

# DIE KÜNFTIGE FORSCHUNG ZU FAMILIENUNTERNEHMEN

## MACHT DIESER UNTERNEHMENSTYP WIRTSCHAFTLICH WIRKLICH EINEN UNTERSCHIED?

VON PROF. DR. RUDOLF WIMMER UND PROF. DR. HERMUT KORMANN

### ABSTRACT

In dem vorhergehenden Aufsatz „Vom Ziel der Forschung zu Familienunternehmen“<sup>1</sup> haben wir die besonderen Ziele von Familienunternehmen herausgearbeitet: mehrdimensional einschließlich nichtökonomischer Ziele; auf den generationenübergreifenden, langfristigen Bestand in Unabhängigkeit ausgerichtet; geprägt von der unternehmerischen Perspektive. In diesem zweiten Teil werden nun jene Strategiedimensionen diskutiert, die auf diese Ziele auszurichten sind.

### I. Die Herausforderung

„Family Businesses Pioneer Tomorrow's Capitalism“<sup>2</sup>, formuliert John Elkington, Autor des Konzepts der Triple Line Balance. Wenn diese Erwartung an eine bessere Spielart des Kapitalismus erfüllt werden soll, dann müssen dafür auch geeignete Strategien zum Einsatz kommen. Chrisman, Chua und Sharma: „We believe that the ultimate aim of research about family business is to develop a theory of the family firm. We further believe that such a theory should incorporate a strategic management perspective.“<sup>3</sup> Wenn dies gelingen soll, brauchen wir andere theoretische Ansätze, die uns die Spezifika der Führung von Familienunternehmen besser verstehen helfen. So ist etwa aus der Stewardship-Konzeption ein eigenständiges Konstrukt hervorgegangen,

das geradezu ein Kontrastprogramm zur Agency-Theorie darstellt.<sup>4</sup>

Im ersten Schritt ist zu erkunden, in welchen Bereichen der Unternehmensführung eigenständige Konzeptionen für Familienunternehmen vorrangig sind. Dafür bieten sich insbesondere Fragen der Finanzierungs-, der Wachstums-, der Marketing- sowie der Kooperationsstrategie mit Marktpartnern an.

Es entspricht der Forschungstradition, diese Besonderheiten im Unterschied zu Nicht-Familienunternehmen herauszuarbeiten.<sup>5</sup> Dies kann allerdings nur eine Zwischenstufe der Forschung sein. Es gibt nämlich keine echte Wahlmöglichkeit zwischen den Unternehmensgattungen Familienunternehmen und Publikums-Börsengesellschaft. Eine weitere Stufe der Forschung müsste es deshalb sein, aus der Gesamtheit der für Familienunternehmen in Betracht kommenden Strategieansätze jene genauer zu untersuchen, die für bestimmte strategische Konstellationen beziehungsweise für bestimmte Zielvorstellungen der Eignerfamilie einen deutlichen Unterschied machen<sup>6</sup>. Liegt doch die geradezu definitionsbestimmende Besonderheit der Familienunternehmen darin, dass bestimmte herausragende Persönlichkeiten der Familie oder die Familie als Ganzes einen prägenden Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens nehmen und diese Einflüsse eine große Vielfalt von Mustern der Unternehmensentwicklung zur Folge haben. Demgegenüber sind die Vorstände von börsennotierten Publikums-gesellschaften auf der einen Seite und die Finanzanalysten

1 FuS 6/2018.

2 S. Elkington (2018).

3 Chrisman/Chua/Sharma (2005), S. 566 f.

### INHALT

- I. Die Herausforderung
- II. Leitfragen zur strategischen Ausrichtung
  1. Ist es erstrebenswert, den unternehmerischen Einfluss der Familie über Generationen hinweg zu erhalten?
  2. Wozu dient der erwirtschaftete Gewinn?
  3. Wie viel und welche Art von Wachstum wird benötigt?
  4. Inwiefern verschafft „Familyness“ einen Wettbewerbsvorteil?
  5. Wie lässt sich die erforderliche Innovationskraft dauerhaft sichern?
  6. Was bedeutet ein verantwortungsvoller Umgang mit unvermeidlichen Risiken?
- III. Zusammenfassung

4 Vgl. Davis/Schoorman/Donaldson (1997) und Wimmer (2016).

5 Genau genommen können nur breit platzierte Börsengesellschaften der Gegenpol zu Familienunternehmen sein. Der beträchtliche Anteil von Börsenunternehmen, die abhängige Gesellschaften ausländischer Unternehmen sind und Unternehmen, deren Mehrheitsgesellschafter staatliche Institutionen sind, dürfen nicht als Vergleichsgruppe herangezogen werden.

