

Tom A. Rüsen (Hg.)

Theorie und Praxis der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens

Festschrift für Arist von Schlippe



Rudolf Wimmer

Über das Wesen des Familienunternehmens als eigenständige Unternehmensform

Ausgangsüberlegungen

Die Forschungslage zu den Besonderheiten von familiengeführten Unternehmen lässt heute keinen Zweifel daran, dass es sich bei diesen Unternehmen um einen ganz eigenständigen Typus von Wirtschaftsorganisationen handelt (Hack, 2009; Melin, Nordquist u. Sharma, 2014). Diese Form hat sich in einer großen Vielfalt an Erscheinungsformen auf dem Weg in die Moderne in den zurückliegenden 250 Jahren als eigene Spielart kapitalistischen Wirtschaftens gefestigt und bis heute behauptet (Berghoff, 2004, 2016; James, 2006). Über Jahrzehnte dominierte in den Wirtschaftswissenschaften allerdings die Vorstellung, Familienunternehmen fungierten als »unvollkommene Vorstufe auf dem Weg zur managergeführten Publikumsgesellschaft« (Chandler, 1977, 1990). Nach wie vor gehen die führenden Lebenszyklusmodelle davon aus, dass jene Familienunternehmen, die den Generationswechsel von der Pionierphase in spätere Generationen schaffen, sich im Laufe der Zeit in allen relevanten Unternehmensdimensionen an managergeführte Nicht-Familienunternehmen angleichen (exemplarisch in diesem Sinne Klein, 2010). Die letztlich unvermeidliche Trennung von Eigentum und Unternehmensführung zeichnet diesen Weg der Angleichung vor.

Im Unterschied zu dieser Grundüberzeugung versucht dieser Beitrag zu zeigen, dass erfolgreich geführte Familienunternehmen gerade auch in ihrer Langlebigkeit ganz bestimmte Merkmale ihrer spezifischen Eigenart aufrechterhalten und genau dadurch einen herausragenden Beitrag zur allgemeinen Wohlstandsentwicklung ihrer jeweiligen Gesellschaft leisten. Volkswirtschaften, in denen familiengeführte Unternehmen einen nennenswerten Anteil an der gesamten wirtschaftlichen Wertschöpfung erbringen, wie dies im deutschsprachigen Raum der Fall ist (vgl. die Studie der Stiftung Familienunternehmen, 2019), entwickeln einen besseren Umgang mit den üblichen krisenhaften Schwankungen der wirtschaftlichen Entwicklung, sie sorgen für die Aufrechterhaltung eines breitgefächerten Beschäftigungs- und Wohlstandsniveaus in ihren Regionen und sind damit gesamtgesellschaftlich gesehen

resilienter. Wie lässt sich diese Behauptung begründen? Diesem Anliegen dienen die nun folgenden Überlegungen.

Was kennzeichnet die Logik des Wirtschaftens von Familienunternehmen?

Um auf diese Frage eine tragfähige Antwort zu finden, braucht es einen kurzen Blick auf den einschneidenden Strukturwandel, der sich auf einer globalen Ebene im Verhältnis der Realwirtschaft zum Finanzsektor in den zurückliegenden Jahrzehnten vollzogen hat. Die Volkswirtschaften der entwickelten Welt haben in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg bis in die 1970er Jahre hinein eine außergewöhnliche Wachstumsentwicklung erlebt. Mit ein Kennzeichen dieser Entwicklung war der Umstand – unterstützt durch kluge wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen –, dass die unternehmerischen Gewinnchancen für realwirtschaftliche Investitionen durchgängig höher waren als solche in den Finanzsektor. Dieser stellte seine Finanzdienstleistungen primär in den Dienst der realwirtschaftlichen Wachstumsentwicklung (Schulmeister, 1998).

Diese fruchtbare Koevolution der beiden miteinander verflochtenen Wirtschaftssektoren begann sich seit den 1970er Jahren schrittweise aufzulösen. Unterstützt durch weitreichende Deregulierungsmaßnahmen konnten die einzelnen Bereiche der Finanzwirtschaft rasch eine erstaunliche Eigendynamik entfalten, ihre wirtschaftlichen Aktivitäten auf einer globalen Ebene intensiv vernetzen und sie damit der staatlichen Einflussnahme entziehen. In der Zwischenzeit hat das geschäftliche Volumen im Finanzsektor ein Vielfaches von dem der Realwirtschaft angenommen. Täglich werden unvorstellbare Summen auf den einzelnen Finanzmärkten gehandelt, die in ihren Gewinnerwartungen auf Schwankungsdifferenzen setzen, die ausschließlich in der schwer kalkulierbaren Eigenlogik dieser Märkte begründet sind und vielfach nicht mehr realwirtschaftliche Zusammenhänge spiegeln (James, 2018, S. 158 ff.). Täglich zirkulieren gigantische Geldvermögen in diesen global hochintegrierten Finanzsphären und suchen in ihrem Renditehunger kurzfristig nach attraktiven Veranlagungschancen (Jakobs, 2016).

In diesem Sinne prägen heute die Finanzmärkte und die dort realisierbaren Gewinnchancen die gesamtwirtschaftliche Entwicklung sehr viel stärker als dies in der unmittelbaren Nachkriegszeit der Fall war. Das Erstaunliche an dieser weitgehenden Verselbstständigung der Finanzmärkte ist der Umstand, dass sie vor allem über die Aktien- und Anleihemärkte auch große Teile von in der Realwirtschaft operierenden Unternehmen unmittelbar in den Dienst dieser spezifischen spekulativen Eigenlogik der Finanzwelt gestellt haben. Kapitalmarktorientierte Publikums-

gesellschaften mit einem vorwiegend anonymen Streubesitz ihrer Anteile liefern mit ihren Aktien und Anleihen jene fungiblen Finanzprodukte, die in ihrer Wertentwicklung der spekulativen Volatilität der Kapitalmärkte folgen. Das Investment in Anteile an Unternehmen dient hier primär nicht der Finanzierung von Unternehmensherausforderungen, »sondern vor allem der Spekulation mit Finanztiteln, um kurzfristig Gewinn zu erzielen« (Sinn, 2018, S. 201).

