



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

IMB Institute of Management Berlin

Managementlehre für Familienunternehmen – Bestandsaufnahme der Forschungs- und Lehraktivitäten im deutschsprachigen Raum

Authors: Birgit Felden, Holger Zumholz

Working Papers No. 48
Section: Business & Management
07/2009

Editors
Gert Bruche
Hansjörg Herr
Friedrich Nagel
Sven Ripsas

**Managementlehre für Familienunternehmen –
Bestandsaufnahme der Forschungs- und Lehraktivitäten im
deutschsprachigen Raum**

Prof. Dr. Birgit Felden

Dr. Holger Zumholz

Paper No. 48, Date: 07/2009

Working Papers of the
Institute of Management Berlin at the
Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin)
Badensche Str. 50-51, D-10825 Berlin

Editors:

Prof. Dr. Gert Bruche

Prof. Dr. Hansjörg Herr

Prof. Dr. Friedrich Nagel

Prof. Dr. Sven Ripsas

ISSN 1436 3151

- All rights reserved -

Biographic note:

Prof. Dr. Birgit Felden lehrt seit 2006 als Professorin für Management, KMU und Unternehmensnachfolge an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR) Berlin und ist Leiterin des Bachelor-Studiengangs Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge. 2008 hat sie zusammen mit sechs weiteren Professoren das Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der HWR Berlin (<http://www.emf-berlin.org>) gegründet. 1995 gründete Felden ein Familienunternehmen, die TMS Unternehmensberatung AG, die mittelständische Unternehmen und wirtschaftsnahe Institutionen betreut.

Dr. Holger Zumholz ist seit 2006 wissenschaftlicher Mitarbeiter und Lehrbeauftragter an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, zuvor war er Senior Researcher des internationalen Forschungsprojektes ATHENA im Rahmen der PAXIS-Initiative (Pilot Action of Excellence on Innovative Start-ups) der Europäischen Kommission. Seit 2000 ist er selbstständiger Unternehmensberater mit Fokus auf der Entwicklung kreativer Unternehmenskonzepte und Marketingstrategien.

Abstract:

The topic *family business* is becoming more and more important in publications. But it still has not a portentous position in research and teaching, although small and medium-sized family businesses are numerically far the most important type of business in Germany. A research project at Berlin School of Economics and Law examines, how *Mittelstand and small and medium-sized family businesses* are present in the German speaking countries as a teaching and research topic and how they exist in organizational structures (e.g. course of studies).

The results of the investigation are offered in a publicly accessible database, that should be used as an entry point for researchers and teachers.

Zusammenfassung:

In Veröffentlichungen werden Familienunternehmen zunehmend als eigenes wichtiges Thema erkannt. In Forschung und Lehre wird dieses Thema allerdings noch nicht ausreichend differenziert betrachtet, obwohl mittelständische Familienunternehmen die zahlenmäßig weitaus bedeutendste Form aller Unternehmen in Deutschland darstellen.

Ein Forschungsprojekt an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin untersucht die Fragen, inwieweit die Themen Familienunternehmen und Mittelstand als Lehr- und Forschungsthema im deutschsprachigen Raum präsent sind und wie diese ggf. in bestehenden Strukturen abgebildet werden.

Die Ergebnisse der Untersuchung sind in einer öffentlich zugänglichen Datenbank recherchierbar aufbereitet, die als zentraler Einstieg für Forschende und Lehrende den Themen Familienunternehmen und Mittelstand auch zu einem höheren Stellenwert in der Betriebswirtschaftslehre verhelfen soll.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung, Problemstellung, Zielsetzung	5
2. Aktueller Stand in Forschung und Lehre	6
2.1. Familienunternehmen in der Forschung.....	6
2.2. Familienunternehmen in der Hochschullehre	8
3. Anlage der Untersuchung/Datenerhebung	11
3.1. Ableitung der Datensätze	11
3.2. Persönliche Befragung	12
3.3. Eigene Recherche	12
4. Ergebnisse	12
4.1. Forschung	14
4.2. Lehre	17
5. Fazit	19
Literaturverzeichnis	21
Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.....	22

