

VOM URSPRUNG DER FORSCHUNG ZU FAMILIEN-UNTERNEHMEN

ÜBER DIE ANFÄNGE UND DEN AKTUELLEN STAND DER WISSENSCHAFTLICHEN AUSEINANDERSETZUNG

VON PROF. HERMUT KORMANN UND PROF. RUDOLF WIMMER

ABSTRACT

Das 20-jährige Bestehen des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) und das zehnjährige Bestehen des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen I FIF geben Anlass dazu, die Entwicklung der Forschung und Lehre zu Familienunternehmen in Deutschland nachzuzeichnen. In einem ersten Beitrag wollen wir die Ursprünge dokumentieren. In einem nachfolgenden Beitrag sollen Desiderata für die künftige Bedeutung dieser Forschungsrichtung erörtert werden. So werden beide Teile zusammen vom Ursprung und Ziel der Forschung zu Familienunternehmen handeln.

I. Die Vorläufer

Die Forschung zu Familienunternehmen kann man als eine spezielle Betriebswirtschaftslehre oder aber als einen Forschungszweig der Soziologie oder aber als transdisziplinären Forschungsbereich *sui generis* ansehen. Wir konzentrieren uns hier auf die betriebswirtschaftliche Perspektive, weil wir besondere Erwartungen an die Mission der Forschung und Lehre im öffentlichen Raum begründen möchten.

Die Betriebswirtschaftslehre gibt es im deutschsprachigen Wissenschaftsraum etwa seit 1914, als die erste Pflingstagung der Fachvertreter in Leipzig stattfand, der 1921 die Gründung des „Verbandes der Dozenten für Betriebswirtschaftslehre an den deutschen Hochschulen“ folgte. Wie jede neu entstehende Disziplin hat sie sich zunächst des Objektes und der Betrachtungsweise¹ vergewissert, heute würde man dies wohl als die Methodendiskussion bezeichnen. Es ging noch darum, ob der – eignerunabhängig definierte – Betrieb (damals herrschende Meinung) oder die privatwirtschaftliche Unternehmung² das

Objekt sind. Das Familienunternehmen wurde noch nicht als untersuchungswürdiges Objekt der Betriebswirtschaftslehre hervorgehoben.

Bevor wir aber weitergehen, sollte festgehalten werden, dass Familienunternehmen durchaus wahrgenommen wurden. Der erste literarische Bestseller des Jahrhunderts über die Lübecker Unternehmerfamilie der Buddenbrooks erschien 1901. Damit wurde auch das unglückliche und wissenschaftlich nicht haltbare Theorem des „Niedergangs in der dritten Generation“ populär.³ Aus dieser Zeit stammt auch das Konstrukt des *ehrbaren Kaufmanns*, das für das Selbstverständnis von Familienunternehmern Bedeutung hat oder haben sollte.⁴

Ferner zog in der Zeit, in der das säkulare Werk von Schumpeter (1912) entstand, der Unternehmer als Persönlichkeitstypus die Aufmerksamkeit auf sich: Kuh (1918): Der selbständige Unternehmer. Seine wirtschaftliche, politische und soziale Bedeutung; Häussermann (1932): Der Unternehmer. Seine Funktion, seine Zielsetzung, sein Gewinn; Mehmke (1932): Der Unternehmer und seine Sendung.⁵ In der Tat wird im wirtschaftshistorischen Rückblick deutlich, welche hohe Bedeutung das Rollenbild des Unternehmers und die Perpetuierung dieser Rolle in der Unternehmerfamilie für die Entwicklung einer Volkswirtschaft haben.⁶

Soweit die Betriebswirtschaftslehre als eine auf das praktische, wirtschaftliche Handeln ausgerichtete Wissenschaft eine

1 Sieber (1931).

2 Rieger (1928).

INHALT

- I. Die Vorläufer
- II. Die Anfänge in den USA
- III. Ausstrahlung nach Europa
- IV. Der Anfang in Deutschland
- V. Das erreichte Reifestadium der Forschung auf internationaler Ebene
- VI. Die immer noch randständige Existenz der Forschung
- VII. Zusammenfassung

3 Stichter (2014).

4 Bauer (1906).

5 Zum Schmunzeln regt heute der Versuch bei Kuh (1918) an, das Unternehmertum als typische deutsche Eigenschaft zu qualifizieren: Zum Beleg dient die Schlusszene von Faust II, in der Faust die Vision hat, Räume für Millionen zu schaffen.

6 Kocka (1979) und (2013).

Grundlagenforschung braucht, ist diese dem Forschungsbe- reich der allgemeinen BWL zuzuordnen. Eine spezielle Betriebs- wirtschaftslehre muss sich um die *spezifischen* Herausfor- derungen ihres Untersuchungsobjektes kümmern. Diese werden aus der Perspektive der Praxis artikuliert. Und die Forschung muss für diese praktischen Problemstellungen Relevanz ge- winnen, jedenfalls dann, wenn man eine ausschließlich selbst- referenzielle Entwicklung von Wissenschaft vermeiden will.

