

# Innovation im deutschen Mittelstand – die Rolle der Familie



# Inhalt

- 03 Die Rolle der Familie
- 04 1.  
Motivation und Zielsetzung der Studie
- 06 2.  
Die Unternehmerfamilie als Schlüssel für  
Innovation in Familienunternehmen
- 10 3.  
Empirische Untersuchungen
- 11 4.  
Kernergebnisse und Implikationen
- 14 5.  
Beispiel aus der Beratungspraxis:  
Unternehmensnachfolge
- 16 6.  
Autoren der Studie/Ansprechpartner
- 17 7.  
Referenzen
- 18 8.  
Das Institut/der Partner

# Die Rolle der Familie



Wer das Wort „Familie“ in den gängigen Wörterbüchern nachschlägt, stößt dort immer wieder auf ein Wort: „Lebensgemeinschaft“. Die Mitglieder einer Familie stehen für einander ein, sie teilen Erfahrungen und Erlebnisse, Niederlagen und Erfolge. Familienmitglieder lassen ihre Gemeinschaft nicht einfach im Stich und suchen sich neue Verwandte, wenn es einmal schwierig wird. Stattdessen bewahren sie Traditionen, schaffen gemeinsam Neues und geben die Werte der Familie an die nächste Generation weiter. Eine Familie ist keine oberflächliche Bekanntschaft und keine vorübergehende Liaison. Sie ist eine Lebensgemeinschaft – eine Verbindung für das ganze Leben.

Ganz ähnlich verhält es sich in Familienunternehmen. Jedes von ihnen hat seine eigenen Traditionen, seine eigenen Werte. Mitunter schwierige Anfänge, harte Zeiten und wirtschaftliche Engpässe, vielleicht politische Komplikationen, aber auch gefeierte Erfolge, geliebte Produkte und ein starkes Gefühl der Zusammengehörigkeit. Familienunternehmen stehen stets vor der Herausforderung, dem Anspruch der Historie in einer modernen Welt gerecht zu werden und dabei die Wünsche von sowohl Markt als auch Kunden nicht aus den Augen zu verlieren. Wer ein Familienunternehmen leitet, führt nicht einfach eine Firma. Er übernimmt Verantwortung für eine Lebensgemeinschaft, für ihre Vergangenheit und ihre Zukunft.

Die vorliegende Studie „Innovation im deutschen Mittelstand – die Rolle der Familie“ nimmt sich genau dieses Spagats zwischen historischen Werten und innovativen Herausforderungen an. Wie können Traditionen in einer sich immer schneller drehenden und immer vernetzter agierenden Welt Bestand haben? Welche Rolle kann und muss die Familie innerhalb des Unternehmens einnehmen, um nötige Innovationen umzusetzen, ohne gleichzeitig identitätsgebende Traditionen aufzugeben? Ab wann ist es vielleicht sinnvoll, bewusst auf Know-how von außerhalb der Familie zu setzen? Antworten auf diese Fragen liefern sowohl theoretische Überlegungen als auch empirische Untersuchungen. Verdeutlicht werden sie anhand von Beispielen aus der alltäglichen Praxis.

**Prof. Dr. Nadine Kammerlander**

Leiterin des Instituts für Familienunternehmen

**Dr. Axel Mühl**

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht,  
Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht  
Partner



# 1. Motivation und Zielsetzung der Studie

Familienunternehmen und deren Inhaber zeichnen sich gegenüber anderen Unternehmensformen vor allem dadurch aus, langfristig zu denken sowie durch den Wunsch, das Unternehmen für kommende Generationen zu bewahren. Um das zu erreichen, müssen Familienunternehmen in einem schnelllebigen, globalisierten Umfeld mehr denn je ihre Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen. Dies wiederum erfordert, regelmäßig neue Produkte und Dienstleistungen anzubieten – kurzum, Familienunternehmen müssen innovativ sein. Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens als notwendige Bedingung für langfristigen unternehmerischen Erfolg wurde bereits in zahlreichen Studien hervorgehoben. Weltweit wird dabei der deutsche Mittelstand mit seinen hoch innovativen Unternehmen bewundert und gerade in Zeiten unsicherer Märkte von Politik und Wirtschaft als Vorbild gesehen.

**Welche Faktoren bestimmen denn, ob ein Familienunternehmen innovativ handelt oder stagniert?**

Neben diesen positiven Beispielen der innovativen Weltmarktführer in Familienhand gibt es jedoch auch eine

Schattenseite: Viele Familien-

unternehmen verschwinden jährlich vom Markt, weil sie es nicht schaffen, sich den veränderten Anforderungen zu stellen. Man denke nur an die vielen Einzelhändler oder auch Verleger, die ihr Geschäft infolge der Digitalisierung aufgeben mussten. Der Leser mag sich nun die Frage stellen:

*Welche Faktoren bestimmen denn, ob ein Familienunternehmen innovativ handelt oder stagniert?*



Die vorliegende Studie wurde durchgeführt, um erste Antworten auf diese Fragen zu finden und ein tieferes Verständnis von der Unternehmerfamilie zu erreichen.

Obwohl diese Frage praktisch relevant und akademisch spannend ist, steckt die wissenschaftliche Forschung hierzu noch in den Kinderschuhen. Gerade die Familienunternehmen prägenden Faktoren wurden in der Innovationsforschung bisher weitgehend außer Acht gelassen. Eine immer größer werdende Zahl an Forschern weist jedoch darauf hin, dass die Unternehmerfamilie eine Schlüsselrolle im Innovationsprozess einnimmt. So schreiben z. B. Hsu und Chang, dass „die Familie die entscheidende Variable im Innovationsprozess in Familienunternehmen ist“.<sup>1</sup> Jedoch sind wichtige Fragen bisher noch nicht geklärt:

- Welche Charakteristiken von Unternehmerfamilien und welche Dynamiken innerhalb der Familie sind innovationsfördernd und welche schaden der Innovationskraft des Unternehmens?
- Wie kann die Unternehmerfamilie die Innovationskraft des Unternehmens stärken?
- Wie können Familienunternehmen ihre Stärken aktiv nutzen und ausbauen?

Die vorliegende Studie wurde durchgeführt, um erste Antworten auf diese Fragen zu finden und ein tieferes Verständnis von der Unternehmerfamilie als Innovationsmotor oder -hindernis zu erreichen.

Dabei stellen wir im zweiten Teil dieser Studie zunächst in allgemein verständlicher Weise den bisherigen Stand der Forschung vor. Anschließend erläutern wir im dritten Teil kurz den Aufbau unserer empirischen Untersuchung. Im vierten Teil präsentieren wir die Kernergebnisse sowie drei Thesen unserer Forschung. Der fünfte und letzte Teil knüpft an diese Thesen an und stellt anhand eines Beispiels aus der Praxis dar, wie eine kluge und vorausschauende rechtliche Beratung die Innovation von Unternehmerfamilien positiv beeinflussen kann.