1. Einleitung, Problemstellung, Zielsetzung

In den letzten Jahren haben Familienunternehmen in politischen und gesellschaftlichen Initiativen eine steigende Bedeutung erfahren. Dies beruht auch auf der Erkenntnis, dass sich große Teile des europäischen Wirtschafts- und Arbeitslebens in familiär geprägten, mittelständischen Strukturen abspielen, wie statistische Daten etwa des *IfM Bonn* für Deutschland (vgl. Haunschild et al., 2007) eindrucksvoll bestätigen.

Im Rahmen der Hochschullehre werden die Themen *Management kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU)*, *Mittelstand* und *Familienunternehmen* aber weitestgehend unter das Fachgebiet Entrepreneurship subsumiert und als Teilbereiche in Studiengängen der Entrepreneurship-Ausbildung eingebunden. Nur wenige Hochschulen wie z. B. die *Universität Siegen* oder die *HWR Berlin* bieten spezielle Programme an, die an die spezifischen Anforderungen kleiner und mittlerer Unternehmen angepasst sind. Auch die Forschung ist in diesem Kontext heterogen und unzureichend. Eine Übersicht über das spezielle Forschungs- und Lehrangebot im Bereich KMU, Mittelstand und Familienunternehmen existiert in Deutschland derzeit nicht.

Vor diesem Hintergrund wurde ein Forschungsprojekt durchgeführt, das zum Ziel hatte, zunächst für den deutschsprachigen Raum eine Übersicht zu erstellen, die darüber Auskunft gibt, welche Forschungsinstitutionen sich mit welchen Spezialgebieten beschäftigen und welche Hochschulen spezielle Lehrprogramme anbieten.

Familienunternehmen werden in der Wissenschaft sehr unterschiedlich definiert. In der Regel spielen dabei Faktoren wie Eigentümerschaft und Führung durch die Familie sowie die Familienkultur, die auch das Unternehmen prägt, eine zentrale Rolle, während die konkrete Grenzziehung zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen jeweils unterschiedlich verläuft. Für die hier vorgelegte Untersuchung spielt die genaue definitorische Abgrenzung jedoch keine Rolle. Ausgangspunkt der Überlegungen ist es, dass Familienunternehmen generell in der Betriebswirtschaftslehre keine besondere Berücksichtigung finden, es werden daher nachfolgend Familienunternehmen im weitesten Sinne betrachtet.

Neben den inhaltlichen Erkenntnissen, die im Folgenden beschrieben werden, ist aus der Untersuchung eine Datenbank entstanden, die bestehende Forschungs- und Lehrangebote im Bereich KMU und Familienunternehmen identifiziert, strukturiert und nach ihren Inhalten systematisch aufbereitet. Sie stellt öffentlich recherchierbar Forschungs- und Lehrinrichtungen, Professuren und Studiengänge sowie Literatur und Veröffentlichungen zum Thema im Internet bereit. Eine Kategorisierung der inhaltlichen Schwerpunkte der jeweiligen Forschungs- und Lehrinrichtungen kann für Recherche- und Informationsanfragen zum Themenbereich genutzt werden.

Die Datenbank soll die Forschungsarbeit zu den genannten Themen erleichtern und beschleunigen und einen zentralen Einstieg in die weiter wachsenden Forschungstätigkeiten zu KMU und Familienunternehmen ermöglichen, Kooperations- und Ansprechpartner auch für bestimmte Teilbereiche des

Themenkomplexes benennen und so mit steigendem Bekanntheitsgrad auch den Vernetzungsgedanken der im relevanten Themenbereich agierenden Personen und Institutionen fördern.

All dies soll dazu beitragen, dem Themenkomplex in der Betriebswirtschaftslehre einen höheren Stellenwert zu verschaffen.

