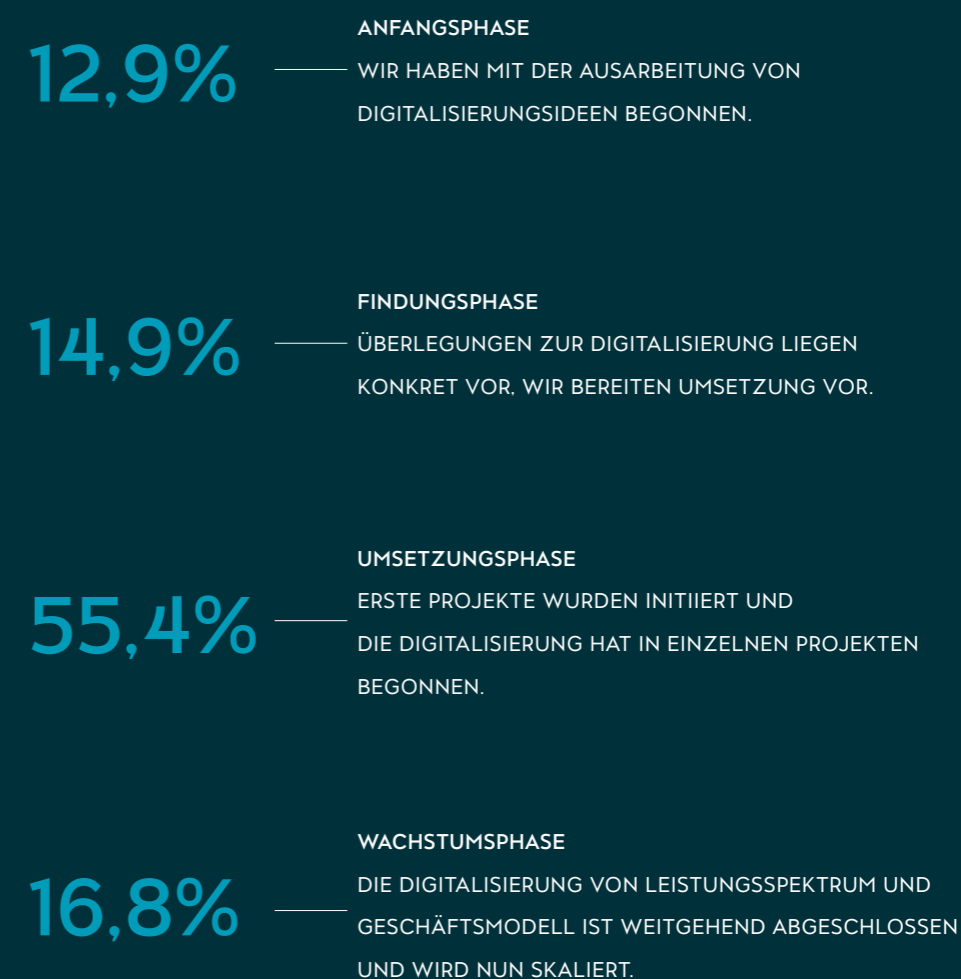
## BERATER SIND UNZUFRIEDEN MIT DEM STAND DER DIGITALISIERUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN



„Digitalisierung ist ein größerer Hype als er am Ende tatsächlich ist. Hier geht es bei uns um logisches Denken und kontinuierliche Weiterentwicklung. Aber der Hype stößt natürlich Gedanken an.“

(Familienunternehmer)

## DIGITALISIERUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN STECKT NOCH IN DEN KINDERSCHUHEN



Digitalisierung, auch das wird deutlich, ist nicht das beherrschende Thema in Familienunternehmen, sondern eines von vielen Themen, mit denen sich die Familienunternehmen beschäftigen. Die freiberuflichen Berater schätzen den Umgang mit der Digitalisierung sowie deren Umsetzung in den Familienunternehmen deutlich kritischer ein. Nur ein kleiner Teil der Familienunternehmen (17%) nutzt Digitalisierung bereits umfassender, alle anderen sind noch in der Testphase. Geradezu erstaunlich ist, dass auch bereits seit vielen Jahren verfügbare Technologien und Lösungen in den Familienunternehmen noch immer nicht konsequent genutzt werden: z.B. Mobile Computing.

„Wir sind seit mehreren Jahrzehnten erfolgreich in unserem Geschäftsfeld tätig. Die von Ihnen beschriebene Digitalisierung wird nur soweit umgesetzt, als dass wir „mithalten“ [...]. Eine Vorreiterrolle in der Digitalisierung würde uns keinen weiteren Marktvorteil beschaffen, weswegen wir keine Kosten hierfür aufbringen.“

(Familienunternehmer)

RANKING DER DIGITALISIERUNGSTHEMEN

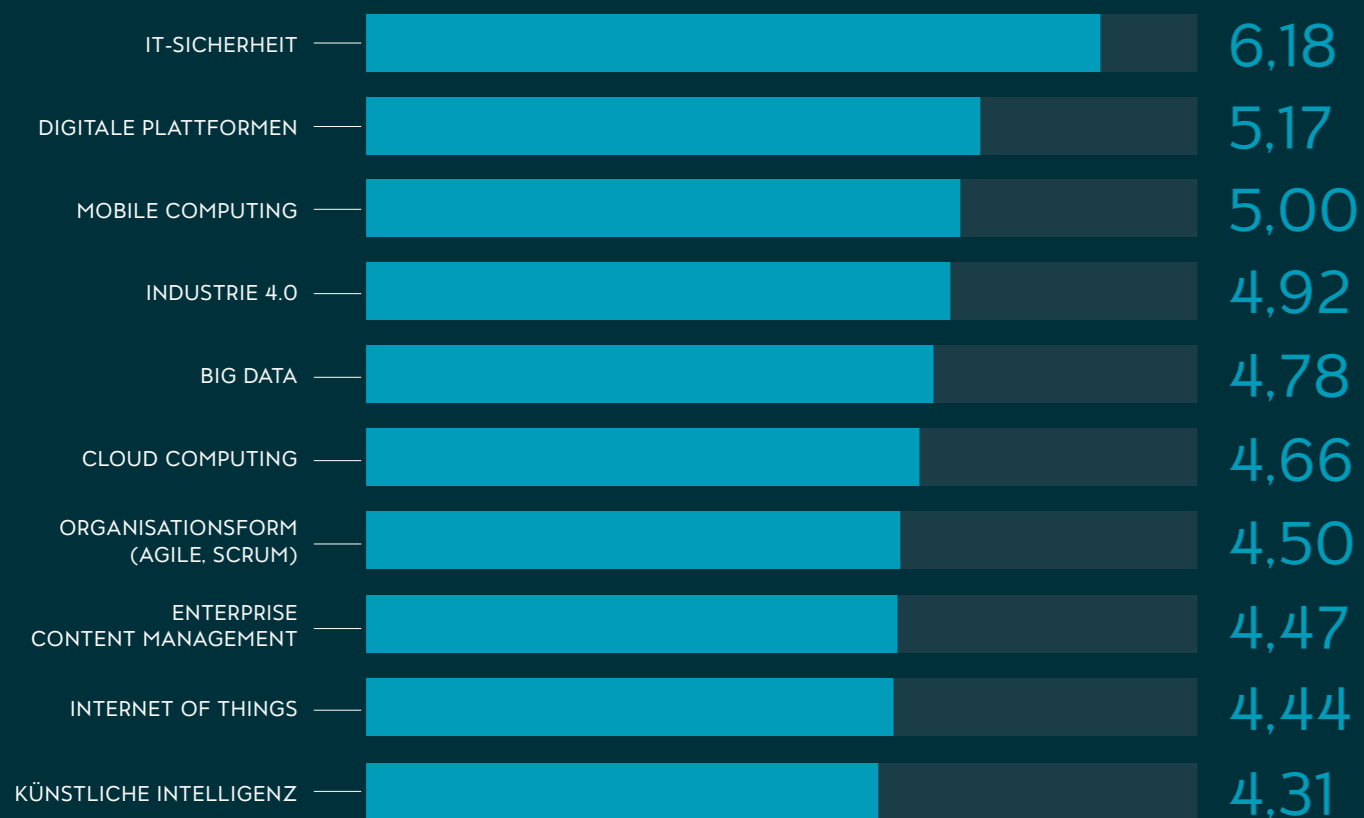
DIGITALISIERUNGSTHEMEN	BERATER	FAMILIENUNTERNEHMEN	DELTA
IT-SICHERHEIT	1	1	0
DIGITALE PLATTFORMEN	2	2	0
BIG DATA	3	5	2
INDUSTRIE 4.0	4	4	0
INTERNET OF THINGS	5	9	4
ORGANISATIONSFORM	6	7	1
KÜNSTLICHE INTELLIGENZ	7	10	3
CLOUD COMPUTING	8	6	2
MOBILE COMPUTING	9	3	6
ENTERPRISE CONTENT MANAGEMENT	10	8	2



# Familienunternehmen betreiben Digitalisierung zu oft angstgetrieben

Als wichtigste Herausforderung der Digitalisierung sehen die Familienunternehmen die IT-Sicherheit. Themen wie KI und andere, die das Potenzial zu einer disruptiven Veränderung aufweisen, spielen im Alltag in den Familienunternehmen nur eine untergeordnete Rolle.