<sup>1</sup> Hsu, L.-C., & Chang, H.-C. 2011. The Role of Behavioral Strategic Controls in Family Firm Innovation. *Industry & Innovation*, 18(7): 710; eigene Übersetzung.



## 2. Die Unternehmerfamilie als Schlüssel für Innovation in Familienunternehmen

### Was ist Innovation?

Innovation wird in zahlreichen Studien als Voraussetzung für den langfristigen unternehmerischen Erfolg herausgestellt.<sup>2</sup> Auch in der Praxis steht der Begriff der Innovation immer wieder im Fokus. So sagt Elon Musk, Gründer von Tesla Motors: „Unternehmen, die nicht in Innovation investieren, setzen ihre Zukunft aufs Spiel.“<sup>3</sup> Aber was genau ist dabei mit Innovation gemeint?

Die Innovationsforschung begann in den 1920er und 1930er Jahren mit Joseph Schumpeter, der den Begriff „Innovation“ als gezielten Prozess zu etwas Neuem definierte. Seitdem haben sich unzählige Studien mit diesem Konstrukt auseinandergesetzt und neben dessen Bedeutung für Unternehmen und die Gesellschaft auch genauere Definitionen herausgearbeitet.

Unsere Studie baut auf den wichtigsten früheren Forschungsergebnissen auf und interpretiert den Begriff wie folgt: „Innovation ist die Kombination der Faktoren, die zusammen genommen ein inkrementell oder radikal neues und wertvolles Produkt hervorbringen.“<sup>4</sup>

Somit schließt unsere Definition verschiedene Arten und Grade an innovativem Verhalten mit ein. Zugleich ist der Fokus jedoch auf dem im Markt verwertbaren Produkt gelegt. Die reine Idee oder Erfindung ist noch keine Innovation! Innovation entsteht erst dann, wenn durch das Neue ein Mehrwert – für die Kunden und das Unternehmen – geschaffen wird.

<sup>2</sup> Baumol, W.J. 2004. Entrepreneurial enterprises, large established firms and other components of the free-market growth machine. *Small Business Economics*, 23(1): 9–21.; Cefis, E. & Marsili, O. 2005. A matter of life and death: Innovation and firm survival. *Industrial and Corporate Change*, 14(6): 1167-1192.; Cefis, E., & Marsili, O. 2006. Survivor: The role of innovation in firms' survival. *Research Policy*, 35(5): 626–641.; Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. 1997. A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1): 15–28.

<sup>3</sup> Bessant, J., & Tidd, J. 2007. *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons; eigene Übersetzung.

<sup>4</sup> In dieser Definition haben wir uns in Anbetracht unseres Forschungsobjekts, der Maschinenbauindustrie, bewusst nur auf Produkte bezogen, obwohl die Forschung auch die Bedeutung von Innovation in Prozessen sowie Geschäftsmodellen betont (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997).

<sup>5</sup> Kammerlander, N., & Prügl, R. 2016. Innovation in Familienunternehmen. Springer Essentials, Wiesbaden. De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. 2013. Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions. *Family Business Review*, 26(1): 10–31.

<sup>6</sup> Duran, P., Kammerlander, N., van Essen, M., & Zellweger, T. 2015. Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms. *Academy of Management Journal*, in print.

## Familie als Ressource im Innovationsprozess: Innovationsinvestition vs. Innovationsergebnis

In Anbetracht des generationenübergreifenden Wirtschaftens von Familienunternehmen und der Bedeutung von Innovation für langfristigen Erfolg scheinen die zwei Forschungsfelder „Innovation“ und „Familienunternehmen“ wie füreinander geschaffen. Gerade deshalb ist es verwunderlich, dass die Forschung im Bereich „Innovation in Familienunternehmen“ noch in den Anfängen steckt.<sup>5</sup> Insbesondere die Frage, welchen Einfluss die Unternehmerfamilie genau auf die einzelnen Elemente des Innovationsprozesses hat, ist noch umstritten.<sup>6</sup> Um das Innovationsverhalten von Familienunternehmen zu verstehen, muss man sich zunächst darüber klar werden, was genau untersucht wird und wovon wir sprechen. Zwei Punkte sind hierbei entscheidend: zum einen die Unterscheidung zwischen dem, was in den Innovationsprozess hineingesteckt wird (Innovationsinvestitionen) und dem, was aus dem Innovationsprozess herauskommt (Innovationsergebnis); zum anderen die Heterogenität von Familienunternehmen.

**„Innovation ist die Kombination der Faktoren, die zusammengekommen ein inkrementell oder radikal neues und wertvolles Produkt hervorbringen.“**

Neue Studien haben gezeigt, dass Familienunternehmen zwar finanziell weniger in Innovation investieren, dafür aber im Vergleich zu anderen Unternehmensformen ein höheres Innovationsergebnis – bspw. gemessen als höhere Umsätze durch neue Produkte oder eine größere Zahl angemeldeter Patente – aufweisen.<sup>7</sup> Das spricht dafür, dass Familienunternehmen spezielle Ressourcen zur Verfügung haben, die den Innovationsprozess besonders effizient und effektiv machen und die anderen Unternehmen fehlen. Um diese Erfolgsfaktoren wiederum benennen und „greifbar machen“ zu können, ist eine Unterscheidung zwischen verschiedenen Typen von Familienunternehmen wichtig. Während die Forschung anfangs nur Unterschiede zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen untersuchte, fingen in den letzten Jahren immer mehr Forscher an, den Unterschieden zwischen Familienunternehmen Beachtung zu schenken.<sup>8</sup> In der Folge wurde der Einfluss zahlreicher Faktoren analysiert, die sich auf den finanziellen Unternehmenserfolg, aber auch die Innovationskraft der (Familien-)Unternehmen auswirken. Hierzu gehörten bspw. die Persönlichkeiten der Geschäftsführer oder die Projektorganisation im Familienunternehmen.<sup>9</sup> Dabei wurde jedoch die offensichtlichste Quelle von Erfolgsunterschieden größtenteils vernachlässigt: die Familie.<sup>10</sup>

Obwohl führende Forscher hervorheben, „dass vieles besser verstanden werden kann, wenn man den Aspekt ‚Familie‘ in ‚Familienunternehmen‘ ernst nimmt“,<sup>11</sup> wurde in der Familienunternehmensforschung bisher nur wenig Anstrengung unternommen, sich der Unternehmerfamilie wissenschaftlich zu befassen. Um sich solchen Fragestellungen zu nähern, wird in der Literatur häufig angeregt, benachbarte Forschungsfelder, wie z. B. die Familienpsychologie und -soziologie, zu Hilfe zu nehmen, um nach geeigneten Konzepten zur Kategorisierung und Einordnung der Unternehmerfamilie zu suchen.

<sup>7</sup> Duran et al., 2015. Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms. *Academy of Management Journal*, in print.

<sup>8</sup> Chua, J.H., Chrisman, J.J., Steier, L.P., & Rau, S.B. 2012. Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6): 1103–1113.