Diese Aktionärslogik schiebt die Maximierung des Aktienkurswerts und damit den jeweiligen Marktwert des Unternehmens ins Zentrum der Unternehmensführung. Die konsequente Indienststellung und Instrumentalisierung von Unternehmen für die spekulative Dynamik der Finanzmärkte führt so regelmäßig zu sehr kurzfristig orientierten geschäftspolitischen Weichenstellungen und damit zu »ökonomischen Fehlanreizen« der verantwortlichen Akteure (Sinn, 2018, S. 201). Im Kern sorgt die Kapitalmarktlogik und die damit eng verknüpfte shareholderorientierte Unternehmensführung dafür, dass der enge Zusammenhang von Eigentum, Führung und Haftung verloren geht. Das Aufbrechen dieses Verantwortungszusammenhangs schafft vielfältige Anreize, wirtschaftliche Risiken einzugehen, deren mögliche Folgekosten nicht mehr ernsthaft geprüft werden, weil mit der Erwartung operiert werden kann, dass deren Eintreten einem selbst nicht auf die Füße fällt. So bilden sich regelmäßig Spekulationsblasen, häufig ausgehend von Immobilienmärkten und überbewerteten Aktienbeständen, die letztlich in schwere Finanzkrisen münden, wie wir dies zuletzt 2007 und 2008 auf einer globalen Basis erlebt haben (im Detail dazu Stiglitz, 2010).

Nur massive Interventionen der Staatengemeinschaft und ein koordiniertes Vorgehen der Notenbanken haben verhindert, dass es zu einem Zusammenbruch des gesamten Finanzsystems gekommen ist (vgl. dazu die eindrucksvolle Studie von Tooze, 2018). Inzwischen gehen viele Beobachter davon aus, dass die verselbstständigte Eigendynamik der Finanzmärkte und die damit verbundene Instrumentalisierung realwirtschaftlicher Zusammenhänge eine der wesentlichen Ursachen dafür ist, dass unser Wirtschaftssystem zyklisch immer wieder in schwere Krisen stürzt, in deren Folge regelmäßig riesige Summen an Vermögenswerten vernichtet werden (Schulmeister, 2018; Herrmann, 2018). Neben diesem Trend zur durchgängigen »Finanzialisierung« (James, 2018, S. 158) des wirtschaftlichen Geschehens geht zurzeit wohl die größte Gefährdung der Funktionstüchtigkeit unseres marktwirtschaftlichen Systems von den erfolgreichen Monopolbildungen in der Internetwirtschaft aus (Google, Facebook, Amazon, etc.). Die rasche Herstellung einer uneinholbaren Monopolstellung ist bekanntermaßen das logische Ziel von erfolgreichen Gründungen in dieser immer bedeutsamer werdenden Branche (»the winner takes it all«). Mit der Ausschaltung von Wettbewerb wird jedoch ein zentrales Fundament der Marktwirtschaft zum Einsturz gebracht.

Die hier geschilderte Entwicklungsdynamik unseres inzwischen in hohem Maße global integrierten Wirtschaftssystems findet in den Grundannahmen der Wirtschaftswissenschaften, speziell im Mainstream der »Management Sciences« ihre Entsprechung. In der Theoriearchitektur der »Neuen Institutionenökonomik« wurde ein Set an Prämissen entwickelt, das der heute dominanten Form und Logik des Wirtschaftens einen konzeptionellen Rahmen gegeben hat.

Im Kern gehen diese Prämissen vom »homo oeconomicus« aus. Alle Akteure versuchen im wirtschaftlichen Geschehen grundsätzlich ihren ganz persönlichen Nutzen zu optimieren. Dieses Geschehen ist stets eingebettet in ein Geflecht an formellen und informellen Institutionen (Normen, Gewohnheiten, gesetzliche Regularien etc.), die für das Wirtschaften Chancen eröffnen, aber auch spezifische Begrenzungen bereithalten (für eine gute Einführung vgl. Richter u. Furubotn, 2003, sowie den Klassiker Williamson, 1990). In der Verfolgung ihrer ökonomischen Interessen und Ziele stoßen Akteure (Individuen, Haushalte, Unternehmen, Netzwerke etc.) auf andere, die von denselben Motiven geleitet werden. Aus dieser wechselseitigen nutzenoptimierenden Instrumentalisierung erwächst eine Dynamik, die primärer Forschungsgegenstand der Wirtschaftswissenschaften ist. In der einschlägigen Literatur werden diese institutionstheoretischen Denkansätze inzwischen gern drei Richtungen zugeordnet: der Property-Rights-Theorie (Theorie der Verfügungsrechte), der Transaktionskostentheorie und der Prinzipal-Agent-Theorie.

Für unseren Argumentationszusammenhang ist letztere von entscheidender Bedeutung, weil sie zur Grundlage einer ausgesprochen wirkmächtigen Theorie des Unternehmens wurde (Jensen u. Meckling, 1976; Jensen, 2003). Unternehmen werden hier in ihrer Sinnstiftung zur kontinuierlich sprudelnden Quelle reformuliert, die ihren Anteilseignern einen konstanten Wertzuwachs ermöglicht, wobei diese Anteile als fungible Finanzprodukte in ihrer Wertentwicklung der Volatilität der Finanzmärkte folgen. Prägnant hat diesen Grundgedanken Milton Friedman, einer der Vordenker des Neoliberalismus, auf den Punkt gebracht: »The social responsibility of business is to increase its profits« (Friedman zit. nach Feld, 2018, S. 46). Die gesellschaftliche Aufgabe von Unternehmen besteht im Kern darin, ihren Gewinn zu optimieren. In dieser »Pflicht« wird ihr Sinn und Zweck gesehen.

Der Shareholder-Value-Ansatz hat nun diese makroökonomischen Überlegungen in ein stringentes Konzept der Unternehmensführung gegossen (vgl. exemplarisch Rappaport, 1999). Die zentrale Aufgabe des Top-Managements besteht demnach darin, in erster Linie den Renditeerwartungen der Anteilseigner gerecht zu werden.

Der Shareholder-Value-Ansatz hat die Unternehmensentwicklung damit (speziell bei börsenorientierten Publikumsgesellschaften) konsequent in den Dienst der spekulativen Eigenlogik der Finanzmärkte gestellt, ein Umstand, dem sich das Top-Management dieser Unternehmen in der Praxis nur sehr schwer entziehen kann.