DIGITALISIERUNG VOR ALLEM VON DER ANGST GETRIEBEN  
AUF EINER SKALA VON 1 (GAR NICHT) BIS 7 (MAXIMAL)



Familienunternehmen glauben die Digitalisierung mit traditionellen Ansätzen wie einem intensiven Dialog mit Marktpartnern und Kunden, Initiierung von Pilotprojekten und mit den derzeit im Unternehmen vorhandenen Mitarbeitern stemmen zu können. Das sehen die freiberuflichen Berater ganz anders. Sie halten Kooperationen mit Startups, den Einsatz von externen Spezialisten sowie die Schaffung von Freiräumen für Mitarbeiter für mehr Kreativität für wesentliche Voraussetzungen im erfolgreichen Umgang mit der Digitalisierung.

DIE 3 WICHTIGSTEN MASSNAHMEN IN SACHEN DIGITALISIERUNG AUS SICHT DER FAMILIENUNTERNEHMEN UND BERATER

MASSNAHME	FAMILIENUNTERNEHMEN	BERATER
1	INTENSIVER DIALOG MIT MARKTPARTNERN UND KUNDEN	INTENSIVER DIALOG MIT MARKTPARTNERN UND KUNDEN
2	SCHNELLE REAKTION AUF ANFORDERUNGEN VON KUNDEN ODER BRANCHENTRENDS	INITIIERUNG VON PILOTPROJEKTEN
3	INITIIERUNG VON PILOTPROJEKTEN	KOOPERATIONEN MIT START-UPS



---

Die gegenseitige Wertschätzung von Familienunternehmen und freiberuflichen Beratern könnte zu beiderseitigem Vorteil noch deutlich häufiger in einer Zusammenarbeit münden. Berater sollten deshalb die spezifischen Anforderungen von Familienunternehmen ernst nehmen und in ihren Angeboten berücksichtigen. Andererseits sind Familienunternehmen gut beraten, wenn sie die Leistungsfähigkeit der Berater künftig stärker als bisher für sich nutzen und die vergleichsweise große Distanz zu Beratern reduzieren. Dies könnte ihnen nachhaltig dabei helfen, Herausforderungen zu bewältigen, die Digitalisierung mit Mehrwert voranzutreiben und sich entscheidende Wettbewerbsvorteile zu erschließen.

---

# Die wechselseitige Wahrnehmung von Familienunternehmen und freien Beratern

VORWORT PROF. PRÜGL

In einer sich ständig beschleunigenden Welt, konfrontiert mit einschneidenden Veränderungen durch Globalisierung und Digitalisierung, steigt die Komplexität unternehmerischer und insbesondere strategischer Entscheidungen. Aus diesem Grund greifen viele Unternehmen vermehrt auf externe Unternehmensberater zurück, um das bestehende unternehmensspezifische Know-how und die vorhandenen Erfahrungspotenziale sinnvoll zu ergänzen.

Die verstärkte Nachfrage nach externer Beratung durch Unternehmen insgesamt zeigt sich deutlich in Branchenkennzahlen der Unternehmensberatungen: Im Jahr 2017 legte der Branchengesamtumsatz der Strategie-, Organisations-, IT- sowie Human Resources-Berater um 8,5 Prozent auf 31,5 Milliarden Euro (2016: 29,0 Mrd. Euro) zu. Damit erzielten die Unternehmensberater zum achten Mal in Folge ein Umsatzplus. Das durchschnittliche Branchenwachstum im Zeitraum 2010 bis 2017 beträgt dabei 7,5 Prozent (BDU, Facts & Figures, 2018). Die deutsche Wirtschaft reagiert mit dieser vermehrten Nachfrage nach Unterstützung durch externe Spezialisten auf die vielfältigen Veränderungsanforderungen, die in hohem Maße von der laufenden digitalen Transformation bestimmt wird.

Doch erst in den letzten Jahren rücken Familienunternehmen verstärkt als Zielgruppe in den Fokus von Beratungsunternehmen. Beratungsleistungen werden jedoch – so wird vielfach kolportiert – trotz vermeintlich vorhandenem Beratungsbedarf eher zögerlich in Anspruch genommen.

Familienunternehmen stehen in Deutschland faktisch und symbolisch für wirtschaftlichen Erfolg, Innovationskraft und generationenüberspannenden Unternehmmergeist. Sie sind Wirtschaftstreiber, tragen knapp über die Hälfte am Gesamtumsatz im privaten Sektor Deutschlands bei und beschäftigen fast 60 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten (Stiftung Familienunternehmen, 2019). Sie stehen zudem für Stabilität und Langfristigkeit, werden sie doch vielfach von Generation zu Generation weitergegeben und in nicht wenigen Fällen zu weltweit agierenden Unternehmen ausgebaut. Die berühmten „Hidden Champions“ erreichen hierbei sogar weltweiten Marktführerstatus.

Gerade den Familienunternehmen wird allerdings eine gewisse „Beratungsresistenz“ nachgesagt (Brink, 2010). Die Ursache wird einerseits in der außerordentlichen Heterogenität und den damit verbundenen Unsicherheiten des Beratungssektors sowie dem nicht vorhandenen Rechtfertigungszwang der unabhängigen Familienunternehmen vermutet (Brink, 2010). Andererseits wird argumentiert, dass Familienunternehmer, vielfach sowohl in operativen, aber auch insbesondere in strategischen Angelegenheiten unternehmensexternen Entwicklungen und Informationsquellen zunächst eher skeptisch begegnen (König, Kammerlander, & Enders, 2013; Miller & Le Breton-Miller, 2005) und auf der eigenen Erfolgsgeschichte aufbauend, vielfach keinen externen Rat suchen, da sie von ihrer eigenen umfassenden Firmen- und Branchenkenntnis ausgehen, und somit keinen klaren Zusatznutzen in externer Unterstützung erkennen (Roessl, 2005).

Aufgrund der hohen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Relevanz von Familienunternehmen und externen Beratungsdienstleistungen sowie der bis dato lückenhaften wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der wechselseitigen Wahrnehmung dieser zwei Wirtschaftsakteure untersucht diese empirische Studie die Frage, wie Familienunternehmen externe Beratungsdienstleister wahrnehmen und welches Bild diese umgekehrt von Familienunternehmen als potenzielle Beratungskunden haben.

1 [https://www.bdu.de/media/353280/bdu\\_facts\\_figures\\_2018\\_final\\_screen.pdf](https://www.bdu.de/media/353280/bdu_facts_figures_2018_final_screen.pdf)

2 [https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Die-volkswirtschaftliche-Bedeutung-der-Familienunternehmen-2019\\_Stiftung\\_Familienunternehmen.pdf](https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Die-volkswirtschaftliche-Bedeutung-der-Familienunternehmen-2019_Stiftung_Familienunternehmen.pdf)

## THEORETISCH-KONZEPTIONELLER RAHMEN DER STUDIE

Im Rahmen dieser Studie wird ein Familienunternehmen als eine Organisation begriffen, die durch eine oder mehrere Familien wesentlich beeinflusst wird. Dieser Familieneinfluss kann sich dabei auf unterschiedliche Weise manifestieren – ob durch die Ausübung einer operativen Managementposition im Unternehmen oder durch Eigentums- und Stimmrechte sowie durch die Mitarbeit in einem Aufsichtsgremium und durch bestimmte Werte, die die Familie im Unternehmen verankert (Kammerlander und Prügl, 2016; Chua, Chrisman, und Sharma, 1999).