<sup>9</sup> Sh. bspw. Kammerlander, N. & Prügl, R. 2016. *Innovation in Familienunternehmen*. Springer Essentials, Wiesbaden für eine Zusammenfassung.

<sup>10</sup> Craig, J.J., & Salvato, C. 2012. The Distinctiveness, Design, and Direction of Family Business Research: Insights from Management Luminaries.

*Family Business Review*, 25: 109–116.; Dyer, W.G., & Dyer, W.J. 2009. Putting the Family Into Family Business Research. *Family Business Review*, 22: 216–219; James, A.E., Jennings, J.E., & Breitkreuz, R.S. 2012. Worlds Apart?: Rebridging the Distance Between Family Science and Family Business Research. *Family Business Review*. 25(1): 87–108.

<sup>11</sup> Bertrand, M., & Schoar, A. 2006. The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20: 95.

## Gerade für Familienunternehmen ist die Veränderungsfähigkeit besonders wichtig, was beispielsweise mit Blick auf die Herausforderungen innerhalb des Nachfolgeprozesses deutlich wird.

Als passend für derartige Studien erweist sich das sogenannte Circumplex-Modell, welches Ende der 1970er Jahre von Olson und Kollegen entwickelt wurde.<sup>12</sup> Das Modell geht davon aus, dass zwei Konstrukte – *Zusammenhalt* und *Veränderungsfähigkeit* – die Schlüssel sind, um verschiedene Familien zu verstehen und voneinander zu unterscheiden. *Zusammenhalt* bezieht sich dabei auf die zwischen den Familienmitgliedern bestehende emotionale Bindung, während *Veränderungsfähigkeit* die Eignung beschreibt, mit familieninternem Wandel, z. B. Rollenveränderungen oder Änderungen innerhalb bestehender Machtstrukturen, umzugehen. Gerade für Familienunternehmen ist die Veränderungsfähigkeit besonders wichtig, was beispielsweise mit Blick auf die Herausforderungen innerhalb des Nachfolgeprozesses deutlich wird.

Die Entwickler des Circumplex-Modells gehen davon aus, dass sich Unternehmerfamilien in einer Matrix mit *Zusammenhalt* auf der einen und *Veränderungsfähigkeit* auf der anderen Achse einordnen lassen. Je nach Ausprägung von *Zusammenhalt* und *Veränderungsfähigkeit* lassen sich dabei 16 verschiedene (Unternehmer-)Familientypen unterscheiden, die in Graphik 1 dargestellt sind. Die Wissenschaft geht davon aus, dass Familien mit mittleren Ausprägungen von Zusammenhalt und Veränderungsfähigkeit am effektivsten sind und extreme Ausprägungen der zwei Dimensionen dysfunktionale Familienstrukturen kennzeichnen. So kann z. B. neben einem geringen Zusammenhalt, der häufig mit autoritären Rollenstrukturen innerhalb der Familie einhergeht, auch ein zu hoher Zusammenhalt (sogenannte „verstrickte Familien“) negativ sein, wenn innerhalb der Familie keine Kritik geäußert werden kann und ein zu starker Innenfokus auf die Familie vorherrscht. Ähnlich verhält es sich bei der zweiten Dimension, wo zu starre Strukturen auf der einen und zu chaotische Verhältnisse auf der anderen Seite als negativ zu bewerten sind.

Familien, die durch mittlere Ausprägungen von Zusammenhalt und Veränderungsfähigkeit gekennzeichnet sind, sind dagegen als gut funktionierend und schlussendlich auch erfolgreicher einzuschätzen als Familien, die extreme Ausprägungen auf einer oder beiden Dimensionen des Modells aufweisen. Diese Familien, im Graphik 1 im innersten Kreis dargestellt, verfügen über enge, aber nicht zu enge, Bindungen innerhalb der Familie, sodass Entscheidungen nach einem offenen

Meinungsaustausch als Gruppe getroffen werden können und Vertrauen vorherrscht. Zudem sind diese Familientypen offen für Neuerungen und können mit Veränderungen gut umgehen. Die Wissenschaftler, die dieses Modell entwickelt und in einer Vielzahl an Studien auch empirisch untermauert haben, heben zudem hervor, dass Familien im inneren Kreis des Modells über eine effektive und offene Kommunikationskultur verfügen.

Wenngleich von Olson und Kollegen nicht diskutiert, so liegt im Hinblick auf Innovation in Familienunternehmen ebenfalls die Vermutung nahe, dass insbesondere die vier Typen von Unternehmerfamilien, die im hellen, mittleren Teil des Modells abgebildet sind, Innovation in Familienunternehmen positiv beeinflussen und Familien in den äußeren Bereichen des Modells einen negativen Einfluss auf Innovation im Unternehmen ausüben. Für unsere Hypothesen konzentrieren wir uns beispielhaft auf zwei besonders unterschiedliche Familientypen – „starr losgelöste“ Familien (niedriger Zusammenhalt und Veränderungsfähigkeit) und „flexibel verbundene“ Familien (im mittleren Bereich des Modells). Diese Familientypen wurden bereits in der Literatur zu Familienunternehmen (u. a. durch Penney und Combs, 2013<sup>14</sup>) diskutiert, weshalb wir hierdurch einen direkten Bezug zur bestehenden Forschung herstellen können.

