

# DIE LANGWIERIGE ERFORSCHUNG DER LANGLEBIGKEIT VON FAMILIENUNTERNEHMEN

## MEHRERE AKTUELLE FORSCHUNGSPROJEKTE VERFOLGEN UNTERSCHIEDLICHE ANSÄTZE

VON PROF. DR. HERMUT KORMANN, DR. BRITTA BOYD UND QURATUL AAN

### ABSTRACT

Familienunternehmen wird das Ziel der Langlebigkeit zugeschrieben. Wie Langlebigkeit erreicht werden kann, ist bisher noch wenig erforscht worden. Mehrere aktuelle Forschungsprojekte sind auf diese Fragestellung ausgerichtet. In diesem Beitrag werden verschiedene Forschungsansätze vorgestellt.

### I. Einleitung

Die Erforschung der Langlebigkeit von Unternehmen, insbesondere von Familienunternehmen, ist bisher ein eher randständiger Forschungsbereich. Zurzeit erfährt dieses Feld eine intensive Bearbeitung an mehreren Forschungszentren zu Familienunternehmen. Allen voran sind die Arbeiten von Prof. Toshio Goto in Japan zu nennen. In Witten wird ein breit angelegtes Forschungsprogramm vorangetrieben und an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen werden mehrere Promotionsverfahren zu dem Themenkreis der Langlebigkeit abgeschlossen.

Hier sollen in einer forschungsbegleitenden Reflexion einige Aspekte des Forschungsprozesses und einige Zwischenergebnisse berichtet werden. Wir gehen für diese Reflexion davon aus, dass die Forschung bislang über keine Theorie der Langlebigkeit verfügt und daher ergebnisoffen nach theoriebildenden Ansätzen zu forschen ist. Richtig alt werden aber nicht Börsenunternehmen, sondern nur Familienunternehmen.<sup>1</sup> Wie ist das

möglich, dass die kleineren Familienunternehmen sich erfolgreich gegen die größeren Börsenunternehmen behaupten?<sup>2</sup> Generell betrachtet: Wie können die Gründe der Langlebigkeit in Familienunternehmen sinnvoll erforscht werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen werden zunächst der Begriff und die Bedingungen der Langlebigkeit geklärt. Auf dieser Basis werden verschiedene Ansatzpunkte der quantitativen und qualitativen Forschung zur Langlebigkeit untersucht, um abschließend eine Bewertung der Erforschung der Langlebigkeit abzugeben.

### II. Die Herausforderung: Was ist Langlebigkeit?

Soll ein Konstrukt wie die Langlebigkeit eines Unternehmensgebildes samt Eigentümer erforscht werden, beginnt dies mit der Abgrenzung des Forschungsobjekts und geeigneter Messverfahren, um die Entwicklung dieses Konstrukts beobachten zu können. Dies ist ein langwieriger Prozess. Man vergegenwärtige sich nur, wie lange die Betriebswirtschaftslehre an der Bestimmung des Gewinns und der Rendite als Maßgrößen für den wirtschaftlichen Erfolg arbeitet – es sind bereits 100 Jahre vergangen und noch immer werden neue International Financial Reporting Standards (IFRS) zur richtigen Gewinnermittlung erlassen. Man wird für die Klärung der Langfristigkeit Geduld aufbringen müssen.

Unter *Langfristigkeit* verstehen wir die Fähigkeit einer *wirtschaftlichen Einheit*, einen tendenziell *unbegrenzten Zeitraum* (mindestens aber drei Generationen) als wirtschaftlich *lebensfähiger, unabhängiger (autarker) Akteur* zu überstehen.<sup>3</sup>

Diese Definition umfasst viele Elemente, die wir nur vorläufig skizzieren wollen.

- Im Rückblick nehmen wir erwiesene Langfristigkeit an, wenn ein Unternehmen mindestens die dritte Generation erreicht.

<sup>1</sup> Kormann (2022).

### INHALT

- I. Einleitung
- II. Die Herausforderung: Was ist Langlebigkeit?
- III. Die Bedingungen für Langlebigkeit
- IV. Ansatzpunkte zur quantitativen Erforschung der Langlebigkeit
  - 1. Erfassen der alten Familienunternehmen
  - 2. Die Schwundrate als Ergebnis der Langlebigkeit
  - 3. Die Normalität ist der Untergang
- V. Ansatzpunkte zur qualitativen Analyse
  - 1. Befragung der Akteure
  - 2. Typologie der Einflussgrößen
- VI. Ergebnis

<sup>2</sup> Boyd et al. (2015).

<sup>3</sup> Vgl. hierzu grundlegend Josefy et al. (2017).