6 Zu diesen unterschiedlichen Strategieansätzen „Within Family Firms Comparisons“ s. Dibrell/Memili (2019).

sowie Großinvestoren auf der anderen Seite weit mehr einem einheitlichen Schema von Standardstrategien zur Steigerung des Shareholder Value verpflichtet.

## II. Leitfragen zur strategischen Ausrichtung

### 1. Ist es erstrebenswert, den unternehmerischen Einfluss der Familie über Generationen hinweg zu erhalten?

Die *Maxime Unternehmen vor Familie* wird von manchem Gründerunternehmer so verinnerlicht, dass diese in ihrem Fortführungswunsch nach Wegen Ausschau halten, wie die Langlebigkeit des Unternehmens unabhängig von der Eigentümerfamilie gesichert werden kann: Sei es, dass ein Überhandnehmen der familieninternen Konflikte erwartet wird, sei es die Befürchtung, dass eine ausreichende Gesellschafterqualifikation nicht auf Dauer angenommen werden kann, oder dass es schlichtweg keinen Nachwuchs gibt.

So erhält die Diskussion und Suche nach geeigneten Formen einer dauerhaften Unternehmensverfassung jenseits der Familie neuen Auftrieb. Hierzu zählen alle Arten von Stiftungen, andere Arten von Treuhandeigentum (wie sie von der Vereinigung GTREU e.V. gesucht werden)<sup>7</sup>, der Börsengang von Familienunternehmen, die Beteiligung anderer Familien – entweder über deren Beteiligungsfonds oder den direkten Verkauf an ein anderes Familienunternehmen.

Der Forschung stellt sich hier ein weites Feld, die Einflussfaktoren von Langlebigkeit zu klären. So weist Fleschutz nach, dass Unternehmen in der Hand von Stiftungen keineswegs eine höhere Lebenserwartung haben.<sup>8</sup> Dasselbe gilt für börsennotierte Familienunternehmen.<sup>9</sup> Nach dieser Evidenzuntersuchung kommt es dann darauf an, die Ursachen für diese Dysfunktionalität herauszuarbeiten und geeignete Wege zu ihrer Abhilfe aufzuzeigen. Insbesondere gilt es zu klären, ob und wie eine unternehmerische Perspektive dieser Ersatzträger dauerhaft gesichert werden kann.

### 2. Wozu dient der erwirtschaftete Gewinn?

Familienunternehmen zeigen in der Regel mit Blick auf ihre Wachstumsinvestitionen ein charakteristisches Finanzierungsverhalten. Sie präferieren Finanzierungslösungen, die ihre unternehmerische Unabhängigkeit nicht gefährden. Deshalb haben sie eine klare Präferenz für die Binnenfinanzierung, ergänzt um geeignete Fremdkapitallösungen. Sie vermeiden so weit wie möglich den Kapitalmarkt (Ausgabe von Aktien, die Emission von Anleihen, die dann am Kapitalmarkt gehandelt werden) und ähnliche die eigene Souveränität begrenzende, auf fremdem Eigenkapital beruhende Lösungen.<sup>10,11</sup>

Daraus erklärt sich ihre Tendenz, den erwirtschafteten Gewinn zum größeren Teil zu thesaurieren, also im Unternehmen zu belassen und für die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit zu verwenden. Der Gewinn wandert also zum überwiegenden Teil in das nichtfungible Vermögen der Familie. Mit dieser vorrangigen Form der Gewinnverwendung kommt ein für die Leistungsfähigkeit unserer Volkswirtschaft als Ganzes ungeheuer wichtiges Prinzip ökonomischer Wertschöpfung zum Ausdruck. Die nicht vorhandene Fungibilität des im Unternehmen gebundenen Vermögens lenkt die Gewinnverwendung und das Investitionsverhalten auf eine längerfristig ausgerichtete Wertsteigerung des Unternehmens als solchem, das heißt auf seine Zukunftsfähigkeit, seine dauerhafte Leistungsfähigkeit im Wettbewerb, auf die ständige Erneuerung des eigenen Produkt- und Dienstleistungsangebotes – und damit letztlich auf einen kontinuierlichen Ausbau der eigenen Ertragskraft. In diesem für Familienunternehmen typischen Investitionsverhalten sehen wir die alles überragende gesamtwirtschaftliche Bedeutung leistungsfähiger mittelständischer Strukturen.