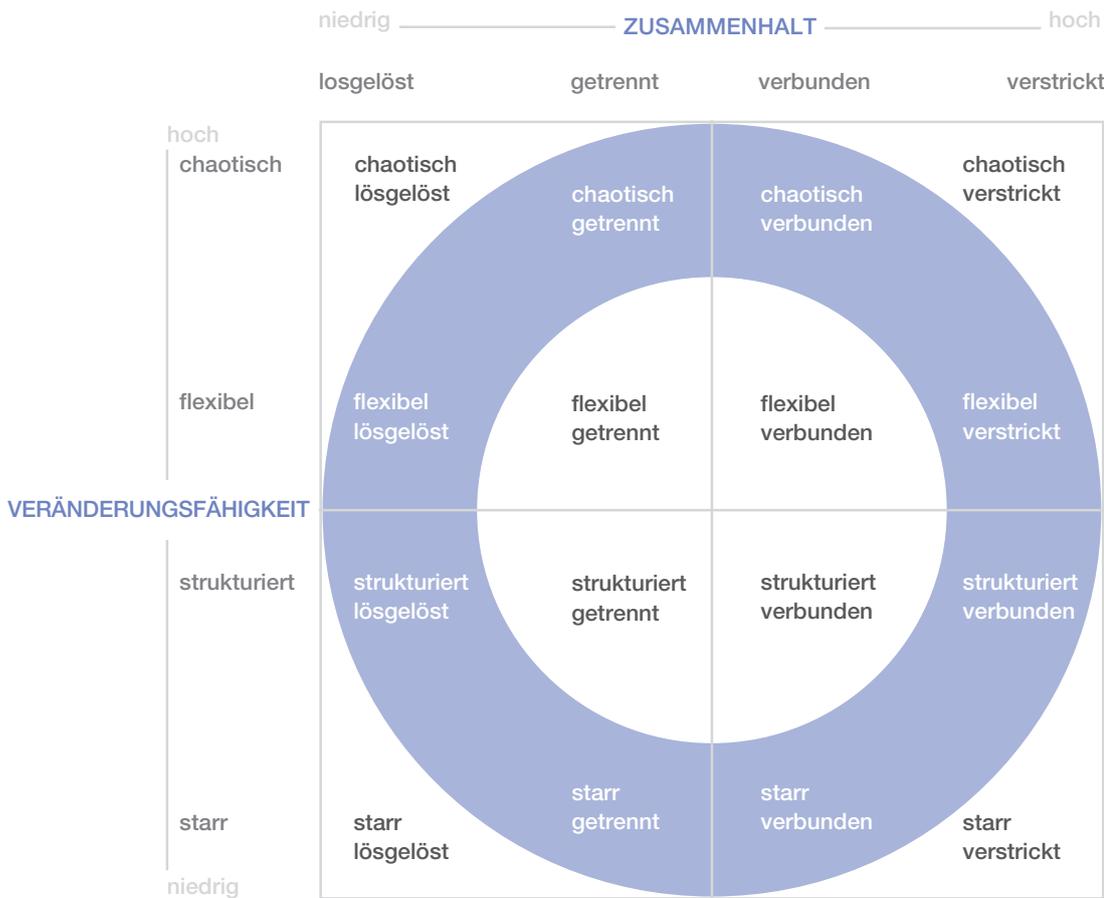
Die „flexibel verbundenen“ Familien zeichnen sich durch besondere Charakteristika aus, die es ihnen ermöglichen, hohes Innovationspotenzial hervorzubringen: Familienmitglieder in diesen Familien vertrauen einander, sind engagiert, tauschen sich offen aus und können zusammen sinnvolle Entscheidungen treffen. So herrscht in den „flexibel verbundenen“ Familien z. B. eine besonders offene und vertrauensvolle Gesprächs- und Kommunikationskultur vor – Familienmitglieder können neue (Geschäfts-)Ideen einbringen und diese gemeinsam offen diskutieren. Die getroffenen Entscheidungen werden von den Familienmitgliedern gemeinschaftlich getragen und umgesetzt. Die Familie zieht somit bei wichtigen Entscheidungen „an einem Strang“. Zudem schaffen es insbesondere diese Familien, jüngere Familienmitglieder an das Unternehmen heranzuführen und ihnen eigenständige Aufgaben zu übertragen.<sup>15</sup>

<sup>12</sup> Olson, D.H., Sprenkle, D.H., & Russell, C.S. 1979. Circumplex Model of Marital and Family Systems: I. Cohesion and Adaptability Dimensions, Family Types, and Clinical Applications. *Family Process*, 18(1): 3–28.

<sup>13</sup> Olson, D.H., Sprenkle, D.H., & Russell, C.S. 1979. Circumplex Model of Marital and Family Systems: I. Cohesion and Adaptability Dimensions, Family Types, and Clinical Applications. *Family Process*, 18(1): 3–28.

<sup>14</sup> Penney, C.R., & Combs, J.G. 2013. Insights From Family Science: The Case of Innovation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6): 1421–1427.

<sup>15</sup> Kets de Vries, M.F.R., Carlock, R.S., & Florent-Treacy, E. 2007. *Family Business on the Couch: A Psychological Perspective*. London: Wiley.



Darüber hinaus können diese Familien die Herausforderungen der Unternehmensnachfolge meistern und die Nachfolge sogar dazu nutzen, neue und innovative Ideen in das Unternehmen einzubringen und umzusetzen. Diese Fähigkeiten der Unternehmerfamilie stellen für das Unternehmen eine besondere Ressource dar, die es ermöglicht, innovative Ideen zu identifizieren, zu diskutieren und gemeinschaftlich umzusetzen.

Ein klares Gegenstück zu den „flexibel verbundenen“ Familien sind die „starr losgelösten“ Familien. Bei solchen Familien ist davon auszugehen, dass diese die Innovationsfähigkeit des Unternehmens hemmen. Der niedrige Zusammenhalt und die schwach ausgeprägte Veränderungsfähigkeit gehen mit geringer Loyalität und niedrigem Vertrauen einher. Häufig sind diese Familien von einer autoritären Führungsstruktur geprägt, die es verhindert, dass Familienmitglieder sich einbringen und

mögliche Veränderungen offen diskutieren können.<sup>16</sup> Selbst wenn Familienmitglieder kreative Ideen haben, z.B. für neue Produkte oder Dienstleistungen, werden diese aus Sorge vor Zurückweisung gar nicht erst zur Diskussion gestellt.<sup>17</sup> Zudem sind solche Familien in ihrer Denkweise häufig rückwärtsgerichtet, um das Bestehende zu bewahren – ein Verhalten, das Innovationen behindern kann. Die Nachfolge führt in „starr losgelösten“ Familien häufig zu Konfliktsituationen, die wichtige Veränderungen blockieren und als Folge davon das Unternehmen lähmen können. Daher ist davon auszugehen, dass Unternehmen, die von solchen Familien kontrolliert werden, einen deutlich geringeren Grad an Innovation aufweisen als Unternehmen, die von den oben genannten „flexibel verbundenen“ Familien geprägt sind. Um diese Annahmen zu überprüfen, wurden zwei empirische Untersuchungen durchgeführt, die wir nachfolgend vorstellen.

<sup>16</sup> Olson, D.H. 2000. Circumplex Model of Marital and Family Systems. *Journal of Family Therapy*, 22: 144–167.; Penney, C.R., & Combs, J.G. 2013. Insights From Family Science: The Case of Innovation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6): 1421–1427; Kammerlander, N., Dessi, C., Bird, M., Floris, M., & Murru, A. 2015. The Impact of Shared Stories on Family Firm Innovation: a Multi-Case Study. *Family Business Review* 28(4): 332–354.

<sup>17</sup> Kammerlander, N., Dessi, C., Bird, M., Floris, M., & Murru, A. 2015. The Impact of Shared Stories on Family Firm Innovation: a Multi-Case Study. *Family Business Review* 28(4): 332–354.



## 3. Empirische Untersuchungen

Um diese Hypothesen zu den zwei beispielhaften Familientypen des Circumplex-Modells zu überprüfen, wurden zwei Befragungen mit Familienunternehmen mit insgesamt 478 Teilnehmern aus dem Kreis der Unternehmerfamilie durchgeführt. Im Rahmen der ersten Befragung wurden in einem branchenübergreifenden Kontext familienunternehmensspezifische Faktoren analysiert und, aufbauend auf oben genanntem Circumplex-Modell, ein Messinstrument in Form einer validen Skala zur Klassifikation von Unternehmerfamilien im Modell entwickelt. Diese Studie zeigt, dass das Circumplex-Modell in der Tat gut geeignet ist, um Unternehmerfamilien zu kategorisieren.