Dies wird angenommen, wenn es mindestens 60 Jahre im Besitz der gleichen Eigentümergruppe, bei Familienunternehmen: einer Familie war.<sup>4</sup>

- Eine Strategie der Langfristigkeit gehe davon aus, den Bestand der wirtschaftlichen Einheit prinzipiell für einen unbegrenzt langen Zeitraum zu sichern.
- Als wirtschaftliche Einheit betrachten wir hier das Unternehmen – wissend, dass auch das Vermögen einer Investorenfamilie als relevante „Einheit“ betrachtet werden könnte.
- Das Unternehmen muss autark in seiner Strategieentwicklung sein – sei es als Familienunternehmen oder als selbstständiges Börsenunternehmen. Tochtergesellschaften, deren Stimmenmehrheit bei einem inländischen oder ausländischen Konzern liegt, oder Unternehmen, deren Mehrheit von der öffentlichen Hand gehalten werden, betrachten wir nicht als autark.

### III. Die Bedingungen für Langlebigkeit

Die bisherigen Forschungsströme zur Frage der Langlebigkeit können in folgende Gruppen gegliedert werden:

- Langlebigkeit jeder Art des Unternehmenstypus als Ergebnis erhöhter Leistungsfähigkeit (Performance) in Ertrag und Wachstum.
- Langlebigkeit im Sinne von Lebensfähigkeit über lange Zeit als besondere Qualität von Familienunternehmen.

Zur Langlebigkeit als Resultat von Performance legte Stadler<sup>5</sup> mit eindrucksvollem Datenmaterial eine Studie vor. Hier erweisen sich die jeweils größten Unternehmen einer Branche als „Goldstandard“. Diese Großunternehmen waren weit überwiegend Börsengesellschaften und nicht Familienunternehmen. In fast jeder Branche finden sich richtig alte Familienunternehmen, die nicht die größten Anbieter in ihrer Branche sind. Dies ist ein markanter Unterschied zu den führenden Börsengesellschaften, die erfolgreich und groß sind. Die relativ beschränkte Größe ist ein Indikator dafür, dass diese Unternehmen nicht die Spitzenverdiener in der Branche waren – aber sie waren nachhaltig.

Da also nachzuweisen ist, dass besonders alte Unternehmen vorwiegend Familiengesellschaften sind, hat sich ein Forschungsstrom entwickelt, der bei Familiengesellschaften besondere Qualitäten entdeckt, die die Langlebigkeit fördern. Wir halten daher die Analyse der Langlebigkeit für eine sehr wichtige und eigenständige Aufgabe, wichtig unter anderem auch deshalb, weil daraus pragmatische Empfehlungen gewonnen werden könnten, dieses Ziel zu erreichen.

### IV. Ansatzpunkte zur quantitativen Erforschung der Langlebigkeit

Es gibt verschiedene Ansatzpunkte, um die Voraussetzungen für Langlebigkeit in der Vergangenheit zu erkunden. Die volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen in Deutschland wurde beispielsweise vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und der Stif-

tung Familienunternehmen untersucht.<sup>6</sup> Diese Zahlen enthalten jedoch keine Informationen über das Alter oder praxisrelevante Wirkungszusammenhänge in der Führung der Familienunternehmen.<sup>7</sup>

Die Frage geht dahin, wie lange Firmen normalerweise leben. Theoretisch gäbe es keine Grenze. Tatsächlich haben Unternehmen unter derzeitigen Rahmenbedingungen vermutlich ein endliches Leben. Die hierauf gerichtete Analyse basiert vorwiegend auf Forschungen mit quantitativen Methoden oder Mixed Methods mit einer quantitativen Analyse, die um eine qualitative Interpretation ergänzt wird.

#### 1. Erfassen der alten Familienunternehmen

Der erste Schritt beschreibender Forschung ist es, den Gegenstand der Forschung, langlebende Unternehmen, zu erfassen. Eine einzigartige Studie führt Prof. Toshio Goto aus Japan durch und listet alte Familien weltweit nach Adresse, Gründungsjahr und Branchen. Die „long-lived family businesses (LLFB) Database 3“ beinhaltet Informationen von mehr als 18.000 Familienunternehmen, darunter knapp 4.000 aus Deutschland.<sup>8</sup> Die meisten langlebigen Familienunternehmen befinden sich laut der Studie in Japan, dicht gefolgt von Deutschland. Basierend auf den Branchendaten der LLFB Database 3 konnten Brauereien, Weinanbau, Bäckereien, Metallverarbeitung, Holzverarbeitung und Destillerie als langlebigste produzierende Branchen festgestellt werden.<sup>9</sup> Das Überleben der Branche wurde auch in der strategischen Managementliteratur als Voraussetzung der Langlebigkeit genannt, wobei eine gewisse Flexibilität und Anpassung an die Marktverhältnisse immer betont wird.<sup>10</sup>

Das STEP Project Global Consortium (SPGC) ist eine langjährige Initiative zur Erforschung unternehmerischer Praktiken und untersucht transgeneracionales Unternehmertum bei weltweit ca. 2.500 alten Familienunternehmen aus 70 Ländern. Einzelne Fallstudien werden auch qualitativ untersucht, aber der quantitative Vergleich steht im Vordergrund der Untersuchungen.<sup>11</sup> Lantelme et al. (2021)<sup>12</sup> untersuchen die alten, überlebenden Familienunternehmen vor allem mit einem Fokus auf die notwendige (reale) Wachstumsrate.