## WAHRNEHMUNG VON FAMILIENUNTERNEHMEN

Familienunternehmen verhalten sich in vielerlei Hinsicht anders als anonyme Publikumsgesellschaften. Diese Andersartigkeit im Verhalten scheint im Einfluss der Eigentümerfamilie begründet zu liegen. Im letzten Jahrzehnt fokussierte sich die Familienunternehmensforschung zunehmend darauf inwiefern diese Andersartigkeit die externe als auch interne Wahrnehmung von Familienunternehmen beeinflusst. Bisherige Forschung zeigt, dass die Tatsache, dass ein Unternehmen von einer Familie geführt wird, zu einer besonderen und unterscheidbaren Reputation beiträgt (Binz Astrachan, Botero, Astrachan, und Prügl, 2018). Dies ist dadurch zu begründen, dass durch die Familienunternehmenseigenschaft vielfach positive Assoziationen hervorgerufen werden.

In der Literatur werden Familienunternehmen unter anderem als sozial verantwortungsvoll (Krappe, Goutas, von Schlippe, 2011; Binz, Hair, Pieper, und Baldauf, 2013; Carrigan und Buckley, 2008),

besonders kunden- (Orth und Green, 2009; Carrigan und Buckley, 2008) und qualitätsorientiert (Blodgett, Dumas, und Zanzi, 2011), und als langfristorientiert (Botero, Binz, Astrachan, und Calabrò, 2018; Krappe et al., 2011; Binz et al., 2013; Carrigan und Buckley, 2008; Kashmiri und Mahajan, 2014; Orth und Green, 2009) wahrgenommen. Betrachtet man den aktuellen Stand der Forschung in Bezug auf die Anzahl der empirischen Belege, so wird deutlich, dass Familienunternehmen in der externen Wahrnehmung vor allem mit Vertrauen (Beck und Kenning, 2015; Botero et al., 2018; Binz et al., 2013; Carrigan und Buckley, 2008; Kashmiri und Mahajan, 2014; Orth und Green, 2009), nach neueren Erkenntnissen aufgrund einer höheren Wahrnehmung von Authentizität (Lude und Prügl, 2018), verbunden werden.

Nichtsdestotrotz zeigt die Forschung auch, dass Familienunternehmen nicht nur positiv wahrgenommen werden, sondern diese Eigenschaft durchaus auch negativ konnotiert sein kann. So werden Familienunternehmen fallweise als stagnierend (Krappe et al., 2011) und verschlossen (Othman, Darus, und Arshad, 2011) wahrgenommen oder werden mit einer geringen Produktvielfalt in Verbindung gebracht (Orth und Green, 2009).

In den letzten Jahren differenziert die Forschung zur Wahrnehmung von Familienunternehmen deutlich stärker. Es werden nicht nur generelle Assoziationen mit Familienunternehmen untersucht, sondern es kristallisiert sich auch heraus, dass verschiedene Anspruchsgruppen eines Unternehmens die Eigenschaft Familienunternehmen unterschiedlich wahrnehmen und bewerten können. So wurde bereits die Wahrnehmung der Familienunternehmenseigenschaft von Kunden in der bisherigen Forschung untersucht (Beck und Kenning, 2015; Binz et al., 2013; Orth und Green,

2009; Schellong, Kraiczy, Malär, und Hack, 2018; Lude und Prügl, 2018). Die Wahrnehmung von Mitarbeitern von Familienunternehmen hat ebenfalls bereits die Aufmerksamkeit der Familienunternehmensforscher geweckt. So wurde die Auswirkung des Familienunternehmenssignal auf zukünftige Mitarbeiter näher beleuchtet (Botero, 2014; Covin, 1994; Hauswald, Hack, Kellermanns, und Patzelt, 2016; Kahlert, Botero, und Prügl, 2017). Auch die Wahrnehmung von derzeitigen Mitarbeitern wurde eingehend untersucht, jedoch mit dem Fokus auf Mitarbeiter, die keine Familienmitglieder sind (Barnett und Kellermanns, 2006; Carsrud, 2006; Chriman, Memili, und Misra, 2014; Sieger, Bernhard und Frey, 2011). Zusätzlich haben Lude und Prügl (2019) und Santiago, Pandey und Manalac (2019) die Wahrnehmung von Familienunternehmen durch nicht-institutionelle Investoren untersucht, wohingegen sich Chandler, Payne, Moore und Brigham (2019) in ihrem Beitrag professionellen Investoren gewidmet haben.

Allerdings wird deutlich, dass einige Anspruchsgruppen in Bezug auf die Wahrnehmung von Familienunternehmen bis dato noch gar nicht untersucht worden sind, beispielsweise Zulieferer oder externe Dienstleister wie Berater. Externe Berater können für Familienunternehmen jedoch höchste Relevanz haben, zum Beispiel im Nachfolgeprozess (Michel und Kammerlander, 2015), weshalb die Forschung als auch die Praxis davon profitieren könnte zu untersuchen, wie Berater (externe Dienstleister) Familienunternehmen wahrnehmen, um so auch ein holistisches Bild über die externe Wahrnehmung von Familienunternehmen zu erhalten.

## WAHRNEHMUNG VON BERATERN

Familienunternehmen sind dafür bekannt, vergleichsweise verschlossen gegenüber externen Partnern zu sein (Kammerlander und Prügl, 2016). Eisenhardt und Schoonhoven (1996) postulieren, dass Familienunternehmen nur dann auf externe Ressourcen zugreifen, wenn sie sich in ihrer strategischen Position bedroht fühlen. So haben Poza, Alfred, und Maheshwari (1997) gezeigt, dass Familienunternehmen eine Abneigung gegenüber externen Beratern haben, obwohl sie eine wichtige Rolle für den langfristigen Erhalt von Familienunternehmen einnehmen könnten (Reay, Pearson und Dyer, 2013). Berater spielen auch in den Anfängen der Familienunternehmensforschung eine besondere Rolle: die ersten Fachbeiträge dienten vor allem dazu, um ihre Praxiserfahrungen zu beschreiben und Wissen auszutauschen, und somit ihre kollektive Fähigkeit zu verbessern, hilfreiche Dienstleistungen für Familienunternehmen zu erbringen (Sharma, Chrisman, und Gersick, 2012). Diese Aktivitäten führten unter anderem zur Gründung der ersten eigenen Fachzeitschrift (Family Business Review), um Forschung und Wissensaustausch zu Familienunternehmen zu intensivieren (Reay et al., 2013). Daher ist es umso verwunderlicher, dass diese doch so wichtige Perspektive bisher kaum Beachtung in der jüngeren Forschung zu Familienunternehmen (Reay et al., 2013), aber auch in der Wahrnehmungsliteratur gefunden hat.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die wechselseitige Wahrnehmung von Familienunternehmen und Beratern bisher in der Literatur kaum Beachtung gefunden hat. Daher ist es das Ziel dieser Studie die wechselseitige Wahrnehmung von Familienunternehmen und Beratern zu untersuchen.

# Zur empirischen Untersuchung

## 1.1 DATENERHEBUNG

Die Studie „Untersuchung der wechselseitigen Einstellungen und Erwartungen von Familienunternehmen und Beratern“ wurde vom Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF an der Zeppelin Universität (Projektleitung: Prof. Dr. Reinhard Prügl und Natalie Rauschendorfer) im Auftrag der COMATCH GmbH und der Alpha-zirkel GmbH durchgeführt.

Die Datenerhebung fand im Zeitraum von Dezember 2018 bis März 2019 statt. Es wurden zwei Fragebögen erstellt: einer für die Zielgruppe der Berater und einer für die Zielgruppe der Familienunternehmer, mit dem Ziel beide Perspektiven miteinander zu vergleichen. Die Datenerhebung wurde online mittels internetbasierter Fragebögen durchgeführt. Die Ansprache der Teilnehmer erfolgte primär über die Kooperationspartner COMATCH GmbH für die Zielgruppe der Berater und Alpha-zirkel GmbH für die Zielgruppe der Familienunternehmen.

Die vorliegende Analyse basiert auf insgesamt 179 vollständig ausgefüllten Fragebögen für die Zielgruppe der Berater und 101 vollständig ausgefüllten Fragebögen für die Zielgruppe der Familienunternehmer.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Alle folgenden Ergebnisse basieren auf 179 vollständig ausgefüllten Fragebögen für die Zielgruppe Berater und 101 vollständig ausgefüllten Fragebögen für die Zielgruppe Familienunternehmen, sofern nicht anders erläutert.

## 1.2 STICHPROBENBESCHREIBUNG | FAMILIENUNTERNEHMEN

### 1.2.1 Geschlecht und Alter

Die Geschlechterverteilung bei den befragten Familienunternehmern<sup>4</sup> zeigt, einen deutlich höheren Anteil von männlichen Teilnehmern. In der Stichprobe sind 81 Prozent der Befragten männlich und 19 Prozent weiblich.