Investitionen in realwirtschaftliche Gewinnaussichten sind der Motor der wirtschaftlichen Entwicklung einer Gesellschaft. So werden Arbeitsplätze geschaffen, der Wirtschaftsstandort gestärkt, die Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft insgesamt erhöht. Es sind nicht die Veranlagungen in spekulative Finanzgeschäfte, die solche Entwicklungen voranbringen. Solche Geschäfte tendieren stets zur Bildung von Blasen, die in den daran anschließenden Finanzkrisen regelmäßig zu den bekannten Prozessen einer enormen Vernichtung von Vermögen führen. Die Finanzmärkte zeigen längst ein hochbedeutsames Eigenleben. Sie haben sich infolge ihrer Liberalisierung Anfang der 1980er-Jahre weitestgehend von den realwirtschaftlichen Entwicklungen entkoppelt und diese ihrer charakteristischen Eigenlogik unterworfen.<sup>12</sup> Die Finanzmarktakteure entscheiden, ob sich Investitionen in *echte* Firmen lohnen oder ob es kurzfristig ertragreicher erscheint, in spekulative Finanzgeschäfte zu investieren. Letztere begünstigen die hohe Volatilität des Finanzgeschehens, weil viele Gewinnaussichten genau in diesen kurzfristigen Schwankungen ihre Begründung und Fantasie finden. Die mittlerweile dominante spekulative Veranlagungstendenz wird heute gerne mit dem Begriff des Kasinokapitalismus belegt, weil inzwischen jedem klar ist, dass diese Geschäfte stets auf Nullsummenspiele hinauslaufen. Volkswirtschaftlich wird damit kein Wert geschaffen.

Für Familienunternehmen eröffnen sich in ihrem Investitionsverhalten üblicherweise die Optionen des Finanzmarktes nicht. Ihr Unternehmensvermögen (Patient Capital) behält und steigert seinen Wert nur, wenn der erwirtschaftete Ertrag zum Großteil realwirtschaftlich reinvestiert wird, wenn also der Prozess der unternehmerischen Wertschöpfung im Kontext der Realwirtschaft kontinuierlich am Laufen gehalten wird.

Im Kern sind familiengeführte Unternehmen genau auf diesen Prozess in einer Langfristperspektive fokussiert. Ein laufendes Beiprodukt dieses erfolgreichen Geschehens (das heißt der »

7 O.A., *Der Zukunft treu*, <http://www.gtreu.org/de/>, (3.1.2018).

8 Vgl. Fleschutz (2009), S. 4.

9 Vgl. Kormann/v. Schlippe (2017).

10 Vgl. Scheppe (2018).

11 Die Finanzierungsbedingungen sind in den verschiedenen Ländern sehr unterschiedlich. So ist in den USA wegen der unzureichenden Möglichkeiten der Finanzierung durch Bankkredite und wegen der konfiskatorischen Erbschaftsteuer die Eigenkapitalaufnahme an der Börse weit verbreitet; allerdings kann durch das Mehrfachstimmrecht (bis zum 20-Fachen des Kapitalanteils, etwa bei dem Unternehmen Ford) für die Altaktionäre die Autarkie der Familiengeschafter gewahrt bleiben, selbst wenn die Familie nur noch 3 % des Kapitals besitzt.

12 Vgl. Schulmeister (2018).

Wertsteigerung des nichtfungiblen Vermögens) ist die ökonomische wie identitätsmäßige Existenzsicherung der Familie in ihrer Eigenschaft als Unternehmerfamilie. Auf der Vitalität ihrer unternehmerischen Kraft fußt letztlich der nachhaltige Erfolg des Unternehmens.

Die außergewöhnliche Stärke der deutschen Wirtschaft gründet unter anderem darauf, dass sie neben den vielen Kleinbetrieben auf einer gesunden, ausgewogenen Mischung aus mittleren und großen Familienunternehmen einerseits und kapitalmarktorientierten Publikumsgesellschaften andererseits besteht.<sup>13</sup> Beide Sektoren sind außerdem in ihren Wertschöpfungsketten auf das Intensivste miteinander vernetzt. Hinsichtlich dieser These stellt sich für die Forschung zu Familienunternehmen zunächst die Aufgabe, die überlegene Wachstumsstärke der Familienunternehmen und die damit verbundene volkswirtschaftliche Bedeutung durch gezielte Forschungsbeiträge weiter zu erhärten und in das Bewusstsein der wirtschaftspolitischen Entscheidungsträger zu bringen. Gerade die stringente Orientierung am Shareholder Value zwingt die Börsenkonzerne zu einer kontinuierlichen Kurspflege zulasten einer längerfristig ausgerichteten Stärkung der eigenen wirtschaftlichen Substanz und zu einer opportunistischen Konzentration auf einzelne Geschäftsfelder (aktuell eindrucksvoll zu beobachten bei Thyssen oder am Beispiel Siemens). Siemens ist seit zwei Jahrzehnten nicht mehr gewachsen. Hingegen sind alle schnell wachsenden, reifen – also mehr als 60 Jahre alten – Unternehmen Familienunternehmen. Damit die Voraussetzungen hierfür im Steuersystem und in der Banken- und Finanzmarktstruktur geschaffen werden beziehungsweise erhalten bleiben, muss man sich diese Tatsache bewusst machen.

