



PICTET » wifu Träger

Aus dem »Wittener Institut für Familienunternehmen« an der Universität Witten/Herdecke. Mit Unterstützung der Schweizer Privatbank Pictet & Cie, einem von 38 Trägern des WIFU.

# Eine Dekade Forschung

## Von Familienunternehmen für Familienunternehmen

Familienunternehmen prägen die wirtschaftliche Landschaft in Deutschland und leisten einen herausragenden Beitrag zum Wohlstand und zur Zukunftssicherung unserer Gesellschaft. Heutzutage muss dies wohl kaum noch gesondert hervorgehoben werden. Das gilt auch für die Tatsache, dass Familienunternehmen oft völlig anders aufgestellt



Prof. Dr. Arist v. Schlippe

sind als rein börsennotierte Firmen: Ihre vielfach zu beobachtende Werte-Orientierung, ihre Standorttreue und ihre Verpflichtung auf Tradition und Innovation sind eng verknüpft mit dem bestimmenden Einfluss der Unternehmerfamilie und machen einen Großteil ihrer Stärke aus.

Auch wird kaum jemand heute mehr die These vertreten, Familienunternehmen seien »Auslaufmodelle«. Sie sind weder besser noch schlechter als andere Unternehmensformen, doch sie haben zwei Gesichter: Sie sind entweder sehr erfolgreich oder aber sehr scheiterngefährdet. Sie verfügen mit der Familie über eine Ressource, die kein anderer Unternehmenstyp aktivieren kann, und sie »kaufen« sich mit dieser Ressource zugleich spezifische Risiken ein wie Nachfolgekön-

flikte, »Stammeskriege« etc. Trotz dieser Janusköpfigkeit sind sie auf längere Sicht erfolgreicher als Publikumsgesellschaften. Dies zeigen auch zahlreiche Studien. All



Torsten Groth

diese Erkenntnisse über Familienunternehmen begegnen heute gewissermaßen als Selbstverständlichkeit. Vor zehn Jahren sah es freilich noch ein wenig anders aus.

### Die erste Phase: Das Institut von 1998 bis 2004

Das Wittener Institut für Familienunternehmen wurde 1998 mit finanzieller Unterstützung der Deutschen Bank AG als »Deutsche Bank Institut für Familienunternehmen« (DIFU) gegründet. Im Gründungszeitraum war es deutschlandweit das einzige wissenschaftliche Institut, das sich mit der Erforschung von Familienunternehmen beschäftigte. Noch heute, trotz einer weit stärkeren akademischen Fokussierung auf Familienunternehmen, kann man sich wundern, dass einem Unternehmenstypus, dem mindestens 80 % aller Unternehmen zuzurechnen sind, so wenig wissenschaftliche und öffentliche Beachtung geschenkt wird. Etabliert hatte sich

allenfalls das Thema »Mittelstand«. Da dieser Begriff aber allein eine Größenklasse an Mitarbeiterzahl oder Umsatz eines Unternehmens definiert, waren und sind darauf aufbauende Forschungsansätze ungeeignet, um die spezifischen Besonderheiten von Familienunternehmen zu erfassen.

Auch wenn Familienunternehmen in ihren qualitativen Besonderheiten weitgehend missachtet wurden, gab es doch ein Thema, mit dem Familienunternehmen früh in Verbindung gebracht wurden: die Nachfolge. Mitte der 80er Jahre stieg die Zahl an Unternehmensübergaben deutlich an, da die Nachkriegsgründergeneration ein Alter erreichte, in dem Nachfolgescheidungen zu treffen waren. Sicher gab dies den Überlegungen zur Gründung eines Instituts für Familienunternehmen weiteren An Schub, obgleich schon damals klar war, dass sich die Thematik nicht auf die Nachfolge beschränken wird.