Unterstellt wird dabei, dass der Börsenwert den fundamentalen Unternehmenswert spiegelt, was in der Praxis selten der Fall ist. Übertreibungen nach oben wie nach unten sind eigentlich der Normalfall. Untermauert wird diese stringente Verknüpfung der Unternehmensführung mit der Logik des Kapitalmarktes außerdem durch die Annahme, dass nur vollkommen freigelassene deregulierte Finanzmärkte zu einer auch volkswirtschaftlich optimierten Ressourcenallokation führen (nach dem Prinzip »der Markt hat immer recht«).

Die real praktizierte Verfolgung des Shareholder-Value ist inzwischen in der Öffentlichkeit sehr in Verruf geraten. Unter den Protagonisten des Konzepts in der deutschen Wirtschaft ist es deutlich stiller geworden. Haldane und Davies (2011) belegen, dass die Kurse eben nicht von den künftigen, langfristig erzielbaren Cash-flows bestimmt werden, sondern von den kurzfristigen Gewinnerwartungen und dem Ergebnis der Wette darauf, ob die quartalsweise in Aussicht gestellten Ziele eingehalten werden. Die mit dieser Orientierung einhergehende opportunistische Investitionsneigung schwächt die künftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und senkt damit ganz deutlich ihr Potenzial, angemessen zu wachsen (Martin, 2011). Rappaport und Bogle (2011) versuchen inzwischen ihren Führungsansatz zu retten und ihm eine Langfristorientierung einzuhauchen: »Saving Capitalism From Short-Termism: How to Build Long-Term Value and Take Back Our Financial Future«. Die Shareholder-Value-Orientierung hat paradoxerweise auf längere Sicht nicht nur die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Unternehmen beeinträchtigt. Ihre konsequente Umsetzung hat unternehmensintern außerdem eine Kultur befördert, die durch entsprechende Bonifikationen vor allem bei den Führungsverantwortlichen die Verfolgung persönlicher Interessen ins Zentrum gerückt hat und damit die Sorge um und die Verantwortung für das größere Ganze verkümmern lässt. Mit der Festigung einer solchen Kultur wird die Führbarkeit des Unternehmens auf Sicht in seiner Gesamtheit schwer geschädigt (Wimmer, 2002). Inzwischen werden die kontraproduktiven Implikationen dieses Führungsansatzes auch in der Praxis realisiert. Beim »Business Roundtable«, einem seit 1978 existierenden überaus einflussreichen Dachverband führender US-Unternehmen, wurden im August 2019 neue Grundsätze der Unternehmensführung verabschiedet. Explizit haben sich die CEOs bei dieser Gelegenheit vom Shareholder-Value-Ansatz distanziert. Stattdessen soll der Fokus auf Investitionen in die Belegschaft, auf Umweltschutz und einen fairen sowie ethisch begründeten Umgang mit Kunden und Zulieferern gelegt werden (Business Roundtable, 2019).

Auch wenn es um den Shareholder-Value-Ansatz in der Praxis inzwischen ruhiger geworden ist, so ist die Dominanz der Prinzipal-Agent-Theorie und das damit verbundene instrumentelle Verständnis von Unternehmen in den »Management Sciences« nach wie vor ungebrochen. Diese paradigmatische Dominanz ist erstaunlicher-

weise auch im Mainstream der Familienunternehmensforschung beobachtbar (Hack, 2009, S. 5 ff.). Inzwischen mehren sich aber die Stimmen, die einen eigenständigen Theoriezugang fordern, um den Wesenskern von familiengeführten Unternehmen gerade im Unterschied zu kapitalmarktorientierten Publikumsgesellschaften beschreibbar zu machen (Sharma, Melin u. Nordqvist, 2014, S. 14; Frank et al., 2010; von Schlippe, 2013). Dieser Text will zu diesem in Gang gekommenen Prozess einer familienunternehmensspezifischen Theoriebildung einen Beitrag leisten, indem die besondere Art des Wirtschaftens dieses Unternehmenstypus und dessen realwirtschaftliche Bedeutung betont wird.

Die Eigentümlichkeiten dieser spezifischen Spielart des Kapitalismus (James, 2006) hängen im Kern damit zusammen, dass es sich bei den Kapitaleignern eines Unternehmens um eine Familie handelt. Mit dem Unternehmen auf der einen Seite und der Eignerfamilie auf der anderen Seite sind zwei komplett unterschiedliche Welten in einer generationsübergreifenden Langzeitperspektive existenziell auf das Engste miteinander verbunden. Diese Kopplung stimuliert eine lange Zeiträume im Blick habende Koevolution, in der sich beide Seiten in ihrer eigenen Identität wechselseitig hervorbringen und stabilisieren. Dem unternehmerisch eingesetzten und wirksam werdenden Kapital kommt in diesem Prozess eine ganz zentrale Bedeutung zu. Denn das Vermögen der Familie ist im Unternehmen als nichtfungibles Kapital gebunden. Es steht der Familie für ihre familialen Reproduktionsbedürfnisse nicht zur Verfügung. Die erwirtschafteten Erträge werden zum überwiegenden Teil in die erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens reinvestiert. Die Erhaltung seiner Zukunftsfähigkeit ist das oberste Ziel. Diese Selbstzweckhaftigkeit von Unternehmen und Unternehmerfamilie sorgt für die erstaunliche Resilienz und Langlebigkeit, die diesem Unternehmertyp gern attestiert wird. Bereits J. M. Keynes hatte zur Stabilisierung der Wirtschaft vorgeschlagen, die Börsen abzuschaffen und die Anteilseigner längerfristig an ihre Unternehmen zu binden, um diese der Spekulationsdynamik des Finanzsektors zu entziehen (Herrmann, 2018, S. 196 ff.). Familiengeführte Unternehmen entsprechen ihrem Wesen nach genau diesem Grundgedanken selbst dann, wenn sie an der Börse notiert sind (vgl. dazu die aktuelle Studie der Credit Suisse, von Klerk, Kersley u. O'Sullivan, 2018). Diese Form des Wirtschaftens fußt auf einem klar nachvollziehbaren Zusammenhang zwischen dem Eigentum am Unternehmen, der unternehmerischen Verantwortung in der Führung desselben inklusive der damit verbundenen Entscheidungs- und Kontrollrechte und der Haftung für die eingegangenen Risiken. In aller Regel treffen wir diesen intakten Zusammenhang bei familiengeführten Unternehmen an.