Vor der Entwicklung einer wissenschaftlichen Disziplin gibt es daher mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Praxis der Beratung, durch die die Akteure eine bessere Bewältigung der Probleme erwarten. In Deutschland sind die von Beratern bereits früh und vorrangig wahrgenommenen Herausforderungen der Familien- unternehmen – man muss dies so sagen – schon immer und heute noch die Steuerbelastung, gefolgt von weiteren Proble- men des Gesellschaftsrechts und des Familienrechts (Ehever- träge, Testamente). Die Familiengesellschaft war in Deutsch- land in den 30er-Jahren ein Begriff der steuerlichen Gewinner- mittlung. Im Familienunternehmen konnte der steuerpflichtige Gewinn auf die Familienunternehmer aufgeteilt werden. Die Fi- nanzgerichte haben natürlich in den Fällen Missbrauch dieser Gestaltungsmöglichkeit gewittert, wenn die beteiligten Famili- enmitglieder tatsächlich keine Teilhabe an der Unternehmens- führung hatten. Der Gesellschaftsrechtler Hengstmann hat 1935 in seiner Dissertation und später in seiner Habilitation die Merk- male einer Familiengesellschaft herausgearbeitet.⁷ Einige der typischen Problembefunde wie die Gefahr der Aufsplitterung der Anteile u.a. wurden in dieser Arbeit bereits aufgegriffen. Ebenfalls 1941 erschien von Alexander Knur: Die Familienge- sellschaft. Eine vergleichende Untersuchung der Unterneh- mensformen.

Nach dem Krieg wurde das Steuerproblem noch viel drängen- der. Die Juristen Conrad Böttcher und Jörg Beinert⁸ haben sich in besonderer Weise auf die Fragen der GmbH und der Famili- enunternehmung konzentriert. Seit 1977 gibt es das von Ger- rit Langenfeld und Winfried Gail begründete „Handbuch Famili- enunternehmen“, das 40 Jahre als Loseblattsammlung ununter- brochen erschienen ist.⁹ Eine frühe betriebswirtschaftliche Dissertation zu Familienunternehmen legte Arend Oetker 1969 mit dem Titel „Wachstumssicherung von Familienunterneh- men“ vor, worin bereits eine hoch interessante Typologie die- ser Unternehmen nach der Position des Mitwirkens der Fami- lie in der Geschäftsführung oder im Aufsichtsrat vorgeschla- gen wird. In den 80er-Jahren erschienen erste Veröffentlichun- gen zum Thema Beiräte – allerdings im Kontext zu Mittelbet-rieben, die zugleich als Familienunternehmen zu verstehen sind.¹⁰ Albach und Freund veröffentlichten 1989 eine vielbe- achtete Studie zum Thema „Generationswechsel und Unter- nehmenskontinuität“, die die Risiken des Nachfolgeprozesses in den Mittelpunkt rückte.

All die hier genannten Veröffentlichungen bleiben Episoden im Strom der Literatur. Es ergibt sich daraus noch kein Paradig- ma im Sinne von Thomas S. Kuhn (1976). Er versteht darunter,

dass „einige anerkannte Beispiele für konkrete wissenschaft- liche Praxis – Beispiele, die Gesetz, Theorie, Anwendung und Hilfsmittel einschließen – Vorbilder abgeben, aus denen be- stimmte festgefügte Traditionen wissenschaftlicher Forschung erwachsen“.¹¹ Ein solches Paradigma kann erst dann entste- hen, wenn die Erkenntnisse eines Forschers weiter getragen beziehungsweise entwickelt werden. Dies geschieht vorzugs- weise durch eine sich selbst reproduzierende *Scientific Com- munity*, die durch eigene wissenschaftliche Zeitschriften und Kongresse, spezialisierte Forschungsinstitute und Lehrstühle ein abgegrenztes Forschungsfeld durch einen sich wechsel- seitig stimulierenden Erkenntnisprozess erschließt. Hiervon kann in dieser Zeit noch nicht die Rede sein. Allerdings bleibt festzuhalten, dass die Anfänge der akademischen Beschäfti- gung mit der Familienunternehmung in Deutschland – initiiert durch die anwaltlichen Berufsträger – dazu führt, dass die For- schung zu Familienunternehmen auch heute in Deutschland in spezifischer Weise durch eine juristische Perspektive geprägt wird.¹²

II. Die Anfänge in den USA¹³

Unser Blick richtet sich nunmehr in die USA. Auch hier ist die Wissenschaft aus der Beratung hervorgegangen.¹⁴ Es waren allerdings nicht die juristischen Berater, sondern Organisati- onssoziologen und Psychologen, die die Familien der Famili- enunternehmer beraten haben. Das 1962 von Léon und Katy Danco in Cleveland, Ohio, begründete Institut *The Center for Family Businesses* ging als sichtbar spezialisierte Beratungs- gruppe in die Annalen ein. Harry Levinson und Richard Beck- hard sind ebenfalls bekannte Berater. Letzterer hat 1983 das auch heute noch aktive Family Firm Institute begründet. Craig Aronoff, John L. Ward, Kelin Gersick arbeiteten alle als Ber- ater, bevor sie sich als Forscher mit dem Forschungsgegenstand Family Business profilierten.