### 3. Wie viel und welche Art von Wachstum wird benötigt?

In der unternehmerischen Strategiepraxis ist es eine Schlüsselfrage, ob Wachstum gesucht werden soll – und wenn ja, wo. Die zunehmenden ökologischen Herausforderungen unserer Zeit verschärfen diese Fragestellung im Moment ganz erheblich. Welche Art von Unternehmenswachstum ist für Wirtschaft und Gesellschaft noch zukunftsfähig? Umso erstaunlicher ist die sehr beschränkte theoretische Basis, die hier seitens der Forschung als Orientierungshilfe zur Verfügung steht.

Es ist vorab festzuhalten, dass es durchaus eine Vielzahl langlebiger Familienunternehmen mit einer überschaubaren Größe und einem entsprechend bescheidenen Wachstum gibt. Die entsprechenden Auswertungen zeigen, dass diese Firmen vorwiegend zu folgenden Branchen gehören: Brauwesen, Weinbau, Nahrungsmittel, Hotelgewerbe, Bau und Baustoffe, Guss.<sup>14</sup> All dies sind Branchen, deren Produkte der Art nach über die Zeit relativ gleich geblieben sind, also nicht einer

grundlegenden Substitution oder, neuerdings häufiger, einer Disruption unterlagen. Und dann gehören zu den alten und kleinen Unternehmen solche Branchen wie Luxusuhren oder Luxushotels, bei denen die Preise kontinuierlich an die Lohnsteigerung und Einkommensentwicklung angepasst werden können.

In allen Branchen, in denen der Wettbewerb zur Produktivitätssteigerung zwingt, ist reales Absatzwachstum erforderlich. Ferner muss in allen Branchen der Konsumgüter, der Gebrauchsgüter und der Güter für den betrieblichen Bedarf mit dem Risiko substitutiver Technologien oder Bedarfsänderungen gerechnet werden, die zum Wegfall des fundamentalen Geschäftsmodells führen. Nur durch den Aufbau anderer, neuer Geschäftsfelder – eben durch einen innovationsbasierten Wachstumsprozess – kann die Langlebigkeit erhalten bleiben. Die empirische Evidenz deutet an, dass gut geführte, vor allem große und langlebige Familienunternehmen eine deutlich höhere und hinsichtlich der Überlebensfähigkeit auch nachhaltigere Wachstumsrate aufweisen als Börsenunternehmen.<sup>15</sup> Das Wachstumshemmnis bei den Börsengesellschaften ist durch das Primat des Shareholder Value erklärbar, denn dieses zwingt zur Fokussierung und Priorisierung von kurzfristigen Gewinneffekten. Die Wachstumserfordernisse, aber auch die Wachstumstreiber bei Familienunternehmen werden in ersten Untersuchungen transparent gemacht und bedürfen weiterer Forschungen.<sup>16</sup>

Üblicherweise etablieren Familienunternehmen über die Zeit ganz charakteristische Wachstumsmuster. Sie setzen überwiegend auf organische Wachstumsprozesse und vermeiden im Aufschwung überhitzte Wachstumsphasen, die dann in Abschwungphasen entsprechend radikale Kapazitätsanpassungsprozesse nach sich ziehen. So schaffen Familienunternehmen wesentlich stabilere Organisations- und Personalverhältnisse, die nicht immer wieder weitreichende Restrukturierungsprogramme über sich ergehen lassen müssen.<sup>17</sup>

Familienunternehmen sind in ihrer strategischen Positionierung häufig auf bestimmte Nischen ausgerichtet, auf deren Ausschöpfung man sich (global) konzentriert. Wenn diese diversifizieren, dann tun sie dies entlang ihrer Kernkompetenzen, die im Laufe der Entwicklung in ganz unterschiedlichen Produkten und Märkten entfaltet werden. Dieses Wachstumsmuster lässt die interne Organisation üblicherweise mitwachsen (etwa Freudenberg, Gore, Merck, Klett et cetera). Selten wachsen Familienunternehmen über Zukäufe, die nicht in einem engen strategischen Zusammenhang mit den bereits bestehenden Geschäften stehen. Ähnlich stringente Wachstumsmuster kennzeichnen auch deren Internationalisierungsprozesse aus.<sup>18</sup>

13 4.686 der größeren familiengeführten Unternehmen in Deutschland erwirtschaften jährlich mehr als 50 Mrd. Euro. Zusammen sind das rund 23 % des Gesamtumsatzes aller Unternehmen, vgl. Koppenfels et al. (2018).