Diese Liste erlaubt einige Aussagen zur Langlebigkeit:

- Außer der Häufung von Brauereien gibt es keine Schwerpunkte in der Branchengliederung.
- Diese langlebigen Unternehmen haben eine eher niedrige Wachstumsrate erzielt, sie waren also nicht übermäßig erfolgreich in ihrem Wachstum; sie mussten allerdings ein *reales* Wachstum von über 3% p.a. erzielen – und das über mehrere Jahrhunderte.
- Bei vielen Unternehmen besteht eine offensichtliche Verbindung zwischen dem heutigen Produktspektrum und der Technologie in den Anfängen. »

4 Hier ist darauf zu verweisen, dass die berühmte Untersuchung von J. Ward zur Langlebigkeit von Familienunternehmen 60 Jahre umfasst.

5 Stadler (2011).

6 Gottschalk et al. (2011); Broer et al. (2008).

7 Kormann/Wimmer (2018).

8 Vgl. Goto (2013; 2014).

9 Boyd et al. (2019).

10 Z.B. Porter (1980); Teece (1993).

11 Cheng et al. (2022).

12 Lantelme et al. (2021).

Erhebung der ältesten Firmen unter den 350 größten Familienunternehmen 2010					
				Average:	5,51%
<b>Familienunternehmen mit Gründungszeitpunkt zwischen 1841 und 1850</b>					
1	Freudenberg & Co. KG	1849	5.481	6,51%	
2	Wilh. Werhahn KG	1842	2.433	5,78%	
3	Schwenk Zement KG	1847	712	5,11%	
4	Dalli-Werke GmbH & Co. KG	1845	725	5,08%	
5	Leipa Georg Leinfelder GmbH	1847	660	5,06%	
6	Veritas AG	1849	505	4,93%	
7	Griesson de Beukelaer GmbH & Co. KG	1850	477	4,91%	
8	Grillo-Werke AG	1842	539	4,83%	
9	Ferdinand Bilstein GmbH + Co. KG	1844	280	4,45%	
10	Develey Holding GmbH & Co. Beteiligungs KG	1845	250	4,39%	
				Average:	5,11%
<b>Familienunternehmen mit Gründungszeitpunkt vor 1840</b>					
1	Merck KGaA	1827	9.290	6,21%	
2	Krauss-Maffei Wegmann GmbH & Co. KG	1838	1.565	5,41%	
3	SMS GmbH	1819	3.036	5,39%	
4	Franz Haniel & Cie. GmbH	1756	27.432	5,34%	
5	Wieland-Werke AG	1820	2.653	5,33%	
6	Schuler AG	1839	650	4,89%	
7	Gebr. Röchling KG	1822	1.003	4,82%	
8	Bitburger Holding GmbH	1817	1.000	4,74%	
9	Döhler GmbH	1838	305	4,40%	
10	Meyer Neptun GmbH	1795	950	4,38%	
11	Köhler Holding GmbH & Co. KG	1807	640	4,35%	
12	Krombacher Brauerei Bernhard Schadeberg GmbH & Co. KG	1803	647	4,30%	
13	Kirchhoff Gruppe	1785	870	4,22%	
14	Uvex Winter Holding GmbH & Co. KG	1826	304	4,21%	
15	Duravit Gruppe	1817	328	4,13%	
16	C. & A. Veltins GmbH & Co. KG	1824	268	4,11%	
17	MHM Holding GmbH	1765	698	3,90%	
18	Villeroy & Boch AG	1748	714	3,76%	
19	Warsteiner Brauerei Haus Cramer KG	1753	563	3,71%	
20	Europa-Park Freizeit- und Familienpark Mack KG	1780	309	3,69%	
21	Faber-Castell AG	1761	451	3,68%	
22	H. Butting GmbH & Co. KG	1777	250	3,56%	
23	MöllerGroup GmbH & Co. KG	1762	307	3,53%	
24	Oettinger Brauerei GmbH	1731	420	3,43%	
25	Zöllern GmbH & Co. KG	1708	498	3,35%	
26	Aachener Printen- und Schokoladenfabrik Henry Lambertz GmbH & Co. KG	1688	536	3,26%	
27	M. DuMont Schauberg GmbH & Co. KG	1620	705	3,04%	
28	William Prym GmbH & Co. KG	1530	360	2,62%	
				Average:	4,21%

Tab. 1; Quelle: Lantelme et al. (2021)

Aus den uns bislang vorliegenden Ergebnissen kann ermittelt werden, welche Schwundraten in der Empirie zu finden sind. Die Schwundrate ist nach relativer Unternehmensgröße zu differenzieren. Die Schwundrate relativ (zur Branche) kleiner Unternehmen liegt bei 2,5% bis 3% p.a. und bei relativ großen Unternehmen etwa bei der Hälfte.