Das Institut sollte so aufgestellt sein, dass es das Familienunternehmen in all seinen besonderen Ausprägungen, also das Zusammenspiel einer Familie und eines durch sie geprägten Unternehmens, erfasst. Wenn ein Unternehmen geprägt ist durch Familien-, Unternehmens- und Gesellschafterdynamiken, muss die akademische Besetzung diese Dynamiken auch in sich spiegeln. Aufgrund dieser Überlegungen kam es zur Ausschreibung dreier Lehrstühle: der betriebswirtschaftliche Lehrstuhl fokussiert die besonderen unternehmerischen Fragestellungen eines Familienunternehmens, der juristische Lehrstuhl hält die gesellschaftsrechtlichen Fragestellungen im Blick und der psychologisch-soziologische Lehrstuhl befasst sich vornehmlich mit dem erfolgskritischen Zusammenspiel von Familie und Unternehmen.

Blickt man zurück, gerät fast in Vergessenheit, dass der Zeitpunkt der Gründung keineswegs einer war, der vom Zeitgeist unterstützt wurde: 1998 war die Zeit der Internetgründungen. Es war die Zeit des Börsenhype, in der auch Kleinanleger Phantasien schnellen Reichtums entwickelten. Die Zeit der »New Economy« ließ im Gegenzug alles andere zur »Old Economy« werden. Diese



Gründung »wider den Zeitgeist« wurde finanziell durch die Deutsche Bank möglich gemacht. Ideell stand von Anbeginn eine Vielzahl engagierter Familienunternehmer hinter dem Projekt. Gemeinsam bildeten sie den Institutsrat, der halbjährlich zusammenkam, um die Arbeit der Wissenschaftler kritisch konstruktiv zu begleiten.

In die Zeit der ersten Phase fielen wichtige Studien und Untersuchungen, etwa zur Familie des Familienunternehmens, zur Nutzung der Möglichkeiten des E-Commerce, zu den Auswirkungen von »Basel II« oder zur »Corporate Governance« in Familienunternehmen. Vor allem aber wurde der »Wittener Kongress für Familienunternehmen« gestartet, der sich mittlerweile als einzigartige Austauschplattform zwischen Familienunternehmern und Wissenschaftlern etabliert hat und im Februar 2009 bereits zum elften Mal stattfinden wird.

## Die zweite Phase: Das Institut von 2005 bis heute

Die Förderung durch die Deutsche Bank war von Anfang an als Anschubfinanzierung konzipiert. Bis Ende 2004, so die Vorgabe, sollte das Institut so positioniert und bekannt sein, dass es gelingen könnte, hinreichend viele Familienunternehmen für eine Vollfinanzierung des Instituts zu gewinnen. Für dieses Projekt konnten mehrere Ressourcen genutzt werden, zum einen die im Laufe der Jahre gewachsenen Beziehungen zu Familienunternehmern, der Einsatz engagierter Wittener Studenten in der Ansprache von Unternehmern, vor allem aber die Erfahrungen aus dem Projekt »Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen«: Hier trafen sich regelmäßig zehn Inhaber großer, erfolgreicher Familienunternehmen, um gemeinsam mit Wissenschaftlern des Instituts über Erfolgsfaktoren für Langlebigkeit zu reflektieren. Ein von allen Unternehmern geteilter Eindruck war, dass das Projekt Möglichkeiten zum Austausch mit anderen Familienunternehmern bot, die so sonst nirgends bestehen.

Aufgrund dieser Erfahrungen wurde das Konzept des Projekts daraufhin zum

Vorbild für die Institutsfinanzierung. Es wurde ein »Club der Institutsträger« gegründet, dem interessierte Familienunternehmer beitreten können. Gesucht und gefunden wurden ca. 40 Unternehmen, die das Institut mit seinen drei Professoren, wissenschaftlichen Mitarbeitern und Sekretariaten mit einem jährlichen Beitrag finanzieren. Diese Idee erwies sich als so tragfähig, dass der Wechsel in der Trägerschaft im Sommer 2005 erfolgte. Das Institut darf sich seither selbstbewusst als »Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen« bezeichnen. Mit der Änderung der Trägerschaft kam es zum Namenswechsel: Aus dem »Deutsche Bank Institut für Familienunternehmen« wurde das »Wittener Institut für Familienunternehmen« (WIFU).