Der erste Aufsatz in einer wissenschaftlichen Zeitschrift – Har- vard Business Review – explizit zum Thema Family Business und nicht mehr nur zu Small and Medium-Sized Businesses dürfte wohl Robert G. Donnelly's „The Family Business“ (1964) gewesen sein.¹⁵ Einige Jahre später erschien ebenda ein be- rühmter Aufsatz von Harry Levinson zu einem typischen Fami- lienthema: „Conflicts that plague family businesses“ (1971). Die Literaturübersicht von Sharma et al. (2007) führt für die 70er- Jahre ein gutes Dutzend von Veröffentlichungen als Aufsätze wie auch schon als Bücher auf. Auch diese Veröffentlichun- gen sind dem – im Sinne von T. S. Kuhn – „Vor-Paradigma-Zu- stand“ zuzurechnen. Es gab ergo noch keine Tradition einer forschungsbasierten Erkenntnisgewinnung. ➤

7 Hengstmann (1935).

8 Die Kanzlei Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz ist aus der Kanzlei Böttcher/Bei- nert hervorgegangen und ist eine Quelle hervorragender Veröffentlichungen zu dem Forschungsgebiet der Familienunternehmung.

9 Deutsches wissenschaftliches Institut der Steuerberater e.V. (Hrsg.) (2018).

10 Gaugler/Heimbürger (1985); Klaus (1988).

11 Kuhn (1976), S. 25.

12 Man denkt in diesem Zusammenhang daran, dass der Berufsstand der Ju- risten eine ganze Reihe profilierter Forscher zu Familienunternehmen stellt (Kalss, Kirchdörfer, May) und z.B. neuerdings die Diskussion um den Gel- tungsbereich von Familienverfassungen in Deutschland von den Fachvertre- tern der Rechtsberatung übernommen wurde (Fleischer, 2017; Hueck, 2017), während in den USA kein ähnlicher Einfluss der juristischen Fachvertreter wahrzunehmen ist.

13 Die Angaben in diesem Abschnitt stützen sich weitgehend auf den Aufsatz Sharma et al. (2007) sowie auf Gespräche mit Joseph H. Astrachan.

14 Bird et al. (2002).

15 Abgedruckt in Aronoff et al. (Ed.) (2002). Dieses Sourcebook ist eine vorzüg- liche Quelle für die frühen Veröffentlichungen.

Der Beginn einer solchen Forschung ist 1981 durch die Einrichtung des Centers for Family Business unter Craig Aronoff in Kennesaw, damals noch State College, heute Universität, zu datieren. Andere renommierte Universitäten folgen zügig mit eigenen Programmen: Wharton 1982, Oregon State University, College of Business, 1985.

1982 promovierte John A. Davis zu dem Thema „The influence of life stage on father-son work relationship in family companies“ an der Harvard University. Mit dem dort entwickelten Dreikreis-Modell (S. 14 und 15) wird eines der ersten paradigmatischen Konzepte entwickelt, die für die weitere Forschung zu diesem Thema bis heute relevant sind.¹⁶ 1985 gab es außerdem die erste Konferenz von 30 Forschern bei der Universität of Southern California, Chair John Davis. 1987 veröffentlichte John Ward erstmals das Buch „Keeping the family business healthy“.¹⁷ Erst seit diesem Zeitraum gibt es einen kontinuierlichen Forschungsstrom zu Fragen der Familienunternehmen in den USA.¹⁸ Diese Forschung wurde anfänglich stark von der Beratungspraxis der beteiligten Forscher befruchtet. Diese Berater/Forscher arbeiteten an den klassischen Fragen bezogen auf die Schnittstelle von Unternehmerfamilie und Unternehmen: Nachfolge, Aufgaben verantwortlicher Gesellschafter, Family Protocol, Family Council.

Bald erwarben diese frühen Initiativen die Voraussetzungen für eine anerkannte akademische Disziplin. Lehrstühle der spezifischen Nomenklatur an verschiedenen renommierten Universitäten wurden begründet. Weitere Forscher, die ursprünglich für andere Wissensbereiche akkreditiert waren, wie James Chrisman und Jess Chua, wandten sich diesem neuen Fachgebiet zu. Es wurde eine eigene Zeitschrift, „Family Business Review“, ins Leben gerufen sowie ein Verband, „Family Business Network“, gegründet, der ein Forum zur Begegnung der Familienunternehmer selbst war, aber auch eine Plattform für Forschungsinitiativen bot. Später kamen spezielle Vereinigungen der Forscher hinzu: die Strategic Interest Group bei der European Academy of Management (EURAM) sowie die International Family Enterprise Research Association (IFERA) oder auch die Family Enterprise Research Conference (FERC) als speziell ausgerichtete Forschungsgemeinschaften.

III. Ausstrahlung nach Europa

Als erste deutschsprachige Bücher zu Familienunternehmen lassen sich Veröffentlichungen an der Hochschule St. Gallen benennen. Das ist kein Zufall. Die anekdotische Evidenz weist darauf hin, dass nach dem Krieg die nächste Generation von Familienunternehmern eine Präferenz für die Hochschule St. Gallen hatte. Emil Brauchlin, Direktor am Institut für Betriebswirtschaft, schrieb 1982 das Buch: „Familienfremde Top Manager in Familienunternehmen“. In diesem Umfeld schrieb Christine Bechtle (1983) ihre Dissertation über „Die Sicherung der Nachfolge in der Familienunternehmung“, die über viele Jahre hinweg zitiert wurde; es folgte Dankwart von Schultzen-dorff (1985) mit „Fremdmanager in Familienunternehmen. Eine empirische Analyse“. An der Hochschule St. Gallen bestand seit 1946 ein Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG). Mit der Übernahme der Geschäftsführung dieses Insti-

tuts durch Thomas Zellweger 2011 wurde es um ein *Center for Family Business* erweitert. Dies ist heute – neben der fortgeführten Pflege der KMU-Thematik – eines der großen Zentren für Forschung, Lehre und Erfahrungsaustausch von Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum. Weiterhin haben seit 1987 das IMD (International Institute for Management Development), Lausanne, bzw. deren Vorgängerinstitute IMI und IMEDE,¹⁹ sowie später in Frankreich das INSEAD, Fontainebleau, Kurse in *Family Business* angeboten.

