

**Jahresbericht**  
2017/2018

## Stiftungslehrstuhl Führung von Familienunternehmen

Institut für Familienunternehmen  
iFUn

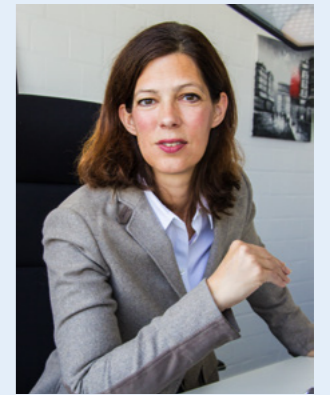
**Jahresbericht**

2017/2018

Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Grußwort</b>	<b>6</b>
<b>Stiftungslehrstuhl - Entwicklung und Perspektive</b>	<b>8</b>
<b>Lehre</b>	<b>10</b>
Lehrveranstaltungen im Bachelor und Master	11
Abschlussarbeiten am Lehrstuhl	15
Kooperationsveranstaltung „BU2BU“-Programm	16
<b>Forschung</b>	<b>18</b>
Forschungsgebiete des Lehrstuhls im Überblick	20
Ausgewählte Forschungsprojekte	21
Konferenztteilnahmen und Publikationen	26
Besuch an der University of Alberta, Edmonton, Kanada	27
<b>Stiftungslehrstuhl in Aktion – von Bielefeld bis Chicago</b>	<b>28</b>
<b>iFUn – Institut für Familienunternehmen Ostwestfalen-Lippe</b>	<b>30</b>
Haupt- und Zustifter	32
Neue Forschung zum Recht der Familienunternehmen	34
iUUB-Dialog „Unternehmungsführung“	36
<b>Nachwort</b>	<b>38</b>
<b>Impressum</b>	<b>39</b>

# Vorwort



Prof. Dr. Christina Hoon

*Sehr geehrte Freunde und Förderer des Stiftungslehrstuhls „Führung von Familienunternehmen“ und des iFUn, liebe Kooperationspartner und Interessierte an unserer Arbeit,*

auch in diesem Jahr haben wir wieder viel Resonanz und positives Feedback auf unsere Arbeit im Rahmen des Stiftungslehrstuhls und des iFUn bekommen. Wir haben bestehende Projekte bearbeitet, neue Projekte gestartet und zusammen mit allen Beteiligten gute Ideen für die Zukunft entwickelt. Unser Dank gilt allen Stiftern, Förderern und Kooperations- und Praxispartnern, die die Arbeit des Stiftungslehrstuhls ermöglichen und voranbringen.

Es sind viele Dinge passiert, aber einige bleiben besonders im Gedächtnis:

- Kai Bormann ist als Juniorprofessur tätig und treibt die Arbeit rund um die Familienunternehmensforschung maßgeblich voran.
- Frau Prof. Dr. Anne Sanders fügt sich mit ihrer juristischen Perspektive prima in das Forschungsteam ein und bereichert die Arbeit am iFUn sehr.
- Das Interesse am Thema Familienunternehmen ist weiterhin sehr hoch, so dass viele Einladungen zu Vorträgen vor Praxisvertretern stattgefunden haben.
- Wir haben viele Projekte abschließen und erste Ergebnisse veröffentlichen können.

- Mehrfach haben sich Vertreter aus Familienunternehmen der Region aktiv in die Lehre eingebracht.

Ich freue mich sehr über die so hohe Anzahl von Stiftern und Unterstiftern, die den Aktivitäten des Lehrstuhls und des iFUn verbunden sind und somit die enge Kooperation zwischen Forschung und Praxis ermöglichen.

Als Inhaberin des Stiftungslehrstuhls kann ich auf ein Team von Kolleginnen und Kollegen zurückgreifen, die mit vielen Ideen, großem Einsatz und hoher Motivation die Forschung und Lehre sowie die Aktivitäten des Stiftungslehrstuhls vorantreiben. Vielen Dank! Ein besonderer Dank geht an Prof. Dr. Fred Becker, ohne dessen Engagement und Herzblut die Arbeit am iFUn nicht möglich wäre.

Es ist viel passiert, und der Jahresbericht 2018 kann nur ein Schlaglicht auf all die Aktivitäten werfen, die in diesem Jahr am Stiftungslehrstuhl stattgefunden haben.

*Viel Spaß beim Lesen.*

*Christina Hoon*

Ihre Christina Hoon und das gesamte Lehrstuhlteam



## Konsolidierung und Erweiterung!

Prof. Dr. Fred G. Becker

Kommentar des iFUn-Vorstandssprechers

Foto: Stefan Sättele

„Eile mit Weile!“, so endete mein Kommentar im Stifterbericht 2017. Nach den eher etwas stürmischen Entwicklungen der ersten Jahre war in 2018 dieses Motto sinnvoll. Ungestümes Wachstum an Ideen, Aktivitäten und Kooperationspartner/innen ist zeitweise sinnvoll, aber ebenso auch das Einhalten, Abarbeiten und Neustrukturieren nach einer solchen Periode. Dies haben wir getan. Das bedeutet aber nicht, dass sonst nichts stattfand:

- Kollegin Christina Hoon sowie Mitarbeiter/innen haben wiederum das iFUn in der Scientific Community durch eingeladene Vorträge auf nationalen wie internationalen Tagungen sowie durch Publikationen in einschlägigen Journals vertreten.
- Kollegin Christina Hoon ist mit ihrem Team intensiv mit der Vorbereitung der 9ten Konferenz der deutschsprachigen Forschungszentren und Institute für Familienunternehmen (FiFu) im März 2019 hier in Bielefeld beschäftigt. Ein für die Teilnehmer/innen spannendes Programm – auch mit der Beteiligung von Stiftern – ist in der Entstehung.
- Unter Leitung von Juniorprofessor Dr. Kai Bormann („Management von Familienunternehmen“) wurde gemeinsam mit Kollegin Hoon der OWL Survey: Lebens- und Arbeitsattraktivität durchgeführt. Die zentralen Ergebnisse referiert ein anderer Beitrag in diesem Bericht.
- In der Lehre ging es wieder mit Studierenden zur Hannover Messe. Das Employer Branding der regionalen Firmen stand im Vordergrund (v. a. Beckhoff Automation, Harting, Phoenix Contact). Im Rahmen des „Meet-the-Manager“ diskutierten drei erfolgreiche Führungskräfte mit eigenen Erfahrungen aus Familien- wie Nicht-Familienunternehmen (Dr. Jens Bunte von Böllhoff, Dr. Roger Schweizer von Bertelsmann, Roland Braun von Kienbaum) mit Studierenden über Karrieren und Arbeitgebererfahrungen. In einer HR-Lehrveranstaltung stellte Sonja Krause das Ausbildungskonzept von Beckhoff Automation vor. Ebenso bereicherten die Unternehmer Wilhelm Böllhoff, Dr. Andreas Hettich, Holger Piening und Dr. Christian Schäferbarthold mit Vorträgen die Vorlesungen. In sog. Praktischen Übungen boten die Firmen Goldbeck (Jürgen Eggers) und Storck (Benjamin Ludwig) Studierenden die Möglichkeit, firmenspezifische Fragestellungen zu bearbeiten.

- Nicht immer funktioniert alles: Leider waren zum Ersten die Gespräche um eine Stiftungs-Juniorprofessur „Family Business Governance“ und/oder eine gestiftete iFUn-Geschäftsführung bislang nicht erfolgreich. Personelle Änderungen innerhalb des potenziellen Stifters führten zu einem Stillstand der Absichten. Zum Zweiten ist auch die derzeitige Einrichtung einer iFUn-Akademie erst einmal auf Eis gelegt: Mutterschutz und Elternzeit. Wir hoffen, in beiden Fällen, bald wieder „am Zug zu sein“.
- Für den 08. November 2018 wurde das 8. OWL Management-Kolloquium konzipiert. Es beschäftigt sich mit der Frage, wie Führungskräfte die digitale Zukunft gestalten. Prominente wie kompetente Referenten aus der Region werden durchaus ungewohnte, schräge Blicke auf diese strategisch bedeutsame Thematik werfen.
- Positiv vermeldet werden kann, dass sich die Kooperation mit der juristischen Fakultät weiterentwickelt hat. Neben Professorin Dr. Anne Sanders, M.Jur. (Oxford) (Lehrstuhl für Bürgerliches Recht und Unternehmensrecht, das Recht der Familienunternehmen und Justizforschung), ist nun auch Professor Dr. Simon Kempny, LL.M. (Lehrstuhl für Öffentliches Recht und Steuerrecht) als Mitglied an Bord des iFUn. Sie werden im SoSe 2019 eine gemeinsame Antrittsvorlesung (Arbeitstitel: Nachfolge im Familienunternehmen aus zivil- und steuerrechtlichem Blickwinkel) darbieten. Das iFUn ist in diesem Zusammenhang dabei, sich organisatorisch-rechtlich von einem Institut der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften in ein interfakultäres Institut umzuwandeln.

Das Motto für das nächste Jahr lautet: „Gemeinsam sind wir stärker!“

Ihr Prof. Dr. Fred Becker, iFUn Vorstandssprecher

[Links: Der Vorstand des iFUn](#)



Fotos: Julian Versen

## Der Lehrstuhl Entwicklung und Perspektive

Text Julia Brinkmann

Mit der Eröffnung des Stiftungslehrstuhls BWL, insb. Führung von Familienunternehmen, im Wintersemester 2015/2016 startete Christina Hoon eine erfolgreiche Entwicklung auf den Gebieten der Lehre, Forschung und der Verzahnung mit dem iFun. Während das Anfangsteam neben Christina Hoon und ihren zwei Doktorandinnen Julia Brinkmann und Jana Bövers aus zwei studentischen Hilfskräften bestand, so ist dieses mittlerweile stetig gewachsen. Sandra Witte verstärkt das Team durch die Führung des Sekretariats und Gabor Neumann das Doktorandenteam. Jüngster Zuwachs am Lehrstuhl ist der Juniorprofessor Dr. Kai Bormann, der seit seinem Start im September 2017 die Forschung und Lehre um die Bereiche Leadership und Gesundheit in Familienunternehmen erweitert und seitdem erfolgreich vorangetrieben hat.

Das Team hat sich zum Ziel gesetzt, den Bachelor- und Masterstudierenden im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich, die Lehrinhalte durch einen stetigen Einbezug der Praxis in Form von Fachvorträgen und Kooperationen innerhalb gemeinsam abgehaltener Veranstaltungen näher zu bringen.

Die Betreuung von Abschlussarbeiten in Zusammenarbeit mit Familienunternehmen aus der Region nimmt einen bedeutenden Anteil der Lehrstuhlaktivitäten ein.

Kern der Forschung des Stiftungslehrstuhls ist die theoretische und empirische Untersuchung des Managements und Erfolgs von Familienunternehmen. Forschungsschwerpunkte

sind dabei zum Beispiel die Führung von und in Familienunternehmen.

Leitlinie für alle Forschungsbemühungen ist es, eine mit ökonomischen Theorien fundierte, empirische Forschung zu betreiben, die internationale Standards erfüllt. Hier stehen theoriegeleitete Problemstellungen aus der Familienunternehmenspraxis sowie Fragestellungen der Theorie der Familienunternehmen im Mittelpunkt des Interesses.