Im Zentrum der Eigentümergeverantwortung steht dabei unabdingbar die »unternehmerische« Perspektive, aus der heraus die Unternehmerfamilie entweder das Unternehmen selbst führt und kontinuierlich weiterentwickelt oder aus der heraus

sie für ein qualifiziertes Fremdmanagement sorgt und dieses aus der Gesellschafterrolle heraus achtsam begleitet. »Unternehmerisch« bedeutet in diesem Kontext das ständige Abtasten der relevanten Umwelten nach chancenreichen Gelegenheiten für ein zukunftssträchtiges Positionieren des Unternehmens unter Beachtung und sorgfältiger Einkalkulation der eigenen Ressourcen und sonstiger Begrenzungen. Unternehmerisch agieren impliziert also einen kreativen geschäftspolitischen Gestaltungsanspruch mit Blick auf interessante Marktlücken, stets eingebettet in die Notwendigkeit, einen verantwortbaren Umgang mit der prinzipiell unvermeidbaren Ungewissheit künftiger Entwicklungen und der damit einhergehenden Risiken zu finden. Diese unternehmerische Gestaltungsdimension und das damit verbundene Urteilsvermögen sind für familiengeführte Unternehmen unverzichtbar. Sie sind die Grundlage dafür, dass Unternehmerfamilien so viel Wert auf ihre unternehmerische Unabhängigkeit legen. Sie wollen »Herr im eigenen Haus« sein und bleiben und den Kontrollanspruch über das unternehmerische Vermögen nicht mit familienfremden Anteilseignern teilen, was in der Praxis natürlich nicht immer vermeidbar ist. Dem hohen Stellenwert dieser Art von Unabhängigkeit verdankt sich eine Reihe von wichtigen Grundmustern, die wir bei Familienunternehmen regelmäßig beobachten können. Dazu zählt insbesondere auch der Umgang mit den jede Unternehmensentwicklung üblicherweise begleitenden Finanzierungs-herausforderungen.

In diesem Sinne zeigen Familienunternehmen 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 (Berthold, 2010). Sie vermeiden den Kapitalmarkt (die Ausgabe von Aktien, die Emission von Anleihen, die dann am Kapitalmarkt gehandelt werden) und ähnliche, die eigene Souveränität begrenzende, auf fremdem Eigenkapital beruhende Lösungen. In der USA herrscht allerdings eine ganz andere, prinzipiell auf den Kapitalmarkt setzende Finanzierungskultur, die einen erheblichen Einfluss auf die Besonderheiten der US-amerikanischen Familienunternehmen besitzt (zu diesem Unterschied vgl. die aufschlussreiche Studie von Berghoff u. Köhler, 2019. Zu den aktuellen Zahlen für Deutschland vgl. Scheppe, 2018).

Aus dem unternehmerischen Unabhängigkeitsstreben erklärt sich auch ihre Tendenz, den erwirtschafteten Gewinn zum größeren Teil zu thesaurieren, also im Unternehmen zu belassen und für die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu verwenden. Der Gewinn wandert also zum überwiegenden Teil in das nichtfungible Vermögen der Familie. Damit 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 solches, d. h. auf seine Zukunftsfähigkeit, seine dauerhafte Leistungsfähigkeit im Wettbewerb um zahlungsfähige Kunden, auf die ständige Erneuerung und innovative Weiterentwicklung des eigenen Produkt- und Dienstleistungsangebots, letztlich auf einen kontinuierlichen Ausbau der eigenen Ertragskraft. In diesem familienunternehmenstypischen 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. Diese tendieren wie gesagt stets zur Bildung von Blasen, die in den daran anschließenden Finanzkrisen regelmäßig zu den bekannten Prozessen einer enormen Vernichtung und Umschichtung von Vermögen führen. Die so sehr an Bedeutung gewonnen habende, spekulative Veranlagungstendenz wird heute gern mit dem Begriff des Kasinokapitalismus belegt, weil inzwischen jedem klar ist, dass diese spekulativen Geschäfte an den Finanzmärkten stets auf Nullsummenspiele hinauslaufen. Volkswirtschaftlich wird damit kein Wert geschaffen.

Für Familienunternehmen stellt sich in ihrem Investitionsverhalten, bezogen auf ihr Kerngeschäft, üblicherweise die Alternative des Finanzmarkts nicht. Ihr Unternehmensvermögen, das sinnigerweise gern als »Patient Capital« bezeichnet wird (Sirmon u. Hitt, 2003), behält und steigert seinen Wert nur, wenn der erwirtschaftete Ertrag großteils realwirtschaftlich reinvestiert wird, wenn also der Prozess der unternehmerischen Wertschöpfung kontinuierlich am Laufen gehalten wird. Auf diesen Prozess sind familiengeführte Unternehmen in ihrem Kern fokussiert. Ein laufendes Beiprodukt dieses erfolgreichen unternehmensbezogenen Geschehens (d. h. der Wertsteigerung des nichtfungiblen Vermögens) ist die ökonomische wie identitätsmäßige Existenzsicherung der Unternehmerfamilie. Sie gewinnt aus dem generationsübergreifenden Erfolg des Unternehmens ihre eigentliche Existenzberechtigung.

Die außergewöhnliche Stärke der deutschen Wirtschaft fußt u. a. darauf, dass sie neben den vielen Kleinbetrieben auf einer gesunden, ausgewogenen Mischung aus mittleren und großen Familienunternehmen einerseits und kapitalmarkt-orientierten Publikumsgesellschaften andererseits besteht. Beide Sektoren sind außerdem in ihren Wertschöpfungsketten auf das intensivste miteinander vernetzt. Dieser Umstand wird inzwischen auch auf internationaler Ebene bewundernd registriert und anerkannt.

Die nichtökonomischen Wurzeln des wirtschaftlichen Erfolgs: Erklärungen für eine erstaunliche Paradoxie