1987 wurde an der IESE Business School, Universität Navarra, Barcelona, Spanien, der erste Lehrstuhl für Family Business unter Miguel Ángel Gallo²⁰ eingerichtet, heute unter Josep Tàpies. Gallo war mit der entstehenden Forschung in den USA vertraut und passte sie an die Fragestellungen von Klein- und Mittelbetrieben in noch wenig entwickelten Volkswirtschaften, wie Spanien damals war, an.²¹

IV. Der Anfang in Deutschland

In Deutschland können wir die Anfänge der Forschung unter dem Schlagwort Familienunternehmen an drei Grundpfeilern der Entwicklung festmachen. Erstens sind die Veröffentlichungen von Rudolf Wimmer et al. „Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?“ mit der ersten Auflage 1996 zu nennen. Sodann schaffte die Gründung des – damals noch – Deutsche Bank Instituts für Familienunternehmen an der Universität Witten-Herdecke 1998 die wohl größte universitäre Basis. Drittens sind die Arbeiten und die Schüler von Sabine Klein bzw. Sabine Rau sowohl für die internationale Verflechtung der deutschen Forschung wie auch für die nachhaltige Wirkung in der Forschungsgemeinschaft grundlegend.

In dem Vorwort zur ersten Auflage haben Wimmer et al. (1996) noch erläutert, welches Krisenszenario für Deutschland in der ersten Hälfte der 90er-Jahre bestand. Die Sorge vor dem Auslaufmodell war nicht so unbegründet. Ferner zeichnet sich dieses Buch dadurch aus, dass nicht nur der Frage nachgegangen wird, wie die Familie zusammengehalten werden kann, sondern auch einige Kapitel der Strategie des Unternehmens gewidmet sind, insbesondere der Frage, wie das Unternehmen krisenfest gemacht werden kann.

1998 wurde mit der Begründung des Wittener Instituts für Familienunternehmen eine von Anfang an konzentrierte Kompetenzkapazität geschaffen. Es waren die Disziplinen, die für eine ganzheitliche Lehre und Forschung erforderlich sind, mit Lehrstühlen vertreten: BWL, Psychologie/Soziologie und Recht. Es war eine im Wissenschaftsverständnis sehr autarke Schule, die bis heute einen eigenen Weg verfolgt. Schon in der Gründerphase stieß der Autor dieses Beitrages, Wimmer, auf die Kollegen Fritz B. Simon und Dirk Baecker, die als Theoriehintergrund für Familienunternehmen auf der Systemtheorie Luhmannscher Prägung, aber auch anderer Theoretiker wie Maturana und Spencer-Brown aufbauten. Diese Homogenität der theoretischen Ausrichtung wurde vor allem dadurch erreicht,

16 Davis, Tagiuri (1989).

17 Neuauflage Ward (2011).

18 s. Sharma et al. (2007) und (2014).

19 Fernández Pérez/Puig (2013), S. 20.

20 Miguel Gallo hat auch gemeinsam mit Mariano Puig die 100 größten spanischen Familienunternehmen zusammengebracht, in der *Impresa Familiar*, um zum einen Lehrstühle zum Thema Familienunternehmen zu sponsern (Spanien hatte zahlenmäßig lange die meisten Lehrstühle zu FB), und zum anderen, um Lobbyarbeit zu machen. So gelang es den beiden, dass Spanien relativ früh die Erbschaftssteuer auf Familienunternehmensvermögen abschaffte.

Diese Anmerkung verdanken wir Sabine Rau.

21 Fernández Pérez/Puig (2013), S. 24.

dass man einen völligen Neustart wagte. Die damals ja schon seit zehn Jahren florierende amerikanische Forschung zum Thema Family Business wurde damit nicht zur paradigmatischen Grundlage erhoben. Eine ähnliche wissenschaftstheoretische Ausrichtung verfolgt inzwischen das *Center of Family Business* an der Wirtschaftsuniversität Wien, geleitet von Hermann Frank. Ein Vertreter der klassischen Wittener Schule hielt und hält die in den USA genutzten Theorieressourcen mit Blick auf den Forschungsgegenstand Familienunternehmen für „unterkomplex“.

