



Creditreform Beiträge zur Wirtschaftsforschung

Mittelstand | Konjunktur | Finanzierung

Verwandtschaftsbeziehungen in mittelständischen Unternehmen – Erfolgsfaktor Familie?

Die Begriffe Mittelstand und Familienunternehmen werden häufig synonym verwendet. Kein Wunder, die Gemeinsamkeiten sind in der Tat groß. Erstens, weil die Eigentümer deutscher Unternehmen in vielen Fällen in einer verwandtschaftlichen Beziehung zueinander stehen, und zweitens, weil in den Unternehmen oftmals auch Familienmitglieder beruflich tätig sind. Familienunternehmen sind so gesehen ein wichtiger Arbeitgeber für Familienmitglieder.

Eine aktuelle Untersuchung der Creditreform Wirtschaftsforschung bestätigt diese These. In gut der Hälfte der mittelständischen Unternehmen in Deutschland (54,2 Prozent) ist demnach mindestens ein Familienangehöriger des Inhabers im Unternehmen tätig. Diese Ergebnis und die nachfolgend dargestellten Befunde basieren auf

einer Unternehmensbefragung, an der sich bundesweit gut 4.000 Firmen aller Branchen beteiligten. Befragt wurden Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten.

Weitere Fragestellungen dieser Untersuchung sind mögliche Unterschiede in den Wirtschaftsbereichen und Betriebsgrößen, die Art und Dauer des Beschäftigungsverhältnisses eines Familienangehörigen sowie die Bestimmungsgründe für die Beschäftigung von Familienmitgliedern im Unternehmen.

Die fünf wichtigsten Ergebnisse vorab

- Die Mitarbeit von Familienangehörigen spielt im Mittelstand eine große Rolle
- Überdurchschnittlich hoch ist der Anteil der Unternehmen, in denen Familienmit-



glieder des Firmeninhabers beschäftigt sind, im Baugewerbe sowie bei kleinen und mittleren Betrieben zwischen sechs und 50 Mitarbeitern

- Wenn Familienmitglieder mitarbeiten, sind es in der Regel ein oder zwei und meist der (Ehe-)Partner sowie Kinder des Inhabers
- Motiv für die Mitarbeit des Sohnes oder der Tochter ist häufig deren Vorbereitung auf die spätere Übernahme der Firma
- In jungen Unternehmen sind seltener Familienangehörige tätig; wenn das der Fall ist, spielt die Elterngeneration eine herausragende Rolle

Quelle: Creditreform

Wirtschaftszweig	ja	nein
Verarbeitendes Gewerbe	54,1	45,6
Baugewerbe	67,1	32,3
Handel	58,0	41,7
Dienstleistungen	45,9	53,4
Gesamt	54,2	45,2

Abbildung 1 | Anteil der Unternehmen mit angestellten Familienangehörigen nach Wirtschaftszweig