Wir sprechen von Familienunternehmen immer dann, wenn, wie gesagt, eine Familie oder eine bereits komplexer gewordene Mehrfamilienkonstellation über ihre Eigenschaft als Eigentümerin eines Unternehmens auf dessen Entwicklung einen unternehmerisch bestimmenden Einfluss nehmen kann und diesen Einfluss mit einer generationsübergreifenden Perspektive auch tatsächlich wahrnimmt. Unternehmen und Familie sind in diesem subtilen koevolutionären Wechselspiel in der Aufrechterhaltung ihrer jeweils ganz unterschiedlichen Funktionstüchtigkeit existenziell aufeinander angewiesen. Die Familie muss das Selbstbewusstsein entwickeln, dass es auf sie ankommt, damit sich ihr Unternehmen gedeihlich entwickelt. Sie übernimmt als Familie unternehmerische Verantwortung, d. h. »Responsible Ownership«. Dieses Aufgabenfeld ist für eine Familie ausgesprochen ungewöhnlich und eine dauerhafte Herausforderung. Dafür muss sie die Fähigkeit entwickeln, in ihrer Aufmerksamkeit zwischen der Sorge um die Bewältigung der familialen Belange im engeren Sinne und der Sorge um das Gedeihen des Unternehmens ständig zu balancieren (zu diesem Spannungsfeld vgl. insbesondere von Schlippe et al., 2017; Wimmer u. Simon, 2019). Umgekehrt: Eine Familie, die sich nur als ein Gegenüber vergleichbar dem Kapitalmarkt verstünde, die aus einer bloßen Investorenhaltung heraus die gleichen Kriterien für Shareholder-Value-Steigerung anlegen würde wie dies z. B. von einschlägigen Beratungsunternehmen häufig propagiert wird, würde eben nicht genügen, um den »entscheidenden« Unterschied zu machen.

Die Forschung zu Familienunternehmen hat sich in den letzten Jahren verstärkt dem Thema gewidmet, wie denn die Kontinuität und der Zusammenhalt der Unternehmerfamilie gewahrt werden können. So hat das Wittener Institut für Familienunternehmen über die Jahre mit seinen Forschungsschwerpunkten speziell zu diesem Themenfeld herausragende Beiträge geliefert, allen voran Arist von Schlippe, Fritz B. Simon und Heiko Kleve. Dieses praxisbezogene Forschungsengagement hat sicherlich dabei geholfen, dass Unternehmerfamilien mit ihren eigenen Problemen inzwischen etwas aufgeklärter umgehen. Sie wissen, wie viel für den Zusammenhalt und die eigene Arbeitsfähigkeit als Unternehmerfamilie getan werden kann und tun dies auch.

Der Umstand, dass sich Unternehmen und Eignerfamilien in einem koevolutionären Prozess in ihrer jeweiligen Eigenart erst hervorbringen, führt im Unternehmen dazu, dass sich dort eine Reihe von nichtökonomischen (aus der Logik des Familialen stammenden) Entscheidungsprämissen ausprägen. Im Sinne der Luhmann'schen Organisationstheorie meinen wir damit kulturell fest verankerte Normen und Grundüberzeugungen, die im Unternehmensalltag das kommunika-

tive Miteinander aller koordinieren und anleiten, ohne dass darüber die beteiligten Akteure groß nachdenken müssten (Luhmann, 2000). In diese das Unternehmensgeschehen fundierenden Prämissen sind alle ökonomischen Handlungsmuster (in welchen Entscheidungsmaterien sich diese auch immer zeigen) eingebettet. Diese Prämissen sind für alle wirtschaftlichen Aktivitäten handlungsleitend. Sie durchdringen sie und stellen damit nicht ein getrenntes Zielbündel dar, wie das etwa vom **Social-Emotional-Wealth-Ansatz** (SEW-Ansatz) gesehen wird (Berrone, Cruz u. Gomez-Mejia, 2014). Dieses alles durchziehende Set an nichtökonomischen Entscheidungsprämissen verfestigt sich im Lebenszyklus von Familienunternehmen, es erfährt im Laufe der Zeit natürlich auch seine kontinuierliche Adaption. Bei aller in der Praxis anzutreffenden Unterschiedlichkeit dieser nichtökonomischen Fundierung unternehmerischen Handelns bleibt diese für alle Stadien im Lebenszyklus von Familienunternehmen charakteristisch. Sie geht, solange wir es mit solchen Familienunternehmen zu tun haben, nicht verloren.

Was kennzeichnet nun diese nichtökonomische Fundierung? Ein besonderer Aspekt derselben mag dies verdeutlichen: Familien fußen (im Normalfall) in der alltäglichen Reproduktion ihres familieninternen Miteinanders auf einem Geben und Nehmen, das sich nicht an der Maximierung des individuellen Nutzens orientiert. Man »investiert« in die Beziehungen zu anderen (zum Partner, zu Kindern, Geschwistern, Eltern etc.), weil man an einer guten Entwicklung der anderen und der Beziehung zu denselben interessiert ist und man weiß, dass es umgekehrt genauso passiert. Man gibt und verausgabt sich ohne unmittelbar einen »Return of Investment« zu erwarten. Über längere Zeitperspektiven hinweg kann man allerdings mit ausgewogenen »Ausgleichshandlungen« rechnen. Wir haben es also mit einer ganz charakteristischen innerfamiliären »Kontoführung« zu tun. Dieser liegen ganz spezifische Gerechtigkeitsvorstellungen zugrunde, die üblicherweise in nahen Beziehungen bestimmend sind. Daraus folgt: Familien operieren mit Blick auf die wechselseitigen Erwartungen mit längerfristigen Zeithorizonten (ungeachtet der zunehmenden Volatilität der familiären Beziehungen), die sich aus der Logik des familialen Lebenszyklus ergeben.

Diese Grundmuster des Gebens und Nehmens in Familien verleihen im alltäglichen Miteinander der Kohäsion des familialen Ganzen tendenziell einen Vorrang vor der ausschließlichen Durchsetzung individueller Nutzenerwartungen und Interessenslagen. Diese Logik familialer Reziprozität und das mit ihr verbundene Vertrauen in die besondere Kraft der Familie hat bereits das Entstehen erster, dynastisch geprägter Familienunternehmen im modernen Sinne in der Phase der beginnenden Industrialisierung geprägt (Berghoff, 2004).

