

Vorwort

Familienunternehmen machen einen Unterschied. Weltweit erbringen sie in allen an Marktwirtschaft orientierten Volkswirtschaften einen großen Teil der jeweiligen Wertschöpfung. Im Rahmen des gesamtgesellschaftlichen Kontextes bilden sie stabile Strukturen aus, entlang derer Traditionen und Werte vermittelt werden. Als Unternehmen folgen sie nicht immer den Empfehlungen der klassischen Ökonomie, engagieren sich gesellschaftlich, orientieren sich nicht an Quartalsberichterstattungen und sind dennoch mindestens so erfolgreich wie ihre börsennotierten Pendanten. Wie kommt es, dass die Forschung von diesem Organisationstypus erst seit kurzer Zeit, genauer: seit 20 bis 25 Jahren, in nennenswertem Umfang Notiz genommen hat? Familienunternehmen stellen nach wie vor einen weißen Fleck auf der Forschungslandkarte dar. Obgleich sich mittlerweile viele Disziplinen um die Erforschung der Spezifika von Familienunternehmen bemühen – hierzu zählt die Ökonomie ebenso wie die Psychologie, die Soziologie, die Sozialpsychologie oder die Rechtswissenschaften – kann man derzeit noch immer auf keine *Theorie des Familienunternehmens* zurückgreifen.

So verwundet es nicht, dass sich auch die Literatur zu Fragen der Führung bislang kaum mit spezifischen Aspekten des Familienunternehmens beschäftigt. Weder hat die Finanzierungstheorie auf die Besonderheiten von Familienunternehmen reagiert, noch Disziplinen wie das strategische Management, das Personalmanagement, die Organisationstheorie oder die Stakeholdertheorie. Doch in allen diesen Bereichen lassen sich besondere Merkmale in Familienunternehmen identifizieren, die es in die bisherigen Theorieangebote jener Disziplinen aufzunehmen gilt. Dass dies noch nicht erfolgt ist liegt möglicherweise daran, dass immer noch wenig über die Familie des Familienunternehmens bekannt ist. Sie ist die entscheidende Variable, die den Unterschied des Familienunternehmens begründet. Sie ist es, die die klassische strategische Planung irritieren oder schlimmstenfalls subvertieren kann, sie kann Personalentscheidungen nach anderen als den sonst etablierten Kriterien vornehmen und sie ist der Grund, warum manche organisationale Strukturen in Familienunternehmen im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen anders ausgeprägt sind.

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, welchen Unterschied die Familie im Rahmen der *Führung in Familienunternehmen* macht, genauer: ob die angemessene Handhabung familienunternehmenstypischer Aspekte im Familienunternehmen als eine weitere Führungsaufgabe im Familienunternehmen verstanden werden kann. Hierzu wird versucht, die charakteristischen Merkmale von Familienunternehmen aus der klassischen Führungsfunktion herauszufiltern und als eigene Managementfunktion zu reformulieren. Im Rahmen der wissenschaftlichen Diskussion wird also *eine neue Managementdisziplin* vorgeschlagen, die die Handhabung der Familie des Familienunternehmens zur Aufgabe hat und somit einen Beitrag zur langfristigen Überlebenseicherung von Familienunternehmen leistet.

1. Einleitendes

Draw a distinction and a universe comes into being.
(George Spencer-Brown,
Schachmeister, Dichter, Songwriter)¹

1.1. FAMILIENUNTERNEHMEN: EIN EBENSO WOHLBEKANNTES WIE UNBEKANNTES PHÄNOMEN

1.1.1. Familienunternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft

Obleich in der Literatur unterschiedliche Definitionsgrundlagen zu divergierenden Aussagen über die Anzahl und volkswirtschaftliche Relevanz von Familienunternehmen führen, bleibt der Tenor aller Untersuchungen immer gleich: Familienunternehmen sind heutzutage – nach wie vor – die dominierende Organisationsform der Wirtschaft. So kommt KLEIN² bei einer empirischen Untersuchung bei Unternehmen mit mehr als 1 Mio. € Jahresumsatz zu dem Ergebnis, dass mittelständische Unternehmen (1-50 Mio. € Umsatz) zu 70% Familienunternehmen seien und dass darüber hinaus 50% aller Un-

¹ Mit der Aufforderung „Draw a distinction“ leitet George Spencer-Brown sein Kalkül ein. Für ihn ergibt sich alles Weitere aus der getroffenen Unterscheidung: „Distinction is perfect continence.“ Vgl. [Spencer-Brown, G. (1969): *Laws of Form*], S. 1 und 3