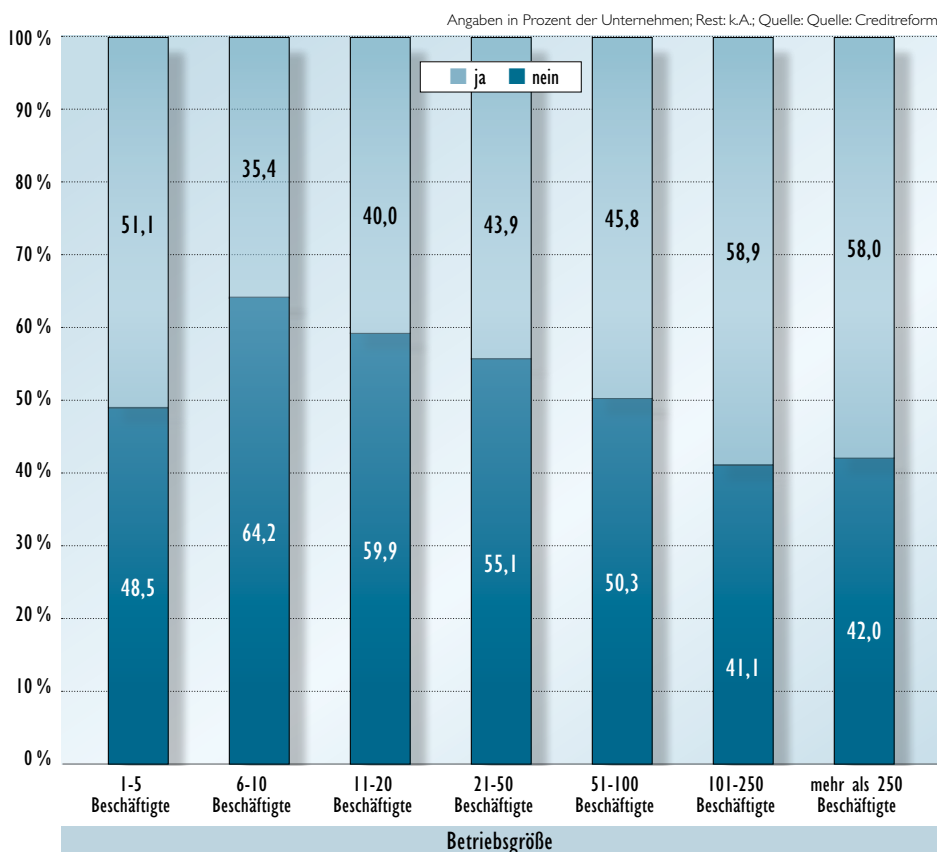


Abbildung 2 | Anteil der Unternehmen mit angestellten Familienangehörigen nach Betriebsgröße

Baugewerbe kommt nicht ohne Familie aus

Der Prozentanteil an Unternehmen, in denen Angehörige des Eigners tätig sind, unterscheidet sich je nach Wirtschaftsbereich teilweise deutlich. Die höchste Quote weist demnach mit gut zwei Drittel der Fälle (67,1 Prozent) das Baugewerbe auf, gefolgt vom Handel, wo immerhin in 58,0 Prozent der Unternehmen Familienmitglieder mitarbeiten. Innerhalb des Handelssektors sticht der Einzelhandel mit einer Quote von 63,0 Pro-

zent heraus. Am wenigsten greifen Dienstleistungsunternehmen auf die Unterstützung seitens der eigenen Familie zurück. Nur 45,9 Prozent der befragten Unternehmen wiesen Familienangehörige im aktuellen Personalbestand auf. Im Verarbeitenden Gewerbe entspricht der entsprechende Prozentanteil (54,1 Prozent) nahezu dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnittswert (54,2 Prozent).

Typischerweise sind es mittlere Unternehmen, die auf die Mithilfe von Familien-

mitgliedern zurückgreifen, wie in der Abbildung 2 zu erkennen ist. In nahezu zwei Drittel (64,2 Prozent) der Unternehmen mit sechs bis zehn Mitarbeitern sind auch Angehörige des Firmeninhabers beschäftigt. Ebenfalls überdurchschnittlich hoch ist dieser Anteil bei Unternehmen mit elf bis 20 Mitarbeitern (59,9 Prozent). In Unternehmen dieser Größenordnung besteht somit einerseits ein großer Bedarf an Unterstützung seitens der eigenen Familie, andererseits bieten sich in diesen Unternehmen auch Beschäftigungsmöglichkeiten und -alternativen für Angehörige des Betriebsinhabers, beispielsweise für den Ehepartner oder die Kinder.

Wurde angegeben, dass Familienangehörige im Unternehmen beschäftigt sind, so sind vor allem größere Mittelständler der Arbeitgeber für mehr als nur ein Familienmitglied. Das heißt, verfügen Unternehmen über mithelfende Familienangehörige, so stehen bei Unternehmen mit einer Belegschaftsgröße von über 250 Personen



In Betrieben des Baugewerbes werden die meisten Familienmitglieder beschäftigt

Betriebsgröße	einer	zwei	drei	mehr als drei
1 bis 5 Beschäftigte	53,4	36,5	8,2	1,9
6 bis 10 Beschäftigte	52,2	32,4	11,4	4,0
11 bis 20 Beschäftigte	40,2	37,9	13,7	8,2
21 bis 50 Beschäftigte	45,6	26,0	18,9	9,6
51 bis 100 Beschäftigte	29,2	39,4	14,9	16,5
101 bis 250 Beschäftigte	36,0	16,3	35,3	12,4
über 250 Beschäftigte	6,0	34,0	20,0	40,0
Gesamt	44,5	32,7	14,8	8,1