## 2. Die Schwundrate als Ergebnis der Langlebigkeit

Der nächste Schritt in der Entwicklung der Forschungsstrategie besteht darin, ein homogeneres Untersuchungsfeld zu schaffen. Dafür wurden drei Ansätze gleichzeitig verfolgt:

- Auswahl einer Gruppe von Unternehmen, deren Entwicklung im gleichen langen Zeitraum untersucht werden. Das naheliegende Kriterium ist die Gruppe einer bestimmten Region. Das war der Ansatz von John L. Ward<sup>13</sup> in seiner berühmten Untersuchung; auch Lubinski<sup>14</sup> untersuchte Familienunternehmen in Westdeutschland seit den 1960er-Jahren. Lantelme hat in seiner Arbeit die Gruppe der 100 größten deutschen Unternehmen von 1971 bis 2011 untersucht<sup>15</sup>. Nunmehr hat er den Einzugsbereich und die Auswertungstiefe deutlich erweitert und verfolgt die Gruppe der 250 größten Unternehmen Deutschlands von 1958 bis 2018.
- Auswahl einer Branche, die eine lange Geschichte in Deutschland hat. Von der alten Textilindustrie sind nicht mehr viele Unternehmen in Deutschland ansässig. Bei der Eisen- und Stahlindustrie finden sich keine originären Familienunternehmen mehr. Es wurden die Branchen Papierherstellung, Zementindustrie und Brauereien näher angesehen. Die Arbeit zur Papierindustrie von Quratul Aan ist in Vorbereitung.
- Auswahl einer Kohorte von Unternehmen für Fallstudien, die vertiefte Einsichten für die qualitative Forschung versprechen. Zum Beispiel bilden besonders früh gegründete bzw. alte Unternehmen und Mehrgesellschafterunternehmen eine ergiebige Quelle für das Studium, welche Voraussetzungen für Langlebigkeit günstig sind.

## 3. Die Normalität ist der Untergang

Die empirische Analyse der Lebensdauer führt zu dem Ergebnis, dass langfristig – innerhalb von 60 oder gar 70 Jahren – der Verlust der Selbstständigkeit das Normale ist. Selbst bei tendenziell langlebigeren Großunternehmen erlebt mehr als die Hälfte den „crucial event“ des Verkaufs oder des Untergangs.<sup>16</sup> Nach diesem Ergebnis der quantitativen Analyse sind die Langlebigen ebendie Unternehmen, die nicht untergegangen sind. Dann müsste sich die Forschung weniger auf Erfolgsfaktoren konzentrieren und mehr die Gründe des Untergangs in den Fokus nehmen. Dies führt dann zu Überlegungen der Prävention durch Resilienz und Gefährdungsmanagement. Diese aufgezeigten Vorgehensweisen und Ergebnisse der deskriptiven Forschung zeigen, „was ist“, geben aber keinen Aufschluss zu den Ursachen. Um zu den Ursachen der Langlebigkeit vorzudringen, müssen die Methoden der qualitativen Analyse eingesetzt werden.

13 Ward (1987, 2011).  
 14 Lubinski (2010).  
 15 Lantelme (2017).  
 16 Lantelme (2023).

## V. Ansatzpunkte zur qualitativen Analyse

### 1. Befragung der Akteure

Eine qualitative Analyse zielt darauf, Zusammenhänge zwischen Beobachtungen zu erkennen und Gründe herauszuarbeiten. Diese Analyse besteht meist in Ketten weiterführender Fragen. Die erste Frage, die zu entscheiden ist: Will man bei den Untergangenen erkunden, warum sie untergegangen sind? Von diesen Ergebnissen ausgehend ist sodann zu eruieren, welches die Voraussetzungen für Langlebigkeit sind.

Oder aber setzt man bei den Vertretern der langlebigen Unternehmen an und fragt sie, welches nach ihrer Meinung die Gründe für die Langlebigkeit sind? Diese Erkundung wird fünf Fragekreise erfassen.

a) Zuerst wird die Geschichte des Unternehmens in den Blick zu nehmen sein: Die Voraussetzungen der heute bewiesenen Langlebigkeit wurden höchstwahrscheinlich in der Vergangenheit geschaffen. Vermutlich ist es gemäß Mythos der Unternehmer in der ersten und oft auch in der zweiten Generation, der eine Innovation umsetzte und das Geschäftsmodell entwickelt hat, die die Grundlage des Erfolgs des Unternehmens waren.

b) Sodann wird die Erzählung weiterzuführen sein zu der besonderen Ausrichtung in der Unternehmensstrategie und in funktionalen Kompetenzbereichen. Hier sind auch die öffentlichen Aussagen von Familienunternehmern zu ihrer Strategie der Nachhaltigkeit und langfristigen Ausrichtung zu bewerten. Typische Aussagen lauten etwa:

- Keine kurzfristige Steuerung der Ergebnisse nach Quartals- oder Jahreszahlen.
- Unabhängigkeit von Banken und Finanzmärkten.
- Das Unabhängigkeitsstreben bewahrt vor großen Akquisitionen, die eine beträchtliche Kreditaufnahme erfordern würden.