Seitdem sind aus der Arbeit des Instituts weit über 100 Fachpublikationen hervorgegangen, die Vertreter des WIFU sind durch Vorträge und Seminare bei den verschiedensten Gelegenheiten präsent. Artikel, Interviews und Kommentare in der Tagespresse und im Rundfunk sorgen zudem dafür, dass das Thema »Familienunternehmen« in der Öffentlichkeit präsent bleibt.

Die in der Gründerzeit praktizierte Interdisziplinarität ist dem Institut erhalten geblieben und hat sich als Erfolgskriterium erwiesen: Die beiden Gründungsprofessoren Fritz B. Simon und Rudolf Wimmer teilten sich den Lehrstuhl »Führung und Organisation von Familienunternehmen«, der seit 2005 unter der Bezeichnung »Führung und Dynamik von Familienunternehmen« von Professor Arist v. Schlippe geführt wird. Professor Knut Lange hatte den juristischen Lehrstuhl bis 2007 inne. Heute wird er von Professor Klaus Tiedtke gehalten. Die Professur für Betriebswirtschaftslehre wurde bis 2008 durch Thomas Armbrüster besetzt. Seit 2008 fungiert zudem Dr. Tom Rösen als geschäftsführender Direktor des WIFU. >>

*Prof. Dr. Arist v. Schlippe,  
und Torsten Groth, wiss. Mitarbeiter,  
Lehrstuhl für Führung und Dynamik,  
Wittener Institut für Familienunternehmen,  
Private Universität Witten/Herdecke*

>> wifu Träger

Alfred Talke GmbH & Co. KG, Hürth ▶ **Apetito AG**, Rheine ▶ **BJB GmbH & Co. KG**, Arnberg ▶ **BPW Bergische Achsen KG**, Wiehl ▶ **BRABUS GmbH**, Bottrop ▶ **Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG**, Coburg ▶ **Buchanan Capital Holding AG**, Starnberg ▶ **BWE Bauwerkserhaltung**, Hamburg ▶ **Dr. August Oetker KG**, Bielefeld ▶ **E. Merck OHG**, Darmstadt ▶ **EQUA Stiftung**, Herrsching ▶ **Ernst Klett AG**, Stuttgart ▶ **Hatlapa GmbH & Co. KG**, Neumünster ▶ **HERMES Arzneimittel GmbH**, Großhesselohe ▶ **Johannes Reifenhäuser Holding GmbH & Co. KG**, Troisdorf ▶ **Leopold Kostal GmbH & Co. KG**, Lüdenscheid ▶ **Malzer's Backstube GmbH & Co. KG**, Gelsenkirchen ▶ **MHM Holding GmbH**, Kirchheim ▶ **Nobilia-Werke J. Stickling GmbH & Co.**, Verl ▶ **Nolte-Holding GmbH**, Germersheim ▶ **Pictet & Cie**, Genf ▶ **POCO Holding GmbH**, Bergkamen ▶ **Prowell GmbH**, Offenbach ▶ **Raps & Co. Gewürzwerke**, Kulmbach ▶ **Rethmann AG & Co.**, Selm ▶ **Sal. Oppenheim jr. & Cie. KGaA**, Köln ▶ **STD Schweißtechnik Düsseldorf GmbH & Co. KG**, Wetter ▶ **Steinhoff Europe GmbH**, Westerstede ▶ **Stiftung Familienunternehmen**, Stuttgart/München ▶ **Vorwerk & Co. KG**, Wuppertal ▶ **Wepa Papierfabrik P. Krengel GmbH & Co. KG**, Arnberg ▶ **Westfalen AG**, Münster ▶ **Westhoff Beteiligungs GmbH & Co. KG**, Köln ▶ **Wilhelm Grillo Handelsgesellschaft mbH**, Duisburg ▶ **Wolcraft GmbH**, Kempenich ▶ **Wolfgang Suwelack-Stiftung**, Billerbeck ▶ **Wrede Industrieholding GmbH & Co. KG**, Arnberg ▶ **ZIMBO GmbH & Co. KG**, Bochum