Die zweite Befragung wurde mit Familienunternehmen der deutschen Maschinenbauindustrie durchgeführt, um den Einfluss der Unternehmerfamilie auf Innovation zu beleuchten. Diese Branche wurde aufgrund ihrer sowohl innovativen als

auch familiären Prägung ausgewählt. Neben einer breiten Basis potenzieller Studienteilnehmer erwarteten wir vergleichbare Daten zur Innovationskraft der jeweiligen Unternehmen, was die Aussagekraft unserer Ergebnisse deutlich erhöht. Innovation wurde in dieser Studie anhand von objektiven Kennzahlen sowie durch eine Einschätzung der befragten Familienunternehmer entlang einer etablierten Skala erhoben. Eine Übersicht der durchschnittlichen Charakteristiken unserer Studienteilnehmer finden Sie im Anhang dieser Studie.

Anhand des im Rahmen der ersten Befragung eigens entwickelten Messinstruments wurden die teilnehmenden Unternehmerfamilien in dem Circumplex-Modell klassifiziert. Zur weiteren Auswertung der Daten und zur Untersuchung des Einflusses der Unternehmerfamilie auf die Innovation im jeweiligen Unternehmen wurden die in der Literatur empfohlenen statistischen Analysemethoden verwendet.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Cohen, J., Cohen, P., West, S.G., & Aiken, L.S. 2013. Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences. London: Routledge.

# 4. Kernergebnisse und Implikationen

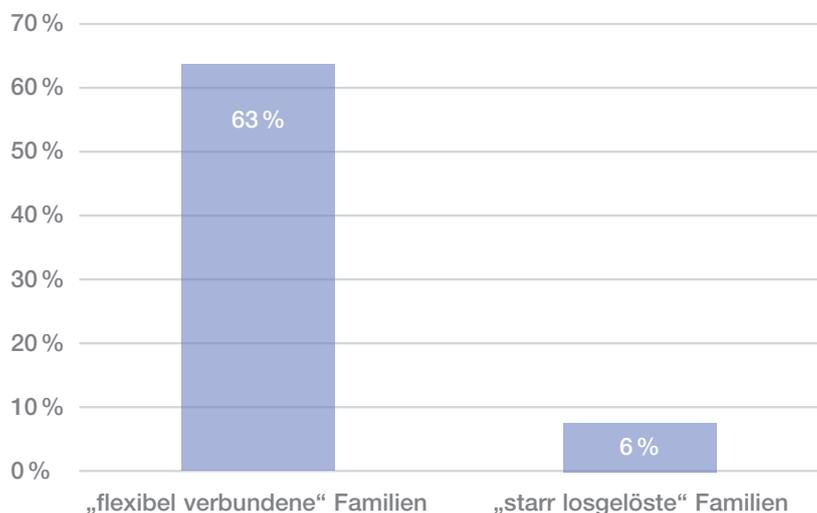
Die Untersuchung zeigt, dass die Unternehmerfamilie in der Tat einen sehr großen Einfluss auf die Innovationskraft des Familienunternehmens ausübt. So zeigt sich, wie bereits von uns erwartet, dass die Präsenz einer „starr losgelösten“ Unternehmerfamilie die Innovationsfähigkeit des Unternehmens stark behindert, eine „flexibel verbundene“ Unternehmerfamilie hingegen Innovation im Unternehmen deutlich befördert. Dieser Zusammenhang ist auch in Graphik 2 ersichtlich. Hier zeigt sich, dass 63 % der Unternehmen, die von „flexibel verbundenen“ Familien kontrolliert werden, als hoch innovativ einzuschätzen sind, während nur 6 % der Unternehmen von „starr losgelösten“ Familien eine hohe Innovationsleistung aufweisen.

Zudem zeigt unsere statistische Analyse, dass die Dynamiken innerhalb der Unternehmerfamilien zu einem großen Teil erklären können, warum manche Familienunternehmen sehr innovativ sind und andere nicht. Die klassischen in der Literatur genannten Einflussfaktoren, wie z. B. die Führungs- und

**Hier zeigt sich, dass 63 % der Unternehmen, die von „flexibel verbundenen“ Familien kontrolliert werden, als hoch innovativ einzuschätzen sind, während nur 6 % der Unternehmen von „starr losgelösten“ Familien eine hohe Innovationsleistung aufweisen.**

Eigentümerstruktur, das Alter oder die Größe und Komplexität des Familienunternehmens, haben statistisch nur einen kleinen Erklärungsgehalt, um Innovationsunterschiede in Familienunternehmen zu erklären. Dies verdeutlicht, dass die Unternehmerfamilie nicht nur ein Schlüssel ist, um Innovation in Familienunternehmen zu verstehen, sondern dass auch verschiedene Typen von Unternehmerfamilien mit positivem bzw. negativem Einfluss auf die Innovationskraft des Familienunternehmens einhergehen.

Wenn also die Unternehmerfamilie einen so starken Einfluss auf Innovation ausübt und einen zentralen Faktor für den Erfolg eines Familienunternehmens darstellt, stellt sich die Frage, was Familienunternehmer unternehmen können, um die Ergebnisse dieser Studie bestmöglich zu nutzen. Hierfür haben wir drei zentrale Thesen erstellt, die als Leitfaden für Familienunternehmen dienen können.



Graphik 2 – Anteil der Unternehmen, die eine sehr hohe Innovationsleistung aufweisen

## Die Unternehmerfamilie kann im Innovationsprozess als Ressource genutzt werden.



### Drei Thesen für Unternehmerfamilien

Auf Basis der Ergebnisse dieser Studie ergeben sich drei wesentliche Thesen zu dem Einfluss der Unternehmerfamilie auf die Innovationskraft ihres Unternehmens. Aus diesen wollen wir Ihnen wiederum drei Ratschläge für den langfristigen Erfolg Ihres Unternehmens mitgeben:

#### 1. Die Unternehmerfamilie kann im Innovationsprozess als Ressource genutzt werden

Unsere Untersuchung zeigt, dass die Unternehmerfamilie Innovation im Unternehmen positiv oder negativ beeinflussen kann. Familienunternehmer sollten daher die Unternehmerfamilie und ihre Dynamiken nicht außer Acht lassen, wenn Innovation in Unternehmen betrachtet wird. Konflikte und mangelndes Vertrauen in die anderen Familienmitglieder bleiben nicht lange auf die Familie beschränkt, sondern infizieren schnell das Unternehmen, auch wenn die Familienmitglieder bzw. -gesellschafter nicht oder nur zum Teil im Unternehmen tätig sind. Familiendynamiken, die in „starr losgelösten“ Familien zu finden sind – im Speziellen: niedriger Zusammenhalt, autoritäre Strukturen, Fokus auf den Status quo –, blockieren die Entwicklung kreativer Ideen und verhindern die Umsetzung wichtiger Unternehmensentscheidungen.