Die Familienunternehmer sind im Durchschnitt 53 Jahre alt (Median = 54 Jahre). Betrachtet man die Altersverteilung ergibt sich folgendes Bild: 30 Jahre oder jünger: 3 Prozent; 31-35 Jahre: 5 Prozent; 36-40 Jahre: 8 Prozent; 41-45 Jahre: 10 Prozent; 46-50 Jahre: 8 Prozent; 51-55 Jahre: 23 Prozent; 56-60 Jahre: 18 Prozent; 61-65 Jahre: 17 Prozent; Über 66 Jahre: 9 Prozent. Der Großteil der befragten Familienunternehmer befindet sich somit im Alter zwischen 51 und 65 Jahren (58 Prozent).

### 1.2.2 Ausbildungshintergrund

Die befragten Familienunternehmer zeigen einen hohen Ausbildungsgrad. Der Großteil der Familienunternehmer hat einen Master oder vergleichbaren Bildungsabschluss (58 Prozent), wohingegen acht Prozent einen Bachelor absolviert haben. Hierbei haben 58 Prozent der Familienunternehmer, die ein Studium beendet haben, Betriebswirtschaftslehre studiert, gefolgt von 24 Prozent im Bereich der Ingenieurwissenschaften. Zudem sind 17 Prozent der Familienunternehmer promoviert, sechs Prozent beendeten ihre schulische Ausbildung mit einer Lehre oder Berufsausbildung, bzw. neun Prozent nach dem Fachabitur.

<sup>4</sup> Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Studie die männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

### 1.2.3 Zusammensetzung nach Wirtschaftszweigen

In der Stichprobe stammen 59 Prozent aller Befragten aus Familienunternehmen, die dem Wirtschaftszweig der Produktion zuzuordnen sind. Fast ein Drittel der Familienunternehmer gibt an im Dienstleistungssektor tätig zu sein (32 Prozent), gefolgt vom Handel (24 Prozent) und Handwerk (11 Prozent). Hier ist anzumerken, dass Unternehmen in mehreren Branchen tätig sein können, weshalb eine Mehrfachnennung möglich war.

### 1.2.4 Unternehmensgröße nach Umsatz und Beschäftigten

Auch in Bezug auf die Unternehmensgröße ist die Stichprobe heterogen. Zwei Prozent der befragten Unternehmer stammen aus Familienunternehmen mit einem Umsatz bis zu 1 Million Euro, weitere 15 Prozent weisen einen Jahresumsatz zwischen 1 und 5 Millionen Euro auf. Insgesamt 9 Prozent der Befragten gaben an, dass ihr Familienunternehmen bis zu 10 Millionen Euro umsetzt und 18 Prozent der Familienunternehmen haben einen Jahresumsatz bis zu 50 Millionen Euro. Elf Prozent der Teilnehmer gaben an bis zu 100 Millionen Euro Umsatz zu generieren, während der Großteil der Befragten aus Unternehmen (42 Prozent) mit einem Jahresumsatz von über 100 Millionen Euro stammt. Die restlichen 4 Prozent der Befragten haben keine Angabe zur Umsatzgröße gemacht.

Die Stichprobe besteht demnach größtenteils aus großen Familienunternehmen. Dies ist auch bei den weltweiten Mitarbeiterzahlen zu erkennen. Im Durchschnitt beschäftigen die Familienunternehmen 2070 Mitarbeiter.



### 1.2.5 Unternehmenshistorie und Eigentumsstruktur

Die Familienunternehmen, aus denen die Befragten stammen, wurden im Durchschnitt im Jahre 1910 gegründet und blicken damit auf eine lange Tradition zurück. Das älteste Familienunternehmen der Stichprobe ist bereits 728 Jahre alt.

In der Gründergeneration befinden sich 34 Prozent der Familienunternehmen, aus denen die Befragten stammen. Bei knapp der Hälfte der Familienunternehmen besitzt die zweite Generation die Anteile am Unternehmen, und 32 Prozent der Befragten stammen aus Unternehmen, in denen die dritte Generation die Mehrheit der Gesellschaftsanteile hält. Auf die Unternehmen, in denen die Familien bereits in der vierten Generation dem Unternehmen verbunden sind, entfallen in Summe 22 Prozent. Bei 12 Prozent ist bereits die 5. Generation und bei 13 Prozent die 6. oder eine höhere Generation Eigentümer des Unternehmens (n=98).

Insgesamt ist zu beobachten, dass das Eigentum am Unternehmen sehr stark auf die Unternehmerfamilien der Befragten konzentriert ist. Im Schnitt besitzen diese 94,02 Prozent der Gesellschaftsanteile, in 85 Prozent der befragten Familienunternehmer liegen die Anteile vollständig (zu 100 Prozent) in den Händen der Familie.

Bei der Frage wann der letzte Generationenwechsel vollzogen wurde, gaben die Familienunternehmen im Durchschnitt an, dass der letzte Generationswechsel 17 Jahre zurückliegt. Außerdem wird der nächste Generationenwechsel in ca. 11 Jahren (Mittelwert) erwartet.

### 1.2.6 Organisation der Unternehmerfamilie

Die Organisation der Unternehmerfamilie umfasst die Familienverfassung, das Vorhandensein eines Beirats oder Aufsichtsrats und die Kommunikation der Familienunternehmenseigenschaft. Bei der Befragung stellte sich heraus, dass 32 Prozent der Stichprobe über eine Familienverfassung verfügt und 68 Prozent der Befragten gab an, dass die Familie keine derartige Vereinbarung hat. Lediglich ein Prozent hat keine Angabe dazu gemacht. Mit 63 Prozent gab der Großteil der befragten Familienunternehmer an, dass ihr Familienname dem Namen des Unternehmens gleicht. Weiterhin haben sieben Prozent angegeben, dass der Firmenname eine abgewandelte Form des Familiennamens entspricht, während 31 Prozent einen Familiennamen besitzen, der nichts mit dem Namen des Unternehmens zu tun hat. Außerdem wird deutlich, dass 84 Prozent der Familienunternehmen die Familienunternehmenseigenschaft klar nach außen kommunizieren. Die Mehrheit (58 Prozent) gab zudem an, einen Beirat oder Aufsichtsrat im Unternehmen zu haben.

## 1.3 STICHPROBENBESCHREIBUNG | BERATER

Im Folgenden werden die demographischen Daten der Teilnehmer aus der Zielgruppe der Berater vorgestellt.

### 1.3.1 Geschlecht und Alter

Ähnlich wie bei den Familienunternehmen zeigt die Geschlechterverteilung einen deutlich höheren Anteil von männlichen befragten. 81 Prozent der Befragten sind männlich und 19 Prozent weiblich.

Das Durchschnittsalter bei den Beratern beträgt 50 Jahre (Median = 52 Jahre). Damit ist das Alter im Schnitt nur geringfügig kleiner als bei den Familienunternehmen. Die Altersverteilung ist wie folgt: 30 Jahre oder jünger: 1 Prozent; 31-35 Jahre: 7 Prozent; 36-40 Jahre: 11 Prozent; 41-45 Jahre: 10 Prozent; 46-50 Jahre: 17 Prozent; 51-55 Jahre: 26 Prozent; 56-60 Jahre: 18 Prozent; Über 60 Jahre: 11 Prozent. Somit liegen 61 Prozent der befragten Berater im Alter zwischen 46 und 60 Jahren.

### 1.3.2 Ausbildungshintergrund und Berufserfahrung

Der Großteil der befragten Berater hat einen Master oder vergleichbaren Abschluss (79 Prozent). Sieben Prozent der Befragten gab an, einen Bachelor zu haben. Außerdem sind weitere 18 Prozent promoviert. Außerdem haben sieben Prozent der Berater ein Abitur/Fachabitur als höchsten Bildungsabschluss. Keiner der Befragten gab an, als höchsten Bildungsabschluss eine Lehre vorweisen zu können. In ähnlicher Verteilung wie bei den Familienunternehmen studierten rund 63 Prozent der befragten Berater Betriebswirtschaftslehre und ein

Drittel Ingenieurwissenschaften. Auffällig ist hier, dass vergleichsweise ein breiteres Spektrum an Studienfächern angegeben wurde.

Aufgrund des hohen Durchschnittsalters ist es durchaus nicht verwunderlich, dass mit 26 Prozent die meisten befragten Berater zwischen 26 und 30 Berufsjahre haben. 17 Prozent gaben an zwischen 21 und 25 Berufsjahre zu haben, während 11-15, 16-20 und 31-35 Berufsjahre jeweils 13 Prozent der Befragten vorweisen können.