Ein kontinuierliches Wachstum des Forschungsspektrums und Anreicherung des Lehrangebots mit einem starken Team ist auch weiterhin die Ambition des Lehrstuhls.

**Ziel: Studierende exzellent ausbilden und für die Familienunternehmen der Region attraktiv machen:**

- Angehende Fach- und Führungskräfte, die sich auf ihre künftige Führungsrolle vorbereiten möchten
- Studierende, die Kompetenz für Familienunternehmen hinzugewinnen wollen

### Unsere persönlichen Highlights des vergangenen Jahres:

Prof. Dr. Christina Hoon



» Forschung eng an den Fragestellungen der Praxis, Austausch mit nationalen und internationalen Kollegen und eine tolle Zusammenarbeit mit dem Team vor Ort. Es wird nicht langweilig am Stiftungslehrstuhl!«

JProf. Dr. Kai Bormann



» Die Tagung der Academy of Management im August in Chicago mit den Top-Forschern aus aller Welt. Wir hatten die Chance, unsere Forschung zu präsentieren und zu diskutieren, Netzwerke zu stärken und Inspiration zu gewinnen.«

Sandra Witte



» Die Teilnahme an der Preisverleihung »Unternehmer des Jahres 2017«, die in diesem Jahr in der Universität Bielefeld stattgefunden hat. Der Verband »Die Familienunternehmer« und die Bankenvereinigung Bielefeld honorieren Führungspersönlichkeiten aus OWL.«

Jana Bövers, M.Sc.



» Mein Highlight war der Besuch der Hannover Messe. Weg von Büchern und Bildschirmen den Stolz und die Leidenschaft von Familienunternehmern und ihren Mitarbeitern für ihre Produkte hautnah zu erleben.«

Julia Brinkmann, M.Sc.



» Das Familienunternehmen CLAAS und die Menschen dort kennenlernen, mit ihnen in den tiefen Diskurs zu gehen und gleichzeitig wichtige Erkenntnisse für die Forschung herausziehen – Das macht nicht nur Spaß, sondern ist auch in höchstem Maße nützlich.«

Gabor Neumann, M.Sc.



» Die FiFu Konferenz ist jedes Jahr ein absolutes Highlight. Neben spannenden Vorträgen zur Familienunternehmensforschung stand der Austausch mit anderen Forschern des Feldes im Mittelpunkt. Nächstes Jahr sind wir der Ausrichter in Bielefeld.«



Text Julia Brinkmann & Christina Hoon

## Lehre

# Die Brücke zwischen Theorie und Praxis

Dank der positiven Resonanz der Studierenden hat sich das Lehrangebot des Stiftungslehrstuhls zu einem vielfältigen Mix aus Vorlesungen, Workshops und Seminaren im Bachelor- und Masterstudiengang entwickelt. Werksbesichtigungen, Vorträge durch Praktiker sowie die mittlerweile etablierte Kooperation mit lehrstuhlübergreifenden Studierenden-Förderprogrammen, dem BU2BU-Programm, runden das Angebot ab.

Interaktives Lernen ist ein fester Bestandteil bei der Konzeption von Lehrangeboten. Denn nur so kann Wissen gefestigt und auf praktische Fragestellungen angewendet werden. Auf diese Weise liefert der Lehrstuhl einen wichtigen Beitrag, die Studierenden möglichst breit und gefestigt auf ihre zukünftige berufliche Laufbahn in Wissenschaft und/oder Praxis vorzubereiten. Eine Integration von Fragestellungen aus und mit Praxisunternehmen im Rahmen von Abschlussarbeiten ermöglicht eine nachhaltige Möglichkeit, der eigenständigen Transferleistung und Lösungsentwicklung unter fachlicher Betreuung des Lehrstuhlteams.

Die nachfolgenden Beiträge zu den vielfältigen Veranstaltungen der letzten zwei Semester geben einen Eindruck über

die „Brückenbildung zwischen Theorie und Praxis“. Dabei steht wissenschaftliche und sogleich praktische Auseinandersetzung mit Themengebieten rund um die Führung von Familienunternehmen im Mittelpunkt. Bei Studierenden ist dieses Veranstaltungsformat zu einem der beliebtesten der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften geworden.

### Der Stiftungslehrstuhl ermöglicht:

- Früher Kontakt zwischen hochmotivierten Studierenden und exzellent qualifizierten Absolventinnen und den regionalen Familienunternehmen
- Familienunternehmen der Region als attraktive Arbeitgeber präsentieren
- Bearbeitung konzeptioneller und praxisnaher Fragestellungen

Fotos beide Seiten: Julia Brinkmann

### Vorlesungen mit Vorträgen aus der Praxis

Im Sommersemester war Wilhelm Böllhoff in der Vorlesung zu Gast. Nach einer kurzen Vorstellung seines eigenen Werdegangs, der Vorstellung des Unternehmens Böllhoff GmbH und seinen Tätigkeiten im Unternehmen hat Herr Böllhoff aktiv an der Bearbeitung eines Fallbeispiels mitgearbeitet. In der Vorlesung zum Thema „strategische Herausforderungen in Familienunternehmen“ erörterte Herr Böllhoff gemeinsam mit den Studierenden eine Fragestellung, die auf das Fallbeispiel Nokia ausgerichtet war. Im Ergebnis bewegte sich die Diskussion zwischen Gummistiefeln, Weltmarktführerschaft im Handybereich und der Frage, wie Unternehmen eine strategische Starre – wie im Falle Nokia – vermeiden können. Herr Böllhoff kommentierte jeweils, was im Unternehmen Böllhoff aktiv getan wird, um einer strategischen Starre vorzubeugen und das Unternehmen strategisch beweglich und agil zu halten. Dieser tiefe Einblick in die Führung des Unternehmens hat bei den Studierenden viel Eindruck gemacht. Wir danken Herrn Böllhoff nochmals sehr herzlich für seine Bereitschaft und sein Engagement, in die Vorlesung zu kommen.



Wilhelm Böllhoff und Prof. Dr. Christina Hoon in der Universität Bielefeld im Juni 2018

Wintersemester		Sommersemester	
<b>Bachelor-Modul „Führung von Familienunternehmen“</b>			
Vorlesung zum Management von Familienunternehmen		Vorlesung zur Führung in Familienunternehmen	
Praktische Übung 1 zu Führung von Familienunternehmen – qualitative, empirische Forschung (Interviews)		Praktische Übung 2 zu Führung von Familienunternehmen – Quantitative Forschung (Fragebogenbefragung)	
<b>Bachelorkolloquium</b>			
<b>Master-Modul „Führung von Familienunternehmen“</b>			
Vorlesung zu Strategischem Management von Familienunternehmen		Vorlesung zu ausgewählten Fragestellungen der Familienunternehmensforschung	
Vorlesung zu Advanced Leadership Approaches Veranstaltungssprache: Englisch		Vorlesung zu qualitativen Methoden der Familienunternehmensforschung	
Praktische Übung 1 zu Führung von Familienunternehmen – Praktische Fragestellungen in Kooperation mit Praxisvertretern			
Praktische Übung 2 zu Führung von Familienunternehmen – Wissenschaftliches Arbeiten			
Masterseminar zu Organisationskultur in Familienunternehmen			
<b>Masterkolloquium</b>			



Prof. Dr. Christina Hoon und Dr. Christian Schäferbarthold bei einer Veranstaltung in der Uni im Juni 2018

Ein Vortrag von Dr. Christian Schäferbarthold über Innovationen im Mittelstand, dem Aufkaufen von Start-ups, Kulturwandel und die Herausforderungen der Digitalisierung war der Auslöser dafür, Herrn Schäferbarthold in die Vorlesung einzuladen. Alle diese Themen aus Sicht eines Familienunternehmers zu hören, zusammen mit der Gelegenheit, diese Themen auch gemeinsam zu diskutieren, sind wertvoll für jede Vorlesung. Daher war die Freude groß, dass Herr Schäferbarthold gleich bereit war, diesen Vortrag auch vor den Studierenden im Sommersemester zu halten. Wie zu erwarten, war die Diskussion leidenschaftlich und lang und es war sehr spannend zu sehen, dass nicht nur die Studierenden viel über Innovation und die strategischen Herausforderungen im Mittelstand erfahren haben, sondern auch die ein oder andere Idee und Anregung an Herrn Schäferbarthold zurückgespiegelt wurde. „Wo bekommen Sie eigentlich Ihre ganzen Ideen her, was Sie im Unternehmen dann später so alles durchführen?“, war eine Frage. „Ich lese viel“, die Antwort. Wir hätten noch viele weitere Fragen gehabt, die aber vielleicht in einem nächsten Vortrag beantwortet werden können.



Holger Piening im Gespräch mit Studierenden nach einer Veranstaltung in der Uni im Januar 2018

„Hier war ich doch schon mal ...“, so begrüßte Holger Piening die Studierenden in der Veranstaltung Grundlagen der Unternehmensführung (GUF) im Wintersemester 2017. Herr Piening fügte dann allerdings noch hinzu, dass er eher immer hinten im Hörsaal gesessen habe, als vorne vor der Tafel zu stehen. Trotz der für ihn ungewohnten Perspektive scheint Holger Piening seinen Vortrag im Rahmen der Studierendenvorlesung genossen zu haben. Neben den Gründungs- und Wachstumsphasen der Holger Piening GmbH berichtete Herr Piening sehr lebhaft und humorvoll über die verschiedenen Herausforderungen, die er im Verlaufe seines Unternehmersdaseins erlebt hat. Neben einzelnen Anekdoten sind aber auch die vielen Führungsaspekte und -entscheidungen deutlich geworden, die das Thema Unternehmensführung ausmachen und haben daher die Vorlesung „GUF“ sehr bereichert. Kommen Sie gerne wieder Herr Piening, es hat großen Spaß gemacht!



Prof. Dr. Christina Hoon und Junior-Prof. Dr. Kai Bormann mit Andreas Hettich bei einer Veranstaltung in der Uni im Januar 2018

Wie unterscheiden sich amerikanische Küchen von deutschen und asiatischen Küchen? Und ist der Asiate kulturell bedingt dem Europäer näher als der Amerikaner? Komplette ohne Folien verlief der Vortrag, den Andreas Hettich im Rahmen der Vorlesungen im Wintersemester 2017/2018 gehalten hat. Mühelos referierte Herr Dr. Hettich über die Bedingungen die es braucht, um ein Familienunternehmen zu internationalisieren, ohne den Bezug zum Thema zu verlieren. Neben wirtschaftlichen Fakten und Einblicke in die Herausforderungen internationaler Kontakte streute Andreas Hettich immer wieder kleinere Episoden darüber ein was es heißt, als Familienunternehmer weltweit unterwegs zu sein und bei Gesprächen, Essen und Trinken die jeweiligen kulturellen Eigenheiten zu erfahren. So war es spannend von Dr. Hettich zu hören was es bedeutet, ein Familienunternehmen wachsen zu lassen, international aufzustellen und konkurrenzfähig zu halten. Wir hätten noch viel länger zuhören können und freuen uns, diese Einladung zu erneuern.