In der Familienunternehmensforschung besteht inzwischen Einvernehmen darüber, dass nichtökonomische Ziele bei diesem Unternehmenstyp ganz offensichtlich

eine gewichtige Rolle spielen (vgl. den bereits erwähnten SEW-Ansatz). In den einschlägigen Diskussionen bleibt allerdings vielfach unklar, in welchem Verhältnis diese zu den wirtschaftlichen Aktivitäten und den damit verbundenen Zielerwartungen stehen. Sind sie ein Hemmnis für die ökonomische Performance? Sind sie der Grund für den bei diesen Unternehmen gern diagnostizierten Professionalisierungsrückstand? Wie erklärt man sich vor diesem Hintergrund den Umstand, dass eine Vielzahl dieser Unternehmen über einen längeren Zeitraum betrachtet gerade auch wirtschaftlich besser abschneiden als ihre Vergleichsgruppen (vgl. dazu die aktuelle Studie »The CS Family 1000« von Klerk et al., 2018)? Möglicherweise ist es gerade diese nichtökonomische Fundierung und das sorgfältige Management der damit verbundenen Zielkonflikte, die auf lange Sicht gesehen die von vielen bewunderte außergewöhnliche Ertragskraft dieser Unternehmen sicherstellen. Die Einbettung des Gewinnstrebens im Unternehmen in die Logik des längerfristigen Überlebens des Familienzusammenhangs verschafft diesem seinen funktionalen und letztlich auch begrenzenden Sinn. Der Gewinn tritt in den Dienst eines nichtökonomischen Existenzgrundes und der damit verbundenen Sinnstiftung. Der Gewinn verselbstständigt sich nicht als der alleingültige Sinn wirtschaftlichen Handelns, so wie dies Milton Friedman gefordert hatte. Genau diese funktionale Einbettung der Gewinn-dimension in einen nichtökonomischen Sinnzusammenhang hindert gut geführte Familienunternehmen nicht daran, über einen längeren Zeithorizont hinweg gerade auch wirtschaftlich besonders erfolgreich zu sein. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Eignerfamilie ihre unternehmerische Kraft kontinuierlich erneuern kann. Zusammengefasst bedeutet dies: Nur eine durch den Gemeinsinn des familialen Miteinanders integrierte Unternehmenswelt sorgt für jene dauerhafte (d. h. resiliente) ökonomische Effizienz, von der u. a. eine funktionierende Marktwirtschaft in heutigen Gesellschaften lebt. Wir halten verstärkte Forschungsanstrengungen zu diesen Fragen für ausgesprochen wünschenswert. Die Theoriefiguren des Famili-ness-Konzepts (Habbershon u. Williams, 1999; Frank et al., 2010) sowie des SWE-Ansatzes geben dafür allerdings keine ausreichend geeignete Hintergrundfolie ab.

Besonderheiten in der Führung von Familienunternehmen und ihre erfolgsbestimmende Bedeutung für diesen Unternehmenstyp

Die familiäre Eigentümergeverantwortung für das Unternehmen schafft für dasselbe einen generationsübergreifenden Zeithorizont. Es geht darum, etwas »Bleibendes« in die Welt zu bringen, das von Generation zu Generation weitergereicht werden kann als etwas, was für die Unternehmerfamilie in vielfacher Hinsicht identitätsstiftend und existenzsichernd wirken kann. Das Unternehmen als dauerhaft

wertschaffende wirtschaftliche Einheit soll für jede Generation aufs Neue eine identitätsstiftende Grundlage schaffen. Diese enge Kopplung der wechselseitigen Sinnstiftung von Unternehmen und Familie sorgt für jene Langfristorientierung des unternehmerischen Handelns, die in der Forschung einhellig als besonderes Charakteristikum von Familienunternehmen angesehen wird. Die Möglichkeiten einer intergenerativen Weitergabeperspektive von Eigentum an Unternehmen werden allerdings durch das jeweilige Erbrecht und die damit verbundenen Erbschaftsteuerpraktiken in erheblichem Maße mitbestimmt. Nicht zuletzt deshalb besitzen diese eine hochbrisante wirtschaftspolitische Bedeutung.

Aus dieser wesensbestimmenden Kopplung wechselseitiger Sinnstiftung und der damit eng verbundenen Langfristorientierung ergibt sich eine überschaubare Zahl an Varianten, wie die Unternehmerfamilie ganz konkret ihren Gestaltungseinfluss auf die Entwicklung des Unternehmens ausüben kann. Diese Varianten haben viel damit zu tun, wie im Zeitverlauf die zunehmende Komplexität des Unternehmens und die damit anwachsenden Anforderungen an die Führung desselben mit der Komplexitätsentwicklung im Gesellschafterkreis synchronisiert werden können. Diese beiden Entwicklungsstränge immer wieder aufs Neue in eine gute Passung zu bringen, um die Führbarkeit des Unternehmens nachhaltig sicherzustellen, ist Aufgabe einer Governance, die beide Seiten im Blick hat. Die damit einhergehenden Strukturveränderungen sind für die Langlebigkeit familiengeführter Unternehmen absolut erfolgskritisch.

Die Art und Weise, wie Führung in Familienunternehmen praktiziert wird, ist tatsächlich etwas ganz Besonderes. Die diesbezüglichen Eigenheiten und ihre Funktionalität erschließen sich dem außenstehenden Betrachter nicht, wenn man mit dem üblichen Organisationsblick darauf schaut. Mit dieser Brille sieht man überall nur Probleme, verursacht durch ein sehr gering entwickeltes professionelles Niveau im Umgang mit Unternehmensherausforderungen. Auch für diese Dimension braucht es eine spezifische Sensibilität für die eigentümliche Familienhaftigkeit des Führungsgeschehens in solchen Unternehmen (Genauerer dazu: Brückner, 2018). Die immer noch häufig anzutreffende Einheit von Eigentum und Führung lässt vielfach nur den Unterschied zwischen der Unternehmensspitze und dem Rest der Belegschaft als relevante hierarchische Ebenendifferenz erkennen. Die Führungsbeziehung der Leute zur Spitze hat große Ähnlichkeiten zur elterlichen Autorität, wie wir diese aus Familien kennen. Aus dieser unangefochtenen Autoritätsposition heraus werden die meisten Führungsimpulse auf eine sehr implizite, indirekte Weise gesetzt. Das Kommunikationsgeschehen wirkt höchst informell, ist persönlich getönt, vermeidet formelle Meetingstrukturen und ist geprägt von dem wechselseitigen Vertrauen, dass man sich ohne viele Worte versteht und aufeinander verlassen kann. Die Zuständigkeiten entwickeln sich um bewährte Personen herum,

es braucht keine organigrammbezogenen, formell fixierten »Ab-Teilungen«. Durch die langjährige Zugehörigkeit weiß man über die Vorlieben und Grenzen der anderen Mitspieler im Unternehmen sehr genau Bescheid, Abstimmungen laufen auf dem kurzen Dienstweg, jeder fühlt sich nicht nur für sein engeres Aufgabengebiet zuständig, sondern packt an, wo Not am Mann/an der Frau ist, insbesondere, wenn es darum geht, Kunden zufriedenzustellen.