Abbildung 3 | Anzahl der angestellten Familienangehörigen nach Betriebsgröße

in neun von zehn Fällen (94,0 Prozent) zumindest zwei, in vier von zehn Fällen sogar mehr als drei Angehörige des Inhabers auf der Lohnliste. In kleineren Unternehmen ist es naturgemäß seltener der Fall, dass mehr als drei Angehörige mitarbeiten. Zum Vergleich: Wenn der Befragte angab, dass Familienmitglieder im Unternehmen angestellt sind, nannten nur 1,9 Prozent der Kleinbetriebe (mit maximal fünf Mitarbeitern) mehr als drei verwandte Personen. Gleichzeitig zeigen die Daten aber auch, dass dem Personalbestand kleinerer Unternehmen anteilmäßig viele Familienangehörige des Eign-



ners angehören. Ein Beispiel: Gehören von fünf Mitarbeitern zwei zur Familie, besteht 40 Prozent des Personals aus Angehörigen. Und gehören von 250 Mitarbeitern vier zur Verwandtschaft, sind lediglich 1,6 Prozent der Angestellten Familienmitglieder.

Unabhängig von der Unternehmensgröße beschäftigt die überwiegende Zahl der Unternehmen einen (44,5 Prozent der Fälle) oder zwei Mitarbeiter (32,7 Prozent) mit einem Verwandtschaftsverhältnis zum Eigentümer – wenn angegeben wurde, dass Familienangehörige im Unternehmen tätig sind. Immerhin jeder Siebte (14,8 Prozent) hat angegeben, drei Familienangehörige im Personalbestand zu haben. 8,1 Prozent nannten mehr als drei. Letzterer Anteil steigt mit der Betriebsgröße, wie bereits diskutiert wurde (vgl. auch Abb. 3).

Söhne und Töchter der Mittelständler auf Nachfolge vorbereiten

In welchem Verwandtschaftsverhältnis stehen mitarbeitende Familienangehörige und der Firmeninhaber bei mittelständischen Unternehmen zueinander? Wenig überraschend handelt es sich in den meisten Fällen um den (Ehe-)Partner (62,5 Prozent der Nennungen) bzw. um den Sohn oder die Tochter (43,8 Prozent). Der Vater bzw. die Mutter des Eigners sind in jedem sechsten Unternehmen (16,5 Prozent) ebenfalls mit tätig, in knapp jedem achten Unternehmen (11,8 Prozent) Geschwister des Firmeninhabers. Mehrfachnennungen waren hierbei möglich.

Die Gründe für die Beschäftigung von Familienmitgliedern sind vielschichtig. Das Spektrum reicht dabei von einer höheren Zuverlässigkeit und Leistungsbereitschaft gegenüber familienexternen Mitarbeitern über eine die Zusammenarbeit erleichternde enge, persönliche Beziehung bis hin zu Vorbereitung auf die spätere Übernahme des Unternehmens. Dabei ist es nicht unerheblich, in welcher verwandtschaftlichen Beziehung die Personen zueinander stehen.

Vater oder Mutter des Firmeninhabers sind in vielen Fällen (noch) im Unternehmen aktiv, da sie früher Anteilseigner der Firma waren. Das wird von immerhin 66,2 Prozent der Befragten angegeben. Zudem scheinen viele Unternehmer nicht auf die Expertise der Vorgeneration verzichten zu wollen. Die Absicherung des Einkommens im Alter könnte ein weiteres Motiv für die (Weiter-)Beschäftigung der Eltern nach deren Ausscheiden als Anteilseigner sein. Die Vorbereitung auf eine spätere Firmenübernahme ist dagegen nur in ganz wenigen Fällen der Grund, warum die Eltern des Inhabers im Unternehmen tätig sind.