### Veranstaltung mit Masterstudierenden in Kooperation mit Goldbeck

Im Wintersemester 2017/2018 richteten Christina Hoon und Julia Brinkmann die Praktische Übung in Kooperation mit dem Unternehmen Goldbeck aus. In Zusammenarbeit mit Jürgen Eggers (Goldbeck, Personalleiter) und Paul Tölle (Goldbeck, Personalentwicklung) wurden verschiedene Fragestellungen zu den zwei folgenden Themenblöcken bearbeitet:

- Hybride Unternehmenskultur: Was muss eine hybride Unternehmenskultur auszeichnen, damit die unterschiedlichen kulturellen Ansätze erfolgreich gelebt werden können?
- Digitales Lernen: Was sind mögliche Zielgruppen / Einsatzgebiete für digitale Lernszenarien? Mit Hilfe von Methoden aus der qualitativen Forschung haben die Studierenden eine Status quo Aufnahme im Unternehmen durchgeführt, Best Practices recherchiert, um

schließlich Maßnahmenempfehlungen für das Unternehmen Goldbeck abzuleiten. Außerdem wurden allgemeine Implikationen für die gesamte Baubranche deutlich, die für weitere Forschungen von Relevanz sind. Die Ergebnisse präsentierten die Studierenden Ortwin Goldbeck, Jürgen Eggers und Paul Tölle sowie Christina Hoon und Julia Brinkmann vor Ort bei Goldbeck. Bei dieser Veranstaltung konnten die Studierenden in einen intensiven Diskurs mit den Praxisvertretern und den Lehrenden treten und so wertvolle Erkenntnisse für ihre weitere berufliche Laufbahn sammeln.

Das Lehrstuhlteam bedankt sich nochmal für die hervorragende Unterstützung bei dem Unternehmen Goldbeck! Auch im Wintersemester 18/19 soll das Konzept der direkten Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis im Rahmen der Praktischen Übung mit einem weiteren Kooperationspartner fortgeführt werden.

Abschlussveranstaltung im Hause Goldbeck mit Ortwin Goldbeck, Jürgen Eggers, Paul Tölle, Christina Hoon, Julia Brinkmann und Studierenden



Fotos links: Julia Brinkmann | Foto rechts: Golbeck



Das Lehrstuhlteam gemeinsam mit Herrn Wolf D. Meier-Scheuven (Boge Kompressoren) und Studierenden auf der Veranstaltung „Verleihung des Unternehmers 2017“ in den Räumlichkeiten der Universität im Oktober 2017

### Preisverleihung „Unternehmer des Jahres 2017“

Im Wintersemester konnten Bachelor- und Masterstudierende an einer ganz besonderen Veranstaltung teilnehmen und einen Beitrag im Rahmen einer Lehrveranstaltung leisten: Die Verleihung des Unternehmers 2017! Die Studierenden setzten sich im Vorfeld der Feierlichkeit intensiv mit „Unternehmertypen“ und „Führungsstilen“ in der Vergangenheit und heute auseinander. Besonders anregend waren die Spekulationen und Vermutungen, fundiert auf wis-

senschaftlichen Erkenntnissen, wie dieses in der Zukunft aussehen könnte. Die Erkenntnisse gestalteten die Studierenden auf Plakaten, die am Abend der Feierlichkeiten zur Verleihung des Unternehmers 2017 nicht nur den Eingangsbereich schmückten, sondern zu interessantem Diskurs unter den Gästen sowie mit den Studierenden anregten.

### Praktische Übung mit Besuch auf der Hannover Messe 2018

Nachdem der Besuch auf der Hannover Messe im Sommersemester 2017 bereits zu durchgehend positiver Resonanz bei den Studierenden und den Kooperationspartnern führte, entschieden sich Frau Hoon und Frau Brinkmann das Konzept mit neuen Fragestellungen auch für das Sommersemester 2018 wieder aufzugreifen. Aufgrund der fachlichen Nähe wurde diese Veranstaltung wieder in Kooperation mit Herrn Prof. Dr. Fred G. Becker und seinem Doktoranden Maximilian Summerr vom Lehrstuhl für Personal, Organisation und Unternehmensführung durchgeführt. Bei der Veranstaltung handelte es sich um eine einsemestrigen Veranstaltung mit Workshops, die sich dem Thema der Arbeitgeberattraktivität in Zeiten hybrider Unternehmenskultur widmete. Die eintägige Vorort Recherche der Studierenden auf der Hannover Messe bildet

Die Lehrstühle von Prof. Dr. Hoon und Prof. Dr. Becker mit Studierenden zu Besuch bei Harting auf dem Messestand



Foto oben links: Boge Kompressoren | Foto links: Harting | Foto rechts: privat

das Highlight der Lehrveranstaltung. In diesem Jahr waren wir von den Unternehmen Harting, Phoenix Contact und Beckhoff Automation eingeladen worden, die uns durch ihre Produkt- und Unternehmenswelt im Rahmen erkenntnisreicher Standführungen mitgenommen haben. So informierte uns Friederike Beckhoff nicht nur über das Unternehmen,

sondern griff auch Aspekte der Personalrekrutierung aus Sicht von Beckhoff auf und diskutierte diese mit den Studierenden. Den krönenden Abschluss des Tages bildete schließlich die Einladung auf die Messestandparty von Beckhoff am Abend. Vielen Dank an Harting, Phoenix Contact und Beckhoff Automation für den spannenden Tag auf der Messe!



Prof. Dr. Christina Hoon und Julia Brinkmann mit Prof. Dr. Gunther Olesch (Phoenix Contact) auf der Hannover Messe 2018

### Auswahl an Abschlussarbeiten am Lehrstuhl

Art	Thema	Kooperationspartner in der Praxis
Masterarbeit im Wintersemester 2017/2018	Mitarbeiteridentifikation in Familienunternehmen: Implikationen für das Employer Branding	Claas
Masterarbeit im Wintersemester 2017/2018	Intergenerationale Beschäftigung in Familienunternehmen	Claas
Masterarbeit im Wintersemester 2017/2018	Prozesssteuerung in Familienunternehmen: Chancen und Risiken	Nobilia
Masterarbeit im Wintersemester 2017/2018	CSR-Aktivitäten in Familienunternehmen: Einflussfaktoren und Wirkungen	Familienunternehmen der Bekleidungsindustrie in OWL
Masterarbeit im Wintersemester 2017/2018	Vom Gründerunternehmen zum Familienunternehmen: Eine kritische Analyse aus Perspektive der SEW Theorie	Gründer aus der Region OWL
Masterarbeit im Sommersemester 2018	Arbeitgeberattraktivität und Identity Leadership: eine kritische Analyse von Familienunternehmen der Region OWL	Kununu
Masterarbeit im Sommersemester 2018	Wie Familienunternehmen zu attraktiven Arbeitgebern werden: eine kritische Analyse der Arbeitgeberattraktivität von Familienunternehmen der Region OWL	Kununu
Masterarbeit im Sommersemester 2018	Die Reputation von Familienunternehmen: eine kritisch Medienanalyse	Familienunternehmen aus der Region OWL





# Kooperationsveranstaltung mit dem „BU2BU“-Programm

Text Julia Brinkmann & Sina Gläser

Seit dem Sommersemester 2017 werden regelmäßig Kooperationsveranstaltungen des Stiftungslehrstuhls mit dem „BU2BU“-Programm in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Jahnke durchgeführt. Den Start bildete ein Workshop zu personalwirtschaftlichen Fragestellungen rund um die Arbeitgeberattraktivität in Zusammenarbeit mit drei Partnerunternehmen der Region. Vielen Dank an Sina Gläser, die als Verantwortliche die Aktivitäten des „BU2BU“-Programmes so engagiert vorantreibt!

Ziel:

- Bearbeitung praxisrelevanter Fragestellungen
- Zusammenarbeit Studierender unterschiedlicher Profile und Kompetenzen
- Förderung talentierter Studierender und frühzeitige Einbindung in die Forschung

Instrument, junge Leistungsträger in einem frühen Lebensabschnitt mit der Region OWL und ihren Unternehmen vertraut zu machen. Dieses erfolgt in Kooperation mit einer Reihe von Unternehmen, zu denen auch Stifter des Stiftungslehrstuhls zählen.

<http://www.wiwi.uni-bielefeld.de/studium/studierende/buzbu/idee>

**BU2BU**  
Best Undergraduates to Bielefeld University

Das 2007 von Prof. Dr. Herman Jahnke initiierte Programm „BU2BU“ (Best Undergraduates to Bielefeld University) ist ein

Foto links: Sina Gläser | Fotos rechte Seite: Sina Gläser, Sina Gläser, Susanne Freitag, privat

## Auszüge aus dem BU2BU-Jahr 2017/2018

November 2017

### BU2BU meets Miele, Gütersloh

16 BU2BUs besuchten die Miele & Cie. KG in Gütersloh. Nach einem Besuch des Miele-Museums konnten die Studierenden einen Blick in die Vor- und Endmontage der Waschmaschinenfertigung werfen. Vor allem die selbstfahrenden Transportsysteme, welche Miele innerhalb seiner Produktionsstätten nutzt, begeistern.

November 2017

### BU2BU visits Agritechnica, Hannover

CLAAS verdeutlichte den BU2BUs auf der Agritechnica, der Weltleitmesse für Landtechnik, anschaulich die Vielfältigkeit der Agrarbranche und zeigte die daraus resultierenden, potenziellen Berufsfelder – auch für Wirtschaftswissenschaftler – auf.

*„Der Besuch der Agritechnica in Hannover bot mir viele interessante Einblicke in die landwirtschaftlichen Vorgänge und derzeitigen Entwicklungen in dieser Branche. Zudem habe ich viele spannende Zusammenhänge der zunehmenden Digitalisierung der Agrarproduktion kennengelernt.“*

– Henrike Raschkowski (2. BA-Semester)

Januar 2018

### BU2BU meets Dr. Oetker, Bielefeld

Neben dem (für jeden Bielefelder wahrscheinlich obligatorischen) Besuch der Dr. Oetker Welt berichtete Sebastian Michelswirth (selbst Masterabsolvent der Uni Bielefeld) über die aktuellen Herausforderungen im internationalen Controlling.

April 2018

### BU2BU meets IHC OWL, Bielefeld

Frau Schaefer-Dieterle, Geschäftsführerin des IHC OWL, ermöglichte es vier BU2BUs, an der IHC-Veranstaltung mit Herrn Dr. Axel Stirl, Vorstandsvorsitzendem der PIN Mail AG in Berlin, teilzunehmen.

*„Es war für mich sehr interessant, aus erster Hand zu erfahren, mit welchen verschiedenen Problemen eine Geschäftsführung konfrontiert werden kann – von Gesetzesänderungen über Verhandlungen mit Verdi bis hin zum Thema Digitalisierung.“*

– Yvonne Bauer (6. BA-Semester)

April 2018

### BU2BU visits Hannover-Messe

Im Rahmen ihrer Veranstaltung hat Frau Prof. Dr. Hoon es den BU2BUs ermöglicht, an der internationalen Messe der Industrie, der Hannover-Messe, teilzunehmen.