2. Aktueller Stand in Forschung und Lehre

2.1. Familienunternehmen in der Forschung

Family Business Research, d. h. die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Familienunternehmen, ist sowohl im angloamerikanischen wie im deutschen Sprachraum eine vergleichsweise junge Disziplin. Brockhaus stellte 1994 in seinem Aufsatz „Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critique, and Lessons“ fest „[that] academic interest in family business is relatively recent“ (Brockhaus, 1994, S. 25). Hoy und Verser (1994, S. 9) bezeichnen *Family Business* zur gleichen Zeit als „an emerging subject of study“. Steier et al. konstatieren in ihrem einleitenden Beitrag der *ET&P Special Issue „Theories of Family Enterprise“ (Entrepreneurship Theory & Practice)* noch zehn Jahre später ein generelles Forschungsdefizit in diesem Gebiet: „While family involvement is pervasive in economic organizations worldwide, relatively little research has been devoted to the study of family businesses“ (Steier et al., 2004, S. 295 f). Wie Heck et al. (2008) in ihrer Analyse der Entwicklung des Forschungsfeldes *Family Business Research* feststellen, gewinnt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Familienunternehmen derzeit jedoch deutlich an Dynamik: „Research on family firms has been evolving for nearly three decades, first slowly and disjointedly, yet building to its present exciting momentum“ (Heck et al., 2008, S. 318). Auch in Deutschland nimmt das wissenschaftliche Interesse an Familienunternehmen, wie zum Beispiel aktuelle Zahlen des *FGF Reports 2008* belegen, zu (Klandt et al., 2008). Aus den erhobenen Daten zur inhaltlichen Ausrichtung der deutschen Entrepreneurship-Professuren in den Jahren 2004 und 2008 ist zu entnehmen, dass die Themenfelder *Family Business* an erstgenannter Stelle und *Unternehmensübernahme/-nachfolge* an zweiter Stelle die deutlichsten Zuwächse verzeichnen (Klandt et al., 2008, S. 36 f).

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit kleinen und mittleren Unternehmen hat in Deutschland allerdings eine lange Tradition. Ein Beleg dafür sind z. B. die Forschungsaktivitäten und Publikationen des bereits 1957 gegründeten *Instituts für Mittelstandsforschung* in Bonn (*IfM Bonn*) oder die regelmäßig erscheinenden mittelstandsbezogenen Veröffentlichungen der *Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW, zuvor Deutsche Ausgleichsbank)*. Eine Auseinandersetzung mit KMU bedeutet aber nicht zwangsläufig, dass dabei die Familie als integraler Bestandteil des Systems Familienunternehmen explizit Berücksichtigung findet.

Der Begriff des Familienunternehmens ist relativ neu. Die ersten Nennungen in der Literatur finden sich in den 30er und 40er Jahren des vorigen Jahrhunderts, zuvor wurde anscheinend weder in den Wirtschaftswissenschaften noch in der Öffentlichkeit zwischen Familien und Nichtfamilienunterneh-

men unterschieden. Dies ist einerseits nachvollziehbar, denn vor dieser Zeit waren praktisch alle Unternehmen in Familienbesitz, so dass sich die Notwendigkeit einer begrifflichen Differenzierung nicht stellte. Andererseits stellt sich die Frage, warum wir heute Familienunternehmen von „normalen“ Unternehmen unterscheiden. „Normal“ bedeutet in diesem Sinne nicht im Besitz eines Eigentümers oder einer Familie, sondern als Publikumsgesellschaft im Streubesitz. Dies hängt mit der Entwicklung der Betriebswirtschaft als eigenständige akademische Disziplin zusammen, die sich in jener Zeit und bis heute vornehmlich der Erforschung, Unterstützung und Beratung des modernsten Unternehmenstyps verpflichtet fühlt: dem großen, multinationalen Konzern, dessen Eigentümer als Aktionäre anonym bleiben und sich institutionell vertreten lassen. Diese Sichtweise, „die in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts zum Bestandteil des orthodoxen Wirtschaftsdenkens wurde, deutete unmittelbar auf das Erlöschen von familienbasierten Strukturen der Governance im Produktionsprozess hin. Der Anreiz, sich mit einer vom Aussterben bedrohten Art zu beschäftigen, blieb dementsprechend gering, so lange der uneingeschränkte Glaube an den Siegeszug des anonymen Großunternehmens nicht ins Schwanken kam“ (Rossaro, 2007, S. 27).