Weiterhin zeigt sich, dass mit deutlichem Abstand die Mehrheit der Berater vor ihrer Selbständigkeit in einem Konzern arbeiteten (65 Prozent). An zweiter Stelle bei der Frage in welcher Art von Unternehmen die Berater Berufserfahrungen gesammelt haben, liegt die Kategorie „Familienunternehmen“ mit 40 Prozent. Danach folgen „große internationale Beratungsunternehmen“ (36 Prozent), „Startup-Unternehmen“ (30 Prozent), „nationale Beratungsunternehmen“ (26 Prozent), „Boutique Beratungsunternehmen“ (22 Prozent), „Inhouse-Consulting“ (15 Prozent), „Finanzdienstleistungsunternehmen“ (14 Prozent), und „Wirtschaftsprüfungsgesellschaften“ (7 Prozent).

Die befragten Berater wurden neben ihrer Beschäftigung vor ihrer Selbständigkeit auch nach ihrer Dauer als selbständiger Berater gefragt. Dabei gaben 27 Prozent an, schon mehr als zehn Jahre als selbständiger Berater zu arbeiten. Weitere 24 Prozent üben ihre aktuelle Profession seit zwischen fünf bis zehn Jahren aus. Dagegen sind 35 Prozent, und damit der größte Teil der befragten Berater, seit zwei bis fünf Jahren selbständig als Berater tätig und 15 Prozent erst ein Jahr oder weniger.

### 1.3.3 Zusammensetzung nach Wirtschaftszweigen der Kunden

Der größte Teil der Kunden der befragten Berater sind mit 79 Prozent der Industrie zuzuordnen. Des Weiteren sind 62 Prozent in beratender Rolle im Dienstleistungssektor tätig, während 28 Prozent im Handel wirken. Nur sechs Prozent gaben an im Handwerk in beratender Funktion tätig zu sein.

Neben dem Wirtschaftszweig im Allgemeinen wurden zudem die spezifischen Tätigkeitsfelder der Berater abgefragt. Hierbei kristallisieren sich besonders drei Bereiche heraus. 63 Prozent der befragten Berater arbeiten im Projektmanagement, 62 Prozent in der Strategie und 61 Prozent im Bereich der Organisation. Erst mit 45 Prozent folgt die viert häufigste genannte Kategorie: Prozessmanagement. Außerdem folgen Kategorien wie M&A (34 Prozent), Finanzen (2 Prozent), Marketing (25 Prozent), Vertrieb (24 Prozent) und Produktion (23 Prozent).

### 1.3.4 Art der Kunden

Auf einer 7-stufigen Likert Skala (1= gar keine Erfahrung; 7= sehr viel Erfahrung) bewerteten die teilnehmenden Berater mit welcher Art von Kunden sie in welchem Ausmaß bereits Erfahrung gemacht haben. Große internationale Konzerne bilden die Art von Unternehmen, mit welchen die Stichprobe, die meiste Erfahrung hat (5.3 von 7). Dicht dahinter bewerteten die Berater die KMUs mit 4.9, Familienunternehmen mit 4.6 und nationale Konzerne mit 4.5. Die Kategorien mit der geringsten Erfahrung sind Start-Ups mit 3.5 und Unternehmen in öffentlicher Hand 2.6.

# Ergebnisse

## 2.1 ZUSAMMENARBEIT VON FAMILIENUNTERNEHMEN MIT BERATERN

Die 101 Familienunternehmer wurden über die Häufigkeit der Nutzung von Beratern befragt. 13 der Teilnehmer konnten darüber keine Auskunft geben. Von den restlichen 88 Befragten gaben 22 Prozent an, mit drei Beratern in den letzten drei Jahren zusammengearbeitet zu haben. Des Weiteren arbeiteten 16 Prozent mit zwei Beratern, 14 Prozent mit fünf Beratern und 13 Prozent mit vier Beratern in den letzten drei Jahren zusammen. Der Mittelwert beträgt 5,02 Berater pro Unternehmen in den letzten drei Jahren.

In einem nächsten Schritt wurden die Familienunternehmer nach der Anzahl der unterschiedlichen Beratungsprojekte pro Jahr gefragt. Durchschnittlich haben die befragten Familienunternehmer (n= 88) 2,5 unterschiedliche Beratungsprojekte pro Jahr. 31 Prozent der Befragten gaben an im Durchschnitt zwei verschiedene Beratungsprojekte pro Jahr durchzuführen. Außerdem zeigte sich, dass 22 Prozent drei und 18 Prozent ein Beratungsprojekt(e) pro Jahr durchschnittlich umsetzen. 17 Prozent der Befragten Familienunternehmen führten vier oder mehr Beratungsprojekte durch und 10 Prozent führten kein Beratungsprojekt durch (ein Prozent führte 0,5 Beratungsprojekte aus).

Es lässt sich deutlich erkennen, dass der Großteil (70 Prozent) der Familienunternehmer ihre Zusammenarbeit mit Beratern nicht verändern wollen. Weitere 25 Prozent planen in Zukunft die Zusammenarbeit zu verringern und 5 Prozent planen sie zu erhöhen (n=101).

Am häufigsten werden Freiberufler engagiert: 78 Prozent haben bereits mit freien Beratern zusammengearbeitet, an zweiter und dritter Stelle folgen Boutiqueberatungen (49 Prozent) und internationale Beratungen (37 Prozent).

## 2.2 ZUSAMMENARBEIT VON BERATERN MIT FAMILIENUNTERNEHMERN

Es zeigt sich, dass fast ein Viertel der befragten Berater (24 Prozent) in den letzten drei Jahren mit keinem Familienunternehmen zusammengearbeitet haben. 15 Prozent arbeiteten mit einem Familienunternehmen zusammen und 43 Prozent gaben an, dass sie von zwei bis drei Familienunternehmen in den letzten drei Jahren beauftragt wurden. In diesem Zeitraum arbeiteten 12 Prozent der Berater vier bis fünf Mal und vier Prozent sechs bis zehn Mal mit Familienunternehmen zusammen. Nur wenige Berater (2 Prozent) führten in mehr als 10 Familienunternehmen ein Beratungsprojekt durch (n=179).

Insgesamt arbeitet der Großteil der befragten Berater weniger als 100 Tage im Jahr an Projekten für Familienunternehmen. 20 Prozent der Berater arbeiten bis zu 25 Tage im Jahr für Familienunternehmen. 29 Prozent arbeiten zwischen 26 und 50 Tagen, 13 Prozent bis zu 75 Tage und 22 Prozent zwischen 76 und 100 Tagen im Jahr mit Familienunternehmen. Kumuliert betrachtet gaben 15 Prozent der Berater an, mehr als 100 Tage an Projekten mit Familienunternehmen zu arbeiten (n=134).

Von den 179 befragten Beratern, gaben 137 an mit Familienunternehmen zusammenzuarbeiten. Bei der Frage wie hoch der Anteil an Aufträgen von Familienunternehmen unter den Kunden der 137 Berater sei, antworteten 18 Prozent mit 1 bis 10 Prozent. Weitere 17 Prozent gaben an 11 bis 20 Prozent der Kunden seien Familienunternehmen. Der Großteil der Befragten (19 Prozent) antworteten mit 21 bis 30 Prozent. Generell fällt auf, dass unter den Befragten der Großteil weniger Familienunternehmen als sonstige

Unternehmen berät, da die Verteilung größtenteils bei unter 50 Prozent liegt. Während noch 16 Prozent der Befragten ihren Anteil an Aufträgen von Familienunternehmen auf 41 bis 50 Prozent schätzen, sagen rund 21 Prozent, dass sie mehrheitlich (über 50 Prozent der Aufträge) Familienunternehmen beraten.

Ähnlich wie die befragten Familienunternehmen gab ein Drittel der Stichprobe der selbständigen Berater an, die Zusammenarbeit nicht zu verändern. Im Gegensatz jedoch planen die Berater ihre Zusammenarbeit mit Familienunternehmen zu intensivieren (31 Prozent) während die Familienunternehmer die Berateraufträge eher verringern möchten (25 Prozent).

## 2.3 GEGENSEITIGE EINSCHÄTZUNG VON BERATERN UND FAMILIENUNTERNEHMERN

Weiterhin wurden Probanden der beiden Gruppen Berater und Familienunternehmer nach den wechselseitigen Einschätzungen gefragt. Dabei sollten die Befragten elf Eigenschaften zu den Bereichen Kompetenz, Sympathie und Vertrauen auf einer 7-stufigen Likert Skala (1=stimme überhaupt nicht zu; 7=stimme voll und ganz zu) bewerten. Dabei wird deutlich, dass Familienunternehmen von Beratern vor allem als unabhängig und vertrauenswürdig eingeschätzt werden, während Familienunternehmer Berater vor allem als selbstbewusst und kompetent bewerten. Interessanterweise zeigt sich, dass die die beiden Gruppen sich gegenseitig relativ positiv wahrnehmen.