Häufig sind zudem in der Unternehmerfamilie wertvolles Wissen und Fähigkeiten vorhanden, die dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil bieten können. Hier gilt es, die Familienkultur so zu gestalten, dass dieses Wissen und die Fähigkeiten auch genutzt werden können.

→ Sie als Familienunternehmer sollten daher die Dynamiken in der eigenen Familie kritisch hinterfragen und gegebenenfalls Schritte zur Verbesserung einleiten. Diskutieren Sie mit Ihren Familienangehörigen und Freunden, wo Ihre Familie im Circumplex-Modell einzuordnen ist. Überlegen Sie sich, wo das größte Verbesserungspotenzial zu einer noch vertrauensvolleren und kreativeren Atmosphäre besteht. Die in der Unternehmerfamilie gelebte Zusammenarbeit und die bestehenden vertraglichen Grundlagen sollten regelmäßig überprüft werden – bestenfalls mit fachkundiger Hilfe.

#### 2. Familiendynamiken können aktiv gestaltet werden – die positive Wirkung der „Family Governance“

Dies führt zur zweiten These: Familiendynamiken können aktiv beeinflusst und gesteuert werden. Durch Maßnahmen im Rahmen der „Family Governance“ können Strukturen geschaffen werden, die an die Dynamiken der „flexibel verbundenen“ Familien – Vertrauen, Zusammenhalt, offener Austausch, Nachfolge als Chance – heranführen. So können z. B. regelmäßige Familientreffen organisiert werden, die den Zusammenhalt stärken oder durch einen Familienkodex klare Regeln etabliert werden, die z. B. das Eskalieren eines Konfliktes verhindern oder die Nachfolge klar regeln. Durch Maßnahmen der „Family Governance“ können zudem passive Anteilseigner näher an das Unternehmen herangeführt werden. Diese können somit wichtige Veränderungen im Zuge der Innovation besser verstehen, fundierte Entscheidungen treffen und mittragen sowie im Unternehmen tätige Familienmitglieder bei der Verfolgung und Umsetzung neuer Ideen bestärken. „Family Governance“ kann zudem Möglichkeiten schaffen, um die nächste Generation, die häufig über neue Ideen und Eindrücke verfügt, in Unternehmensprozesse einzubinden und ihr Spielräume zur Verwirklichung eigener Ideen zu bieten.

→ Erstellen Sie eine Liste mit möglichen Maßnahmen zur Gestaltung der Familiendynamik in Ihrem Unternehmen. Vergessen Sie dabei auch die (noch) nicht im Unternehmen aktiven Familienmitglieder nicht. Holen Sie sich Anregungen zur „Family Governance Best Practice“ von anderen Familienunternehmen. Bewerten Sie die identifizierten Maßnahmen anschließend anhand ihrer Umsetzbarkeit und des oben analysierten Potenzials zur Verbesserung. Setzen Sie am Ende lieber weniger dieser Maßnahmen um, diese dafür aber konsequent. Hilfreich kann es sein, wenn ein unabhängiger fachkundiger Berater die Kommunikation in Ihrem Unternehmen moderiert.



### 3. Offene Gesprächskultur ist die Basis für Innovation

Ein Kernelement für erfolgreiche Innovation ist der offene Austausch und die unvoreingenommene Diskussion und Bewertung von Ideen. Daher ist eine offene Gesprächskultur innerhalb der Familie essenziell, um Innovation erfolgreich zu gestalten. Dies bedeutet einerseits, dass Familienmitglieder die Möglichkeit erhalten, eigene Ideen einzubringen (z. B. im Rahmen regelmäßiger Treffen); andererseits sollte eine Kultur vorherrschen, die Kreativität belohnt und keine Angst vor Zurückweisung durch andere Familienmitglieder erzeugt. Erst durch eine solche den offenen Austausch zulassende Atmosphäre kann das volle Potenzial der Unternehmerfamilie genutzt werden und die Unternehmerfamilie als Ressource im Rahmen der Innovation dienen. Eng mit Innovation verbunden ist zudem eine positive Fehlerkultur. Innovative Projekte bergen das Risiko des Scheiterns. Wichtig ist, dass innerhalb der Unternehmerfamilie offen über Risiken gesprochen werden kann und dass ein Familienmitglied, das die gescheiterte Idee eingebracht oder umgesetzt hat, nicht als „Sündenbock“

gebrandmarkt wird. Durch Schuldzuweisungen innerhalb der Familie werden andere Familienmitglieder aus Angst vor einer ähnlichen Rolle davon abgehalten, eigene innovative Ideen einzubringen.

→ Auch wenn es manchmal anstrengend sein kann – lassen Sie Ihre Familie an Ihren Gedanken und Plänen teilhaben und ermutigen Sie gerade auch die Mitglieder der jüngeren Generation, ihre Meinung und Ideen einzubringen. Offene Kommunikation schafft Vertrauen, bringt neue Ideen hervor und bindet Talente in die Familie ein, die sich sonst anderweitig orientieren würden. Nutzen Sie diese Vorteile, indem Sie in Ihrer Familie festlegen, wie Sie mit neuen Ideen und anderen Meinungen umgehen wollen. Das schriftliche Festhalten solcher Kommunikationsregeln kann diesen Prozess noch erfolgreicher machen. Hierbei kann Ihnen ein Berater zur Seite stehen, der die Interessen aller Familienmitglieder gleichermaßen vertritt. Dadurch kann es gerade für die jüngere Generation leichter sein, sich einzubringen.



## 5. Beispiel aus der Beratungspraxis: Unternehmensnachfolge

Die integrative Beratung von Familienunternehmen im Rahmen der geordneten Nachfolgeplanung knüpft an die verschiedenen Grundtypen der Unternehmerfamilie an und versucht, die im jeweiligen Fall bestehenden Herausforderungen für den Innovationsprozess zu erkennen und gemeinsam mit den beteiligten Personen zu meistern. Mit Blick auf die unterschiedlichen Charakteristika der „flexibel verbundenen“ Familien und der „starr losgelösten“ Familien kommt es nicht nur auf rechtliche und steuerliche Expertise an; erforderlich ist stets auch ein erhebliches Maß an Einfühlungsvermögen und Verständnis für die Belange der Beteiligten.

Über ein positives Beispiel der Nachfolgeplanung, wie mithilfe einer vorausschauenden Beratung aus einer „starr losgelösten“ Familie eine „flexibel verbundene“ Familie wurde, kann Axel Mühl, Fachanwalt für Steuerrecht sowie für Handels- und Gesellschaftsrecht, aus seiner eigenen Beratungspraxis berichten:

*„Bei einem mittelständischen Unternehmen aus der Chemiebranche lag die typische Konstellation einer autoritären Führungsstruktur vor: Einzig der Unternehmensgründer war als Familienmitglied in der Geschäftsführung vertreten; dieser gab die Richtung im Unternehmen vor. Darüber hinaus war keinerlei Nachfolgeregelung dahingehend getroffen, wie es mit dem Unternehmen nach dem Tod des Gründers weitergehen sollte. Die beiden Kinder des Patriarchen arbeiteten zwar seit längerer Zeit im Unternehmen mit; sie hatten aber wenig Möglichkeiten der Mitsprache und der Verantwortung. In der Geschäftsführung waren sie nicht vertreten. Auch besaßen*



sie keine Gesellschaftsanteile. Vor diesem Hintergrund war ihr Engagement für das Unternehmen auf das Nötigste begrenzt. Von einem schrittweisen Hineinwachsen in die spätere Verantwortung konnte nicht die Rede sein. Es fehlte hier die grundlegende Vertrauensbasis innerhalb der Familie.