Nicht selten wird die geniale Leistung des Unternehmensgründers (oder des „eigentlichen Begründers“ des heutigen Unternehmenskonzepts aus der zweiten Generation) gewürdigt.

Einheitlich ist die Meinung, dass Nachhaltigkeit für das eigene Unternehmen auch die Unterstützung des ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeitsstrebens verlangt. Diffus ist das Meinungsbild zur Frage, inwieweit Wachstum erforderlich ist.

c) Die Langfristorientierung der aktuellen Strategie kann getestet werden durch die Frage nach typischen Entscheidungen, bei denen sich diese Maximen erweisen müssten. Offensichtlich sind dies solche Entscheidungen, bei denen kurzfristig der Gewinnausweis beeinträchtigt wird, um der langfristigen Erfolgchance willen. Entscheidungen, die kurz- wie langfristig gleich positiv sind, taugen nicht dazu, die Langfristorientierung zu belegen.

d) Die Erklärung zu erwiesenen Stärken sollte getestet werden durch die Frage nach überstandenen existenziellen Krisen. Bei erwiesener Langlebigkeit wurden in der Vergangenheit Krisen erlebt und in Familienunternehmen wird die Erinnerung daran bewahrt.

e) Von diesem Punkt aus kann gefragt werden, ob und welche Bedrohungen der heutigen Geschäftsbasis in der Zukunft möglich wären.



Die Befragung der aktuell handelnden Akteure zum Geheimnis der Langlebigkeit, die diese derzeit erleben, steht unter mehreren Vorbehalten:

- Die Voraussetzungen für den heutigen Erfolg wurden meist von den Vorgängern geschaffen. Diese Errungenschaften oder Erfolge werden häufig als Überlebensgeschichten in Narrativen über Generationen hinweg weitergetragen und festigen ein ideales, jedoch nicht unbedingt wahres Bild.<sup>17</sup>
- Kann von dem derzeitigen Sein auf das Sollen für die Zukunft geschlossen werden („empirical fallacy“)? Natürlich nicht. Die Zukunft wird zusätzliche Herausforderungen stellen, aber auch die alten Herausforderungen werden deshalb nicht verschwinden. Um aktuelle und zukünftige Herausforderungen zu überstehen, kann jedoch eine narrative Veranschaulichung der bereits durchlebten Krisen hilfreich sein. Die Familien können so nachvollziehen, wie Krisen bewältigt wurden, erzählen dies weiter und schöpfen durch sinnstiftende Narrative Zuversicht für die Gegenwart und Zukunft.<sup>18</sup>

## 2. Typologie der Einflussgrößen

Ein großes Forschungsfeld, wie das zur Langlebigkeit, braucht eine Systematik, um verschiedene Forschungsbeiträge konsolidieren zu können. Solche Kategorisierungen – oder zunächst wohl eher Typisierungen – sind die Voraussetzung für die codierende Auswertung für Interviews und andere Felderhebungen. Solche strukturierenden Muster müssen immer deduktiv entwickelt werden. Die Interviews und Daten sind nie strukturiert. Ausgangspunkt der Typisierung ist der Befund, dass der Untergang das Normale ist. Das Forschungsprojekt von Quratul Aan (2023) führte zu der nachfolgenden Hierarchie von Überlebensvoraussetzungen. Diese Einflussgrößen ergeben sich aus den empirischen Erhebungen, sind aber zugleich als „mutually exclusive and comprehensively exhaustive“<sup>19</sup> deduktiv abgesichert. Die Einflussgrößen sind:

- Langlebigkeit der Branche.
- Langlebigkeit des Unternehmens durch Vermeiden des Untergangs.
- Langlebigkeit des Unternehmens durch nachhaltigen Erfolg, finanzielle Stabilität, Anpassungsfähigkeit und Wachstum.
- Bewahrung der Trägerschaft der Gesellschafterfamilie.

Hierarchische Abhängigkeiten sind zu vermuten, bedürfen aber eingehender Begründung.<sup>20</sup> Ebenso sind die Häufungen der Einflussgrößen im Zeitablauf weiter zu erkunden.

a) Verschonung vor dem Untergang der ganzen Branche. Hierfür existieren vielerlei Beispiele (Dampflokomotive etc.). Es dürfte der häufigste Untergangsgrund sein. Verschonung ist möglich in „ewigen Branchen“ wie Landwirtschaft und Chemie. Sie ist denkbar durch rechtzeitigen Branchenwechsel, was aber nur kleineren, eigentümergeführten Familienun-

ternehmen gelingt.<sup>21</sup> Großkonzerne schaffen das nicht.<sup>22</sup> Dieser Branchenwechsel ist immer eine riskante Entscheidung. Sie setzt Unabhängigkeit des „Unternehmens“ voraus, wie dies nur bei Familienunternehmen der Fall sein kann.