14 Vgl. O'Hara (2004) und Boyd/Royer/Goto (2019).

15 Vgl. Seibold/Lantelme/Kormann (2019), Kap. 4 und 5, und Scherer et al. (2016), S. 6 ff.

16 Vgl. Seibold/Lantelme/Kormann (2019).

17 Vgl. Wimmer (2013a) und Wimmer (2013b) zur Wirtschaftskrise 2008/09.

18 S. das Uppsala Modell, vgl. Pukall/Calabrò (2014).

Auf der anderen Seite erleben wir bei manchen sehr großen, aber in selteneren Fällen auch bei mittleren Familienunternehmen das Muster einer breiten, unverbundenen Diversifikation. Dazu gehören etwa die Unternehmen Haniel, Bertelsmann, Liebherr, Voith, die alle ein so breites Aktivitätsspektrum haben, dass es bei keiner Börsengesellschaft mehr toleriert würde. Bei den Börsengesellschaften wird eine solche Vielfalt durch einen Konglomeratsabschlag in der Bewertung bestraft.<sup>19</sup> Beim Familienunternehmen wird sie hingegen – wenn eine ganz bestimmte Governance vorhanden ist – als unternehmerisch motivierte Risikoverteilung in Rechnung gestellt.

Die Vor- und Nachteile solch grundsätzlicher, strategischer Orientierungen bedürfen der Überprüfung in der empirischen Evidenz. Die Performance-Vergleiche tragen zu dieser Evidenzprüfung kaum etwas bei – denn zur Sicherung der Langfristigkeit taugt eine Gewinnmaximierung nur bedingt, wenn sie nicht geradezu konträr wirkt, weil dabei zu große Risiken eingegangen oder die Kundeninteressen vernachlässigt werden.

Bei der empirischen Messung der Langfristigkeit stützt sich die Forschung immer noch auf eine einzige, kleine Untersuchung, die Ward<sup>20</sup> veröffentlicht hat. Sie besagt, dass viele – hier vor allem kleine – Familienunternehmen nicht so alt werden. Dieser Befund wird aber nicht mit der Lebenserwartung anderer Unternehmen verglichen.

Verschiedene Untersuchungsansätze für Deutschland zeigen, dass Familienunternehmen eine viel höhere Lebenserwartung aufweisen als Börsenunternehmen.<sup>21</sup> Es gibt keine alten Publikumsgesellschaften mit überschaubarer Größe. Wachstumschwache Börsengesellschaften werden übernommen. Es ist aber noch eine große Forschungsleistung zu erbringen, bis die Gründe für diese höhere Vitalität der Familienunternehmen so herausgearbeitet vorliegen, dass sie generell als Muster für eine nachhaltige Unternehmensstrategie gelten. Wertvolle Hinweise für die Vertiefung dieser Forschungsfragen können aus den aktuellen Überlegungen zu einer organisationalen Resilienz und den Bedingungen ihrer kontinuierlichen Reproduktion gewonnen werden.<sup>22</sup>

#### 4. Inwiefern verschafft „Familyness“ einen Wettbewerbsvorteil?

Dass *Familyness* die Marketingstrategie von Familienunternehmen prägen kann, belegen die Werbestrategien von bekannten Konsumgütern. Die Erforschung dieses Strategiebereiches steht noch am Anfang.<sup>23</sup>

Ein weiterer Aspekt der Familyness zeigt sich in der Fähigkeit von Familienunternehmen, ein Ökosystem aufzubauen, in dem sie als Teil eines breiteren Wertschöpfungsnetzwerkes operieren. Diese Austauschprozesse sind tendenziell auf Win-win-Situationen ausgelegt, in denen gleichzeitig jedes Glied der

Kette seine unternehmerische Unabhängigkeit und Eigenverantwortung bewahren kann.

