

Schwerpunkte der deutschsprachigen Forschung zu Familienunternehmen

Ein Zwischenbericht (anlässlich der Emeritierung) über Arist von Schlippe's Wirken

Hermut Kormann, Ulm

Der Kongress für Familienunternehmen im Februar 2017 hatte den Titel »Zukunft wahren«. Arist von Schlippe, Mit-Organisator und Redner, kündigte bei dieser Gelegenheit seine Emeritierung auf den 1. April 2017 an und stellte seinen Nachfolger, Heiko Kleve, vor. Wir nahmen das zum Anlass, ein Interview mit Arist von Schlippe zu führen und es als Zwischenbericht zu verfassen. Ein Bericht zur Würdigung des Lebenswerkes von Arist von Schlippe wäre ja viel zu früh angesetzt, denn es sind noch viele Beiträge von ihm zu erhoffen. Dieser Zwischenbericht über sein Wirken sucht eine Antwort auf die Frage: Welches sind die spezifisch deutschen Ansätze in der Forschung zu Familienunternehmen?

Die wissenschaftliche Vita von Arist von Schlippe

Arist von Schlippe, Jahrgang 1951, kommt aus dem Haushalt eines Pastors, der – das ist vielleicht von Bedeutung – promoviert war. Der älteste Sohn beginnt am Höhepunkt der Studentenbewegung im Jahre 1969 in Hamburg das Studium der Psychologie, das er 1976 als Klinischer Psychologe abschließt. Ein paralleles Theologiestudium bleibt unvollendet. Er beginnt im Raum Oldenburg in der Kinderpsychiatrie tätig zu werden und baut zwei Jahre später eine kinderpsychiat-

rische Klinik in Dortmund mit auf. 1981 nimmt er an der Universitätsklinik in Osnabrück eine interne Doktorandenstelle an. Nach Abschluss der Promotion wird er 1986 im Mittelbau an derselben Universität tätig. Sein Chef war der in Fachkreisen sehr bekannte Psychologe Jürgen Kriz. Von Schlippe hatte es sich auf dieser Stelle eingerichtet: Sie verlangte Engagement in der Lehre und bot große Freiheit in der Wahl von Forschungsthemen, die ihn interessierten. So wird er nebenberuflich am Institut für Familientherapie in Weinheim als Trainer und Lehrtherapeut tätig und 1999 zum Präsidenten der »Systemischen Gesellschaft« gewählt, einer großen Dachorganisation systemischer Weiterbildungsinstitute und akkreditierter Einzelmitglieder. Es bedarf wohl des intensiven Drängens von Jürgen Kriz, ihn zur Habilitation zu bewegen. 2001 wird ihm die *venia legendi* erteilt. Arist von Schlippe ist zu diesem Zeitpunkt tief in die Thematik der Familientherapie eingestiegen, u. a. befasst er sich mit Kommunikationsstrukturen in Familien mit chronisch kranken Kindern. Er verfasst mit Jochen Schweitzer das *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*, das als Standardwerk in der 15. Auflage vorliegt und mit mehr als 140 000 verkauften Exemplaren zu den meistgelesenen Fachbüchern gehört.

Der Anschluss an die Gemeinde der Forscher zu Familienunternehmen

Zum 1. April 2005 wird von Schlippe als Nachfolger von Fritz B. Simon auf den Lehrstuhl für »Führung und Dynamik von Familienunternehmen« am Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten / Herdecke berufen. Man stelle sich vor, ein Betriebswirt taucht in einen Klinikbetrieb ein: Die meisten gebräuchlichen Abkürzungen für Abteilungen, Krankheiten und Medikamente sagen ihm vermutlich nichts. So geht es aber auch dem Kliniker, der mit Begriffen wie Cashflow, EBITDA, M&A und CEO konfrontiert wird. Nun kann man sich vorstellen, dass es einem Ordinarius gelingt, das Fachgebiet zu wechseln. Schwieriger ist allerdings schon die Vorstellung, dass ein Ordinarius den Wissenschaftsbereich wechselt. Besonders erkundungswürdig ist es, wie der Spätberufene sich in kurzer Zeit einen solchen Ruf sowohl in der Forschergemeinde wie auch in der Unternehmerschaft erworben hat, dass alle bedauern, dass er nun »kürzer treten« will. Diese zwei Fragestellungen wollen wir nun näher beleuchten.