Aus heutiger Sicht ist diese These des Familienunternehmens als aussterbende Gattung nicht haltbar. Auch in den hochentwickelten, international agierenden Volkswirtschaften der Globalisierungsära stellen kleine und mittlere Familienunternehmen den Großteil der Arbeits- und Ausbildungsplätze und tragen einen großen Teil zur Wertschöpfung sowie zur Innovationsleistung einer Volkswirtschaft bei. Zudem weisen neuere Forschungsergebnisse (z. B. Haunschild et al., 2007, S. 37 ff.) darauf hin, dass eignergeführte Unternehmen langfristig sogar eine höhere Performance erreichen als große Publikumsgesellschaften.

Rossaro (2007, S. 26) bezeichnet Familienunternehmen „als Stiefkinder der Wirtschaftsforschung, die sie lange zu einem wissenschaftlichen Schattendasein verurteilt hat“. Als akademische Disziplin konnte sich die Familienunternehmensforschung erst zwischen Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts profilieren, wobei die Eigenständigkeit und Identität bis heute noch nicht widerstandsfrei anerkannt wird (ebd.).

Im deutschsprachigen Raum ist in den vergangenen Jahren ein stark gestiegenes Interesse an diesem Forschungsfeld zu verzeichnen. Neben Veröffentlichungen, die primär auf die spezielle Thematik der Unternehmensnachfolge eingehen (z. B. Sobanski/Gutmann, 1998; Felden/Klaus, 2007; Felden/Pfannenschwarz, 2008), sind inzwischen zahlreiche Titel erschienen, die sich weiter gefasst mit dem Management von Familienunternehmen befassen (z. B. Wimmer et al., 2005; Böllhoff et al., 2006; Picot, 2008). Die Aktualität der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Familienunternehmen wird auch durch das Sonderheft der *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (ZfKE)* der Universität St. Gallen (2008) dokumentiert.

In den USA finden sich bis in die 1980er Jahre hinein nur vereinzelte Beiträge, die sich speziell mit Familienunternehmen (Family Owned Businesses) befassen (z. B. Donnelley, 1964; Levinson, 1971; Barnes/Hershon, 1976; Rosenblatt et al., 1985). Als wichtige Meilensteine in der Entwicklung eines Forschungsbereichs *Family Business Research* identifizieren Heck et al. (2008) dann die Gründung

des *Family Firm Institute (FFI)* 1986, des *Family Business Network International (FBN-I)* 1990, der *International Family Enterprise Research Academy (IFERA)* 2001 und insb. die erstmalige Veröffentlichung der vom *FFI* herausgegebenen Zeitschrift *Family Business Review* im Jahr 1988, die bis heute als wichtigstes „Management Journal for Family Business Research“ eingestuft wird (vgl. Chrisman et al., 2008, S. 929). Den zweiten und dritten Platz des von Chrisman et al. ermittelten Rankings wissenschaftlicher Journale nehmen *Entrepreneurship Theory & Practice* und das *Journal of Business Venturing* ein, die inzwischen regelmäßig (*ET&P* seit 2001) Special Issues zu Familienunternehmen veröffentlichen. Auch hier wird deutlich, dass *Entrepreneurship* und *Family Business Research* deutliche Überschneidungen aufweisen: Die Top 10 des Rankings von Chrisman et al. (2008) enthalten mit dem *Family Business Review* nur eine ausschließlich auf Familienunternehmen spezialisierte Publikation, alle anderen sind den Bereichen *Entrepreneurship* oder *Management* zuzuordnen: (Rang 1) *Family Business Review*, (2) *Entrepreneurship, Theory & Practice*, (3) *Journal of Business Venturing*, (4) *Academy of Management Journal*, (4) *Academy of Management Review*, (6) *Strategic Management Journal*, (6) *Administrative Science Quarterly*, (6) *Journal of Small Business Management*, (6) *Journal of Management Studies*, (10) *Organization Science*, (10) *Harvard Business Review* und (10) *Entrepreneurship and Regional Development*.