Familienunternehmer wissen, dass die Kooperationspartner in den einzelnen Wertschöpfungsketten und Produktionsnetzwerken nur gemeinsam prosperieren können, das heißt so etwas wie *Shared Value* produzieren – wenn sie es im Netzwerk auf ein Leben und Lebenlassen anlegen und sich nicht einzeln ausschließlich auf Kosten der anderen optimieren. Auf diese Weise entstehen vertrauensbasierte Kooperationsbeziehungen (ähnlich wie unternehmensintern zu den Beschäftigten auch), die oftmals gerade in schwierigeren Zeiten eine wichtige Ressource darstellen. Insbesondere die Konstanz in den Führungspositionen ist ein entscheidender Vorteil für die Langlebigkeit solcher Kooperationsbeziehungen. Die Stabilität beruht häufig auf der Vertrauenswürdigkeit und Handschlagqualität der Inhaber an der Unternehmensspitze, die ihre Tragfähigkeit gerade auch in schwierigen, konflikthaften Situationen immer wieder unter Beweis gestellt haben.

Hinsichtlich der Betriebswirtschaft einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit von Familienunternehmen (etwa Joint Ventures, strategische Allianzen et cetera) besteht noch ein erheblicher Forschungsbedarf. Dies gilt auch für den Aufbau und die Stabilisierung von Unternehmenskooperationen in Weltregionen mit ganz anderen gesellschaftlichen und kulturellen Voraussetzungen. Es gibt Anzeichen, dass die Zusammenarbeit zwischen Familienunternehmen und Großkonzernen fast immer wieder zur Trennung führt – und zwar dadurch, dass das Familienunternehmen wieder die alleinige Kontrolle übernimmt<sup>24</sup>. Die empirische Evidenz zeigt aber auch dauerhafte Kooperationen, die gerade ohne langfristig bindende Verträge oder gesellschaftsrechtliche Beteiligungen auskommen.

#### 5. Wie lässt sich die erforderliche Innovationskraft dauerhaft sichern?

Langlebigkeit beruht in einer dynamischen Wirtschaft vor allem auf Innovationsfähigkeit. Daher ist zu erwarten, dass Familienunternehmen gerade in dieser Strategiedimension Besonderheiten aufweisen.

Hierbei geht es weniger um den konkreten Aufwand für Forschung und Entwicklung. Vergleiche zwischen den Unternehmenstypen sind in dieser Hinsicht schwierig und führten bisher noch zu keinen eindeutigen Ergebnissen. Vermutlich kann die Innovationsbereitschaft auch nur sehr unzulänglich am konkreten Forschungsaufwand gemessen werden. Der größte Teil dieser Aufwandsposition bezieht sich auf das gegenwärtige, operative Geschäft. Die wesentlichen Investitionen für Innovationen sind Gewinnverzichte oder Anlaufverluste, die aus veröffentlichten Daten nicht herausgefiltert werden können.

Wichtig ist sicherlich die inhaltliche und prozessuale Orientierung im Innovationsverhalten. Familienunternehmen haben ➤

19 Vgl. Rajan/Servaes/Zingales (2000).

20 Vgl. Ward (2011), S. 2.

21 Vgl. Scherer et al. (2016), S. 6 ff., und Seibold/Lantelme/Kormann (2019).

22 Vgl. Wimmer (2013a), Wimmer (2013b) und Jaffe (2018).

23 S. Lude/Prügl (2018) und Blombäck/Craig (2014).

24 Vgl. Seibold/Lantelme/Kormann (2019).

offenbar die Fähigkeit, ihre – erwiesene – Langlebigkeit dadurch zu sichern, dass sie eine heikle Balance managen können. Sie halten zum einen an ganz bestimmten Grundpfeilern ihrer Identität – etwa kulturellen Ausprägungen, geschäftlichen Grundhaltungen und Ähnlichem – fest und folgen hier keinen modischen Vorgaben des jeweiligen Zeitgeistes. Zum anderen sind sie aber mit Blick auf das, was ihre Kunden benötigen, ausgesprochen innovativ, entwickeln ihre technologische Basis kontinuierlich weiter, erfinden neue Lösungen für ihre Märkte und erneuern so immer wieder ihren Wettbewerbsvorsprung.<sup>25</sup> Diese vorausschauende Selbsterneuerung als organisationale Lernfähigkeit auszuprägen ist absolut keine Selbstverständlichkeit. Gerade Unternehmen, die lange Zeit mit ihren Produkten und Dienstleistungen erfolgreich waren, neigen dazu, an tradierten Erfolgsmustern zu lange festzuhalten. Sie werden dann von neu gegründeten, innovativeren Firmen vom Markt gefegt (vielfach beschrieben als *The Innovator's Dilemma*). Die sich beschleunigende Digitalisierung spitzt diese Herausforderungen zu. Ein ständiges Experimentieren in fast allen Unternehmensdimensionen sowie der Umgang mit disruptiven Geschäftsmodellen wird zur Überlebensfrage. Langlebige Familienunternehmen zeigen, dass man als Unternehmen mit einem entsprechend unternehmerisch ausgerichteten Gesellschafterkreis der Trägheitsfalle entrinnen kann. Die vielen Hidden Champions aus dem Kreis der familiengeführten Unternehmen sind ein Beleg dafür, dass dieser Unternehmenstyp unter ganz bestimmten Führungskonstellationen über eine außergewöhnliche Innovationskraft verfügt.