Diese Führungsmuster sorgen für kurze Entscheidungswege, sie mobilisieren ein tief sitzendes Verantwortungsgefühl aller Beteiligten für die Lösung der gerade anstehenden Problemstellungen. Die aus einem besonderen Gefühl der Zugehörigkeit emotional begründete Loyalität zum Unternehmen und seiner Führung sorgt für eine außergewöhnliche Einsatzbereitschaft, wenn diese gebraucht wird. Der auf wechselseitigem Vertrauen basierende Kommunikationsstil reduziert Komplexität und den damit verbundenen Koordinationsaufwand, die klaren Autoritätsverhältnisse vermeiden mikropolitisch motivierte Machtkämpfe und das sonst übliche Kompetenzgerangel, was alles in allem mit höchst knappen Ressourcen zu einer erstaunlichen Leistungsfähigkeit des Ganzen beiträgt.

Solange die unternehmerische Qualität der Spitze in der Lage ist, die relevanten Entwicklungen in den Märkten, bei den Kunden, in den wichtigen Kooperationsnetzwerken so in Führungsimpulse zu übersetzen, dass sie unternehmensintern adäquat angegangen werden können, solange also die Einheit von Eigentum, Führungsverantwortung und persönlicher Haftung bei allen Beteiligten das Zutrauen wachsen lässt, dass sich das Unternehmen »in guten Händen« befindet, solange können solche Firmen über längere Zeiträume eine ganz außergewöhnliche Leistungsfähigkeit mobilisieren.

Diese spezifischen Autoritätsverhältnisse, die für die Führung eines Familienunternehmens die eigentliche Ressource darstellen, sind allerdings im Lebenszyklus dieser Unternehmen auf vielfältige Weise immer wieder aufs Neue extrem gefährdet: durch ein besonders schnelles Wachstum, dessen Komplexität die eingeschwungenen Bewältigungsmuster im Unternehmen nachhaltig überfordert, durch einen überraschenden Führungswechsel an der Spitze, durch einen ungenügend bewältigten Generationswechsel, durch eine chronifizierte Konflikt-dynamik im Gesellschafterkreis, die die Entscheidungsfähigkeit der Eignerfamilie dauerhaft lähmt, etc.

Der Umgang mit diesen charakteristischen Gefährdungslagen ist die Königsdisziplin eines jeden Familienunternehmens auf dem Weg in seine Langlebigkeit. Wenn es gelingt, immer wieder unternehmerisch begabte Persönlichkeiten aus der Familie an der Unternehmensspitze erfolgreich zu verankern, dann kann man erwarten, dass sich auch für wesentlich anspruchsvoller gewordene Führungsanforderungen die angesprochenen Autoritätsressourcen immer wieder erneuern lassen.

Inzwischen haben die Forschung und die Beratungspraxis aber auch Konzepte für die Governance der Familie und ihres Unternehmens entwickelt, die diese Einflussnahme der Familie auf die Unternehmensentwicklung auch aus den Positionen der Governance-Institutionen wie Beirat u. Ä. als wirksam erscheinen lassen (dazu ausführlicher Kormann, 2017). Voraussetzung für das Wirken in der Governance sind jedoch angemessene Kompetenzen auf der Seite der Gesellschafter. Sie sollen nicht auf die operative Unternehmensführung gerichtet sein, mangels eigener Praxis können die nichtaktiven Gesellschafter in dieser Disziplin nicht exzellent sein. Es geht hier um die Fähigkeit, die Interessen der Gesellschafter angemessen zu formulieren sowie bei großen strategischen Entscheidungen diejenigen Fragen stellen zu können, mit denen die Auswirkungen der vorgeschlagenen Strategie im Lichte der Gesellschafterinteressen deutlich werden (dazu ausführlicher Rösen u. Heider, 2020).

Familienunternehmen schaffen ihr eigenes Ökosystem

Die familial geprägten Führungsverhältnisse im Inneren des Unternehmens finden vielfach auch in den externen Kooperationsbeziehungen, d. h. zu den wichtigsten Stakeholdern ihre Entsprechung. Familienunternehmen sind in ihrem jeweiligen regionalen Umfeld stets ein wichtiger Faktor der Wohlstandsentwicklung, sie engagieren sich für eine Verbesserung ihrer ökologischen Bilanz und sorgen letztlich für ein Arbeitsumfeld, in dem sich die Beschäftigten respektiert und aufgehoben fühlen. Diese Dimensionen sind selbstverständlicher Teil der unternehmerischen Verantwortung familiengeführter Unternehmen und werden von diesen nicht als besondere Leistung marketingmäßig herausgestellt.

Familienunternehmen schaffen sich so in der Regel ein eigenes »Ökosystem«, in dem sie als Teil eines breiteren Wertschöpfungsnetzwerks operieren. Diese Austauschprozesse sind tendenziell auf Win-win-Situationen ausgelegt, in denen gleichzeitig jedes Glied der Kette seine unternehmerische Unabhängigkeit und Eigenverantwortung bewahren kann.

Familienunternehmen wissen, dass die Kooperationspartner in den einzelnen Wertschöpfungsketten und Produktionsnetzwerken nur gemeinsam »reich« werden können, d. h., wenn sie 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.

Familienunternehmen etablieren über die Zeit ganz charakteristische Wachstumsmuster. Sie setzen überwiegend auf organische Wachstumsprozesse und vermeiden

im Konjunkturzyklus überhitzte Wachstumsphasen im Aufschwung, 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 (Hack, 2009, S. 10).

Familienunternehmen sind in ihrer strategischen Positionierung nicht selten auf eine bestimmte Nische ausgerichtet, auf deren möglichst gute Ausschöpfung man sich (global) konzentriert. Wenn Familienunternehmen diversifizieren, dann entlang ihrer Kernkompetenzen, die im Laufe der Entwicklung in ganz unterschiedlichen Produkten und Märkten entfaltet werden. Dieses Wachstumsmuster lässt die Steuerbarkeit der damit einhergehenden Vielfalt und Komplexität üblicherweise unternehmensintern mitwachsen (Beispiel Freudenberg, Gore etc.). Selten wachsen Familienunternehmen über Zukäufe, die nicht in einem engen strategischen Zusammenhang mit den bereits bestehenden Geschäften stehen. Ähnlich kluge Wachstumsmuster kennzeichnen auch den Internationalisierungsprozess von familiengeführten Unternehmen, die dazu gern familiäre Netzwerke nutzen, um sich auf vertrauenswürdige Personen in den noch fremden Marktgebieten stützen zu können (ganz dem Uppsala-Modell folgend, vgl. dazu Pukall u. Calabrò, 2013).