- b) Verschonung des Unternehmens vom Untergang durch externe Gefahren oder interne Fehler. Bei den existenziellen Fehlern ist die Überdehnung der Kräfte des Unternehmens eine häufigere Ursache.
- c) Vermeidung des Untergangs der Trägerschaft durch die Familie, Verlust der Selbstständigkeit als Unternehmen durch Übernahmeangebot bzw. Verkauf. Dies ist ein klassischer Bereich der Forschung zu Familienunternehmen.

Die Vermeidung des Untergangs würde aber nicht genügen. Das Unternehmen muss Stärken haben, um sich in einer dynamischen Wirtschaft entwickeln zu können. Hierzu bedarf es mehrerer Fähigkeiten:

- Werterzeugung für die Kunden durch ein innovatives Geschäftsmodell und die Erarbeitung von Reputation als zuverlässiger Geschäftspartner.
- Ertragskraft durch Produktivität, die dem an den jeweiligen Unternehmensstandorten zugänglichen Faktorkostenniveau gerecht wird, und eine Preispolitik, die Verlustgeschäfte vermeidet und einen angemessenen Anteil an der Werterzeugung abschöpft.
- Innovationskraft und Investitionskraft für ein angemessenes Wachstum, wobei es für den unteren Schwellenwert der „Angemessenheit“ verschiedene Kriterien gibt.

Bei der Analyse der Überlebensfähigkeit des Unternehmens treten zwei Schlüsselfragen auf: Haben Familienunternehmen eine höhere Widerstandskraft gegen Gefährdungen? Und dann: Aufgrund welcher Eigenschaften können sich die kleineren Familienunternehmen gegenüber den größeren Branchenführern, die meist Börsengesellschaften sind, erfolgreich behaupten?

In den Langlebigkeitserzählungen treten immer wieder „Retten durch kühne Entscheidungen“ auf. Hierbei haben die Initiative einzelner Familienmitglieder, nicht selten der Witwe des früh verstorbenen Gründers, und die „Unabhängigkeit“ der Entscheidungsträger eine besondere Bedeutung. Ferner taucht bei den Rettungserzählungen die Hilfe von Nachbarn, Mitarbeitern und Branchenunternehmen auf, die sich aus dem sozialen Netzwerk der Gesellschafterfamilie ergeben.<sup>23</sup>

Wiederholt hören wir die Erzählung der schicksalhaft richtigen Entscheidung. Der Urgroßvater war gegen eine Fusion mit einem Wettbewerber. Wäre die Fusion erfolgt, wäre dieses Unternehmen längst untergegangen. Einer der drei Brüder war dagegen, dem Stahlkonzern eine Mehrheitsbeteiligung zu geben, die er verlangte, um in der Inflationskrise die Versorgung des Unternehmens mit Stahl sicherzustellen (!). Hier ging es immer auch um die Bewahrung der Unabhängigkeit.

Einem Familienunternehmen dürfte sicher eine generell höhere Resilienz gegen Störungen zuzusprechen sein als Börsen-

17 Kleve et al. (2022a).

18 Kleve et al. (2022b).

19 Minto (2009).

20 Aan (2024).

21 S. hierzu die „Geschichten zu anpassungsfähigen Familienunternehmen“ in der Montagsausgabe der Frankfurter Allgemeinen Zeitung.

22 Lantelme (2023).

23 Kleve et al. (2022b).

gesellschaften. Hierzu werden intensiv Forschungen betrieben. Hinsichtlich der Erfolgsfaktoren kleinerer Unternehmen gegenüber Großkonzernen tritt das hohe Produktivitätsbewusstsein von eigengeführten Unternehmen in den Erhebungen deutlich hervor.<sup>24</sup> In der Frage der langfristigen Trägerschaft durch die Familie steht die Sicherung der Nachfolge im Vordergrund. Die internationale Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESS) wird in Deutschland von der Hochschule Fulda durchgeführt. Laut Bericht sind die Ambitionen von Studierenden, das Geschäft von selbstständigen Eltern weiterzuführen, eher gering. Lediglich 1,2% der betroffenen Studierenden haben konkrete Schritte für eine Nachfolge definiert oder unternommen.<sup>25</sup> Die Notwendigkeit für Wachstum – und ggf. dessen Menge – ist schließlich eine weitere Schlüsselfrage in der Forschung zur Langlebigkeit. Die Schwundrate bei kleineren Unternehmen ist größer, es gibt aber auch in den meisten Branchen mehr kleine als große Unternehmen. Und dann kann noch gefragt werden, welche Bedeutung gute Führung hat, durch Gesellschafter oder Nicht-Familien-Geschäftsführer, und welche Rolle dabei dann Governance, die Führung der Führung, einnimmt. Die Frage nach der Langlebigkeit scheint im möglichen Anspruchsniveau nach oben unbegrenzt zu sein – wie jede Forschung.

## V. Ergebnis

Die dargelegten Ansatzpunkte zur Erforschung der Langlebigkeit von Familienunternehmen weisen auf die Schwierigkeiten und den Bedarf an neuen Wegen der Forschung hin. Neue Entwicklungen in Demografie und Gesellschaft sollten in angemessener Weise berücksichtigt werden, wenn die Gründe der Langlebigkeit analysiert werden.