2.2. Familienunternehmen in der Hochschullehre

Die in der Betriebswirtschaftslehre vorherrschenden Lehrformen und -inhalte sind mehrheitlich auf Betriebe mit Konzernstrukturen ausgerichtet, eine speziell auf inhabergeführte Betriebe ausgerichtete Lehre ist im Vergleich deutlich unterrepräsentiert. Dabei wird verkannt, dass diese bezüglich klassischer *BWL*-Themen wie etwa Finanzierung, Controlling, Personalführung oder Organisation anderen Gesetzmäßigkeiten unterliegen. Diese Unterschiede basieren insbesondere auf der Verzahnung zweier sozialer Systeme in inhabergeführten Betrieben, dem Unternehmen und der Familie. Da durch den betrieblichen Erfolg des Familienunternehmens gleichzeitig der Wohlstand der Familie bestimmt wird, wird die Familie zum mitbestimmenden Faktor bei unternehmerischen Entscheidungen (vgl. Felden/Klaus, 2007). Dies sei an folgenden Beispielen charakterisiert:

1. Die oftmals geringere Größe von Familienunternehmen, die damit verbundene Konzentration der Aufgaben auf wenige Personen und der geringere Spezialisierungsgrad bewirken, dass das Management oft einen weitaus höheren operativen Aufgabenanteil hat. Je kleiner das Unternehmen ist, desto mehr ist der Unternehmer auch Träger der unternehmerischen Kernkompetenzen und ist damit in das Tagesgeschäft eingebunden.
2. Familienunternehmen sind - selbst wenn sie global agieren - lokal verwurzelt. An der Spitze des Familienunternehmens steht klassischerweise die Unternehmerfamilie, dessen Wachstum und Reife auch Familienaufgabe ist. Dieser Prozess läuft in einem sozialen und damit auch regionalen Umfeld ab. Selbst bei einer Ausdehnung des Geschäfts auf internationale Märkte bleibt diese regionale Verwurzelung bestehen und drückt sich sehr häufig in lokalem Engagement des Unternehmers aus, was auch den positiven Einfluss auf die regionale Konjunktur fördert.

3. In Familienunternehmen sind privater und betrieblicher Bereich eng verzahnt. Dies ist vor allem bei den Vermögensstrukturen elementar: Oft haftet die Familie mit ihrem privaten Vermögen für unternehmerische Verbindlichkeiten.
4. In der Personalführung und im Kontext der Führungsstruktur stoßen betriebliche und familiäre Aspekte ebenfalls oft aufeinander, z. B. bei der Beschäftigung von Familienmitgliedern und auch bei deren Ausscheiden aus dem Unternehmen.

Es stellt sich die Frage, ob für zukünftige Führungskräfte in Familienunternehmen eine besondere betriebswirtschaftliche Ausbildung erforderlich ist, die sich von der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre unterscheidet. Hoy (2003) diagnostiziert insgesamt einen Mangel an spezifischen Lehrangeboten und stellt zugleich fest „that business education is incomplete without addressing the family“ (ebd., S. 421).