Eine der großen Leistungen dieser Schule ist das Konstrukt der Koevolution von Unternehmen und Familie. Beide in ihrem Charakter so gänzlich unterschiedlichen sozialen Systeme sind über das Eigentum auf das Engste aufeinander bezogen und bringen durch ihren wechselseitigen Einfluss auf beiden Seiten im Laufe der Zeit ganz charakteristische Merkmale hervor. Dazu zählen inzwischen gut erforschte Paradoxien und Konflikt dynamiken, deren erfolgreiches Management die Langlebigkeit dieses Unternehmenstyps begründet. Die Verfestigung der eigenständigen Theorie und Lehre wurde ferner durch verschiedene Formate zum Erfahrungstransfer mit der Praxis – in beide Richtungen – unterstützt. Der jährliche *Kongress für Familienunternehmen* mit einer immer noch wachsenden Teilnehmerzahl gehört dazu ebenso wie ein stupendes Oeuvre an Veröffentlichungen. Mit den auch für den Unternehmer lesenswerten Publikationen und dem Angebot von Erfahrungsaustausch-Veranstaltungen konnte nach dem Ausstieg der Deutschen Bank aus der Trägerschaft ein neuer Trägerkreis von Familienunternehmen gewonnen werden. Zu den nachhaltig wirksamen Büchern gehören z.B. Simon (2002): *Die Familie des Familienunternehmens*; Wimmer et al. (2004): *Mehrgenerationen-Familienunternehmen* (2005); und nun aktuell zum 20-jährigen Jubiläum: von Schlippe et. al. (2017): *Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie*. Zu dem gesamten Literaturfundus gehören dann noch an die fünfzig weitere Monografien, Sammelbände, Dokumentationen und geschätzt über 50 Dissertationen. Unter dem Ordinariat von Arist von Schlippe ist es gelungen, das Institut in Witten-Herdecke in den internationalen Forschungsstrom einzubinden. Diese Entwicklung wurde in den vergangenen Jahren von Andrea Calabro unterstützt. Allerdings werden die in Witten präferierten gesamthaften Darstellungen in Büchern, die zudem durchwegs auch für die Rezeption durch die Praxis und deren Berater geschrieben werden, im internationalen Forschungsstrom der A-Journals kaum wahrgenommen – mit der Ausnahme der durchaus angemessenen Repräsentation in Sammelwerken wie dem SAGE Handbook of Family Business.²²

Parallel zu dieser Entwicklung in Witten haben Sabine Klein bzw. Sabine Rau einen eigenen Forschungszweig errichtet, der von Anfang an – anders als der Weg in Witten – auf die internationalen Forschungszusammenhänge ausgerichtet war. Klein promovierte 1990 bei Lutz von Rosenstiel auf dem Gebiet der Organisationstheorie. Während ihrer Arbeit am INSEAD trat sie mit ersten Arbeiten über Familienunternehmen hervor. Mit „Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen.“, Erstauflage 2000, veröffentlichte sie das erste Lehrbuch. Während ihrer Lehrstuhl-tätigkeit an der EBS und WHU betreute sie

mehrere Dutzend Doktoratsstudien. Aus ihrer Schule kommen sechs Professoren auf dem Gebiet Family Business: Peter Jaskiewicz (2006), Torsten Pieper (2007), Fabian Bernhard (2008), Simone Chlosta (2009), Max Peter Leitterstorf (2013) und Réne Sadowski (2013). Sie hat früh mit etablierten Professoren aus dem internationalen Raum veröffentlicht. So gelangte die mit Joseph Astrachan und Kosmas Smyrniotis entwickelte F-PEC-Formel zur Typisierung der verschiedenen Erscheinungsformen von Familienunternehmen zu großer Bekanntheit im internationalen Raum, welche mit einer Einladung zu einem F-PEC-Revisited-Artikel im Jahr 2018 im *Family Business Review* gewürdigt wurde.²³ Sabine Rau gehört zu den Gründungsmitgliedern der internationalen Forschervereinigung IFERA. Ihre Veröffentlichungen erscheinen regelmäßig in den Journals und Handbüchern. Insofern leistete Sabine Rau durch ihre eigenen Veröffentlichungen wie auch durch die Förderung ihrer Schüler, die jeweils ihre eigenen Themen entwickeln konnten, einen nachhaltigen Beitrag zur internationalen Forschung. Mit Torsten Pieper ist einer ihrer Schüler, zugleich aber auch ein späterer Schüler von Joseph Astrachan, heute Präsident der IFERA.

Seit zehn Jahren besteht das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen. Neben dem Curriculum von Modulen zu Family Business im grundständigen Bachelor- und Master-Programm bietet das FIF – soweit erkennbar – als einziges Institut neben der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin²⁴ ein (Executive) Masterprogramm in Family Entrepreneurship an. Das von Reinhard Prügl geleitete FIF forscht von Beginn an insbesondere an der Perspektive der nächsten Unternehmergeneration. So erscheint regelmäßig eine umfassende empirische Studie zu „Deutschlands nächster Unternehmergeneration“. Zudem wird seit 2014 ein langfristig angelegtes Panel zur Entwicklung der Next Generation vor und nach dem Nachfolgeschritt im Familienunternehmen verfolgt. Des Weiteren stehen Themen wie Innovation, Strategie und Markenführung im Kontext von Familienunternehmen im Fokus der Forschungs- und Anwendungsarbeit am FIF.