² Vgl. zu einer ersten Untersuchung [Klein, S. B. (2000): *Family Businesses in Germany: Significance and Structure*] sowie zu einer Neuauflage mit ähnlichen Ergebnissen [Klein, S. B. (2004): *Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen*], S. 41 ff. Die diesen Angaben zugrunde liegende Definition von Familienunternehmen lautet bei [Klein, S. B. (2004): *Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen*], S. 18: „Ein Familienunternehmen ist ein Unternehmen, auf das die Familie einen maßgeblichen Einfluß ausübt. Von einem maßgeblichen Einfluß der Familie auf das Unternehmen soll dann ausgegangen werden, wenn die Familie einen der Einflußfaktoren Eigenkapital, Kontrolle oder Management vollständig dominiert oder der Mindereinfluß durch entsprechenden Einfluß bei einem anderen Faktor ausgeglichen wird. Als notwendige Bedingung wird eine Beteiligung der Familie am Eigenkapital vorausgesetzt.“

ternehmen mit 50-250 Mio. € Umsatz sowie 30% aller Unternehmen über 250 Mio. € Umsatz diesem Typus zugerechnet werden können. Dies zeigt gleich zu Beginn, dass Familienunternehmen kein ausschließlich mittelständisches Phänomen sind. Kumuliert erwirtschaften Familienunternehmen in allen Branchen (außer in der Dienstleistungsbranche) mehr Umsatz als Nicht-Familienunternehmen, was gesamtwirtschaftlich einen Umsatzanteil von 55% aller Umsätze von Unternehmen größer 1 Mio. € ausmacht.¹ Nicht verwunderlich ist daher, dass 53% aller Beschäftigten von Unternehmen mit mehr als 1 Mio. € Umsatz in Familienunternehmen arbeiten.

Das sich ergebende Bild ist kein deutsches Phänomen, ganz im Gegenteil: Weltweit sind in marktwirtschaftlich ausgebildeten Volkswirtschaften Familienunternehmen *die* dominante Organisationsform. Auch wenn auf internationaler Ebene die Vergleichbarkeit erhobener Daten durch variierende Definitionen eingeschränkt ist, können einzelne Merkmale dennoch Hinweise auf die Relevanz von Familienunternehmen geben. So ermittelten ASTRACHAN und SHANKER² in einer Untersuchung, dass 80-90% aller amerikanischen Unternehmen Familienunternehmen seien, 62% aller Arbeitskräfte beschäftigten und gemeinsam 64% des amerikanischen Bruttoinlandsproduktes erwirtschafteten. Eine ähnliche Dominanz zeigen empirische Untersuchungen in weiten Teilen Europas,³ Nord- und Südamerikas, in Japan oder Australien.¹

¹ Besonders dominant sind Familienunternehmen im verarbeitenden Gewerbe. Hier erwirtschaften sie 50% mehr Umsatz als Nicht-Familienunternehmen. Vgl. [Klein, S. B. (2004): Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen], S. 51.

² [Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003): Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look] sowie ebenso für die USA, im Tenor ähnlich: [Heck, R. K. Z., & Stafford, K. (2001): The vital institution of family business: Economic benefits hidden in plain sight]

³ Für Schweden vgl. [Morck, R., & Yeung, B. (2003): Agency problems in Large Family Business Groups]; für Italien und Finnland vgl. [Family Firm Institute (2005): Facts and Perspectives on Family Business Around the World], S. 5; für Spanien vgl. [Gallo, M., & Garcia Pont, C. (1988): La empresa familiar en la economia Espanola]; für die Niederlande vgl. [Flören, R. (1998): The significance of

Es scheint daher mindestens aus einem gesamtwirtschaftlichen Blickwinkel heraus angemessen, mehr über die Stabilität respektive Instabilität dieses Organisationstyps zu erfahren. Denn wo immer Familienunternehmen bedroht sind, ist gleichsam ein gesamtgesellschaftliches Wohlstandsniveau gefährdet. Es ist daher nur allzu verständlich, dass die Generationennachfolge als eines der hervorsteckenden Spezifika von Familienunternehmen das noch junge Feld der Familienunternehmensforschung schon seit einiger Zeit dominiert. Denn gerade die Übergangsphase ist für das Überleben von Familienunternehmen kritisch. Bis in die vierte Generation schafft es nur eine Minderheit aller Unternehmen, wobei die Schätzungen hier durchaus variieren.² In jedem Fall scheint die dritte Generation eine kritische Hürde für Familienunternehmen zu sein. Fast in jeder Sprache hat sich zu diesem „Gesetz der dritten Generation“ ein Sprichwort eingebürgert, so auch im Deutschen:³ „Der Vater er-