Mai 2018

### BU2BU meets DMG MORI/WERKBLiQ, Bielefeld

In den Räumlichkeiten der Uni Bielefeld wurden den BU2BUs interessante Einblicke in die unterschiedlichen Geschäftsfelder der DMG MORI Gruppe gewährt. Luis Brandt, BU2BU-Alumni und heute Business Development bei dem Unternehmen WERKBLiQ, welches im Oktober 2017 von der DMG MORI AG übernommen wurde, referierte anschließend über die Industrie 4.0 und aktuelle Instandhaltungsstrategien.

Juli 2018

### BU2BU Sommerfest

Alle BU2BUs, BU2BU-Alumni und Unternehmensvertreter trafen sich zum gemeinsamen Sommerfest. In lockerer Runde wurde über das vergangene BU2BU-Jahr gesprochen, die Weiterentwicklung des Programms diskutiert und Kontakte geknüpft.

August 2018

### BU2BU Infoveranstaltung für Studienbewerber

Studienbewerber mit einem sehr guten Notendurchschnitt wurden in die Uni Bielefeld eingeladen, um sie über das BU2BU-Programm zu informieren und sie letztlich für ein Studium an der Uni Bielefeld zu gewinnen.



BU2BU zu Besuch auf der Agritechnica



Unternehmensbesuch bei Dr. Oetker



BU2BU zu Besuch bei einer IHC-Veranstaltung



BU2BU Sommerfest im SkyOffice der Schüco Arena



# Forschung

## Ausweitung von Wissen

Text Prof. Christina Hoon & Julia Brinkmann

Familienunternehmen zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass sie häufig langjährige und intensive soziale Kontakte pflegen. Ihre Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden und externen Partnern sind in der Regel von hohem gegenseitigem Vertrauen und Pflichtgefühl geprägt, und determinieren eine der wertvollsten unternehmerischen Ressourcen. Auf Basis dieser ‚Familierness‘ lassen sich die Wettbewerbsvorteile erklären, die Familienunternehmen beispielsweise gegenüber Konzernen realisieren können und sie gleichzeitig von ihnen abgrenzen.

Das komplexe Beziehungsgeflecht in Familienunternehmen und deren Fähigkeiten, die unterschiedlichsten Beziehungen zu managen, stellt einen der Schwerpunkte der Forschung dar. Neben der Unternehmerfamilie als inneren Kern braucht es loyale Mitarbeiter, stabile Beziehungen zu Banken, treue Lieferanten und überzeugte Kunden. Aber auch Medien, Gesellschaft und Politik stellen zentrale Rahmenbedingungen für das langfristige Überleben von Familienunternehmen dar.

In diesem Themenfeld führen wir forschungsstarke Projekte durch, die anschlussfähig sind an die internationale Forschungscommunity sowie an die familienunternehmerische Praxis.

Dabei orientiert sich die Forschung am Stiftungslehrstuhl an vier Schwerpunkten und deren Schnittstellen im Kontext von Familienunternehmen:

Im Folgenden werden kurz einige ausgewählte Forschungsprojekte vorgestellt. Diese Forschungsergebnisse sind gerade in der Analysephase oder schon ausgewertet, aber noch nicht veröffentlicht.

Wenn Sie Interesse an dem ein oder anderen Ergebnis haben, sprechen Sie uns gerne an!

### Ziele:

- Konzeptionelle Grundlagen zur Familienunternehmensforschung erarbeiten
- eng an und mit den Fragestellungen der Familienunternehmen arbeiten und einen praxisnahen Beitrag leisten
- Forschungsbeiträge national und international sichtbar werden lassen

Foto: Maximilian Hauenschild



**Vertrauen in Familienunternehmen – macht die Unternehmerfamilie einen Unterschied? Diary Study mit 138 Beschäftigten aus Familienunternehmen.**



**Die Reputation von Familienunternehmen: Eine Studie zur Attraktivität von Familienunternehmen aus Sicht der Beschäftigten auf Basis von Bewertungen aus dem Kununu-Datensatz. Die Auswertung erfolgt über alle Daten aus den Jahren 2011 bis 2018.**



**Caring oder fluid: Warum Beschäftigte unterschiedliche Karrieremotivationen entwickeln und wie Familienunternehmen beide Beschäftigtengruppen gewinnen können. Eine Vignettenstudie mit Beschäftigten aus Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen.**



**New Leadership: Die Führung an der Spitze muss top sein, in der Mitte aber auch. Ein Survey zum Effekt vom Führungsverhalten mittlerer und unterer Manager auf die Beschäftigten in Familienunternehmen.**



**Die mediale Wahrnehmung und Reputation von Familienunternehmen. Eine Textmining-Studie zur Reputation von Familienunternehmen von 2000 – 2018.**



**OWL Survey von Beschäftigten in OWL zur Arbeitszufriedenheit. Eine quantitative Erhebung zur individuellen Zufriedenheit, der Teamarbeit und der Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber. Befragt wurden Beschäftigte aus Familienunternehmen der Region OWL.**



**Wie aus Gründerfirmen Familienunternehmen werden. Eine Interviewstudie zu Gründern und ihrer Intention, das Unternehmen in die nächste Generation zu übergeben.**

# Die Forschungsgebiete des Lehrstuhls im Überblick



# Die Forschungsprojekte des Lehrstuhls im Überblick

## Caring vs. Fluid:

(Nicht-)lineare Karrierepfade in Familienunternehmen

### Projektleitung

JProf Dr. Kai Bormann

### Projektziel

Der zunehmende Fachkräftemangel stellt Familienunternehmen vor die Herausforderung, eine qualifizierte Belegschaft anzuziehen und zu binden. Forschung hat gezeigt, dass in diesem War for Talents Familienunternehmen Eigenschaften besitzen, die für Bewerber traditionell attraktiv sind. Familienunternehmen gelten als persönlicher und vertrauensvoller, weniger bürokratisch und direkter in der Kommunikation. Familienunternehmen werden wiederholt derart beschrieben, dass sie sich stärker um den einzelnen Beschäftigten kümmern und diesen so langfristig an sich binden.

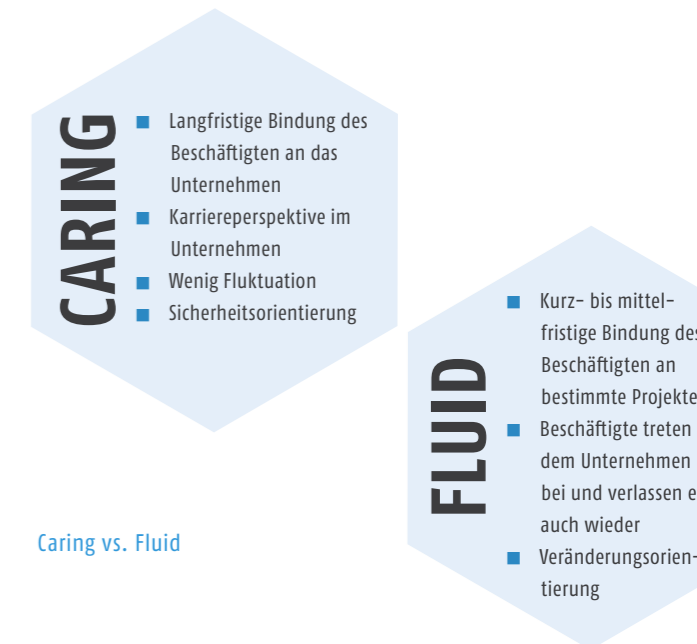
Gleichzeitig können wir beobachten, dass die Arbeitswelt schneller, projekt- und veränderungsorientierter wird. Individuen agieren in ihrer Karriereplanung und -ausgestaltung zunehmend selbstverantwortlich. In der Forschung spricht man hier von der sogenannten ‚boundaryless career‘, die für erhöhte unternehmens- wie branchenübergreifende Mobilität eines Arbeitnehmers steht. Im Gegensatz zu einer langfristigen Bindung des Beschäftigten an ein einzelnes Unternehmen, steht bei dieser fluideren Form der Karrieremotivation die Bindung an Aufgaben und Projekte im Vordergrund.

Das skizzierte Spannungsfeld zwischen traditionellen Stärken von Familienunternehmen und einer sich verändernden Arbeitswelt ist Gegenstand eines aktuellen Forschungsprojektes. Im Kern wird untersucht, inwieweit Beschäftigte in ihrer Karrieremotivation unternehmensgebunden („caring“-Karrieremotivation) oder mobiler und projektgebunden („fluide“-Karrieremotivation) agieren und wie Familienunternehmen damit umgehen können. Zu diesem Zweck wurden über 100 Beschäftigte aus Familienunternehmen interviewt und über 400 Personen schriftlich befragt. Die Befunde lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Jeder fünfte Interviewpartner zeigt in seiner Karrieremotivation eine fluide Präferenz.

- Familienunternehmen sind stark mit caring Eigenschaften verbunden.
- Im Durchschnitt wird ein mit caring Eigenschaften beschriebenes Unternehmen als attraktiver wahrgenommen.
- Die Veränderungsbereitschaft der befragten Personen beeinflusst diese Präferenz.
- Fluide Anstellung (un-)attraktiv für (veränderungsaverse) veränderungsoffene Personen.
- Caring Anstellung bleibt attraktiv unabhängig der Einstellung gegenüber Veränderungen.
- Die Abneigung einer veränderungsaversen Person gegenüber fluid verschwindet vollständig, wenn sich Person und Unternehmerfamilie in ihren Einstellungen ähneln.

Insgesamt zeigt das Projekt, dass Familienunternehmen aktuelle und künftige Beschäftigte halten bzw. gewinnen können, in dem sie im Personalmarketing ihre traditionellen Stärken hervorheben. Diejenigen Kandidaten, die fluide geprägt sind, werden durch caring nicht notwendigerweise abgeschreckt. Familienunternehmen, die sich bspw. aufgrund von Marktentwicklungen in Richtung fluid entwickeln (müssen), behalten die Chance, selbst veränderungsaverse Personen projektbezogen zu binden, abhängig von der symbolischen Wirkung der Unternehmerfamilie.



Caring vs. Fluid

**OWL Survey**  
**Index zur Arbeitsattraktivität**  
*Leben und Arbeiten in OWL*

**Projektteam**

Prof. Dr. Christina Hoon, Jun. Prof. Kai Bormann,  
 Julia Brinkmann

**Projektziel**

Vor dem Hintergrund steigender Komplexität der Märkte und zunehmendem War for Talents ist die Motivation und Bindung einer fähigen Belegschaft wichtiger denn je. Die Herausforderungen für Unternehmen in OWL sind dabei vielfältig und reichen von Innovationsdruck, über Digitalisierung bis hin zu Knappheit an Top-Talenten. Dieses hat erhebliche Auswirkungen auf Beschäftigte und Unternehmen im Hinblick auf Wertewandel, Belastungserleben sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Daraus lassen sich die folgenden Top 5 Anforderungen an Unternehmen in OWL ableiten:

- Arbeitswelt der Zukunft gestalten
- Menschen führen und begeistern
- Vertrauen stiften
- Talente identifizieren, entwickeln und binden
- Menschen zu Innovation motivieren

Das Projektteam, bestehend aus Christina Hoon, Kai Bormann und Julia Brinkmann stellen sich seit Frühjahr 2018 diesen Herausforderungen mithilfe folgender forschungsleitender Fragen im Rahmen des Projektes „OWL Survey 2018“:

- Was motiviert Beschäftigte in Familienunternehmen?
- Was trägt zur Arbeitszufriedenheit bei?
- Was bindet Beschäftigte an Familienunternehmen?
- Was belastet Beschäftigte bei ihrer Arbeit in Familienunternehmen?
- Wie gelingt Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Familienunternehmen?
- Wie erleben Beschäftigte die Unternehmenskultur?