Die Forderung nach einer Unternehmer-Ausbildung ist nicht neu, wie z. B. die Beiträge von Ulrich (1963, 1965) belegen. Die spezifische Entrepreneurship-Lehre hat sich in den vergangenen zehn Jahren an den deutschen Universitäten und Fachhochschulen als Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre fest etablieren können. Nach den Daten des *FGF Reports 2008* (Klandt et al., 2008) gibt es im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz und Liechtenstein) inzwischen 87 Entrepreneurship-Professuren an insgesamt 75 Hochschulen (staatliche und private Universitäten und Fachhochschulen). 71 Professuren finden sich allein in Deutschland, was – gemessen an der Gesamtzahl der deutschen Universitäten und Fachhochschulen – einer „Marktdurchdringung“ von etwa 20 % entspricht (ebd., S. 13). Parallel zur Ausweitung des Lehrangebots sind zahlreiche wissenschaftliche Beiträge veröffentlicht worden, die sich mit der Entwicklung, der curricularen Ausgestaltung und der Evaluierung der Entrepreneurship-Lehre bzw. Entrepreneurship Education befassen (z. B. Kent, 1990; Fayolle, 2007a, 2007b; Wilson, 2008).

Eine Unterscheidung zwischen der Entrepreneurship-Lehre und einer speziell auf Familienunternehmen ausgerichteten Managementlehre ist bisher jedoch nur unzureichend thematisiert worden. Vielfach wird die auf Familienunternehmen ausgerichtete Lehre in den Bereich Entrepreneurship eingeordnet. Nach den Daten des *FGF Reports 2008* ist *Family Business* bei 40 % der Professuren ein inhaltlicher Schwerpunkt des Ausbildungs- und Lehrangebots, der Bereich *Unternehmensübernahme/nachfolge* wird von 64 % aller befragten Entrepreneurship-Professuren abgedeckt (Klandt et al, 2008, S. 36).

Zwar weisen die Themen Entrepreneurship und Family Business deutliche Berührungspunkte auf (vgl. Brockhaus, 1994; Dyer/Handler, 1994; Hoy/Verser, 1994), es muss aber hinterfragt werden, ob eine Einordnung des Bereichs *Family Business* in ein (vermeintlich) übergeordnetes Themenfeld Entrepreneurship sachgerecht ist. Wie Steier und Ward (2006) bemerken, wird die Bedeutung der Familie in der Entrepreneurship Education bisher eher vernachlässigt: “Even fields such as entrepreneurship – that purportedly deal with the creation of new enterprise – illustrate curriculum deficiencies relative to family enterprise. For example, entrepreneurship tends to overemphasize ‘lone-wolf’ or ‘atomistic actor’ models of organizational creation, completely ignoring familial subnarratives even when they powerfully exist“ (Steier/Ward, 2006, S. 888).

Die Notwendigkeit einer speziellen Managementausbildung für Führungskräfte in Familienunternehmen lässt sich auch aus den Ergebnissen von Hall und Nordqvist (2008) ableiten. Sie betonen, dass das Management eines Familienunternehmens nicht nur fachliche Kompetenzen voraussetzt, sondern auch die Fähigkeit der Unternehmensführung, die Interessenlagen der Eigentümerfamilie zu erkennen und zu berücksichtigen, die dem Management einen Handlungsrahmen setzt: „[...] professional family business management requires both formal and cultural competence. Whereas the first competence is widely recognized in extant family business literature, the latter has not been recognized to the same extent. Cultural competence refers to an understanding of the unique sociocultural patterns originating from the family's influence on a business. [...] Professional management in family businesses means an in-depth enough understanding of the owner family's dominant goals and meanings of being in business (i. e., cultural competence) to be able to make effective use of relevant education and experience (i. e., formal competence) in a particular family business“ (Hall/Nordqvist, 2008, S. 62 f).