Erst durch eine intensive Auseinandersetzung mit der gesamten Unternehmerfamilie und den erkannten Defiziten (typischer Fall der ‚starr losgelösten‘ Familie) konnten wir schließlich alle Beteiligten von der Notwendigkeit einer umfangreichen Restrukturierung ihres Unternehmens überzeugen. Gemeinsam erarbeiteten wir ein umfassendes Konzept, wie künftig die Aufgaben in der unternehmerischen Tätigkeit aufgeteilt werden. Die Generation der Kinder sollte dabei aktiv an den Entscheidungen beteiligt werden und einzelne unternehmerische Projekte, wie beispielsweise die weitere Expansion im asiatischen Markt, eigenständig leiten.

In diesem Zuge haben wir einen Rechtsformwechsel des Unternehmens umgesetzt, der einerseits die Finanzierung des Unternehmens sichert, andererseits den familiären Einfluss dauerhaft bewahrt und die unterschiedlichen Positionen der Familienmitglieder in der Geschäftsleitung berücksichtigt (herausgehobene Stellung des Unternehmensgründers). Mithilfe einer neu abgeschlossenen Familienverfassung (Family Governance) wurden die Grundlagen der familiären Zusammenarbeit im Unternehmen schriftlich festgehalten.

Letztendlich ist es so gelungen, die Struktur der Unternehmerfamilie einer ‚flexibel verbundenen‘ Familie anzunähern. Mit

Erfolg: Die von der nachfolgenden Generation verantwortete weitere Expansion im asiatischen Markt trägt erste Früchte. Im Rahmen der steuerlichen Beratung haben wir schließlich aufgedeckt, dass aufgrund der bislang nur unzureichenden Nachfolgeregelung die Fortführung des Unternehmens aufgrund einer hohen erbschaftsteuerlichen Belastung gar nicht möglich gewesen wäre. Durch die Gestaltung letztwilliger Verfügungen und aufgrund teilweise vorweggenommener Erbfolge konnte indes schnell ein steueroptimiertes Konzept für die Nachfolge gefunden werden.“

An diesem Beispiel wird deutlich, wie durch eine kluge und vorausschauende Beratung die Nachteile einer „starr losgelösten“ Familie erkannt und in die Vorteile einer „flexibel verbundenen“ Familienstruktur überführt werden können. Die Innovationsfähigkeit der Unternehmerfamilie wird durch das neue Konzept gefördert; der unternehmerische Erfolg stellt sich ein.

„Uns als Berater freut es zu sehen, wie ein Familienunternehmen durch die Wahl und Gestaltung der richtigen Unternehmensform, aber auch durch die Etablierung geeigneter familieninterner Strukturen, aufblühen und in der nächsten Generation Bestand haben kann. Wir können hier nur Impulse setzen; am Ende sind es die Familienmitglieder selbst, die diesen Weg beschreiten. Für die Zukunft haben in dem genannten Unternehmen mehrere Generationen gemeinsam die Verantwortung übernommen. Es besteht nun für die gesamte Unternehmerfamilie die Möglichkeit der aktiven Mitgestaltung, sodass ein deutlich höherer Grad an Innovation erreicht werden kann“, so das Fazit von Axel Mühl.

# 6. Autoren der Studie/ Ansprechpartner



**Dr. Thomas Rieg**

Thomas Rieg studierte Betriebswirtschaft an der Universität Mannheim mit den Schwerpunkten Organisation und Entrepreneurship. Im Rahmen eines Doppelabschlussprogramms der Universität Mannheim war er zudem für ein einjähriges Masterstudium an der Queen's University in Kanada. Im Anschluss war er wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Familienunternehmen der WHU – Otto Beisheim School of Management. Im Rahmen seiner Promotionszeit war er zudem als Gastwissenschaftler am Institut für Familienforschung an der University of Cambridge tätig. Seine Promotionsarbeit wurde u. a. von der INTES-Stiftung finanziell gefördert, und die Ergebnisse wurden auf verschiedenen Konferenzen sowie u. a. in den Academy of Management Proceedings (2015) veröffentlicht. Seit 2015 ist er als Referent der Geschäftsführung bei der TRUMPF GmbH & Co. KG in Ditzingen tätig.



**Dr. Axel Mühl**

Axel Mühl ist Rechtsanwalt und Partner der Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH am Standort in Stuttgart und leitet bundesweit die Praxisgruppe Familienunternehmen/Unternehmerfamilien. Er berät inländische und ausländische Unternehmen sowie international agierende Unternehmensgruppen in allen Fragen des Handels- und Gesellschaftsrechts unter besonderer Beachtung steuerlicher Fragestellungen. Seine Tätigkeiten umfassen insbesondere die nationale und internationale Umstrukturierung von Unternehmen und Unternehmensgruppen. Darüber hinaus begleitet er Unternehmer des gehobenen Mittelstands im Rahmen der geordneten Nachfolgeplanung. Er ist Lehrbeauftragter der Dualen Hochschule Baden-Württemberg für Personengesellschaftsrecht, Konzernrecht, Umwandlungsrecht und Umwandlungssteuerrecht.



**Dr. Andreas Röhm**

Andreas Röhm studierte während seines Bachelors Betriebswirtschaft an der Universität Mannheim, sein Masterstudium absolvierte er in Finanzwirtschaft an der London School of Economics. Nach dem Abschluss in London war er bis Ende 2014 als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Familienunternehmen der WHU – Otto Beisheim School of Management tätig. Im Anschluss an einen Aufenthalt als Gastwissenschaftler des Ph.D.-Programms der University of North Carolina at Charlotte war er als externer Doktorand dem Institut für Familienunternehmen weiterhin verbunden. Seine Doktorarbeit hat er im Juni 2016 verteidigt und arbeitet nun als Berater bei Bain & Company.



**Prof. Dr. Nadine  
Kammerlander**

Nadine Kammerlander leitet den Lehrstuhl für Familienunternehmen an der WHU – Otto Beisheim School of Management und ist dort zudem als akademische Direktorin des Institutes für Familienunternehmen (Institute for Family Business; ifb@WHU) tätig. Die diplomierte Physikerin und promovierte Betriebswirtschaftlerin forscht und lehrt vor allem zu Themen rund um Innovation, Führung und Nachfolge in und von Familienunternehmen. Sie ist Mit-Herausgeberin der Zeitschrift Family Business Review, hat in zahlreichen international anerkannten Zeitschriften publiziert und wurde für ihre Forschungsleistung mit internationalen und nationalen Preisen ausgezeichnet. Vor ihrer Tätigkeit an der WHU war Nadine Kammerlander unter anderem an den Hochschulen in St. Gallen, Bergamo, Cagliari, sowie der HES-SO Lausanne tätig und sammelte langjährige Erfahrung in einer internationalen Top-Management-Beratung.