Die deutschsprachige Forschung zu Familienunternehmen

Die Forschung zu Familienunternehmen hat in Deutschland gut ein Jahrzehnt später angefangen als in Amerika. Die ersten Marksteine sind die Veröffentlichungen von Rudolf Wimmer, Ernst Domayer, Margit Oswald & Gudrun Vater (1996), *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Eine wissenschaftliche Monografie von über 300 Seiten mit klarer Gliederung und – für die damalige Zeit – umfangreichem Literaturverzeichnis. Gut lesbar und auf den Familienunternehmer als idealen Leser gerichtet. Der zwei-

te Markstein ist 2000 ein Lehrbuch von Sabine Klein, geb. Rau, mit dem Titel, der zugleich ein Claim ist: *Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen*, inzwischen – 2010 – in der 3. Auflage erschienen. Man hält es kaum für möglich und doch ist es gute deutsche Tradition für Forschung und Lehre, dass es eines Lehrbuchs bedarf, um die Studenten in das Fach einzuführen. Der dritte im Bunde der frühen Pioniere ist Fritz B. Simon, dessen erster Aufsatz 1999 über »Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs« die Vorarbeit für eine Aufsatzsammlung von 2002 war: *Die Familie des Familienunternehmens*. Jeder dieser frühen Forscher hat einen Schwerpunkt in einem der drei Kreise des Drei-Kreis-Systems der Familie und ihres Unternehmens. Simon deckt den Kreis der Familie ab, Wimmer – als ausgewiesener Organisations- und Strategieforscher – kümmert sich um das Unternehmen, Sabine Rau forscht – auch biografisch angelegt – aus der Eigentümerperspektive und deckt dann auch die Schnittstellen im Drei-Kreis-Modell von Tagiuri & Davis ab. Jeder dieser frühen Pioniere hat ein gewaltiges Pensum an Dissertationen im Mentorat bzw. in der Zweitgutachter-Funktion. Es würde den Rahmen dieser Betrachtung sprengen, würden nun auch noch die führenden Forscher der ca. ein Jahrzehnt später angetretenen Wissenschaftler-Generation in ihren einzelnen Beiträgen berücksichtigt. Deshalb seien, neben Arist von Schlippe, lediglich einige Namen genannt: Jörn Hendrich Block in Trier, Andrea Calabrò in Witten, Birgit Felden in Berlin – Mitautorin mit Andreas Hack eines neueren Lehrbuches –, Christina Hoon in Bielefeld, Marcel Hülsbeck in Witten, Hermann Frank in Wien, Andreas Hack in Bern, Susanne Kalss und Stephan Probst in Wien, Nadine Kammerlander in St. Gallen und dann Vallendar, Petra Moog in Siegen, Stefan Prigge und Peter Klein in Hamburg, Reinhard Prügl in Friedrichsha-

fen, Michael Woywode in Mannheim, Thomas Zellweger in St. Gallen. In der Summe haben diese Lehrstühle einen eindrucksvollen Fundus zur deutschsprachigen Forschung zu Familienunternehmen geschaffen.

Jeder dieser frühen Forscher hat seine Verdienste: Rudolf Wimmer ist tief verankert in der Praxis der deutschen Familienunternehmen durch seine Mandate und durch sein Beratungsunternehmen *osb-international*; Fritz B. Simon durch sein Engagement in der Ausbildung von Familientherapeuten und Beratern, nicht zu vergessen seine Verdienste als Mitbegründer des Carl-Auer Verlags; Sabine Rau hat von Anfang an ihre Arbeit und die ihrer Schüler in der modernen internationalen Forschung verankert. Sabine Rau forschte und lehrte an verschiedenen Institutionen – EBS, WHU, King's College in London und nunmehr an der ESMT in Berlin. Rau verlangt englische Publikation, rigorose Methodenklärung vorweg, empirische und vorzugsweise auch quantitative Forschung. 2005 hat sie mit Joseph H. Astrachan und Kosmas X. Smyrniotis die »F-PEC Scale« zur Bestimmung des Gehalts an Familiencharakteristik in den verschiedenen Erscheinungsformen von Familienunternehmen entwickelt. Mit Peter Jaskiewicz (2006), Torsten M. Pieper (2007), Fabian Bernhard (2008) und Maximilian Leitersdorf (2013) hat sie eine große Anzahl von Schülern betreut, die die *venia legendi* erhalten haben und heute in der internationalen Forschung hohes Ansehen genießen. Torsten Pieper etwa ist Präsident der IFERA. Ein gutes weiteres Dutzend von Doktoranden und Doktorandinnen nehmen Führungspositionen in Familienunternehmen und Beratungen ein. Heute forscht Rau – als Mutter von drei Kindern vielleicht wieder mit biografischem Bezug – an der ESMT über die Erziehung der Kinder in Unternehmerfamilien zu verantwortungsvollen und kompetenten Gesellschaftern.