In einem weiteren Auswertungsschritt wurde die Gruppe der Familienunternehmer in zwei Gruppen unterteilt: Familienunternehmer mit viel Berater-Erfah-

rung (n=46) und Familienunternehmer mit wenig Berater-Erfahrung (n=42)<sup>5</sup>. Bei dieser Unterscheidung zeigt sich, dass Familienunternehmen mit Berater-Erfahrung die Berater hinsichtlich aller Eigenschaften positiver einschätzen, bis auf die Eigenschaft selbstbewusst. Die Eigenschaft selbstbewusst wird von der Gruppe mit wenig Berater-Erfahrung etwas höher eingeschätzt. Dies zeigt, dass Berater zunächst einmal negativer eingeschätzt werden und durch die Erfahrung kompetenter, sympathischer und vertrauensvoller wahrgenommen werden.

Auch die Stichprobe der Berater wurde in zwei Gruppen unterteilt: Berater mit Erfahrungen mit Familienunternehmen als Kunden (n=137) und Berater ohne Erfahrungen mit Familienunternehmen als Kunden (n=42). Hier wird offensichtlich, dass Berater mit und ohne Erfahrungen mit Familienunternehmen als Kunden, Familienunternehmen ähnlich einschätzen. Es gibt jedoch kleine Abweichungen: Berater ohne Erfahrungen mit Familienunternehmen nehmen Familienunternehmen selbstbewusster, kompetenter und wettbewerbsfähiger war, während Berater mit Erfahrung mit Familienunternehmern Familienunternehmen als sympathischer (gutmütiger, warmherziger und toleranter) wahrnehmen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Familienunternehmen den Nutzen unabhängiger Berater durchaus erkennen, jedoch wird der Nutzen vor allem von den Familienunternehmern unterschätzt, die keine oder nur wenig Erfahrung mit Beratern haben. Die Familienunternehmer mit viel Erfahrung profitieren und schätzen sowohl die Kompetenz, Sympathie als auch das Ver-

trauen in selbstständige Berater höher ein. Darüber hinaus wird deutlich, dass sowohl Familienunternehmer als auch Berater ein gegenseitiges Vertrauen aufweisen und sich gegenseitig hohe Kompetenz zuschreiben. Während die Familienunternehmer die Berater in ihrer Kompetenz vergleichsweise höher einschätzen als umgekehrt.

#### 2.4 GEGENSEITIGE PREISVEREINBARUNG VON BERATERN UND FAMILIENUNTERNEHMERN

Ein weiterer Befragungsaspekt stellt die durchschnittlichen Preisvereinbarung zwischen Familienunternehmen und Beratern dar. Die befragten Berater wurden danach gefragt, wie hoch ihr durchschnittlicher Tagessatz ist, wenn sie mit Familienunternehmen zusammenarbeiten. Andererseits wurden die Familienunternehmer gefragt, wie hoch der durchschnittliche Tagessatz ist, den sie in der Vergangenheit an Berater bezahlt haben. Dabei wird deutlich, dass die Zahlungsvereinbarung der Familienunternehmen in den meisten Kategorien niedriger ist als der durchschnittliche Tagessatz, den Berater erhalten. Jedoch in den Kategorien unter 800 Euro, 1701 bis 2000 Euro und über 2500 Euro liegt die getroffenen Zahlungsvereinbarungen der Familienunternehmer über dem durchschnittlichen Tagessatz, den Berater erhalten.

Darüber hinaus wurden die Familienunternehmen nach ihrer Einschätzung zu Beratungsleistungen befragt. Die Mehrheit der befragten Familienunternehmer steht dem Preis/Leistungs-Verhältnis von Beratungen neutral gegenüber. 36 Prozent stimmen der Aussage zu,

dass Beratungen ein gutes Preis/Leistungs-Verhältnis bieten, wogegen 59 Prozent der Familienunternehmen Beratungsleistungen als teuer empfinden.

Obwohl Familienunternehmer Beratungsleistungen als teuer bewerten, herrscht größtenteils Zufriedenheit mit den Leistungen. 62 Prozent gaben an zufrieden mit der Arbeit der Berater zu sein, 19 Prozent verhielten sich neutral und weitere 19 Prozent gaben an unzufrieden zu sein.

Die Berater wiederum wurden danach gefragt, ob sie bei Familienunternehmen bewusst einen anderen Tagessatz abrufen als bei anderen Unternehmen. Der Großteil der befragten Berater gab mit 77 Prozent an, dass kein Preisunterschied gemacht wird. 16 Prozent hingegen bieten Familienunternehmen einen niedrigeren Tagessatz an, während 2 Prozent einen höheren Tagessatz für Familienunternehmen wählen. Die restlichen 4 Prozent konnten/wollten keine Aussage treffen.

#### 2.5 ENTSCHEIDUNGSPARAMETER

Um wichtige Entscheidungsparameter bei der Auswahl von Beratern einerseits und Aufträgen andererseits zu identifizieren, wurde sowohl bei den befragten Beratern als auch bei den Familienunternehmern ein Entscheidungsszenario durchgespielt.

##### 2.5.1 Familienunternehmer

Die Familienunternehmer wurden randomisiert zu einem der zwei Entscheidungsszenarien zugeteilt.

Es zeigt sich in beiden Szenarien, dass die Option des Beraters mit Familienunternehmenserfahrung präferiert wird: in Szenario 1 entscheiden sich 81 Prozent der befragten Familienunternehmer für den Berater mit sehr viel Erfahrung mit Familienunternehmen trotz des höheren Tagessatz von 1.900 Euro. In Szenario 2 entscheiden sich 90 Prozent der befragten Familienunternehmer für den Berater mit sehr viel Beratungserfahrungen mit Familienunternehmen und dem niedrigeren Tagessatz von 1.600 Euro. Dies zeigt klar, dass das Attribut der Erfahrung mit Familienunternehmen gegenüber dem Tagessatz die Entscheidung für oder gegen einen Berater dominiert.

Anschließend wurden die Teilnehmer nach den Gründen ihrer Entscheidung gefragt. Am häufigsten wurde die Erfahrung mit Familienunternehmen genannt: „Erfahrung steht an erster Stelle. Wenn jemand die 'Besonderheiten' von Familienunternehmen kennt, steigert dies die Erfolgswahrscheinlichkeit.“, oder „Erfahrung mit Familienunternehmen wichtiger als der Tagessatz“ illustrieren eindrucksvoll das quantitative Ergebnis, ebenso wie das folgende Statement: „Prio. 1) Mehr Erfahrung mit Familienunternehmen und damit spezifischen Problemstellungen, Prio. 2) Geringerer Tagessatz“. Außerdem ist es für einige Befragte von Bedeutung, dass der Berater mit den besonderen Strukturen von Familienunternehmen vertraut ist: „Die Besonderheiten der Familienunternehmen erfordern eine viel weitergehende Berücksichtigung von Werten und Traditionen sowie der langfristigeren Ausrichtung [...]“.

<sup>5</sup> 13 der befragten Familienunternehmer wählten "weiß nicht" aus und wurden somit von der weiteren Analyse ausgeschlossen.

## 2.5.2 Berater

Auch die teilnehmenden Berater wurden randomisiert zu einem der zwei Entscheidungsszenarien zugeteilt.

Die Auswertung zeigt, dass hier der Tagessatz die dominante Rolle spielt und diese Szenarien von den Beratern favorisiert werden. 87 Prozent der Berater wählen in Szenario 1 die Projektanfrage des Familienunternehmens und dem höheren Tagessatz von 1.900 Euro. Allerdings zeigt sich in Szenario 2: Lediglich 56 Prozent der Berater entscheiden sich für die Zusammenarbeit mit einem Nicht-Familienunternehmen und dem höheren Tagessatz. Demnach würden in Szenario 2 44 Prozent der befragten Berater auf einen höheren Tagessatz verzichten und das Projekt mit dem Familienunternehmen und dem niedrigeren Tagessatz von 1.600 Euro wählen.