Umgekehrt verhält es sich mit den Kindern des Firmenchefs. In der überwiegenden Mehrzahl der Unternehmen ist der Hauptgrund für deren Tätigkeit im Unternehmen die Vorbereitung auf die spätere Übergabe des Betriebs. Dieses Resultat zeigt, dass der Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen in der Regel gut vorbereitet wird. In vielen Fällen ist der Junior bereits einige Zeit lang im Unter-

nehmen tätig, bevor die Übergabe erfolgt. Und: Die Intension der aktuellen Inhaber scheint klar: Die nächste Generation soll für die spätere Übernahme des Unternehmens gerüstet werden, das Unternehmen kennenlernen und im operativen Geschäft Erfahrungen sammeln.

Beweggrund für eine Beschäftigung des Ehepartners ist in den meisten Fällen weder die Vorbereitung auf eine spätere Unter-



Die Verlässlichkeit des Partners ist ein wichtiges Motiv für die Beschäftigung im Unternehmen

nehmensübergabe noch das Altenteil. Angegeben wird vielmehr, dass eine enge, persönliche Beziehung die Zusammenarbeit bei operativen Entscheidungen im Unternehmen erleichtert. Ebenfalls sehr häufig wird die Verlässlichkeit des Partners betont, was auch ein wichtiges Motiv für die Mitarbeit von Eltern und Geschwistern ist. Als wichtigstes Plus für die Beschäftigung der eigenen Geschwister im Unternehmen wird aber deren hohe Leistungsbereitschaft genannt (im Vergleich mit familienexternen Mitarbeitern). Zudem wurde neben dem Lebenspartner hier eine enge, persönliche Beziehung am häufigsten registriert (vgl. Abb. 4).

Ein Großteil der mittelständischen Unternehmer baut demnach auf die Unterstützung der Familie, in verschiedenster Art. Das scheint ein wichtiger Vorteil gegenüber Wettbewerbern auf dem Markt zu sein. Einen Schwachpunkt kann Family-Busi- >>>

Angaben in Prozent der Befragten. Quelle: Creditreform.

	(Ehe-)Partner	Kinder	Eltern	Geschwister	Neffe/Nichte
zuverlässiger als familienexterne Mitarbeiter	54,6	46,9	55,8	53,7	44,8
höhere Leistungsbereitschaft als familienexterne Mitarbeiter	51,0	52,3	47,5	60,6	38,1
enge, persönliche Beziehung erleichtert die Zusammenarbeit	57,6	48,0	51,4	55,2	43,8
Vorbereitung auf die spätere Übernahme des Unternehmens	5,4	83,2	7,7	11,2	26,7
früherer Eigentümer/Anteilseigner des Unternehmens	5,7	4,9	66,2	12,7	14,3

Abbildung 4 | Grund für den Einsatz von Familienangehörigen im Unternehmen

Angaben in Prozent der Unternehmen; Mehrfachnennungen; Quelle: Creditreform

Unternehmensalter	(Ehe-)Partner	Kinder	Eltern	Geschwister	Neffe/Nichte
bis 2 Jahre	66,7	20,3	31,9	8,7	4,3
3 bis 10 Jahre	67,1	33,6	12,0	8,5	4,2
über 10 Jahre	61,2	47,3	17,1	12,7	4,9
Gesamt	62,5	43,8	16,5	11,8	4,8

Abbildung 5 | Verwandtschaftsbeziehung mitarbeitender Angehöriger nach Unternehmensalter

ness allerdings nicht beseitigen: die zu geringe Eigenkapitalausstattung im Mittelstand. Im Gegenteil: In vielen Fällen ist die Eigenkapitalausstattung dieser Familienunternehmen sogar schwächer als die anderer Unternehmen, die keine Angehörige des Firmeninhabers beschäftigen. Bereinigt um Größen- und Brancheneinflüsse zeigen sich zumeist ein höherer Anteil an schwach finanzierten Unternehmen und zugleich ein geringerer Anteil eigenkapitalstarker Firmen. Einzige Ausnahme sind Kleinunternehmen mit höchstens zehn Mitarbeitern. Sobald hier Familienmitglieder mitarbeiten, verbessert sich die Performance in Punkto Eigenkapital. Möglicherweise werden gerade Kleinunternehmen mit Unterstützung aus dem familiären Umfeld dafür sensibilisiert, eine Eigenkapitalstrategie zu verfolgen und der Finanzierungsthematik mehr Gewicht beizumessen