Und nun kommt Arist von Schlippe dazu und betreut Arbeiten wie folgende: Krisenmanagement in Familienun-

ternehmen (Rüsen, 2007) bzw. Beirat in der Krise (Freysoldt, 2013); Konflikte und Bindung in Unternehmerfamilien (Neuvians, 2010, Grossmann, 2014, Ammer, 2014, Schmid, 2017), natürlich auch Arbeiten zur Nachfolgethematik (Otten-Pappas, 2015, Cravotta, 2012), aber ebenso »hard-core BWL« mit Finanzthemen wie Private Equity im Familienunternehmen (Sabel, 2015) bis zu »weichen« Themen wie die »Macht der Geschichten« (Zwack, 2011); und es sind noch weitere Arbeiten in Vorbereitung.

Nehmen wir nun als Zwischenergebnis die ersten zwei Jahrzehnte der deutschsprachigen Forschung in den Blick, dann kann vermutlich nur ein »reingeschmeckter« Besucher versuchen, Schwerpunkte der Forschung hervorzuheben. Durch Fritz B. Simon, Rudolf Wimmer und Arist von Schlippe wurde ein Schwerpunkt in der Erforschung der Unternehmerfamilie aus der Perspektive der Theorie sozialer Systeme gebildet. Dies wirkt nach bei der nächsten Generation. Dann füllen deutschsprachige Forscher – vielleicht relativ stärker als Forscher anderer Regionen – mit ihren Themen den Sektor des »Unternehmens« im Drei-Kreis-Modell aus. Thomas Zellweger in St. Gallen hat einen Fokus auf die Finanzseite des Familienunternehmens, hier ist aber auch Ann-Kristin Achleitner in München zu nennen sowie Mark Mietzner und Stefan Prigge. Finanz-Themen werden ebenfalls in Witten / Herdecke wiederholt in Dissertationen aufgegriffen. Das Thema Innovation wird von mehreren Forschern vorangetrieben (Prügl, Kammerlander, Calabrò, Block, Moog). Ebenso ist die Personalwirtschaft und Führung im Familienunternehmen ein Forschungsbereich, der von Andreas Hack, Marcel Hülsbeck, Petra Moog, Christina Hoon und Peter Klein gepflegt wird. Im Marketing hat Reinhard Prügl mit ersten Dissertationsprojekten einen spannenden Forschungskreis abgesteckt. Andrea Calabrò greift das hochaktuelle The-

ma der Internationalisierung auf. Es gibt allerdings noch viele, weitgehend unerschlossene Bereiche, während es über den Nachfolgeprozess – problemgetrieben – von Anfang an viele Beiträge gibt. Arist von Schlippe reiht sich mit mehreren von ihm betreuten Dissertationen in diesen Schwerpunkt der deutschen Forschung zum System des Familienunternehmens ein.

Brückenschlag zwischen Unternehmen und Familie

Wie kann es kommen, fragt sich der Betriebswirt, dass ein sicher talentierter, aber eben doch im Fach Spätberufener solche genuin betriebswirtschaftlichen Themen wie Krise und Governance aufgreift und betreut? Der befragte Forscher bekennt, dass dies deshalb möglich war, weil er selbst keine eigene Forschungsstrategie hat und daher darauf angewiesen oder auch daran interessiert ist, welche Themen die Kandidaten von sich aus gerne aufgreifen würden. Die Themen »zwischen Familie und Betriebswirtschaft des Unternehmens« haben sich so im Laufe der Jahre als ein Schwerpunkt herausgebildet. Diese Themen werden in dem klassischen Medium für eingehende Reflexionen, in einer Monografie, bearbeitet.

Damit kommen wir zu einem Aspekt, der für Arist von Schlippes Forschungsarbeit zentral ist. Von Schlippe vergibt keine »konsekutiven Arbeiten«, die sich aus mehreren Aufsätzen zusammensetzen. Die Arbeiten, die die Zwischentöne in dem »Dazwischen« der Systeme ausloten, beruhen auf qualitativen Forschungsmethoden. Und die Arbeiten sind in der Muttersprache des Forschers geschrieben – auf Deutsch. Von Schlippe ist von der Bedeutung des Sprachvermögens überzeugt, um die Schattierungen in den Zwischenräumen auszuloten.

Brückenschlag zwischen der Forschung in Deutschland und im Ausland

Der Fundus der deutschsprachigen Forschung zu Familienunternehmen ist eindrucksvoll. Er kann sich durchaus neben der dominierenden amerikanischen Forschung sehen lassen, hat aber noch nicht die gleiche Sichtbarkeit im internationalen Raum. Dies ist schon dadurch bedingt, dass diese Forschung eben weitgehend in der klassischen deutschen Dissertation, also als Monografie, veröffentlicht wird. Mehr und mehr werden diese Monografien auch auf Englisch geschrieben. Die Monografie hat den Vorteil, dass ein Thema umfassend erörtert werden kann. Dies wird im amerikanischen Raum eher in Form von Aufsatzsammlung zu leisten versucht.

