

## Sylter Runde

[www.sylter-runde.de](http://www.sylter-runde.de)

Individueller Gesprächskreis  
zum Thema

### **Familienunternehmen – Können (müssen) sie wieder einmal Deutschland retten?**

am 20. und 21. April 2006  
im Hotel Vier Jahreszeiten, Westerland/Sylt

## M E M O R A N D U M

### **Vorwort**

Die zunehmende Debatte um börsennotierte Kapitalgesellschaften gräbt historisch längst widerlegte Thesen wieder aus. Dennoch ist die Problematik der Auswirkungen globaler, nur an der Rendite orientierter Investoren bis hinein in einzelne Wirtschaftsräume nicht zu übersehen. Familienunternehmen, die sich den Generationen und ihren Regionen verpflichtet wissen, bieten ein stabilisierendes Gegengewicht.

Von dieser Grundüberzeugung ausgehend beschäftigte sich am 20. und 21. April die sechzehnte Sylter Runde (<http://www.sylter-runde.de>) mit der Frage, ob Familienunternehmen auch heute noch einen solche Beitrag für Wirtschaft und Gesellschaft leisten können, dass sie (wieder einmal) zum Retter Deutschlands avancieren.

Veranstaltet werden diese individuellen Gesprächskreise im Hotel Vier Jahreszeiten in Westerland auf Sylt von Prof. Norbert Szyperski ([norbert.szyperski@uni-koeln.de](mailto:norbert.szyperski@uni-koeln.de)), Leiter der „Betriebswirtschaftlichen Forschungsgruppe Innovative Technologien der Universität zu Köln“. Für diese Runde lud er zusammen mit Frau und Herrn Schlembach, Familienunternehmer aus München und tätig im Bereich der Unternehmensberatung für Familienbetriebe, ein. Neben Familienunternehmern und selbständigen Beratern nahmen zudem Vertreter aus Universitäten und Fachhochschulen teil.

## **Problematisierung von Familienunternehmen**

Entsprechend zwei der so genannten „10 Wittener Thesen zu Familienunternehmen“ des Wittener Instituts für Familienunternehmen der Privaten Universität Witten/Herdecke<sup>1</sup> sind Familienunternehmen erfolgreicher, weil sie eine Familie an ihrer Seite haben, sie sind aber auch gleichzeitig gefährdeter, weil sie eine Familie an ihrer Seite haben. Auf der einen Seite bieten Vertrauen, Bindung und Loyalität dem Familienunternehmen hohe Stabilität im dynamischen Wettbewerb. Auf der anderen Seite können Familienstreitigkeiten, Vertrauensverlust, enttäuschte Bindungen und Gefühle verräterischer Loyalität dramatisch auf das Unternehmen durchschlagen. Die Situation von Familienunternehmen ist mithin paradox.

Beispiele für Paradoxien im Kontext von Familienunternehmen sind:

- Hohe Werteorientierung, die in der Regel an den Gründer und die Geschichte des Unternehmens gebunden ist  
versus  
Verfall traditioneller Familienwerte und Nachfolgeproblematik.
- Starke stabilisierende Unternehmenskultur durch den Stil der Familie  
versus  
mangelnde Offenheit für gegebenenfalls notwendige Veränderungen.
- Unternehmertum aufgrund von Familientradition  
versus  
oftmals fehlendes „Handwerkzeugs“ für das Management dieser Unternehmen.
- Hohe Beratungsresistenz  
versus  
offensichtlicher Professionalisierungsbedarf, insbesondere im Controlling und im Bereich der Finanzierung.

---

<sup>1</sup> Siehe [www.uni-wh.de/wifu](http://www.uni-wh.de/wifu)

- Hohe wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen versus geringe Sensibilisierung von Wirtschaft und Gesellschaft für diese besondere Unternehmungsform, national wie aber gerade auch auf europäischer Ebene.