Insgesamt haben wir im deutschsprachigen Raum zurzeit eine eindrucksvolle Zahl an neugegründeten Instituten und Lehrstühlen, die sich an Universitäten wie an Fachhochschulen auf das Themenfeld Familienunternehmen fokussieren. Seit der Gründung des Wittener Instituts (WIFU) vor 20 Jahren hat sich dieser Schwerpunkt in einem ganz ungewöhnlichen Tempo verbreitert und akademisch fest institutionalisiert – ein Umstand, der sich zweifelsohne auch dem großen Echo in der öffentlichen Wahrnehmung und Wertschätzung verdankt, das familiengeführten Unternehmen inzwischen zuteilwird. In der Summe sind diese Lehrstühle international nach den USA sicher die stärkste Forschungskapazität, was auch noch gilt, wenn auf den nationalen Rahmen Deutschlands abgestellt wird. Diese Lehrstühle haben einen eindrucksvollen Fundus der deutschsprachigen Forschung zum Familienunternehmen geschaffen, einen Fundus, der inzwischen auch auf den internationalen Forschungstagungen regelmäßig präsent ist und seine verdiente Resonanz findet. ➤

22 Melin et al. (2014).

23 Klein/Astrachan/Smyrniotis (2005); Rau/Astrachan/Smyrniotis (2018).

24 Studiengang „Gründung und Nachfolge“ mit Modul „Grundlagen des Familienunternehmens“.

Heute sind allerdings in vielen europäischen Ländern forschungsstarke Zentren für Family Business etabliert. Hierzu gehören insbesondere die nordischen Länder. Da sei vor allem das *Center for Family Enterprise and Ownership* (CeFEO) an der Jönköping International Business School in Schweden²⁵ genannt, gefolgt von ähnlichen Einrichtungen in Helsinki, Oslo und Odens, Dänemark. Die Niederlande und Belgien sind ebenso forschungsaktive Regionen, genauso wie Italien. In Frankreich erscheint das wissenschaftliche Engagement für diesen Unternehmenstypus noch deutlich unterrepräsentiert, wenn gleich aktuell das Wirken von Fabian Bernhard und Andrea Calabro zu nennen ist.

Aus den osteuropäischen Ländern sind erste Interessenbekundungen zu vernehmen, erste Institute sind vor Kurzem in Prag und Budapest entstanden. Auch russische Forscher treten regelmäßig auf den internationalen Forschungskonferenzen auf.

V. Das erreichte Reifestadium der Forschung auf internationaler Ebene

In der Keynote am Ende der IFERA-Tagung 2018 hielt Josip Kotlar seinen Vortrag „Three impending disruptions family business researchers shouldn't ignore (And a modest proposal for staying ahead of the game)“. Er bestätigt, dass in den 30 Jahren der Forschung ein bemerkenswerter Reifegrad erreicht wurde. Es gehe nun darum, diese erfreuliche Dynamik in der weiteren Entwicklung aufrechtzuerhalten. Dies kann nach der Überzeugung von Kotlar und Astrachan nur gelingen, wenn die Forschung sich entschieden an der Relevanz ihrer Ergebnisse orientiert. Bei vielen der rund 300 Präsentationen über Forschungsprojekte, die an den vier jährlichen Konferenzen von AoM, EURAM, EIASM, FERC und IFERA vorgetragen werden, ist die Relevanz für die Praxis nicht ersichtlich. Joseph Astrachan stellt heraus, dass oft aus den durchaus großen Datensätzen, die einer quantitativen Analyse unterzogen werden, mathematisch zuverlässige Relationen herausdestilliert werden. Die identifizierten Wirkungszusammenhänge sind jedoch zu klein, als dass sie für die Praxis irgendeine strategische Handlungsrelevanz haben könnten. Diese Orientierung an der Relevanz verlangt eine gezielte Transformation der Erkenntnisse aus der Wissenschaft in die Praxis, was vorwiegend von den beratenden Berufen geleistet wird – wobei natürlich auch ein beachtlicher Teil der Professoren eine Beratungspraxis unterhält. Die großen Fachzeitschriften– *Family Business Review*, *Journal of Family Business Strategy* und *Entrepreneurship: Theory and Practice* – sind ausschließlich an Leser aus dem wissenschaftlichen Metier gerichtet.

Die Forschung hat als eine Nebenwirkung erreicht, dass das Image der Familienunternehmen enorm gesteigert wurde. Damit wuchs einmal das Selbstbewusstsein der Familienunternehmer. Sie verstehen sich selbst heute wohl durchweg als die besseren Unternehmer gegenüber den angestellten Unternehmensführern in den Börsengesellschaften, die von den Einflüssen der Finanzinvestoren abhängig sind. Weiter ist das Image der Familienunternehmen im Personalmarkt für qualifizierte Mitarbeiter gestiegen. Die Imagesteigerung im Markt für Führungskräfte mag für die langfristige Entwicklung der Familienunternehmen der wohl bedeutendste Gewinn aus den bisherigen

Forschungsergebnissen sein. Denn der Zugang zu und das Halten von talentierten Leistungsträgern ist für die Überlebensfähigkeit dieses Unternehmenstyps zu einem zentralen Engpass geworden.

VI. Die immer noch randständige Existenz der Forschung

Ungeachtet dieser sehr beachtlichen Leistungen der Forschung bleibt festzuhalten, dass die quantitative Anzahl der Forscher und ihre Wirkungsmöglichkeiten bei Weitem noch nicht der Bedeutung der Familienunternehmen entsprechen. Die moderne Betriebswirtschaftslehre wird von dem Paradigma der *neuen Institutionenlehre* geprägt. Dies ist aber eine Perspektive, die explizit auf die Börsenunternehmung abstellt. Die Börsenunternehmung ist aber die Nische, nicht die Familienunternehmung.