Was kann nun getan werden, um das Spannungsverhältnis zwischen nationalem Forschungsrahmen und Impact in der internationalen Forschungsgemeinde zu lösen? Für Arist von Schlippe war die Arbeit im STEP-Projekt mit anderen Lehrstühlen in der Welt eine solche Brücke. Obwohl er wie auch seine Schüler meist auf Deutsch veröffentlichten, findet seine Forschung dennoch den gebührenden Niederschlag im internationalen Forum, siehe seinen Beitrag im *SAGE Handbook of Family Business* (2014). In diesem ist natürlich auch Sabine Rau mit einem Beitrag vertreten. Wie auch immer das Spannungsverhältnis gelöst werden kann: Torsten Pieper, dessen Muttersprache und persönliche Kontakte ihm einen direkten Zugang zur deutschen Forschungslandschaft geben, fordert die deutsche Gemeinde nachdrücklich dazu auf, mehr Beiträge für internationalen Zeitschriften, wie *Family Business*, einzureichen.

Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis

Wenn man Arist von Schlippes Wirken betrachtet, so wäre diese Darstellung nicht vollständig, ohne seinen

»Impact« bei den Praktikern, den Familiengesellschaftern, anzusprechen. Es gelingt ihm, den Spannungsbogen zwischen Rigor und Relevance zu überbrücken. Er nimmt das Dilemma zur Kenntnis, benennt die Ringvorlesungen in Witten danach, verbindet aber die viel beschriebenen Gegensätze (Kieser, 2011) mit großer Leichtigkeit – ohne dabei in den Modus der Expertenliteratur zu verfallen. Es ist zu vermuten, dass ihm seine berufliche Erfahrung im medizinischen Bereich dabei geholfen hat, die Orientierung auf die praktische Relevanz zu bewahren. Im neuen Grundsatzwerk von Schlippe, Groth & Rösen (2017) wird ihr Verfahren der Aktionsforschung beschrieben, mit dem sie in situ die Unternehmerfamilien erkunden – und diese machen mit. Das Vertrauen dieser doch eher der Theorie gegenüber skeptisch eingestellten Gruppe zu gewinnen ist eine erstaunliche Fähigkeit und öffnete der Forschung zu Familienunternehmen viele Türen.

Mit der durch den Wettbewerbsdruck der Institute bedingten zunehmenden Spezialisierung braucht die Forschungsgemeinde die Kapazität der Generalisten, die die Vielzahl der Einzelbeiträge zu monografischen Gesamtübersichten zusammenfügen, sowie der Brückenbauer, die die Kreise des Dreikreismodells unseres Forschungsansatzes verbinden. Vielleicht haben die Migranten aus anderen Forschungswelten eine besondere Fähigkeit, solche Integrationsarbeit zu leisten. In diesem Sinne ein herzliches Willkommen dem Migranten von der Sozialpsychologie, Heiko Kleve, der nunmehr den Lehrstuhl von Arist von Schlippe übernimmt.

→ **Bibliografie**

- Kieser, A. (2011). Between rigor and relevance: Co-existing institutional logics in the field of management science. *Society and Economy*, 33, 237 – 247.
DOI doi.org/10.1556/SocEc.33.2011.2.1
- Klein, S. B. (2010). *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen*. Lohmar / Köln: EUL (3. Aufl.).
- Melin, L., Nordqvist, M., & Sharma, P. (2014). *The SAGE Handbook of Family Business*. Los Angeles et al.: SAGE.
DOI 10.4135/9781446247556
- Schlippe, A. v., & Schweitzer, J. (2012). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
DOI 10.13109/9783666462566.453
- Schlippe, A. v., Groth, T., & Rüsen, T. A. (2017). *Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
DOI 10.13109/9783666403811
- Simon, F. B. (1999): Organisationen und Familien als soziale Organisationen unterschiedlichen Typus. *Soziale Systeme*, 5, 181 – 200.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., & Vater, G. (1996/2005). *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgsstory?* Wiesbaden: Gabler (1. Aufl. 1996, 2. Aufl. 2005).

**Anschrift des Verfassers**

PD Prof. Dr. Hermut Kormann
Büro für Familienunternehmen
Am Sudhaus 11
89077 Ulm
www.buero-kormann.de

Dr. Hermut Kormann nahm nach dem Studium zum Diplom-Kaufmann vier Jahrzehnte Führungspositionen bei deutschen, international tätigen Unternehmen ein, davon zwei Jahrzehnte als CFO und CEO bei einem großen, deutschen Familienunternehmen des Maschinenbaus. Er lehrt seit 2000 an der Universität Leipzig und seit 2008 an der Zeppelin-Universität, Friedrichshafen, insbesondere Strategie und Governance von Familienunternehmen. Er forscht hierbei hauptsächlich über das Wachstum von Familienunternehmen. Ferner hat er Mandate in Beiräten von Familienunternehmen.