Es stellt sich die Frage, weshalb sich eine speziell auf Familienunternehmen ausgerichtete Hochschullehre bisher nur unzureichend entwickelt hat. Hoy (2003) sieht als mögliche Ursache die unzureichende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dieser Thematik: „There is a certain circular reinforcement of the omission of family business in research and teaching. Dyer reports that minimal attention is given to family business in both journals and texts. As a result, those being prepared for careers in management education are not exposed to family-related topics as either of scholarly investigation or as a subject for instruction“ (Hoy, 2003, S. 417 f). Heck et al. (2008, S. 318) stellen ebenfalls fest „[that] the bulk of research conducted within business schools has ignored the family dimension of the enterprise“. Dieses Forschungsdefizit und ein Mangel an Publikationsmöglichkeiten können erklären, dass sich eine spezielle *Family Business Education* bisher nur unzureichend etablieren und von dem Bereich Entrepreneurship abgrenzen konnte. Es ist aber zu erwarten, dass sich die Lehre mit der zunehmenden wissenschaftlichen Erforschung stärker entwickeln wird: „When the quality and applicability of family business research outcomes become evident to management educators, they in turn will integrate these relevant issues into academic curricula, eventually reaching the broader audience of practitioners“ (Hoy, 2003, S. 421).

International lässt sich in letzter Zeit ein zunehmendes Angebot einer speziell auf Familienunternehmen ausgerichteten Managementausbildung im Rahmen der Executive Education international führender Business Schools beobachten. Beispiele sind u. a. die Programme *Families in Business* an der *Harvard Business School* (Boston, USA) und *Advanced Family Business Management* an der *ESADE* (Barcelona, Spanien).

Ein weiterer Indikator für das zunehmende wissenschaftliche Interesse an Familienunternehmen und der Entwicklung spezieller Lehrangebote ist das *STEP Project for Family Enterprising*, das im Jahr 2005 vom *Babson College* initiiert wurde und an dem inzwischen Universitäten in Nordamerika, Europa, Lateinamerika und Region Pazifik/Asien beteiligt sind. Das *STEP Project* ist ein internationales Forschungsprogramm mit dem Ziel, erfolgsrelevante Faktoren für den Erhalt und die Weiterentwicklung unternehmerischer Fähigkeiten in Unternehmerfamilien zu ermitteln. In Europa sind neben dem *Babson College* (Boston, USA) als Initiator des Forschungsprojektes das *Center for Family Business*

der Universität St. Gallen (Schweiz), das *Wittener Institut für Familienunternehmen* an der Universität Witten-Herdecke (Deutschland), die *ESADE* (Spanien), die *Haute Ecole de Commerce Paris* (Frankreich), die *Jönköping International Business School* (Schweden), das *University College Dublin* (Irland), die *Università Commerciale Luigi Bocconi* (Italien), die *University of Edinburgh* (Schottland/UK), die *Universiteit Antwerpen* (Belgien) und die *Bilkent University* (Türkei) beteiligt (vgl. Babson, 2006, sowie <http://www3.babson.edu/eship/step/>, Stand: 2008).

Diese positive Entwicklung lässt sich auch in der Zunahme wissenschaftlicher Beiträge zur *Family Business Education* ablesen. Nach einzelnen Beiträgen z. B. zur Gestaltung eines „Family Business Program“ (Carsrud, 1994) hat diese Thematik in den vergangenen Jahren eine immer stärkere Beachtung gefunden (z. B. Hoy, 2003; Steier/Ward, 2006; Sharma et al., 2007).

3. Anlage der Untersuchung/Datenerhebung

3.1. Ableitung der Datensätze

Ausgangspunkt der hier dargestellten Untersuchung war die Identifikation und Auswertung bestehender Informationsquellen zu Studienangeboten und Forschungsverzeichnissen. Es wurde eine allgemeine Internetrecherche durchgeführt und die folgenden Quellen bzw. Datenbanken ausgewertet:

- die Initiative „Wege ins Studium“
(siehe http://www.hrk.de/de/projekte_und_initiativen/116.php)
- die *FGF Reports* 2004 und 2008 zur Erhebung der Entrepreneurship-Professuren an deutschsprachigen Hochschulen
- die Datenbank „Vademecum – Stätten der Forschung“ (<http://www.vademecum-online.de/>)