Bei der Begründung der Entscheidung zeigt sich, dass einige Berater Familienunternehmen bevorzugen. „[...] da die Entscheidung externe Berater einzubeziehen in der Regel eine höhere Akzeptanz im gesamten Management erzeugt, da Berater eher die Ausnahme als die Regel sind“, und sie „bisher sehr positive Erfahrungen mit Familienunternehmen gemacht haben. Wenn diese überhaupt bereit sind für ein externes Management von Projekten, dann werden diese unbürokratisch, flexibel und mit schnellen projektbezogenen Entscheidungen durchgeführt“. Andererseits wurden auch Gründe für die Auswahl des Nicht-Familienunternehmens genannt: „In vielen Familienunternehmen sind die Strukturen und ganz wichtig, die Entscheidungsstrukturen nicht immer klar und professionell aufgestellt“, oder der „Umgang mit Familienmitglieder ist nicht immer, oder sogar niemals, rational“.

## 2.6 SCHWERPUNKT DIGITALISIERUNG

Es scheint als wären Familienunternehmen digitalaffin und durchaus bereit, sich mit neuen technologischen Entwicklungen zu beschäftigen. Dies zeigt vor allem folgende Aussage, die einen sehr hohen Zuspruch bei den Befragten erfahren hat: „Ich beschäftige mich gerne mit digitalen Produkten und Dienstleistungen“. Wenngleich sich einige im Umgang mit digitalen Produkten und Dienstleistungen noch nicht sicher sind: Die Aussage „Ich fühle mich sicher im Umgang mit digitalen Produkten und Dienstleistungen“ konnte demnach nicht so einen hohen Zuspruch erhalten.

Darüber hinaus zeigt sich, dass es auch der Familie des Unternehmens wichtig ist, die Digitalisierung voran zu treiben und sie sich bewusst darüber sind, dass ein voll digitalisiertes Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil darstellt. Dies zeigt der hohe Zuspruch zu den folgenden Aussagen: „Der Familie ist es sehr wichtig, dass die Digitalisierung im Unternehmen vorangetrieben wird“ (80 Prozent) und „Ein voll digitalisiertes Unternehmen bedeutet in unserer Branche einen Wettbewerbsvorteil“ (75 Prozent). Einerseits empfinden 50 Prozent der Familienunternehmen sich selbst als Vorreiter der Digitalisierung, andererseits sind jedoch nur 43 Prozent zufrieden mit dem Stand der Digitalisierung des Familienunternehmens.

Betrachtet man im Vergleich dazu die Einschätzung der aktuellen Situation in Bezug auf die Digitalisierung in Familienunternehmen aus Sicht der Berater, zeigen sich interessante Ergebnisse. Auch unter den Beratern herrscht Konsens darüber, dass ein voll digitalisiertes Familienunternehmen einen Wettbewerbsvorteil bildet (83 Prozent). Hingegen sprechen sich 69 Prozent der Befragten

dafür aus, dass Familienunternehmen sich nicht ausreichend der Digitalisierung widmen und 61 Prozent der Berater sind mit dem Stand der Digitalisierung bei Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen unzufrieden. Die Mehrheit der Befragten lehnen die Aussage, dass Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen Vorreiter im Bereich der Digitalisierung sind, ab (56 Prozent).

In einem nächsten Abschnitt wurden die Familienunternehmer nach dem wahrgenommenen Fortschritt der Digitalisierung in ihrem Familienunternehmen befragt. Dabei wurden die Teilnehmer gebeten, ihr eigenes Familienunternehmen in Bezug auf den Grad der Digitalisierung in die Anfangsphase, Findungsphase, Umsetzungsphase oder Wachstumsphase einzuordnen. Hierbei wurden die Phasen wie folgt näher beschrieben:

**Anfangsphase** – wir haben mit der Ausarbeitung von Digitalisierungsideen begonnen

**Findungsphase** – Überlegungen zur Digitalisierung liegen konkret vor, wir bereiten Umsetzung vor.

**Umsetzungsphase** – erste Projekte wurden initiiert und die Digitalisierung hat in einzelnen Projekten begonnen.

**Wachstumsphase** – die Digitalisierung von Leistungsspektrum und Geschäftsmodell ist weitgehend abgeschlossen und wird nun skaliert.

Dabei wird deutlich, dass der Großteil der Befragten ihr Familienunternehmen als in der Umsetzungsphase befindlich wahrnehmen, das heißt, dass bereits erste Projekte initiiert wurden und die Digitalisierung in einzelnen Projekten bereits begonnen hat (55 Prozent). Ein nicht unbeachtlicher Teil sieht das eigene Familienunternehmen noch in der

Anfangsphase, das heißt, dass mit der Ausarbeitung von Digitalisierungsideen begonnen worden ist (13 Prozent). In die Findungsphase – Überlegungen zur Digitalisierung liegen konkret vor und die Umsetzung wird vorbereitet – ordnen nur 15 Prozent der Befragten ihr eigenes Familienunternehmen ein. Ebenso befinden sich nur 17 Prozent der Familienunternehmen in der Wachstumsphase, sprich dass die Digitalisierung des Leistungsspektrums und des Geschäftsmodells des Unternehmens bereits weitgehend abgeschlossen ist und nun skaliert wird.

Betrachtet man nun den Fortschritt der Digitalisierung von Familienunternehmen abhängig von dem Umgang mit der Digitalisierung zeigt sich ein offensichtlicher Zusammenhang. Je fortgeschrittener sich die Familienunternehmer im Digitalisierungsprozess wahrnehmen, desto eher beschäftigen sie sich auch gerne mit digitalen Produkten und Dienstleistungen und haben einen sichereren Umgang mit diesen.

Im weiteren Verlauf des Fragebogens wurden die Familienunternehmer und Berater gebeten zwischen verschiedenen Maßnahmen zu wählen, die Sie durchführen würden, um die Digitalisierung in Familienunternehmen voranzutreiben. Grundsätzlich glauben Familienunternehmen die Digitalisierung mit eher traditionellen Ansätzen, wie einem intensiven Dialog mit Marktpartnern und Kunden, Initiierung von Pilotprojekten und mit den derzeitigen Mitarbeitern, stemmen zu können, während hingegen Berater Kooperation mit Startups, Einsatz von externen Spezialisten und Schaffung von Freiräumen für Mitarbeiter für mehr Kreativität für weitaus wichtiger halten.

Des Weiteren wurden die Familienunternehmer nach Digitalisierungsthemen gefragt, die für Familienunternehmen ge-

nerell von Bedeutung sind. Die Berater wurden gebeten den Beratungsbedarf von folgenden Digitalisierungsthemen bei Familienunternehmen einzuschätzen. Familienunternehmen und Berater stimmen in einigen Themen, wie IT-Sicherheit, digitale Plattformen und Industrie 4.0 überein. Es gibt allerdings auch Themen, wie Mobile-Computing, Internet of Things und Künstliche Intelligenz, bei denen die Platzierung stärker voneinander abweicht.

Es zeigt sich, dass Familienunternehmer die Notwendigkeit der Digitalisierung erkannt und schon Maßnahmen ergriffen haben. Mit dem Stand der Auseinandersetzung und Umsetzung im eigenen Unternehmen sind sie jedoch nicht zufrieden und sehen noch Handlungsbedarf. Berater schätzen den Stand der Auseinandersetzung und Umsetzung mit der Digitalisierung in Familienunternehmen kritisch ein. Auch bereits lange verfügbare Einsatzmöglichkeiten scheinen nicht genutzt zu werden (z.B. Mobile Computing).

Im Folgenden Abschnitt werden die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung aus Sicht der Familienunternehmen und Beratern näher betrachtet.