Die Erforschung der Innovationsprozesse und das Scheitern aufgrund eines verspäteten Erneuerungsprozesses ist seit 30 Jahren eine der hervorstechenden Neuerungen im Kanon der BWL. Die Befassung mit den Besonderheiten der Innovationsstrategien in Familienunternehmen ist wiederum in dieser speziellen BWL eine Weiterentwicklung des vergangenen Jahrzehnts.<sup>26</sup> In diesen Forschungsstrom sind die bekannten Ansätze der Forschung zu Hidden Champions, aber auch die aktuellen Forschungsanstrengungen zur Digitalisierung zu integrieren.

## 6. Was bedeutet ein verantwortungsvoller Umgang mit unvermeidlichen Risiken?

Die Suche nach Erklärungen für die überlegene Langlebigkeit von Familienunternehmen muss vielleicht noch grundsätzlicher ansetzen. Es kann ja sein, dass sie keine bessere Strategie für den Erfolg haben, aber einfach mit Grundsätzen operieren, die sie besser vor internen Fehlern und externen Gefährdungen schützen. Es gibt einige Indikatoren, die eine solche Vermutung stützen: die bei reifen Unternehmen oft sehr hohe Eigenkapitalausstattung, die erwähnte Diversifikation oder die Begrenzung der Agency-Problematik durch das Engagement der Prinzipale in der Governance. Vor allem aber bewahrt die generationenübergreifende Weitergabe der Geschichte des Unternehmens das Wissen und die Erfahrung im Umgang mit

immer wiederkehrenden großen Gefährdungen – ein Wissen, welches das charakteristische Risikoverhalten begründet. Dieses Forschungsfeld geht weit über die Lehre von der Risikoberichterstattung hinaus. Mit der Forschung zu Disruptionen und zur Resilienz gibt es erste Zugänge zu diesem Feld.

## III. Zusammenfassung

Die Auflistung der strategischen Besonderheiten von Familienunternehmen zeigt einen vielfältigen Forschungsbedarf auf. Erst mit belastbaren Vorschlägen für evident nachhaltige Strategien kann der Anspruch untermauert werden, dass Familienunternehmen eine *Force for Good* sein können. Die aktuelle Veränderungsdynamik in Wirtschaft und Gesellschaft, angefeuert durch die Impulse der digitalen Transformation, stimuliert das Wachsen einer ganz eigenen Start-up-Welt mit erkennbar neuen Mustern der Unternehmensgründung. Es lässt sich noch nicht klar erkennen, ob aus dem Wirken dieser erfolgreichen Neugründungen nicht nur Börsengänge und Verkäufe an andere Unternehmen resultieren oder auch Unternehmensgebilde entstehen, die den Charakter von Familienunternehmen mit dynastischer Geschichte entwickeln. Wie auch immer diese neue Wirtschaftsform endet – sie belegt, dass es der Initiative einzelner Akteure bedarf, um das Neue in der Wirtschaft hervorzubringen.

Die Forschung in Deutschland sollte zu diesen Herausforderungen einen angemessenen Beitrag leisten können, der dem einzigartigen Gewicht der Familienunternehmen in der deutschen Wirtschaftsstruktur gerecht wird. Hierzu bedarf es wachsender Ressourcen aus der Forschungsförderung und idealerweise auch eines wachsenden Interesses der staatlichen Hochschulen daran, Lehrstühle und Forschungszentren für die spezielle BWL der Familienunternehmen einzurichten. Vielleicht gehört es aber auch zu einer solchen Forschungsstrategie – wie zu jeder Strategie –, die Themen neu zu sichern und zu fokussieren, kurzum: für eine innovative Entwicklung Sorge zu tragen. ◆

## Literaturverzeichnis

### Blombäck, A./Craig, J. (2014):

Marketing from a Family Business Perspective. In: Melin, L./Nordqvist, M./Sharma, P. (Hrsg.): *The SAGE Handbook of Family Business*. SAGE Publications Ltd, S. 423–441.

### 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*. Springer International Publishing, S. 961–1000.

### Chrisman, J. J./Chua, J. H./Sharma, P. (2005):

Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, S. 555–576.

### Davis, J. H./Schoorman, F. D./Donaldson, L. (1997):

Toward a Stewardship Theory of Management. In: *The Academy of Management Review*, 22(1), S. 20.