Diese Fragen sollen Beantwortung im Rahmen einer großflächigen Online-Fragebogenstudie finden. Die Studie zielt auf eine ganzheitliche Betrachtung der Arbeit und Beschäftigung in Familienunternehmen ab, indem der Fokus auf die Mitarbeiter als Basis des Unternehmenserfolgs gesetzt wird.

**Das Projekt auf einen Blick**

**Fragestellung**

Was macht die Arbeit in Unternehmen in OWL attraktiv?

**Wer wird befragt?**

Beschäftigte in Unternehmen

Zielgruppe: Kleinunternehmen bis KMUs in der Region OWL

**Wie geht es los?**

Beschäftigte erhalten Link zur Online-Befragung

Administration der Befragung und Auswertung durch iFUn

Ergebnispräsentation zum Projektabschluss durch iFUn

**Aufwand für Unternehmen**

Beschäftigte bearbeiten zweimalig einen Fragebogen

Abstand 2 Wochen

Bearbeitungsdauer jeweils 15 Minuten

**Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter**

Unternehmen erhalten abschließenden Ergebnisbericht

Die Region OWL erhält wichtige Anhaltspunkte für ihre Standortpolitik

**Start der Befragung** April 2018

**Details unter:** [www.uni-bielefeld.de/wiwi/mfu/owl](http://www.uni-bielefeld.de/wiwi/mfu/owl)

Auch wenn zur Freude des Projektteams ein erfolgreicher Projektstart mit zahlreichen Studienteilnehmern verzeichnet werden kann, so sind weitere Unternehmen herzlich eingeladen Teil des Projektes zu werden. Der Nutzen für Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass die Unternehmen einen abschließenden Ergebnisbericht mit der Identifikation von Entwicklungspotentialen erhalten.

**Familienunternehmen in OWL**



Foto: Ruth Kerkhoff

**Empirisches Forschungsprojekt in Kooperation mit CLAAS**  
*Die Generationen-Story: Familien arbeiten über Generationen hinweg für das gleiche Unternehmen*

**Projektleitung**

Julia Brinkmann

**Projektziel**

Unter dem Titel „Die Generationen-Story“ berichtete die Familienunternehmenszeitschrift über Familien, die seit Generationen hinweg als echte „CLAASIANER“ für das Unternehmen arbeiten. Die Hintergründe, Motive, Konsequenzen und Erfolgsfaktoren dieser generationsübergreifenden Bindungen an ein Unternehmen wurden bislang in der Forschung kaum aufgegriffen und thematisiert. Diese offensichtliche Forschungslücke führte bei Christina Hoon und ihrer Doktorandin, Julia Brinkmann, zu der Motivation, auf dieser grünen Wiese der Forschungslandschaft die ersten wissenschaftlichen „Spatenstiche“ zu setzen und sich diesem Phänomen genauer anzunehmen. Dank des großen Interesses und der Unterstützung durch das Unternehmen CLAAS konnte das Projekt vor einem Jahr gestartet werden. Julia Brinkmann hat innerhalb des vergangenen Jahres im Hause CLAAS Daten zu diesem Thema gesammelt, das auch für die Praxis von erheblicher Relevanz ist. Es wurden rund 55 Interviews mit Familien, Führungskräften und der HR-Abteilung zu dem Thema geführt sowie etliche Dokumente ausgewertet. Auf diese Weise war es möglich, aus vielschichtigen und zugleich nur schwer greifbaren Informationen eine fundierte und strukturierte Informationsgrundlage für weitere praxisrelevante wie theoretische Fragestellungen zu schaffen. Die Ergebnisse sollen im Rahmen einer Veranstaltung bei CLAAS detailliert der Konzernleitung, der HR-Abteilung und den Studienteilnehmern präsentiert werden.

Auch wenn die Auswertung der Daten noch nicht vollständig abgeschlossen ist, lassen sich schon erste Erkenntnisse verzeichnen: Die Mitarbeiter mit generationsübergreifenden familiärer Beschäftigung zeichnen sich durch eine extrem hohe Mitarbeitermotivation aus, die in einer starken emotionalen Bindung und Identifikation mit dem Unternehmen und den dazugehörigen Unternehmensgrundsätzen Ausdruck findet.



Hermann Lohbeck (CLAAS), Julia Brinkmann (Doktorandin am Lehrstuhl), Reinhold Claas (CLAAS), Pauline Boberg (Studierende) und Günther Mielczarek (1. Vorsitzender des CRC) bei dem 50-jährigen Jubiläum des Claas Rentnerclubs

Dabei lassen sich 2 unterschiedliche Familien-Typen erkennen. Bei dem ersten Typ ist die berufliche und private Identität nahezu identisch, was zu einer „Integration von Familie und Unternehmen“ führt. Bei dem Typ 2 erlangt die Trennung von privater und beruflicher Identität hohe Bedeutung. Hier kann man von einer „Separation von Familie und Unternehmen“ sprechen.

Aus den Interviews wird auch deutlich, dass die starke Bindung mit dem Unternehmen weit über die Rente hinausgehen scheint. Viele der Rentner bleiben CLAAS weiterhin verbunden und engagieren sich in dem etablierten „CLAAS Rentnerclub“ (kurz: CRC), der im Juli 2018 sein 50-jähriges Jubiläum feierte. Die sich in diesem Zusammenhang ergebenden Fragestellungen werden durch die Masterandin Pauline Boberg – unter Betreuung von Frau Brinkmann – im Rahmen einer Masterarbeit am Lehrstuhl aufgegriffen. Unser Dank geht an alle, die sich an dieser Studie mit so großem Interesse und hohem Engagement beteiligt haben.



### Familienunternehmen in den Medien und der Effekt auf die Reputation: Eine Data-Mining Studie

#### Projektleitung

Gabor Neumann, M.Sc.

#### Projektziel

Familienunternehmen gelten als teilweise verschlossen und medienscheu. In diesem Forschungsprojekt soll untersucht werden, ob dieses Vorurteil zutrifft und welche Folgen damit verbunden sind. Weiterhin soll untersucht werden, ob es Themen gibt, die von Medien als besonders reputierlich wahrgenommen werden.

In diesem Projekt wurden mit Hilfe von verschiedenen Datenanalysetools über 17.000 Zeitungsartikel zu Familienunternehmen ausgewertet, um Aussagen über die Reputation der Unternehmen treffen zu können. Textmining ist insbesondere in der Forschung zu Familienunternehmen eine junge Methode, jedoch ein valides Werkzeug, um große Mengen an Daten auswerten zu können. Wir wollten verstehen, welchen Effekt bestimmte Themen auf die Reputation der Familienunternehmen in den Medien haben. Gibt es reputierliche bzw. weniger reputierliche Themen und wie stark sind die Effekte.

Erste Ergebnisse unserer Forschung zeigen, dass Familienunternehmen, wenn Sie als reputierlich wahrgenommen werden wollen, transparenter hinsichtlich Ihrer strategischen Ausrichtung und Ziele sein sollten. Ein positiver Effekt ist damit verbunden, wenn Unternehmen klar kommunizieren, wie sie ihre Wachstumsziele erreichen können. Außerdem ist das Thema „Unternehmerfamilie“ sehr wichtig für die Wahrnehmung des Unternehmens und wird als stark positiv wahrgenommen.

Mit diesem Projekt können wir einen wichtigen Beitrag zur Forschung von Familienunternehmen geben und Aussagen über Werte und die Außenwahrnehmung von Familien und Unternehmen liefern.

### Strategie und Identität im Lebenszyklus eines Familienunternehmens

#### Projektleitung

Jana Bövers, M.Sc.

#### Projektziel

Bisherige Forschungsprojekte haben sich insbesondere auf einzelne Abschnitte des Lebenszyklus von Familienunternehmen konzentriert, wie Eigentümerschaft, Manager und die Geschwister-Partnerschaft. Jetzt ist es das Ziel, einen Schritt zurück zu treten und ein Familienunternehmen über seine gesamte Lebensspanne zu betrachten. Zu der Entwicklung von Unternehmen und den typischen Herausforderungen der einzelnen Stufen wurde bereits Forschung betrieben. Allerdings betrachtet diese nicht den spezifischen Einfluss der Familie, was mit diesem Projekt nachgeholt werden soll: Das Familienunternehmen ganzheitlich zu untersuchen, um so die großen Forschungsinteressen Führung und Management über verschiedene Entwicklungsstufen zu verstehen und zu erklären. Dazu wird eine Fallstudie über das Unternehmen Seidensticker entwickelt, welche die 100-jährige Geschichte des Familienunternehmens abbilden soll. Strategie und Identität des Unternehmens unter dem Einfluss der verschiedenen Generationen sowie einiger Krisen werden untersucht. Ziel des Projektes ist es aufzuzeigen, wie und auf welche Weise es dem Unternehmen gelingen konnte, über mehrere Generationen hinweg erfolgreich am Markt zu agieren. Mit dieser Studie soll ein Forschungsbeitrag zur Langlebigkeit von Familienunternehmen geleistet werden.



### Die Entstehung von Familienunternehmen

#### Projektleitung

Jana Bövers, M.Sc.

#### Projektziel

Auslöser dieses Projektes war die Frage, wie aus einem Start-up ein Familienunternehmen wird. Ziel war es zu verstehen, wie neue Familienunternehmen „nachwachsen“ und welche Faktoren dies beeinflussen können. Da es zu dieser Forschungsfrage noch keine empirischen Erhebungen gibt und wir in OWL eine große Start-up-Szene haben, bot es sich an direkt mit den Gründern zu sprechen. Dazu haben wir das Konstrukt des sozioemotionalen Vermögens (SEW) genutzt um die Entwicklung hin zu einem Familienunternehmen abzubilden. Es beschreibt die individuelle emotionale Ausstattung eines Unternehmens. Allerdings gibt es unterschiedliche Ansichten darüber, ob diese Ausstattung spezifisch für Familienunternehmen ist. Somit war ein weiteres Ziel dieser Studie, das Konstrukt zu verfeinern. Die Interviews mit 15 Gründern aus der Region zeigten, dass SEW in den frühen Phasen des Lebenszyklus eines Unternehmens entsteht. Weiterhin haben wir zwei Typen von Prioritäten des SEW entdeckt: Einige Unternehmer entwickeln diese eher auf Basis von Beziehungen. Andere Gründer haben erfolgsbasiert sozioemotionales Vermögen aufgebaut. Weiterhin können diese unterschiedlichen Typen ein guter Prädiktor für den Übergang von einem Start-up zu einem Familienunternehmen sein. Somit konnten wir sowohl das SEW genauer erklären als auch erste Hinweise auf die Entstehung von intergenerationalen Intentionen liefern.

### KUNUNU-Projekt

#### Projektleitung

Prof. Dr. Christina Hoon

#### Projektziel

Werden Familienunternehmen von den Beschäftigten als attraktiv wahrgenommen und wenn ja, welche Faktoren machen Familienunternehmen zu attraktiven Arbeitgebern?