Die befragten Familienunternehmer wurden nach den Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung in Ihrem Familienunternehmen gefragt. Am häufigsten nannten die befragten Familienunternehmer, die Prozessoptimierung als eine besondere Chance der Digitalisierung: „Digitalisierung bietet uns die Möglichkeiten alle Prozesse zu überwachen und detailliert zu erfassen. Damit haben wir die Möglichkeit die Qualität signifikant zu verbessern.“, „Die Digitalisierung von Prozessen kann zu Effizienzsteigerungen führen, allerdings muss man immer die Kosten der jeweiligen Implementierung abwägen.“ Das heißt, durch die Digitalisierung können Familienunternehmen insbesondere Prozesse optimieren und

dadurch auch die Effizienz und Qualität steigern. Weiterhin wird deutlich, dass in den Augen der Befragten die Prozessabläufe im Unternehmen durch die Digitalisierung vereinfacht und vereinheitlicht werden können. Außerdem werden oftmals neue Geschäftsmodelle sowie -felder als Chance genannt. Die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sehen die Familienunternehmer als weitere Chance: „Digitalisierung ist entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und Voraussetzung das Unternehmen in die nächste Generation überhaupt zu bringen.“ Trotz der Chancen sehen die Befragten auf der anderen Seite auch Herausforderungen. Die größten Herausforderungen werden in den Kosten und dem Aufwand der Digitalisierung gesehen: „Bedarf intensiver Beschäftigung“, „Mit großem Aufwand verbunden. Jedoch in der heutigen Zeit notwendig. Wer nicht adaptiert, verliert“. Einige Familienunternehmer sehen zwar die Notwendigkeit sind aber persönlich nicht ganz überzeugt: „Wir sind seit mehreren Jahrzehnten erfolgreich in unserem Geschäftsfeld tätig und erfahren die von Ihnen beschriebene Digitalisierung wird nur soweit umgesetzt als dass wir „mithalten“ mit jener die essenziell sind. Eine Vorreiterrolle in der Digitalisierung würde uns keinen weiteren Marktvorteil beschaffen, weswegen wir keine Kosten hierfür aufbringen.“

Auch die befragten Berater haben einige Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung preisgegeben. Die größte Chance sehen die Berater, wie auch die Familienunternehmer, in der Prozessoptimierung: „Die Chance liegt grundsätzlich in der Vereinfachung, Transparenz, Standardisierung und qualitativen Verbesserung der Prozesse. Dies führt letztendlich zu einer Kostenreduzierung und somit zur Stabilisierung der Wettbewerbsfähigkeit.“, „Wertsteigerung durch Prozessoptimierung auf Basis valider

Daten“. Außerdem wird die Chance zur Kostenreduktion häufig genannt. Diese Möglichkeit wurde bei den Familienunternehmen kaum erkannt. Die befragten Berater sehen eindeutig mehr Chancen als Herausforderungen: „Chancen: neue Geschäftsfelder und Absatzmöglichkeiten, neue Möglichkeiten, Wissensvorsprung/Wettbewerbsfähigkeit, Flexibilisierung von Abläufen, Transparenz und Vertrauen durch Technologie“. Jedoch sehen die Berater die Thematik auch kritisch: „Große Chancen, aber auch häufig Überforderung“ und zeigen durchaus Herausforderungen auf: „Herausforderungen: Schaffung flexibler Strukturen, Mindset Change, Veränderungsbewusstsein schaffen“, „Gigantische Herausforderungen: bekommen keine guten Digital-Experten, verstehen Digital nicht/falsch, kommen aus ihren Strukturen/Denkweise nicht raus“.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Digitalisierung aufgrund ihres disruptiven Charakters als eine große Herausforderung wahrgenommen wird. Vor allem sehen sowohl die Familienunternehmer als auch die Berater aber grundsätzlich die Potenziale, die sich aus Sicht der Befragten insbesondere aus Möglichkeiten zur Prozessoptimierung, aber auch der Erweiterung oder Erschließung neuer Märkte und Geschäftsmodelle für Familienunternehmen ergeben. Wichtig ist den Teilnehmern, dass diese Chancen und Herausforderungen systematisch identifiziert, analysiert und beurteilt werden, bevor dann geeignete Maßnahmen getroffen werden können, ohne eine Entwicklung zu verschlafen oder aber unbedacht einem Trend zu folgen.

# Literaturverzeichnis

- Astrachan, C. B., Botero, I., Astrachan, J. H., & Prügl, R. (2018). Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 3-15.
- Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837-854.
- Beck, S., & Kenning, P. (2015). The influence of retailers' family firm image on new product acceptance: an empirical investigation in the German FMCG market. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(12), 1126-1143.
- Binz, C., Hair Jr, J. F., Pieper, T. M., & Baldauf, A. (2013). Exploring the effect of distinct family firm reputation on consumers' preferences. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 3-11.
- Blodgett, M. S., Dumas, C., & Zanzi, A. (2011). Emerging trends in global ethics: A comparative study of US and international family business values. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 29-38.
- Botero, I. C. (2014). Effects of communicating family ownership and organisational size on an applicant's attraction to a firm: An empirical examination in the USA and China. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 184-196.
- Botero, I. C., Astrachan, C. B., & Calabrò, A. (2018). A receiver's approach to family business brands: Exploring individual associations with the term "family firm". *Journal of Family Business Management*, 8(2), 94-112.
- Brink, S. (2010). Familienunternehmen und Unternehmensberatungen – Eine empirische Bestandsaufnahme. Bonn.
- Carrigan, M., & Buckley, J. (2008). 'What's so special about family business? An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies*, 32(6), 656-666.
- Carsrud, A. L. (2006). Commentary: "Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm": It all depends on perceptions of family, fairness, equity, and justice. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 855-860.
- Chandler, J. A., Payne, G. T., Moore, C., & Brigham, K. H. (2019). Family involvement signals in initial public offerings. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 8-16.
- Chrisman, J. J., Memili, E., & Misra, K. (2014). Nonfamily managers, family firms, and the winner's curse: The influence of noneconomic goals and bounded rationality. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1-25.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Covin, T. J. (1994). Perceptions of family-owned firms: the impact of gender and education level. *Journal of Small Business Management*, 32(3), 29.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150.
- Hauswald, H., Hack, A., Kellermanns, F. W., & Patzelt, H. (2016). Attracting new talent to family firms: who is attracted and under what conditions?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(5), 963-989.
- Kahlert, C., Botero, I. C., & Prügl, R. (2017). Revealing the family: Effects of being perceived as a family firm in the recruiting market in Germany. *Journal of Family Business Management*, 7(1), 21-43.
- Kammerlander, N. & Prügl, R. (2016). Innovation in Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kashmiri, S., & Mahajan, V. (2014). Beating the recession blues: Exploring the link between family ownership, strategic marketing behavior and firm performance during recessions. *International Journal of Research in Marketing*, 31(1), 78-93.
- Krappe, A., Goutas, L., & von Schlippe, A. (2011). The "family business brand": an enquiry into the construction of the image of family businesses. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 37-46.
- König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The Family Innovator's Dilemma: How Family Influence Affects the Adoption of Discontinuous Technologies By Incumbent Firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418-441.
- Lude, M., & Prügl, R. (2018). Why the family business brand matters: Brand authenticity and the family firm trust inference. *Journal of Business Research*, 89, 121-134.
- Lude, M., & Prügl, R. (2019). Risky decisions and the family firm bias: An experimental study based on prospect theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 386-408.
- Michel, A., & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process—An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 45-57.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005a). Management Insights from Great and Struggling Family Businesses. *Long Range Planning*, 38(6), 51-530.
- Orth, U. R., & Green, M. T. (2009). Consumer loyalty to family versus non-family business: The roles of store image, trust and satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(4), 248-259.
- Othman, S., Darus, F., & Arshad, R. (2011). The influence of coercive isomorphism on corporate social responsibility reporting and reputation. *Social Responsibility Journal*, 7(1), 119-135.
- Poza, E. J., Alfred, T., & Maheshwari, A. (1997). Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms A Preliminary Report. *Family Business Review*, 10(2), 135-155.
- Reay, T., Pearson, A. W., & Gibb Dyer, W. (2013). Advising family enterprise: Examining the role of family firm advisors. *Family Business Review*, 26(3), 209-214.
- Roessl, D. (2005). Family businesses and interfirm cooperation. *Family Business Review*, 18(3), 203-214.
- Santiago, A., Pandey, S., & Manalac, M. T. (2019). Family presence, family firm reputation and perceived financial performance: Empirical evidence from the Philippines. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 49-56.
- Schellong, M., Krafczy, N. D., Malär, L., & Hack, A. (2018). Family firm brands, perceptions of doing good, and consumer happiness. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15.
- Sieger, P., Bernhard, F., & Frey, U. (2011). Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 78-89.

## IMPRESSUM

### **Zeppelin Universität**

Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF  
Am Seemooser Horn 20, 88045 Friedrichshafen

Natalie Rauschendorfer und Prof. Dr. Reinhard Prügl  
Telefon +49 7541 6009 0  
E-Mail [fif@zu.de](mailto:fif@zu.de)

### **COMATCH GmbH**

Stromstraße 15, 10551 Berlin

Lena Hammerschmidt  
Telefon +49 176 727 494 35  
E-Mail [l.hammerschmidt@comatch.com](mailto:l.hammerschmidt@comatch.com)

### **Alphazirkel GmbH**

Maximilianspl. 12B, 80333 München  
Telefon +49 89 242 310 30  
E-Mail [info@alphazirkel.com](mailto:info@alphazirkel.com)



CO  
MATCH

[comatch.com](https://comatch.com)