Hieraus resultieren konkrete Problemlagen für Familienunternehmen, die sich – zusammengefasst – wie folgt zeigen:

- Mangelhaftes Wissensmanagement, welches Lerneffekte aufgrund kritischer Selbstreflexion bzw. hinreichender Distanz zum eigenen Handeln stark erschwert;
- mangelhafte Aus- und Weiterbildung im Bereich des Familienunternehmertums an sich sowie in Fragen der Personalführung, die nicht mehr nur allein an Tradition gebunden werden kann;
- nicht ausreichende Professionalität bei der Aufnahme von Fremdkapital (etwa aufgrund der traditionellen Bindung an die Hausbank) und hinsichtlich der Notwendigkeit, Transparenz in Prozesse und Verhalten gegenüber Institutionen wie Banken bewusst herzustellen;
- mangelnde Gleichbehandlung gegenüber Investoren-getriebenen Unternehmen vor dem Gesetz wie auch in der Gesellschaft.

## **Forderungen**

Aufgrund der vorstehend aufgezeigten Probleme, denen sich Familienunternehmen gegenüber sehen, stellen wir die folgenden Forderungen an Wirtschaft und Gesellschaft:

- Mehr gesellschaftliche Anerkennung von Familienunternehmen, etwa durch eine separate Berücksichtigung in den Statistiken des Deutschen Statistischen Bundesamtes oder über weitere Maßnahmen der Erfolgsmessung, wie sie beispielsweise der „German Entrepreneurial Index“ (GEX) erlaubt; auch entsprechende Portale im Internet können zu mehr gesellschaftlicher Anerkennung führen.

- Eine Veränderung von gesetzlichen Rahmenbedingungen in der Art, dass Familienunternehmen von ihrer wettbewerblichen Ausgangslage her betrachtet mit Investoren-getriebenen Unternehmen gleich gestellt werden, gerade auch im Falle der Besteuerung des Unternehmensvermögens und der Erbschaftssteuer.
- Zunehmende Professionalisierung von Familienunternehmen, etwa durch die Bereitstellung von Fallstudien und „best practice“ (Benchmarking).
- Intensivere Diskussionen und Durchdringung der Thematik auf Seiten der Wissenschaft, wie z.B. durch das interdisziplinäres Kooperieren von Forschern zu diesem Thema im Rahmen von Tagungen und Konferenzen.
- Weiteres Bemühen um den Nachweis einer spezifischen Wettbewerbsfähigkeit von Familienunternehmen.
- Entwicklung und Bekanntmachen alternativer Finanzierungsinstrumente für Familienunternehmen.
- Intensivierung der Bemühungen um eine spezielle (Familien-)Unternehmergeausbildung.

Insgesamt sehen die Teilnehmer der 16. Sylter Runde zum Thema Familienunternehmen die Notwendigkeit für die Initiierung einer nachhaltig wirkenden Initiative unter dem beispielhaften Motto „Marktführerschaft Familienunternehmen“, für welches dieses Memorandum ein Ausgangspunkt sein kann.

Die Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft und damit unserer Gesellschaft stützt sich in besonderer Weise auf die Familienunternehmen dieses Landes. Sie bilden den unverzichtbaren Kern vor allem auch regionaler Cluster und treten in allen Unternehmensgrößen mit besonderer Identität im überregionalen und globalen Wettbewerb an. Eine Rückbesinnung auf ihre zentrale und nationale Bedeutung ist dringend geboten.

Westerland/Sylt, Ende April 2006

Gezeichnet:

Hans-Christian Ahrenkiel, Köln

Hajo Bentzien, Overath

Beate Knust-Benzin, Overath

Harald von Kortzfleisch; Köln

Claudia Schlembach, München

Hans-Günther Schlembach, München

Georg Schreiner, Köln

Rudolf Wimmer, Wien und Witten-Herdecke

Ilya Szyperski, Köln und Westerland/Sylt

Norbert Szyperski; Köln und Westerland/Sylt

***Dieses Memorandum wird auch von folgenden Personen unterstützt:***

Frank P. Schmitz, Berlin

Heinrich Remagen, Köln

Georg Schreiner, Köln

Inge Petzold, Murg-Oberhof

Philipp Koepff, Köln

Barbara Schmidt-Prestin,  
Osterholz-Scharmbeck

Thomas Raueiser, Köln

Richard Geibel, Düsseldorf

Ruth Geibel, Düsseldorf

Katja Roth, Köln

Hans-Georg Torkel, Mülheim a. d. Ruhr

Stand: 16.11.2009