In dieser Studie findet eine Analyse und Auswertung des Bewertungsportals „Kununu“ statt. Auf dem Bewertungsportal „Kununu“ haben Beschäftigte die Möglichkeit, anhand vorgegebener Faktoren anonym die Attraktivität ihres Arbeitgebers zu bewerten. Diese Bewertungen werden mittels einer Schulnote, aber auch durch offene Kommentare vorgenommen. Über einen Zeitverlauf von 5 Jahren werden alle Daten der in Kununu aufgenommenen Familienunternehmen analysiert. Aus einem Vergleich zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen sollen Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie Familienunternehmen ihre Arbeitgeberattraktivität halten und in bestimmten Bereichen weiter ausbauen können. Erste Ergebnisse zeigen ein sogenanntes „false labeling“ auf – hierunter fallen Unternehmen, die sich nach außen proaktiv als Familienunternehmen verkaufen, von ihren Beschäftigten aber nicht als solche wahrgenommen werden.

Mit diesem „false labeling“ sind somit negative Effekte für die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität dieser Unternehmen verbunden.



## Konferenztteilnahmen

- Hoon, Christina; Bormann, Kai; Bövers, Jana; Brinkmann, Julia; Neumann, Gabor (2018). FIFU Konferenz: Konferenz der deutschsprachigen Forschungszentren und Institute für Familienunternehmen 2018, Innsbruck, Österreich, 28. Februar – 04. März 2018.
- Hoon, Christina (2018). Fachkonferenz Beiräte für den Mittelstand, Tagungszentrum der Konrad-Adenauer-Stiftung, Berlin, 21. – 22. März 2018.
- Hoon, Christina; Bormann, Kai; Bövers, Jana; Brinkmann, Julia; Neumann, Gabor (2018). BAMB Doctoral Research Seminar: University Mainz, 16. – 18. Mai 2018.
- Hoon, Christina (2018). EURAM Konferenz – Reykjavik, Island, 19. – 23. Juni 2018.
- Hoon, Christina; Bormann, Kai (2018). Trust in the Owning Family: A Diary Study on Daily Work of Non-Family Employees. Paper accepted at AOM, Chicago, US, 09. – 15. August 2018.
- Hoon, Christina. (2018). Workshop für Nachwuchswissenschaftler/innen. Herbstworkshop der Wissenschaftskommission Personalwesen des VHB, Universität der Bundeswehr München, 12. – 14. September 2018.
- Hoon, Christina; Bormann, Kai (2018). Zur Präsentation angenommener Vortrag. Herbstworkshop der Wissenschaftskommission Personalwesen des VHB, Universität der Bundeswehr München, 12. – 14. September 2018.
- Hoon, Christina; Brinkmann, Julia (2018). Zur Präsentation angenommener Vortrag. Herbstworkshop der Wissenschaftskommission Personalwesen des VHB, Universität der Bundeswehr München, 12. – 14. September 2018.

## Vorträge

- Hoon, Christina (2017). Keynote. Metzler Private Banking – B. Metzler seel. Sohn & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien, Hotel-Residenz Klosterpforte, Alte Abtei, Klosterhof 2, 33428 Harsewinkel, 27. September 2017.
- Hoon, Christina (2017). Family Business Governance: Organe und Blutkreislauf. HLB Dr. Stückmann und Partner mbB, Elsa-Brändströmstraße 7, 33602 Bielefeld, 17. Oktober 2017.
- Hoon, Christina (2017). Unternehmer-Lounge, Schüco International KG, Bielefeld, 09. November 2017.
- Hoon, Christina (2017). Keynote – Entscheidungsprozesse in Familienunternehmen: Chancen und Herausforderungen für kleine und mittlere Familienunternehmen, insb. in der Nachfolge, Volksbank Bad Oeynhausen, 22. November 2017.
- Hoon, Christina (2018). Nachfolge in Familienunternehmen: Rebellen im Palast. IHC, Werther und Ernst Vermögensverwalter, Bielefeld, 15. Februar 2018.
- Hoon, Christina (2018). Jahresversammlung der Stiftung Familienunternehmen, AXIA Kongress- und Tagungszentrum, Berlin, 24. – 25. Mai 2018.
- Hoon, Christina (2018). Der Beirat als wirkungsvolles Governance Instrument in Familienunternehmen. Wirtschaftsrat, Sektion Bielefeld, Bielefeld, 04. Juni 2018.
- Hoon, Christina (2018). Keynote – Nachfolge in Familienunternehmen – Rebellen im Palast, Wirtschaftskreis Lübbecke, Barre's Brauwelt, Lübbecke, 18. Juni 2018.
- Hoon, Christina (2018). Nachfolge in Familienunternehmen. Schaumburg-Lippe Club, Schloss Bückeberg, 06. September 2018.
- Hoon, Christina (2018). Keynote – Corporate Culture: HR als strategischer Entwickler der Unternehmens-DANN. Fachtagung IHK Akademie Ostwestfalen GmbH in der IHK Ostwestfalen zu Bielefeld, Bielefeld, 26. September 2018.

## Publikationen und zur Publikation eingereichte Paper

- Felden, Birgit, Hack, Andreas, & Hoon, Christina (2019). Management von Familienunternehmen. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bövers, Jana., & Hoon, Christina (2018). Having Two at the Corporate Apex: Sharing Leadership at the Top of Family Firms. Paper eingereicht bei: Entrepreneurship and Family Business Vitality– Surviving and Flourishing in the Long Term. Wiesbaden: Gabler Springer.
- Hoon, Christina, & Bövers, Jana (2018). Unpacking Socioemotional Wealth: Exploring the Origins of Affective Endowment in Founder Firms. International Journal of Entrepreneurship and Small Business. Forthcoming.
- Hoon, Christina, Bormann, Kai, & Brinkmann, Julia (2018). Understanding Nepotism in Family Firms from an HRM Point of View. Working Paper, Bielefeld University.
- Bormann, Kai, & Hoon, Christina (2018). Trust in the Owning Family: A Diary Study on Daily Work of Non-Family Employees. To be handed in to Schmalenbach Business Review.
- Hoon, Christina, & Brinkmann, Julia (2018). It's all relative(s): Family referral, family relationships, and social enrichment. To be handed in to International Journal of Human Resource Management.
- Hoon, Christina; & Baluch, Alina McCandless (2018). How review-centric studies can make a contribution. Journal of Management Studies (revise and resubmit).
- Hoon, Christina, Hack, Andreas, & Kellermanns, Franz (2019). Editorial. Human Resource Management in family businesses: Exploring the past to move the future. German Journal of Human Resource Management. Special Issue. Accepted for publication.
- Botero, Isabel C., & Hoon, Christina (2019). Future HR-research in family businesses from a non-family employee point of view. German Journal of Human Resource Management. Special Issue. Accepted for publication.
- Hoon, Christina (2018). A multi-level perspective on family businesses: Methodological challenges for family business research. Submitted to Journal of Family Businesses (revise and resubmit).

# Besuch an der University of Alberta, Edmonton, Kanada

Text Prof. Dr. Christina Hoon

Die University of Alberta (UofA) hat einen starken Forschungsschwerpunkt im Bereich Family Business. Am „Alberta Family Business Institute“ sowie am „Center for Entrepreneurship and Family Enterprise“ werden nicht nur Bachelor-Studierende ausgebildet, sondern auch Masteranden und Manager, die mit oder in einem Familienunternehmen arbeiten. Das passt perfekt zu den Aktivitäten, die am Stiftungslehrstuhl an der Universität Bielefeld stattfinden. Daher liegt es nahe, zu kooperieren, um die internationale Forschung zu stärken und Studierende zwischen Bielefeld und Edmonton auszutauschen.

Seit August 2018 gibt es eine offizielle Kooperationsvereinbarung zwischen der Universität Bielefeld und der University of Alberta, sowie weiteren beteiligten Partneruniversitäten. Kai Bormann und Christina Hoon waren daher im September an der University of Alberta, um mit den Kollegen vor Ort gemeinsame Forschungsprojekte zu starten und Schritte für eine zukünftige Kooperation abzustimmen.

Der Besuch der UofA war beeindruckend: ein parkähnlicher Campus, 40.000 Studierende aus allen Ländern und eine tolle Arbeitsatmosphäre. Die Unterstützung von Despina Arnold vom International Office der Universität Bielefeld vor Ort hat dazu beigetragen, dass spannende Aktivitäten zwischen den kanadischen Kollegen und dem Stiftungslehrstuhl stattfinden werden und wir bald kanadische Studierende in Bielefeld begrüßen können.

Diese Kooperation ist nicht nur für die Studierenden am Stiftungslehrstuhl, sondern für alle von sehr hoher Bedeutung. Durch die abgeschlossene Kooperationsvereinbarung entfallen die sonst in Nordamerika sehr hohen Studiengebühren für Bielefelder Studierende. Die UofA und die Uni Bielefeld arbeiten auf institutioneller Ebene zusammen. Demnach besteht eine aktive Unterstützung durch die Hochschulleitungen und die jeweiligen Verwaltungseinrichtungen, so dass Bielefelder Studierende zukünftig von den an der UofA angebotenen Kursen zu Family Business profitieren können.



University of Alberta

## Universitätshalle, University of Alberta



Fotos: Christina Hoon



# Der Lehrstuhl in Aktion – von Bielefeld bis Chicago

Text Julia Brinkmann

Der Austausch zu Forschungsprojekten und die Diskussion von Forschungsergebnissen haben sich zu einem festen Bestandteil der Lehrstuhlaktivitäten etabliert.

Gerade der Austausch mit Forscherkollegen nationaler als auch internationaler Universitäten sowie der Dialog mit Unternehmen über Fragestellungen und Lösungsansätze stellen einen großen Mehrwert für die Arbeit am Lehrstuhl dar.

Zum einen gehört hierzu die Teilnahme an nationalen und internationalen Konferenzen zu Family Business Research. Bei diesen Konferenzen kommen Familienunternehmensforscher aus der ganzen Welt zusammen, um Forschungsprojekte vorzustellen, diese im Plenum zu diskutieren und neue Impulse zu erhalten. Häufig ergeben sich auf diese Weise Ideen für weitere Forschungsprojekte oder Forschungskooperationen. Im nächsten Jahr darf der Stiftungslehrstuhl sogar Ausrichter der Fifu 2019, die dieses Jahr in Innsbruck stattgefunden hat, sein.

Zum anderen ist die fakultätsinterne Zusammenarbeit ein zentraler Bestandteil der Doktorandenausbildung. Insbeson-

dere die enge Kooperation mit dem Lehrstuhl von Prof. Fred G. Becker für Personal, Organisation und Unternehmensführung ist an dieser Stelle positiv hervorzuheben. Unser 2-tägiges, einmal jährlich stattfindendes, gemeinsames Doktorandenkolloquium ist immer mit lebhaften Diskussionen, konstruktivem Feedback und einer Wanderung verbunden. Zusätzlich hat Frau Prof. Hoon mit Professoren der Universitäten RWTH Aachen, Westfälische Wilhelms-Universität Münster und Johannes Gutenberg-Universität Mainz ein jährliches Doktorandenkolloquium ins Leben gerufen. In diesem Jahr hat die Universität Mainz eingeladen. Das dritte Kolloquium wird nächstes Jahr in Aachen stattfinden.