<sup>25</sup> Vgl. Jaffe (2018) für die USA und Simon/Wimmer/Groth (2017) für die DACH-Region.

<sup>26</sup> Vgl. Kraiczky/Hack (2016).



**Dibrell, C./Memili, E. (2019):**

A Brief History and a Look to the Future of Family Business Heterogeneity. An Introduction. In: Memili, E./Dibrell, C. (Hrsg.): The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms. Springer International Publishing, S. 1–15.

**Elkington, J. (2018):**

Family Businesses Pioneer Tomorrow's Capitalism. In: The Family Business Network International, Polaris, Volume 4, S. 10–13.

**Fleschutz, K. (2009):**

Die Stiftung als Nachfolgeinstrument für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Jaffe, D. T. (2018):**

Resilience of 100-year Family Enterprises. How Opportunistic Innovation, Business Discipline, and a Culture of Stewardship Guide the Journey Across Generations. Wise Counsel Research.

**Kellermanns, F. W./Hoy, F. (2016) (Hrsg.):**

The Routledge Companion to Family Business. Routledge.

**v. Koppentfels, M. et al. (2018):**

Der Deutsche Mittelstand. Daten, Zahlen, Fakten. Berlin: Bundesverband der Deutschen Industrie.

**Kormann, H./v. Schlippe, A. (2017):**

Die Börsennotierung des Familienunternehmens. In: FuS, 7(6), S. 200–205.

**Kraiczy, N./Hack, A. (2016):**

Innovation and Family Business Research – A Review and Future Directions. In: Kellermanns, F. W./Hoy, F. (Hrsg.): The Routledge Companion to Family Business. Routledge, S. 211–240.

**Lude, M./Prügl, R. (2018):**

Why the family business brand matters. Brand authenticity and the family firm trust inference. In: Journal of Business Research, Volume 89, S. 121–134.

**Melin, L./Nordqvist, M./Sharma, P. (2014) (Hrsg.):**

The SAGE Handbook of Family Business. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.

**Memili, E./Dibrell, C. (2019) (Hrsg.):**

The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms. Basel: Springer International Publishing.

**O'Hara, W. T. (2004):**

Centuries of Success. Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses. Adams Media.

**Pukall, T. J./Calabrò, A. (2014):**

The Internationalization of Family Firms. A Critical Review and Integrative Model. In: Family Business Review, 27(2), S. 103–125.

**Rajan, R./Servaes, H./Zingales, L. (2000):**

The Cost of Diversity – The Diversification Discount and Inefficient Investment. In: The Journal of Finance, LV(1), S. 35–80.

**Scheppe, M. (2018):**

Warum der deutsche Mittelstand nicht an die Börse will. In: Wirtschaftswoche vom 02.08.2018, S. 1–9.

**Scherer, S. et. al. (2016):**

Familienunternehmen – Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung. BB-Handbuch, 2. Auflage. Frankfurt a.M.: Fachmedien Recht.

**Schulmeister, S. (2018):**

Der Weg zur Prosperität. Wals bei Salzburg: Ecowin.

**Seibold, L./Lantelme, M./Kormann, H. (2019):**

German Family Enterprises. A Sourcebook of Structure, Diversity, Growth and Downfall. Berlin: Springer.

**Simon, F. B./Wimmer, R./Groth, T. (2017):**

Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a. 3. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

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

Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership. Palgrave Macmillan US.

**Wimmer, R. (2013a):**

Die Bewältigung der Wirtschaftskrise als Führungsaufgabe. Organizational Resilience und Familienunternehmen. Teil 1. In: Konfliktodynamik, 2(2), S. 126–135.

**Wimmer, R. (2013b):**

Die Bewältigung der Wirtschaftskrise als Führungsaufgabe. Organizational Resilience und Familienunternehmen. Teil 2. In: Konfliktodynamik 2(3), S. 222–232.

**Wimmer, R. (2016):**

Der wissenschaftliche Blick auf die Führung. Traditionen, Entwicklungen, Erkenntnisse. In: Supervision – Zeitschrift für Beraterinnen und Berater, 34(2), S. 12–23.

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

Vom Ziel der Forschung zu Familienunternehmen. In: FuS, 8(6), S. 186–190.



**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.

**Dr. Hermut Kormann** war zwei Jahrzehnte für ein großes deutsches Familienunternehmen als CFO und CEO tätig. Er forscht und lehrt als Privatdozent und 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.

**KEYWORDS**

Finanzierungsstrategie • Forschung zu Familienunternehmen • Innovationsstrategie • Wachstumsstrategie