# 7. Referenzen

Die vorliegenden Ergebnisse basieren auf der Doktorarbeit von Dr. Thomas Rieg (*The Business-Owning Family and Its Influence on Innovation in Family Firms*, 2015).

Baumol, W.J. 2004. Entrepreneurial enterprises, large established firms and other components of the free-market growth machine. *Small Business Economics*, 23(1): 9–21.

Bertrand, M., & Schoar, A. 2006. The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20: 73–96.

Bessant, J., & Tidd, J. 2007. *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons.

Cefis, E., & Marsili, O. 2005. A matter of life and death: Innovation and firm survival. *Industrial and Corporate Change*, 14(6): 1167–1192.

Cefis, E., & Marsili, O. 2006. Survivor: The role of innovation in firms' survival. *Research Policy*, 35(5): 626–641.

Chua, J.H., Chrisman, J.J., Steier, L.P., & Rau, S.B. 2012. Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6): 1103–1113.

Cohen, J., Cohen, P., West, S.G., & Aiken, L.S. 2013. *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. London: Routledge.

Craig, J.J., & Salvato, C. 2012. The Distinctiveness, Design, and Direction of Family Business Research: Insights from Management Luminaries. *Family Business Review*, 25: 109–116.

De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. 2013. Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions. *Family Business Review*, 26(1): 10–31.

Duran, P., Kammerlander, N., van Essen, M., & Zellweger, T. 2015. Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms. *Academy of Management Journal*, in print.

Dyer, W.G., & Dyer, W.J. 2009. Putting the Family Into Family Business Research. *Family Business Review*, 22: 216–219.

Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. 1997. A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1): 15–28.

Hsu, L.-C., & Chang, H.-C. 2011. The Role of Behavioral Strategic Controls in Family Firm Innovation. *Industry & Innovation*, 18(7): 709–727.

James, A.E., Jennings, J.E., & Breitzkreuz, R.S. 2012. Worlds Apart?: Rebridging the Distance Between Family Science and Family Business Research. *Family Business Review*, 25(1): 87–108.

Kammerlander, N., & Prügl, R. 2016. *Innovation in Familienunternehmen*. Springer Essentials, Wiesbaden.

Kammerlander, N., Dessi, C., Bird, M., Floris, M., & Murru, A. 2015. The Impact of Shared Stories on Family Firm Innovation: a Multi-Case Study. *Family Business Review* 28(4): 332–354.

Kets de Vries, M.F.R., Carlock, R.S., & Florent-Treacy, E. 2007. *Family Business on the Couch: A Psychological Perspective*. London: Wiley.

Olson, D.H. 2000. Circumplex Model of Marital and Family Systems. *Journal of Family Therapy*, 22: 144–167.

Olson, D.H., Sprenkle, D.H., & Russell, C.S. 1979. Circumplex Model of Marital and Family Systems: I. Cohesion and Adaptability Dimensions, Family Types, and Clinical Applications. *Family Process*, 18(1): 3–28.

Penney, C.R., & Combs, J.G. 2013. Insights From Family Science: The Case of Innovation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6): 1421–1427.

# 8. Das Institut/der Partner

## ifb @ WHU

### Das Institut für Familienunternehmen – ifb@WHU

Familienunternehmen sind zahlreich – egal ob groß, ob klein – und in fast jeder Branche zu finden. Gleichzeitig funktionieren Unternehmen mit Familieneinfluss anders als beispielsweise Unternehmen im Streubesitz oder mit einer Institution als Hauptinvestor. Aus diesem Grund beschäftigt sich der Lehrstuhl für Familienunternehmen mit der Erforschung der Besonderheiten von deutschen, aber auch internationalen Familienunternehmen. Der Fokus liegt dabei auf Fragestellungen im Bereich Innovation/Unternehmertum/Strategie, Governance sowie Nachfolge.

Das Institut für Familienunternehmen der WHU sieht sich als Vordenker im Themenfeld Familienunternehmen. Um dies zu erreichen, wird auf eine enge Zusammenarbeit mit den Förderern, eine intensive Betreuung der Doktoranden und interessierten Studierenden und auf Kooperationen, welche wissenschaftliche Publikationen auf hohem Niveau erlauben, gesetzt.

Weitere Informationen finden Sie unter:  
[www.whu.edu/ifb](http://www.whu.edu/ifb)

## Luther.

### Der Partner Luther

Mit einem umfassenden Angebot in allen wirtschaftlich relevanten Feldern der Rechts- und Steuerberatung ist Luther eine der führenden deutschen Wirtschaftskanzleien. Die Full-Service-Kanzlei ist mit mehr als 350 Rechtsanwälten und Steuerberatern in zehn deutschen Wirtschaftsmetropolen vertreten und mit Auslandsbüros in Brüssel, London, Luxemburg sowie in Shanghai, Singapur und Yangon in wichtigen Investitionsstandorten und Finanzplätzen Europas und Asiens präsent. Zu ihren Mandanten zählen große und mittelständische Unternehmen sowie die öffentliche Hand. Luther verfügt über enge Beziehungen zu Wirtschaftskanzleien in allen maßgebenden Jurisdiktionen weltweit. In Kontinentaleuropa ist Luther Teil einer Gruppe von unabhängigen, in ihren jeweiligen Ländern führenden Kanzleien, die seit vielen Jahren ständig bei grenzüberschreitenden Mandaten zusammenarbeiten.

Die Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH verfolgt einen unternehmerischen Ansatz: Alle Beratungsleistungen richten sich am größtmöglichen wirtschaftlichen Nutzen für den Mandanten aus. Die Erarbeitung unternehmerisch sinnvoller und dauerhaft tragfähiger Lösungen steht im Mittelpunkt. Alle Rechtsanwälte und Steuerberater bringen ein interdisziplinäres Aufgabenverständnis mit und haben langjährige Erfahrung in der fachübergreifenden Zusammenarbeit.

Weitere Informationen finden Sie unter:  
[www.luther-lawfirm.com](http://www.luther-lawfirm.com)





**Markus Kempers**  
Institutskoordinator  
Institut für Familienunternehmen (ifb@WHU)  
Entrepreneurship and Innovation Group

**WHU – Otto Beisheim  
School of Management**

**Campus Vallendar**  
Burgplatz 2  
56179 Vallendar  
Germany  
Tel. +49 261 6509-784  
E-Mail: [markus.kempers@whu.edu](mailto:markus.kempers@whu.edu)  
[www.whu.edu/ifb](http://www.whu.edu/ifb)