Schließlich spielt der Austausch zwischen Wissenschaft und Praxisvertretern eine wesentliche Rolle am Lehrstuhl. Frau Hoon ist bei diversen (Netzwerk-) Veranstaltungen als Gastrednerin in der Praxis eingeladen. Für die Doktorand(inn)en des Stiftungslehrstuhls dienen diese Veranstaltungen als Impulse, um „über den Tellerrand“ hinauszuschauen und neue Ideen zu generieren.

Foto linke Seite: privat  
Fotos rechte Seite v.o.n.u.: FIFU-Ausrichter, privat, Christina Hoon, privat

März  
2018

## Konferenz der deutschsprachigen Forschungszentren und Institute für Familienunternehmen, Innsbruck

Das Lehrstuhlteam präsentierte gemeinsam seine Forschungsarbeiten und tauscht sich mit den Kolleginnen und Kollegen der anderen Lehrstühle über Forschungsprojekte und neue Projektideen aus. Dank des großzügigen Sponsorings des MCI (Management Centers Tirol) waren die Forscher zum Abschluss der Konferenz zu einer Skitour in den österreichischen Alpen eingeladen.



FIFU in Innsbruck

Mai  
2018

## 2. BMM – Universitätsübergreifendes Doktorandenkolloquium, Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Gemeinsam mit drei fachnahen Lehrstühlen der Universitäten Aachen, Mainz und Münster hat Frau Prof. Dr. Hoon ein jährlich stattfindendes Doktorandenkolloquium ins Leben gerufen. Bei diesem zweitägigen Workshop haben die 20 Doktorandinnen und Doktoranden ihre Forschungsprojekte vorgestellt und mit den Teilnehmenden kritisch diskutiert. Wir danken unseren Mainzer Kollegen für die Einladung.

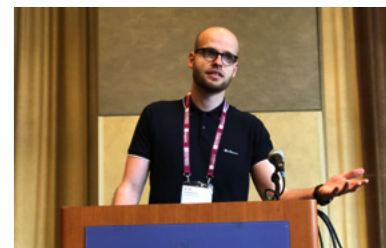


Der Lehrstuhl in Mainz

Juni  
2018

## EURAM Konferenz, Island

Die EURAM Konferenz – Family Business Research, hat in diesem Jahr in Reykjavik, Island stattgefunden. Ca. 90 Forscherinnen und Forscher aus allen Kontinenten haben ihre Forschungsarbeiten zu diversen Managementthemen präsentiert und diskutiert.



Jun.-Prof. Dr. Kai Bormann hält einen Vortrag auf der AOM

August  
2018

## AOM Konferenz, Amerika

Frau Hoon und Herr Bormann nahmen an der weltweit größten Managementkonferenz teil, wo sie zwei gemeinsame Forschungsarbeiten vor hochkarätigem Fachpublikum präsentierten.



Die AOM in Chicago

September  
2018

## „Faszination 4.0 – ARBEIT“, OWL-Maschinenbau

Frau Hoon und Frau Brinkmann nehmen regelmäßig an den Netzwerkveranstaltungen von OWL Maschinenbau teil.

September  
2018

## Herbstworkshop 2018

Die Konferenz der wissenschaftlichen Kommission Personalwesen fand in diesem Jahr in München statt. Für die Kommission Personalwesen übernimmt Frau Hoon die Aufgabe der Nachwuchsbeauftragten und ist für die Ausgestaltung des Nachwuchsförderprogramms zuständig.

September  
2018

## Doktorandenkolloquium

Das Doktorandenkolloquium der Lehrstühle Prof. Hoon und Prof. Becker findet in diesem Jahr in Brakel statt. An zwei Tagen hält jeder Doktorand einen Diskussionsvortrag zu dem aktuellen Stand der Forschungsarbeit. Fachvorträge und ein gemeinsames Rahmenprogramm tragen zu einem wertvollen Wissensaustausch und viel Spaß bei.



Doktorandenkolloquium in Brakel auf Schloss Gehrden



Foto linke Seite: Stefan Sättele | Foto rechte Seite: privat

iFUn

## Institut für Familienunternehmen Ostwestfalen-Lippe

Text Julia Brinkmann

Fragestellungen zu Familienunternehmen lassen sich aus ökonomischer Perspektive gut bearbeiten. Allerdings sind viele Fragen auch mit rechtlichen Aspekten verbunden, in Teilen sogar mit einer steuerrechtlichen Perspektive. Bei der Gründung einer Familienstiftung beispielsweise ist für Familienunternehmen neben einer rein ökonomischen Fragestellung auch fächerübergreifend die juristische Sicht von hohem Interesse. Wenn sich Familienunternehmen dazu entscheiden, eine Familienstiftung zu gründen, sind neben steuerrechtliche Implikationen auch erbrechtliche Problemstellungen zu klären. Auch weitere Instrumente der Family Business Governance wie die Familienverfassung oder der Familienrat sind eng mit rechtlichen Aspekten verbunden. Mit der Aufnahme zweier weiterer Professuren in das iFUn können wir jetzt verstärkt interdisziplinär arbeiten. Prof. Dr. Anne Sanders und Prof. Dr. Simon Kempny sind eine perfekte Ergänzung für die Arbeit im iFUn und werden die Forschung zu Familienunternehmen weiter vorantreiben und auch international sichtbar machen.

Die Stärkung der Interdisziplinarität war von Beginn an eines der zentralen Ziele des iFUn und wir freuen uns, dass wir diesem Ziel wieder ein Stück nähergekommen sind. In den nächsten Monaten werden wir diese Kooperation weiter mit Leben füllen. Durch gemeinsame Publikationen, interdisziplinäre Forschungsprojekte und Drittmittelanträge wird das iFUn stärker zusammenwachsen. Geplant ist auch das gezielte Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen, um Beschäftigten in Familienunternehmen die Möglichkeit zu bieten, diese spezifische Unternehmensform aus einer ökonomischen, rechtlichen und steuerrechtlichen Perspektive kennen zu lernen und diese Erkenntnisse mit in die Praxis zu nehmen.

Nutzen aus dem engen Dialog zwischen  
Forschung und Familienunternehmen:

- Kennenlernen der Sichtweise von Wissenschaft und Praxis
- Von der Erfahrung der Familienunternehmen und durch internen Austausch lernen
- Neue Kontakte knüpfen zu Familienunternehmen mit ähnlichen Fragestellungen

Beiratstreffen 2017





Unser ausdrücklicher Dank gilt allen Familienunternehmen und Institutionen, die den Stiftungslehrstuhl und das iFUn ermöglicht und unterstützt haben. Vor allem durch das persönliche, aber auch finanzielle und inhaltliche Engagement der Unternehmerpersönlichkeiten und –familien wird die Arbeit des Stiftungslehrstuhls und des iFUn überhaupt erst möglich und maßgeblich geprägt.



Grafik: Prof. Dr. Fred G. Becker /  
 Ortwin Goldbeck / Thomas Niehoff

# Neue Forschung zum Recht der Familienunternehmen

Text Prof. Dr. Anne Sanders

So wie sich im Familienunternehmen Familie und Unternehmen verbinden, verlangt die juristische Beschäftigung mit Familienunternehmen die Betrachtung verschiedener Rechtsbereiche: Gesellschafts-, Familien- und Erbrecht und nicht zu vergessen das Steuerrecht. Das wird besonders deutlich, wenn Fragen der Unternehmensnachfolge zu lösen sind und die Interessen verschiedener Familienmitglieder aufeinandertreffen. Rechtzeitige

Planung ist hier dringend anzuraten, damit der Unternehmer alles wohlgeordnet zurücklassen kann und den Konflikten zwischen seinen Erben nicht aus dem Jenseits zuschauen muss. In der für April 2019 zusammen mit Prof. Dr. Simon Kempny geplanten Antrittsvorlesung wird sie sich dem Thema der Unternehmensnachfolge widmen.



Foto: Privat

## Lehrstuhl im Aufbau

Im Januar 2018 wurde Prof. Dr. Anne Sanders, M.Jur. (Oxford) zur ordentlichen Professorin an der Universität Bielefeld ernannt. Seitdem hat sie den Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Unternehmensrecht, das Recht der Familienunternehmen und Justizforschung inne. Als ersten Erfolg an der Universität Bielefeld wurde Anne Sanders bereits mit dem Karl-Peter Grottemeyer Preis für gute Lehre der Universität Bielefeld ausgezeichnet.

Wie auch Frau Prof. Dr. Hoon wird auch Anne Sanders durch Frau Sandra Witte im Sekretariat unterstützt. Inzwischen bilden sie mit den Wissenschaftlichen Mitarbeitern Shkelqim Berisha und Markus Hawickenbrauck, sowie den Studentischen Hilfskräften Linda Ernst, Kevin Göldner, Mario Klasauseweh, Lukas Möller und Simay Yildirim das Lehrstuhlteam.

## Projekte

Anne Sanders und ihr Team arbeiten derzeit an einer großen Kommentierung über das Recht der offenen Handelsgesellschaft (§ 105–108 HGB), einer der klassischen Rechtsformen des Familienunternehmens. Zusammen mit Frau Prof. Dr. Hoon arbeitet Prof. Dr. Sanders an verschiedenen interdisziplinären Beiträgen: Das Projekt **„Schritt für Schritt zur Unternehmensnachfolge: die Unterbeteiligung“** beschäftigt sich mit der Frage, wie die Unternehmensnachfolge durch den Einsatz von Unterbeteiligungen Schritt für Schritt umgesetzt werden kann, damit plötzliche Brüche und Enttäuschungen vermieden werden. Außerdem widmen sich Frau Prof. Dr. Hoon und Prof. Dr. Sanders dem

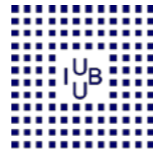


**„Beirat im Familienunternehmen als Strategie- und Innovationstreiber“**. Auch hier verbinden die Professorinnen ihre Expertisen zu einem interdisziplinären Ansatz.

Das Lehrstuhlteam von Prof. Dr. Anne Sanders



# IUUB-Dialog „Unternehmungsführung“



Text Prof. Dr. Fred G. Becker

Ein zentrales Element der iFUN-Aktivitäten sind die regelmäßig stattfindenden IUUB-Dialoge „Unternehmungsführung“. Das Institut für Unternehmungsführung (IUUB) an der Universität Bielefeld e. V. ist seit zwanzig Jahren eine Institution, über die Kontakte zu hiesigen Wirtschaftsunternehmen in unterschiedlichen Formaten gepflegt werden. Die Professoren Fred Becker und Hermann Jahnke leiten das IUUB. Den Beirat bilden Wilhelm A. Böllhoff (als Sprecher), Jörg-Uwe Goldbeck und der jeweilige Prodekan unserer Fakultät.

Die sogenannten IUUB-Dialoge sprechen einen Kreis von etwa 25 Familienunternehmer/innen aus der Region an, die sich seit 2003 bislang 35 Mal mit den Initiatoren Fred Becker und Hermann Jahnke, seit 2015 auch mit Professorin Christina Hoon, regelmäßig austauschen. Aktuelle Unternehmensberichte, spezielle Betriebsführungen sowie vor allem Impulsvorträge aus Theorie & Praxis mit umfänglichen Diskussionen zu unterschiedlichen Schwerpunktthemen werden zwei- bis dreimal- jährlich angeboten.