Junge Unternehmer brauchen Unterstützung der Elterngeneration

In jungen Unternehmen gibt es zwar seltener mitarbeitende Familienangehörige als in Unternehmen, die eine längere Marktzu-

gehörigkeit aufweisen, allerdings sind auch und gerade Unternehmensgründer auf die Unterstützung der Familie angewiesen. Während von den mehr als zehn Jahre alten Unternehmen 57,8 Prozent zumindest ein Familienmitglied des Firmeneigners im Personalbestand haben, sind es bei ganz jungen Firmen, bei denen die Unternehmensgründung keine zwei Jahre zurückliegt, gerade einmal 43,7 Prozent und damit 14,1 Prozentpunkte weniger. Gleichzeitig greifen jungen Unternehmerinnen und Unternehmer anscheinend auf die Hilfe und Unterstützung der Elterngeneration zurück. So ist in immerhin jedem dritten Jungunternehmen (31,9 Prozent), das Familienangehörige beschäftigt, Vater und/oder Mutter des Gründers mit aktiv. Zum Vergleich: In etablierten Firmen ist das bei nur halb so vielen Unternehmen (17,1 Prozent) der Fall.

Dagegen spielen mithelfende Kinder bei jungen Firmen keine entscheidende Rolle, in älteren Firmen dagegen schon. Während in nahezu jedem zweiten mehr als zehn Jahre alten Unternehmen (47,3 Prozent), das Familienmitglieder im Personalbestand hat, die Kinder des Firmeninhabers mitarbeiten, ist

das bei Gründungen nur bei jedem Fünften (20,3 Prozent) der Fall. Hieran wird noch einmal deutlich, dass ältere Unternehmer bereits die Regelung der Nachfolge im Blick haben, während bei jungen Unternehmen eher die Unterstützung in der Gründungs- und Nachgründungsphase relevant ist. Und die kommt verstärkt von den Eltern.

Fazit

Familienangehörige des Firmeninhabers sind in gut jedem zweiten mittelständischen Unternehmen in Deutschland tätig. Am meisten sind Unternehmen aus dem Baugewerbe auf die Unterstützung von mitarbeitenden Familienmitgliedern angewiesen. Angehörige des Firmeninhabers sind zudem vor allem für kleine und mittlere Unternehmen relevant und wichtig. Wenn Familienmitglieder auf der Gehaltsliste des Unternehmens stehen, dann sind bei größeren Mittelständlern häufiger als bei kleinen Unternehmen drei oder sogar mehr als drei Personen aus der engen Verwandtschaft beschäftigt. Partner und Kinder des Eigners sind die größte Gruppe, die Gründe und Motive für deren Mitarbeit sind allerdings sehr unterschiedlich. Während Vater und/oder Mutter des Inhabers (noch) im Unternehmen tätig sind, da sie früher Eigentümer waren, arbeiten Kinder meist deshalb mit, um sie auf die spätere Übernahme des Unternehmens vorzubereiten. Zudem sind gerade Gründer verstärkt auf die Unterstützung der Elterngeneration in Form einer Mitbeschäftigung im Unternehmen angewiesen.



Verantwortlich für den Inhalt:

Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung

Leitung: Michael Bretz,
Telefon: (02131) 109-171,
Hellersbergstr. 12, D - 41460 Neuss

Alle Rechte vorbehalten

© 2011, Verband der Vereine Creditreform e.V., Hellersbergstr. 12, 41460 Neuss

Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verbandes der Vereine Creditreform e. V. ist es nicht gestattet, diese Untersuchung/Auswertung oder Teile davon in irgendeiner Weise zu vervielfältigen oder zu verbreiten. Lizenzangaben sind nach Vereinbarung möglich. Ausgenommen ist die journalistische und wissenschaftliche Verbreitung.