family business in the Netherlands]; für das Vereinigte Königreich vgl. [Leach, P., Kenway-Smith, W., Hart, A., Morris, T., Ainsworth, J., Beterlsen, E., Iraqi, S., & Pasari, V. (1990): *Managing the Family business in the UK: A Stoy Hayward Survey in Conjunction With the London Business School*].

¹ Für Kanada, Chile, Brasilien und Australien vgl. [Family Firm Institute (2005): *Facts and Perspectives on Family Business Around the World*]; laut einer Untersuchung von [Birley, S. (2001): *Owner-manager attitudes to family and business issues: A 16 country study*] klassifizieren sich 99% der 554 befragten japanischen Unternehmen selbst als Familienunternehmen.

² Astrachan stellte fest, dass in den USA nur 3% aller Familienunternehmen erfolgreich die vierte Generation erreichen, vgl. [Family Firm Institute (2005): *Facts and Perspectives on Family Business Around the World*]. Das [Institut für Mittelstandsforschung (1996): *Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen. Protokoll des 6. Symposiums des ifm*] ermittelte für Deutschland, dass es nicht einmal 10% der Familienunternehmen bis in die vierte Generation schaffen.

³ Ähnliche Sprichwörter finden sich beispielsweise im Spanischen, Portugiesischen oder Italienischen wieder, hier exemplarisch ein Beispiel aus dem Altenglischen: „There’ nobbut three generations atween clog and clog“. Mehr, vgl. [Ward, J. L. (2004): *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*], S. 4.

stellt's, der Sohn erhält's, beim Enkel zerfällt's".¹² Entsprechend machte man sich in England zu Beginn des letzten Jahrhunderts ernsthaft Gedanken darüber, ob das Zurückfallen in der wirtschaftlichen Entwicklung gegenüber den viel jüngeren Industrienationen Deutschland und USA mit dem Gesetz der dritten Generation zusammenhängen könnte.³

Auch in Deutschland steht in den nächsten Jahren bei über 350.000 Familienunternehmen die Übergabe an, dabei scheint sie bei einem großen Teil noch ungeklärt zu sein.⁴ Jedoch ist anzumerken, dass dies sowohl an einem fehlenden Nachfolger bzw. einem unwilligen Senior liegen kann, wie auch daran, dass die Unternehmen schlicht nicht übergabefähig sind. Doch welchen Grund eine nicht erfolgende Nachfolge auch immer haben mag, Fakt ist, dass ein nahezu gleiches Wegbrechen einer Vielzahl von Leistungsträgern volkswirtschaftlich nur schwer verkraftbar ist.⁵

¹ [Villalonga, B., & Amit, R. (2004): How Do Family Ownership, Control, And Management Affect Firm Value?] finden bei einer empirischen Analyse heraus, dass die Wertentwicklung von Unternehmen signifikant an Performanz einbüßt, wenn sie nicht länger vom Gründer geführt oder mittels Beirat beeinflusst, sondern vom Nachfolger kontrolliert werden (Management, Anteilseignerschaft oder Beirat).

² Zur besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit darauf zu verzichten, bei Personenbeschreibungen (Gesellschafter, Unternehmen u.ä.) die maskuline wie die feminine Form gleichzeitig zu verwenden. Derartige Begriffsverwendungen meinen also stets beide möglichen Ausprägungsformen zugleich.

³ So bei [Habig, H., & Berninghaus, J. (2004): Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln], S. 15.

⁴ Vgl. hierzu [Institut für Mittelstandsforschung (2004): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung].

⁵ So scheint bislang unerforscht, ob die in Deutschland seit einigen Jahren vorherrschenden wirtschaftlichen Friktionen damit zusammenhängen könnten, dass sich aktuell (und auch noch in den nächsten Jahren) zahlreiche Unternehmen der Nachkriegsgründerzeit genau in der Übergabephase jener dritten Generation befinden. Hieran gekoppelt sind mehrere Milliarden an Wertschöpfung ebenso wie zehntausende – möglicherweise gar hunderttausende – Arbeitsplätze.