In Deutschland gibt es 6.000 Familienunternehmen mit über 50 Mio. Euro Umsatz und rund 900 börsennotierte Unternehmen. Wenn wir nur die produzierenden Unternehmen mit über 1 Mrd. Euro Umsatz heranziehen, sind es 80 börsennotierte Unternehmen und 248 Familienunternehmen²⁶.

Gleichzeitig gibt es etwa 30 Lehrstühle und – sagen wir – sechs bis acht aktive Honorarprofessoren für das Gebiet Familienunternehmen in Deutschland. Die weitaus überwiegende Zahl dieser Lehrstühle ist bei privaten Universitäten angesiedelt oder es handelt sich um Stiftungsprofessuren bei staatlichen Institutionen. Unseres Wissens gibt es keinen explizit der Nomenklatur Familienunternehmen zugehörigen Ordinarius an einer staatlichen Universität.

Das Fach BWL verfügt über 20 Mal so viele Lehrstühle. Im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. sind 2.000 Mitglieder registriert.

Nun könnte man hoffen, dass die Probleme des Familienunternehmens ja schon von der allgemeinen BWL mit abgedeckt würden. Dies ist aber nicht der Fall.

VII. Zusammenfassung

Der erreichte Reifegrad der Forschung zu Familienunternehmen hat – nach Aussagen der Praxis, z.B. im Förderkreis des Wittener Instituts für Familienunternehmen – eine positive Wirkung auf die Arbeit der Familien. Dieser Befund sollte aber kein Ruhekitzen sein. An der Bildung einer dem Komplexitätsgrad und der enormen Unterschiedlichkeit von Familienunternehmen angemessenen Theorie dieses Unternehmenstyps gilt es weiter mit aller Kraft zu arbeiten. Die BWL liefert für diesen Prozess allerdings wenig geeignete Theorieressourcen, was jedoch dem Mainstream der Forschung als Problem noch gar nicht bewusst ist.²⁷

Es wird eine Aufgabe der evidenzorientierten Forschung sein, im Rückblick festzustellen, ob die Rate des Untergangs von Familienunternehmen durch Einflüsse aus dem Eignerkreis im Laufe der Zeit abnimmt. Es werden aber auch neue Herausforderungen auftreten, insbesondere aus den Gefährdungen für die Institution der Familie, die sich weltweit zeigen.

Kurzum: Es bleibt noch viel zu tun, die spezifische Unternehmensstrategie von Familienunternehmen weiter aufzuklären. ◆

25 Gegründet 2005 von Leif Merlin und heute geleitet von Matthias Nordqvist.

26 Die Deutsche Wirtschaft (2018).

27 s. dazu auch Sharma et al. (2014).

Literaturverzeichnis

Albach, H./Freund, W. (1989):
 Generationswechsel und Unternehmenskontinuität: Chancen, Risiken, Maßnahmen: eine empirische Untersuchung bei Mittel- und Grossunternehmen gefördert von der Bertelsmann-Stiftung. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.

Aronoff, C. E./Astrachan, J. H./Ward, J. L. (Ed.) (2002):
 Family Business Sourcebook. 3. Aufl., Marietta, Georgia: Family Enterprise Publishers.

Bauer, O. (1906):
 Der ehrbare Kaufmann und sein Ansehen. Dresden: Steinkopff & Springer.

Bechtle, C. (1983):
 Die Sicherung der Föhrungsnachfolge in der Familienunternehmung. Frankfurt: Barudio & Hess.

Bird, B./Welsch, H./Astrachan, J. H./Pistrucci, D. (2002):
 Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15(4), S. 337–350.

Brauchlin, E. (1982):
 Familienfremde Top Manager in Familienunternehmen. In: *Internationales Gewerbearchiv*, Jg. 30, S. 157–169.

Davis, J. A. (1982):
 The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationship in Family Companies. PhD-Diss., Harvard University.

Davis, J. A./Tagiuri, R. (1989):
 The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. In: *Family Business Review*, 2(1), S. 47–74.

Deutsches wissenschaftliches Institut der Steuerberater e.V. (Hrsg.), begründet von G. Langenfeld & W. Gail (2018):
 Handbuch Familienunternehmen. Köln: Dr. Otto Schmidt.

Die Deutsche Wirtschaft (2018):
 Die 1000 größten Familienunternehmen Deutschlands. Hilden: Oelmannmedia GmbH.

Donnelly, R. G. (1964):
 The Family Business. In: *Harvard Business Review*, 42(3), S. 93–105.

Gaugler, E./Heimbürger, W. (1985):
 Beiräte mittelständischer Unternehmen. Freiburg im Breisgau: Rudolf Haufe.

Fernández Pérez, P./Puig, N. (2013):
 A Historical Approach to Pioneering Centers, Scholars, and Ideas. In: Fernández Pérez, P./Colli, A. (Ed.) (2013): *The Endurance of Family Businesses. A Global Overview*. Cambridge: Cambridge University Press.

Fleischer, H. (2017):
 Das Rätsel Familienverfassung: Realbefund – Regelungsnatur – Rechtswirkungen. In: Vogt, H.-U./Fleischer, H./Kalss, S. (2017): *Recht der Familiengesellschaften*. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 99–126.