Quantitative Studien geben lediglich Aufschluss darüber, wo sich langlebige Familienunternehmen befinden, wie lange und in welcher Branche sie agieren. Sekundär erhobene Daten sind kaum geeignet, Informationen zu den Gründen der Langlebigkeit zu erfassen. Diese Schwierigkeit könnte nur durch sehr aufwendige Studien mit einer Vielzahl an langlebigen Familienunternehmen überwunden werden.

Qualitative Studien eignen sich eher, die Langlebigkeit von Familienunternehmen zu erforschen, auch wenn die Informationen häufig subjektiv geprägt sind. Über die Erfolgsgeschichten und darüber, wie Krisen überwunden werden konnten, wird gerne gesprochen. Daraus können Erfolgsfaktoren und Erkenntnisse für die Langlebigkeit in Form von Leitsätzen oder Narrativen abgeleitet werden. Die aktuelle und identitätsbildende Perspektive auf das historische Geschehen durch Narrative spielt für die Langlebigkeit von Unternehmerfamilien eine große Rolle, weil erst Narrative die transgenerationalen Zugehörigkeiten sinnhaft, sozial, kulturell und emotional rahmen. Als zentrale Wirkungen von Narrativen werden dabei die Sicherung von Wissensbeständen, die Reduzierung von Unsicherheiten und die Ausbalancierung von Konflikten in langlebigen Familienunternehmen betrachtet.<sup>26</sup>

Lehren zu ziehen aus den untergegangenen Familienunternehmen wäre eine Möglichkeit, Fehler aufzuzeigen. Jedoch sind

Mitglieder von Familienunternehmen selten gewillt, Auskunft über die Gründe des Scheiterns zu geben. Ebenfalls gestaltet es sich meist schwierig, externe Manager zu interviewen, da aufgrund der Schweigepflicht oder anderer Verflechtungen die familienfremden Manager nicht gewillt sind, Auskunft über die Gründe des Misserfolgs zu geben. Untersuchungen mit familienexternen Managern oder gescheiterten Familienunternehmern sind daher kaum zu finden, wären aber als Ansatz zur Erforschung der Langlebigkeit durchaus sinnvoll.<sup>27</sup> Aus den Erfahrungen des Scheiterns könnten Lehren gezogen werden, welche Fehler vermieden werden sollten, um ein langlebiges Familienunternehmen zu werden. Eine einfachere Forschungsstrategie ist es jedoch, durch Befragung von langlebigen Familienunternehmen zu lernen, wie Langlebigkeit erreicht werden konnte. ◆

<sup>27</sup> Klein/Bell (2007).

## LITERATURVERZEICHNIS

### Aan, Q. (2024):

Working Papers zu Promotions-Forschungsprojekt an der Zeppelin-Universität, s. Kuchenbaur, D./Aan, Q./Kormann, H. (2022): Familienunternehmen in existenziellen Krisen. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 12(3), S. 105–111.

### Bergmann, H./Golla, S. (2020):

Unternehmertum an Hochschulen in Deutschland: Ergebnisse des Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESS) 2018/19. St. Gallen/Fulda. [www.guesssurvey.org/resources/nat\\_2018/GUESS\\_Report\\_2018\\_Deutschland.pdf](http://www.guesssurvey.org/resources/nat_2018/GUESS_Report_2018_Deutschland.pdf); zuletzt abgerufen am 25. März 2024 um 13:40 Uhr.

### Boyd, B./Royer, S./Goto, T. (2019):

Competitive advantage in long-lived family firms: Implications of market characteristics and strategically relevant knowledge. In: Memili, E./Dibrell, C. (Hrsg.): The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms. Cham: Springer, S. 961–1000.

### Boyd, B./Royer, S./Pei, R./Zhang, X. (2015):

Knowledge transfer in family business successions: Implications of knowledge types and transaction atmospheres. In: Journal of Family Business Management, 5(1), S. 17–37. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2014-0009>; zuletzt abgerufen am 25. März 2024 um 13:45 Uhr.

### Broer, E./Ernst, C./Bettina, P./Rotfuß, W./Peters, B./Rotfuß, W./Schmidt, S./Schröder, M./Westerheide, P./Kirchdörfer, R./Huber, S. (2008):

Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen: Abschlussbericht an das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi). ZEW Gutachten/Forschungsberichte.

### Cheng, J./Diaz-Matajira, L./Bang, N./Basco, R./Calbrò, A./James, A./Samara, G. (2022):

Family Business Case Studies Across the World. Succession and Governance in a Disruptive Era. Cheltenham: Edward Elgar. <https://www.spgcfb.org/books>; zuletzt abgerufen am 25. März 2024 um 13:50 Uhr.

<sup>24</sup> Aan (2024).

<sup>25</sup> Bergmann/Golla (2020).

<sup>26</sup> Kleve et al. (2022a); v. Schlippe/Groth (2007).