Im Februar waren wir zu Gast bei Christian Schäferbarthold und zwar zur Thematik der „Digitalisierung im Vertrieb“, ein Dauerbrenner der Unternehmungsführung. Der gegenseitige Erfahrungsaustausch und unterschiedliche Erkenntnisse belebten die Diskussion. Im Juli setzten wir uns mit den vorläufigen Ergebnissen einer empirischen Dissertation zur Kapitalbeteiligung von familienfremden Geschäftsführer/innen in Familienunternehmen (Referent: Maximilian Summerer) im Landhaus Böllhoff auseinander. Diese Thematik wurde lebhaft und kontrovers diskutiert. Anfang Oktober schließlich waren wir im Hause Kannegießer und tauschten uns über die Nachfolgethematik in Familienunternehmen aus. Wie bei kaum einem anderen Thema tragen hier die besonderen familiären und unternehmerischen Verhältnisse dazu bei, dass es keine wirkliche „Best Practice“ gibt. Insofern ist ein frühzeitiges Auseinandersetzen mit möglichen Alternativen eine Pflicht für alle Gesellschafter/innen.



## Kapitalbeteiligungen von familienfremden Geschäftsführern: Ein Einblick in eine Interviewserie

Maximilian Summerer, M. Sc., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Professor Becker, hat im Rahmen seines Dissertationsprojekts von Februar bis Mai 2018 eine Interviewserie mit 20 Gesellschaftern und Geschäftsführern renommierter Familienunternehmen durchgeführt. Die Erhebung zielt darauf ab, zum einen Einstellungen von Unternehmerfamilien gegenüber dem potenziellen Anreizinstrument „Kapitalbeteiligung“ für Fremdgeschäftsführer und zum anderen mögliche Ausgestaltungsformen umgesetzter Beteiligungen zu erfassen und zu interpretieren.

Die ersten Ergebnisse lassen eine Differenzierung der Meinungen in insgesamt vier Cluster zu (siehe Tabelle). Dabei kann die Mehrheit der befragten Familienunternehmen einer von zwei Gruppen (Cluster C und B) zugeordnet werden. Eines der zwei großen Clustern (Cluster C) praktiziert Kapitalbeteiligungen und ist mit ihren individuellen Umsetzungen zufrieden. Die am häufigsten genannten Kapitalbeteiligungen sind GmbH-Beteiligungen innerhalb von in- und ausländischen Tochtergesellschaften bzw. vergleichbare Rechtsformen im Ausland sowie Kommandit- und Komplementäranteile. Virtuelle Formen wurden selten, Mischformen nicht genannt. In wenigen Fällen werden Kapitalbeteiligungen in der Muttergesellschaft umgesetzt. Das zweite große Cluster (Cluster B) setzt sich aus Familienunternehmen zusammen, die Kapitalbeteiligungen nicht umsetzen und diese in jeder Form eher ablehnen. Direkte Erfahrungen mit Kapitalbeteiligungen wurden in der Regel nicht gemacht. Häufig wurde die Vergabefrage an Familienfremde in der Praxis nie diskutiert.

Daneben bestehen zwei kleinere Cluster. Unter Cluster D fallen Familienunternehmen, die keine Kapitalbeteiligungen umsetzen, diesen jedoch positiv bzw. offen gegenüberstehen. Diese Familienunternehmen haben entweder bereits Erfahrungen mit Kapitalbeteiligungen mit ausgeschiedenen Fremdgeschäftsführern gemacht und können sich – nach einer Wartezeit – dieses Anreizinstrument bei ihrer neuen Geschäftsführung in Mutter- bzw. Tochtergesellschaft vorstellen. Oder Unternehmen dieses Clusters haben noch keine Erfahrungen und wurden proaktiv von ihrem eingesetzten Fremdgeschäftsführer auf eine Kapitalbeteiligung angesprochen. Diese Familienunternehmen stehen einer

Vergabe offen gegenüber und fanden sich zum Zeitpunkt der Erhebung im Entscheidungsprozess. Zum vierten Cluster (Cluster A) zählen Familienunternehmen, die Kapitalbeteiligungen umsetzen, jedoch eine negative Einstellung besitzen. Die bestehenden, oftmals langfristig angelegten Kapitalbeteiligungen sollen auslaufen und neue Kapitalbeteiligungen werden nicht mehr angestrebt.

Tabelle: Überblick der befragten Familienunternehmen

Einstellung gegenüber Kapitalbeteiligungen	Umsetzung von Kapitalbeteiligungen	
	Umsetzung	Nicht-Umsetzung
Negativ	Cluster A (1)	Cluster B (7)
Positiv	Cluster C (9)	Cluster D (3)

Vielfältige Gründe wurden sowohl für die Zu- als auch für die Ablehnung hervorgebracht. Während Familienunternehmen, die Kapitalbeteiligungen umsetzen, am häufigsten die Stärkung der Arbeitgeberattraktivität und den positiven Einfluss auf die Bindungs- sowie Leistungsmotivation des Fremdgeschäftsführers hervorhoben, wurden auf der ablehnenden Seite insbesondere der Führungsanspruch der Unternehmerfamilie, die Verantwortung gegenüber zukünftigen Familiengenerationen und weitergehende organisationspezifische Begründungen angeführt. Die Antworten variierten geringfügig bezogen auf die Umsetzung in Tochter- und Muttergesellschaften. Die Ergebnisse lassen zudem auf eine gesteigerte Relevanz der Thematik für Familienunternehmen schließen, die Unternehmenszukäufe oder Neugründungen durchführen oder planen. In diesen Situationen werden direkte Kapitalbeteiligungen am häufigsten umgesetzt.

Die Promotionsarbeit von Herrn Maximilian Summerer wird voraussichtlich im Jahr 2019 veröffentlicht.

OWL-Managementkolloquium



Abbildung links: Universität Bielefeld | Foto rechts: privat

# Nachwort



Prof. Dr. Gerhard Sagerer,  
Rektor der Universität Bielefeld

Erst drei Jahre soll es her sein, dass das Institut für Familienunternehmen (iFUn) gegründet wurde? Angesichts der Entwicklung, die das iFUn in dieser kurzen Zeit vollzogen hat, fällt es mir schwer, das zu glauben. Denn tatsächlich ist das iFUn an unserer Universität nicht mehr wegzudenken. Darüber hinaus ist es eine feste Größe in der Region geworden und in der wissenschaftlichen Community anerkannt.

Die Studierenden unserer Universität schätzen die unterschiedlichen Lehrangebote des iFUn für ihre zugleich theoretisch fundierte und praxisnahe Vermittlung von Wissen und Kompetenzen rund um das Thema „Familienunternehmen“. Wann immer es möglich und sinnvoll ist, werden diese Veranstaltungen im Dialog mit und unter Einbezug von Partnerfirmen durchgeführt. Davon profitieren die Studierenden ungemein, denn sie erhalten unmittelbar Einblick in den Unternehmensalltag und die Möglichkeit, sich mit Fragestellungen zu befassen, die sich einer Geschäftsführung stellen. Näher dran geht es kaum!

Auf der anderen Seite ist das iFUn bei den Unternehmen in OWL offensichtlich als verlässlicher und kompetenter Partner anerkannt, dessen Forschung wichtige Beiträge liefert, um Herausforderungen besser zu verstehen und Lösungen zu entwickeln. So regten Unternehmen der Region das iFUn zu einer Untersuchung zum Thema „Lebens- und Arbeitsattraktivität in OWL“ an, die darüber Aufschluss geben wird, welche Faktoren in ihrer Arbeits- und Lebenswelt Mitarbeitende als belastend

oder aber auch als motivierend und anregend erleben – darüber genauer Bescheid zu wissen und adäquat reagieren zu können, ist sicherlich für die Firmen ein großer Gewinn.

Über unsere Universität und die Region hinaus hat sich das iFUn allerdings auch in der wissenschaftlichen Community einen Namen gemacht. Nur so lässt es sich erklären, dass diesem noch jungen Institut die Organisation der *9. Konferenz der deutschsprachigen Forschungszentren und Institute für Familienunternehmen* anvertraut wurde, die im März 2019 hier in Bielefeld stattfinden wird. Für die Vorbereitung und die Konferenz selbst wünsche ich schon heute gutes Gelingen.

Nun möchte ich allen, die in den vergangenen drei Jahren dazu beigetragen haben, dass sich das iFUn so erfolgreich, umfassend und schnell etablieren konnte, sehr herzlich danken: den Stifter\*innen und Partnerunternehmen für ihre finanzielle, aber auch ihre ideelle Unterstützung und natürlich den Kolleg\*innen, durch deren Präsenz und Tatkraft „Familienunternehmen“ als Lehr- und Forschungsgebiet an unserer Universität fest verankert sind.

Ich wünsche Ihnen allen weiterhin viel Erfolg und Freude am und mit dem iFUn.

Professor Dr.-Ing. Gerhard Sagerer,  
Rektor der Universität Bielefeld

Bild: Universität Bielefeld

## Impressum

### Herausgeber

Stiftungslehrstuhl BWL, insbesondere  
Führung von Familienunternehmen  
Prof. Dr. Christina Hoon  
Universität Bielefeld  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Universitätsstr. 25  
33615 Bielefeld  
<http://www.uni-bielefeld.de/wiwi/ffu/>

### Kontakt

Raum: V8-132  
Tel.: +49 (0) 521 106-4850  
Mail: [christina.hoon@uni-bielefeld.de](mailto:christina.hoon@uni-bielefeld.de)  
Web: <http://www.uni-bielefeld.de/wiwi/ffu/>

### Vi.S.d.P.:

Frau Prof. Dr. Christina Hoon, Lehrstuhlinhaberin,  
Telefon: +49 (0) 521 106-4850, E-Mail: [christina.hoon@uni-bielefeld.de](mailto:christina.hoon@uni-bielefeld.de)

### Projektleitung:

Julia Brinkmann

### Konzeption und Redaktion:

Prof. Dr. Christina Hoon  
Julia Brinkmann

### Gestaltung und Grafik:

coscreen grafik-design  
Grafik | Design, Universität Bielefeld

### Fotos und Grafiken:

Boge Kompressoren, Christina Hoon,  
Fred G. Becker, Ortwin Goldbeck,  
Thomas Niehoff, Ruth Kerkhoff,  
Maximilian Hauenschild, Julian Versen,  
Julia Brinkmann, Harting Technologiegruppe,  
Birgül Akar, Stefan Sättele, Universität Bielefeld,  
Fifu, Goldbeck, Sina Gläser, Susanne Freitag

### Druck

documenteam GmbH & Co. KG

### Stand, Auflage

Oktober 2018, 150 Exemplare

**Stiftungslehrstuhl Führung von Familienunternehmen**

Prof. Dr. Christina Hoon

Universität Bielefeld

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Universitätsstr. 25

D-33615 Bielefeld

**Kontakt**

Raum: V8-132

Tel.: +49 (0) 521 106-4850

Mail: [christina.hoon@uni-bielefeld.de](mailto:christina.hoon@uni-bielefeld.de)

<http://www.uni-bielefeld.de/wiwi/ffu/>