Häussermann, E. (1932):
 Der Unternehmer. Seine Funktion, seine Zielsetzung, sein Gewinn. Stuttgart: Kohlhammer.

Hengstmann, W. (1935):
 Die Familiengesellschaft. Diss. der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Berlin: Tritsch & Huther.

Hueck, T. (2017):
 Die Familienverfassung. Rechtliche Konturen eines Instruments der Governance in Familienunternehmen. Tübingen: Mohr Siebeck.

Klein, S. (2000):
 Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen. 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Klein, S. B./Astrachan, J. H./Smyrniotis, K. X. (2005):
 The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), S. 321–339.

Knur, A. (1941):
 Die Familiengesellschaft. Eine vergleichende Untersuchung der Unternehmensformen. München: Franz Vahlen.

Kocka, J. (1979):
 Familie, Unternehmer und Kapitalismus. An Beispielen aus der frühen deutschen Industrialisierung. In: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, Jg. 24, S. 99–135.

Kocka, J. (2013):
 Geschichte des Kapitalismus. München: C.H.Beck.

Kotlar, J. (2018):
 Three impending disruptions family business researchers shouldn't ignore (And a modest proposal for staying ahead of the game). Key Note at IFERA Conference 2018, Zwolle.

Kuh, F. (1918):
 Der selbständige Unternehmer, seine wirtschaftliche, politische und soziale Bedeutung. Berlin: Verlag der Deutschen Vereinigung.

Kuhn, T. S. (1976):
 Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. 2. Aufl., Frankfurt: Suhrkamp.

Levinson, H. (1971):
 Conflicts That Plague Family Businesses. In: *Harvard Business Review*, 49(2), S. 90–98.

Mehmke, R. L. (1932):
 Der Unternehmer und seine Sendung. München: J. F. Lehmanns.

Melin, L./Nordqvist, M./Sharma, P. (2014):
 The SAGE Handbook of Family Business. Los Angeles et al.: SAGE.

Oetker, A. (1969):
 Wachstumssicherung von Familienunternehmen. München: Verlag Moderne Industrie.

Rau, S. B./Astrachan, J. H./Smyrniotis, K. X. (2018):
 The F-PEC revisited: From the Family Business Definition Dilemma to Foundation of Theory. In: *Family Business Review*, 31(2), S. 200–213.

Rieger, W. (1928):
 Einführung in die Privatwirtschaftslehre. Nürnberg: Krusche.

von Schlippe, A./Groth, T./Rüsen, T. A. (2017):
 Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen: auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

von Schultendorff, D. (1984):
 Fremdmanager in Familienunternehmen. Eine empirische Analyse. Diss., Hochschule St. Gallen, Konstanz.

Schumpeter, J. A. (1912; 2006):
 Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Nachdruck der 1. Aufl. Herausgegeben von J. Röpke und O. Stiller. Berlin: Duncker & Humblot.

Sharma, P./Hoy, F./Astrachan, J. H./Koiranen, M. (2007):
 The practice-driven evolution of family business education. In: *Journal of Business Research*, 60, S. 1012–1021.

Sharma, P./Melin, L./Nordqvist, M. (2014):
 Introduction: Scope, Evolution and Future of Family Business Studies. In: Melin, L. et al. (Ed.): *The SAGE Handbook of Family Business*. Los Angeles, S. 1–22.

Sieber, E. H. (1931):
 Objekt und Betrachtungsweise der Betriebswirtschaftslehre. Leipzig: Deichertsche Verlagsbuchhandlung Dr. W. Scholl.

Simon, F. B. (Ed.) (2002):
 Die Familie des Familienunternehmens. 1. Aufl., Heidelberg: Carl Auer.

Stichter, M. (2014):
 Fallstricke der berüchtigten dritten Generation. In: Dauner-Lieb, B.: *Familienunternehmen im Fokus von Wirtschaft und Gesellschaft*. Festschrift für Mark K. Binz, München: C.H.Beck, S. 707–713.

Ward, J. (2011): Keeping the Family Business Healthy.
 How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership. New York et al.: Springer.

Wimmer, R./Domayer, E./Oswald, M./Vater, G. (1996):
 Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstopf? Wiesbaden: Gabler.

Wimmer, R./Groth, T./Simon, F. B. (2005):
 Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.



Dr. Hermut Kormann war zwei Jahrzehnte für ein großes deutsches Familienunternehmen als CFO und CEO tätig. Er forscht und lehrt als Honorarprofessor an der Zeppelin Universität, Friedrichshafen, und an der Universität Leipzig zu Fragen des Familienunternehmens. Er berät Familienunternehmer in deren Aufsichtsgremien oder in Gesprächskreisen der Gesellschafter.

Univ. Prof. Dr. Rudolf Wimmer lehrt Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke und war bis 2016 Vizepräsident dieser Universität. Er ist Mitgründer der osb – Gesellschaft für systemische Organisationsberatung, Partner der osb international AG und Mitglied im Aufsichtsrat diverser Familienunternehmen in Deutschland und Österreich.

KEYWORDS

Forschung zu Familienunternehmen • Lehrstühle für Familienunternehmen • Paradoxienmanagement • Unternehmertum