**Goto, T. (2013):**

Secrets of the family business longevity in Japan from the social capital perspective. In: Smyrnios, K. X./Poutziouris, P. Z./Goel, S. (Hrsg.): Handbook of Research on Family Business. Cheltenham: Edward Elgar, S. 554–587.

**Goto, T. (2014):**

Family business and its longevity. In: Kindai Management Review, 2(3), S. 78–96.

**Gottschalk, S./Niefert, M./Licht, G./Hauer, A./Keese, D./Woywode, M. (2011):**

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. München: Stiftung Familienunternehmen.

**Josefy, M. A./Harrison, J. S./Sirmon, D. G./Carnes, C. (2017):**

Living and Dying: Synthesizing the Literature on Firm Survival and Failure across Stages of Development. In: Academy of Management Annals, 11(2), S. 770–799.

**Klein, S. B./Bell, F.-A. (2007):**

Non-family executives in Family businesses: A literature review. In: Electronic Journal of Family Business Studies, 1(1), S. 19–37.

**Kleve, H./Boyd, B./Köllner, T./Rüsen, T. A. (2022a):**

Überlebensgeschichten im transgenerationalen Unternehmertum: Zur Bedeutung von Narrativen und Narrationen in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. In: Jakob, P./Borsca, M./Olthof, A./v. Schlippe, A. (Hrsg.): Handbuch der narrativen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 349–359.

**Kleve, H./Nagel, L./Köllner, T. (2022b):**

Narrative der Resilienz. Wie sich Unternehmerfamilien mit erzählten Erfolgsgeschichten stärken. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 12(5), S. 177–184.

**Kormann, H. (2022):**

Den Einfluss der Gesellschafter sichern. Wie Governance Familienunternehmen strukturieren kann. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, Sonderausgabe 2022, S. 59–64.

**Kormann, H./Wimmer, R. (2018):**

Vom Ursprung der Forschung zu Familienunternehmen. FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 8(5), S. 148–153.

**Lantelme, M. (2017):**

The Rise and Downfall of Germany's Largest Family and Non-Family Businesses. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Lantelme, M. (2023):**

The Continuity and Discontinuity of the 250 Largest Enterprises in Germany. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Lantelme, M./Seibold, L. K. C./Kormann, H. (2021):**

German Family Enterprises. A Sourcebook of Structure, Growth, Downfall and Corporate Longevity. 2. Ausg., Cham: Springer Nature Switzerland.

**Lubinski, C. (2010):**

Familienunternehmen in Westdeutschland. Corporate Governance und Gesellschafterkultur seit den 1960er Jahren. Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte. München: C.H.Beck.

**Minto, B. (2009):**

The Pyramid Principle: Logic in Writing and Thinking. Harlow et al.: Financial Times Prentice Hall.

**Porter, M. (1980):**

Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. In: Financial Analysts Journal, 36(4), S. 30–41. <https://doi.org/10.2469/faj.v36.n4.30>; zuletzt abgerufen am 25. März 2024 um 13:55 Uhr.

**v. Schlippe, A./Groth, T. (2007):**

The Power of Stories. Zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen. In: Kontext, 38(1), S. 26–47.

**Stadler, C. (2011):**

Enduring Success. What We Can Learn from the History of Outstanding Corporations. 1. Ausg., Stanford: Stanford Business Books.

**Teece, D. (1993):**

The Dynamics of Industrial Capitalism: Perspectives on Alfred Chandler's Scale and Scope (1990). In: Teece, D. J. (2003): Essay in Technology Management and Policy. World Scientific Publishing, S. 475–514. [https://doi.org/10.1142/9789812796929\\_0017](https://doi.org/10.1142/9789812796929_0017); zuletzt abgerufen am 25. März 2024 um 14:00 Uhr

**Ward, J. (1987, 2011):**

Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership. First published 1987: Family Business Consulting Group. 2. Ausg., New York: Palgrave MacMillan.



**Prof. Dr. Hermut Kormann** war vier Jahrzehnte in technisch geprägten Unternehmen tätig, darunter ein großes, deutsches Familienunternehmen. Er übte zahlreiche Mandate in Beiratsgremien von Familienunternehmen aus und habilitierte zur „Governance des Familienunternehmens“. Seit 2006 lehrt er und betreut Forschungsprojekte zu Familienunternehmen an der Zeppelin Universität, am Wittener Institut für Familienunternehmen und an der Universität Leipzig.

**Dr. Britta Boyd** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am WIFU-Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien und leitet dort das Projekt „Narratives of Survival“. Seit fast 25 Jahren forscht sie zum Thema Langlebigkeit von Familienunternehmen.

**Quratul Aan** ist Doktorandin an der Zeppelin Universität und arbeitet derzeit an einer Forschungsarbeit mit dem Titel „Langlebigkeit von Familienunternehmen“. Ihre akademischen Interessen liegen in den Bereichen Strategie und Governance von Familienunternehmen.

**KEYWORDS**

Langlebigkeit • Langfristigkeit