Familienunternehmen sichern ihre Langlebigkeit dadurch, dass sie eine für jedes Unternehmen ganz heikle Balance managen können. Sie halten einerseits an ganz bestimmten Grundpfeilern ihrer Identität (z. B. kulturelle Ausprägungen, geschäftliche Grundhaltungen etc.) eisern fest und folgen hier keinen modischen Vorgaben des jeweiligen Zeitgeists. 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 aufs Neue ihren existenzsichernden Wettbewerbsvorsprung (vgl. die aktuelle Studie von Jaffe, 2018, mit einem Schwerpunkt auf den USA und für den deutschsprachigen Raum Simon et al., 2017). Diese vorausschauende Selbsterneuerung als organisationale Lernfähigkeit auszuprägen, ist absolut keine Selbstverständlichkeit. Gerade über lange Zeit mit ihren Produkten und Dienstleistungen besonders erfolgreiche Unternehmen neigen dazu, an diesen tradierten Erfolgsmustern über Gebühr festzuhalten. Sie werden dann von neugegründeten, innovativeren Firmen vom Markt gefegt (vielfach beschrieben als »The Innovator's Dilemma«). Langlebige Familienunternehmen zeigen, dass man als Unternehmen mit einem entsprechend unternehmerisch ausgerichteten Gesellschafterkreis an der Seite dieser an sich erwartbaren Trägheitsfalle enttrinnen 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 (Simon, 2012).

Wir haben im Vorangegangenen versucht, charakteristische Wesenszüge von familiengeführten Unternehmen herauszuarbeiten, die es rechtfertigen, von einem eigenen Unternehmenstypus zu sprechen, der durch seine besondere Art des Wirtschaftens einen benennbaren Beitrag zur Wohlstandsentwicklung unserer Gesellschaft leistet. Es ist kein Geheimnis, dass dieser Unternehmenstyp ganz besonderen Selbstgefährdungspotenzialen ausgesetzt ist. Die Wahrscheinlichkeit, dass solche Unternehmen im Laufe ihres Lebenszyklus mit diesen Gefährdungslagen, die zum größeren Teil in der familialen Konfliktodynamik wurzeln, konstruktiv fertig werden, ist kleiner als die der Selbstdestruktion. Dies zeigt die hohe Sterberate dieses Typs in den ersten drei bis vier Generationen (Wimmer et al., 2018). Diese Überlebenswahrscheinlichkeit zu erhöhen, muss einerseits ein prioritäres Anliegen von Forschung und Beratung sein, andererseits liegt es auch im wohlverstandenen Interesse der Wirtschaftspolitik, dafür die geeigneten Rahmenbedingungen zu schaffen. Wir werden allerdings zurzeit genau hinsehen müssen, wie es speziell familiengeführten Unternehmen gelingt, die außergewöhnlichen Herausforderungen, die sich aktuell durch den Prozess der Digitalisierung stellen, bewältigt zu bekommen (vgl. dazu ausführlicher Wimmer, 2020).

Schlussbemerkung

Arist von Schlippe ist ziemlich genau vor 15 Jahren zum WIFU gestoßen. Für das Institut war seine Berufung ein echter Glücksfall. Seine Bedeutung für das WIFU kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Er hat den damals bereits im Gange befindlichen Umbau von der Deutschen Bank als Hauptsponsor hin zu einem Netzwerk von familiengeführten Unternehmen mit großer Energie weiter vorangetrieben. Er sorgte mit dem Engagement von Tom Rösen für eine professionelle Betreuung und Weiterentwicklung dieses sehr lebendigen Trägernetzwerks, dem das WIFU heute zu einem großen Teil seine unbestrittene Ausnahmestellung in der Scientific Community verdankt.

Arist hat damals mutig die Chance ergriffen, sich mit dem Institut am STEP-Projekt (Habbershon, Norquist u. Zellweger, 2010) zu beteiligen und auf diese Weise das WIFU verstärkt in der rasch wachsenden internationalen Forscherszene zu verankern. Ihm ist es so auch gelungen, gemeinsam mit anderen vielbeachtete Publikationen in angesehenen Journals zu platzieren und damit die Strahlkraft des speziellen Wittener Forschungsansatzes über den deutschsprachigen Raum hinaus leuchten zu lassen.

Sein Hauptinteresse galt von Anfang an den Unternehmerfamilien. Er ist im Laufe der Zeit zu einem gefragten Berater und Coach vieler in oft schwere Turbulenzen geratener Familien avanciert. Diese erfolgreiche Arbeit hat den Ruf des WIFU

als eine wissenschaftliche Einrichtung mit einem speziellen Praxisbezug weiter gefestigt und ausgebaut. Mit seinen Forschungsprojekten und Publikationen hat er ganz wesentlich dazu beigetragen, dass die Besonderheiten von Unternehmerfamilien und die Rückwirkungen derselben auf die Entwicklung ihrer Unternehmen auch auf internationaler Ebene ein hoch anerkanntes, ausgesprochen attraktives Forschungsfeld geworden sind. Aus seiner Feder sind ganz wesentliche Arbeiten entstanden, die zeigen, dass es sich hier um einen ganz eigenen Familientypus handelt, der im Spannungsfeld zwischen »normalem« Familiensein auf der einen Seite und seiner unternehmerischen Aufgabe auf der anderen Seite, mit spezifischen Paradoxien und Konfliktodynamiken zurande kommen muss. Speziell in den Themenfeldern Familienstrategie und familiäre Konfliktbewältigung hat Arist seine außergewöhnliche Begabung, sowohl Arbeiten mit unmittelbarem Praxisbezug wie auch mit wissenschaftlichem Tiefgang zu veröffentlichen, zur vollen Entfaltung gebracht. Dabei ist seine paradigmatische Präferenz für die Denkfiguren der neueren Systemtheorie in all seinen Tätigkeiten spürbar, ohne dabei dogmatisch zu werden oder andere Theoriezugänge vor den Kopf zu stoßen. In diesem Sinne ist er für mich und andere zu einem großen Vorbild u. a. in der Frage geworden, wie der Anspruch der Transdisziplinarität glaubhaft gelebt und wirkungsvoll realisiert werden kann. Ich bin zutiefst dankbar, dass ich jemanden wie Arist von Schlippe seit Langem zu meinen besten Freunden zählen darf.