Die identifizierten Einträge wurden durch eine Feldbefragung (persönliche Gespräche und Internet- bzw. Broschürenauswertungen) um weitere Datensätze ergänzt. Bei der Auswahl der Quellen waren die identifizierten Forschungsthemen bzw. Lehrangebote häufig unter der Überschrift Entrepreneurship- oder Gründungsforschung in die jeweiligen Programme eingeordnet. Demzufolge mussten Kriterien bestimmt werden, die trotz der inhaltlichen Überschneidungen eine möglichst trennscharfe Unterscheidung erlauben. Dafür wurde folgendes Vorgehen gewählt bzw. folgende Kriterien angewandt:

- Die Professur, das Institut oder ein Studiengang nimmt schon in seiner Namensgebung klaren Bezug auf Familienunternehmen. Eine reine Nennung der Bereiche Entrepreneurship oder Gründung reicht nicht aus.
- Die Institution ist entweder in Forschung oder Lehre aktiv. Reine Netzwerke, Technologietransferstellen oder Branchen-, Lobby- oder Unternehmensverbände werden nicht einbezogen.
- Die Institution benennt dem Thema eindeutig zuzuordnende Schwerpunkte in Forschung oder Lehre.
- Einzelne, lediglich projektweise auftretende inhaltliche Bezüge (etwa in Form eines aktuellen Forschungsprojektes) wurden im Gegensatz zu z. B. regelmäßig stattfindenden Veröffentlichungen nicht einbezogen.

3.2. Persönliche Befragung

Im Anschluss an die erste Recherchephase wurde eine Umfrage unter den Verantwortlichen bzw. Ansprechpartnern in den identifizierten Institutionen durchgeführt, die zum Ziel hatte:

1. die bisher recherchierten Daten zu Kontakt, Ansprechpartner etc. zu verifizieren bzw. zu aktualisieren,
2. die Institutionen inhaltlichen Themenfeldern zum Zweck der späteren Recherchierbarkeit zuzuordnen und
3. weitere inhaltliche Fragen zu behandeln, um Standpunkte zu Fragen der Forschung und Lehre im Bereich Mittelstand und Familienunternehmen zu identifizieren.

Dazu wurde ein Online-Fragebogen an insgesamt 130 Institutionen verschickt, die bis dahin identifiziert werden konnten. Mit 38 auswertbaren Antworten wurde eine Rücklaufquote von 29% erreicht. In dem Fragebogen wurden die Befragten zur Überprüfung bzw. Vervollständigung der Kontaktdaten aufgefordert und darum gebeten, ihre Aktivitäten betriebswirtschaftlichen Themengebieten zuzuordnen und in inhaltliche Haupt- und Nebengebiete einzuteilen. Zusätzlich wurden aktuelle Forschungsschwerpunkte oder -projekte und Kooperationen erfasst und in einer offenen Frage nach Unterscheidungsmerkmalen einer auf Familienunternehmen ausgerichteten BWL gefragt.

3.3. Eigene Recherche

Die Daten derjenigen Institutionen, die nicht geantwortet hatten, wurden durch eigene Recherchen nochmals ergänzt. Dazu wurden die Internetseiten der Institutionen analysiert. Eine Einordnung der Institutionen nach ihrer besonderen inhaltlichen Schwerpunktsetzung erfolgte anhand einer Stichwortanalyse in den Rubriken „Forschungsschwerpunkte“, „Forschungsprojekte“, „Ziele“ oder ähnlichem. Die recherchierten Institutionen erhalten nach der Veröffentlichung des Projektes die Möglichkeit, diese Einträge zu ergänzen bzw. zu korrigieren.

4. Ergebnisse

Im Rahmen der Umfrage wurden die Aussagen folgender Institutionen als Rücklauf ausgewertet:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. <i>KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research, Wien</i>2. <i>Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum für Fragen der mittelständischen Wirtschaft e. V. an der Universität Bayreuth (BFM)</i>3. <i>Center for Entrepreneurial and Financial Studies der Technischen Universität München</i>4. <i>Deutsches Institut für kleine und mittlere Unternehmen e.V., Berlin</i>5. <i>Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover</i>6. <i>Institute of Management Berlin, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin</i> |
|---|

7. *Institut für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, Helmut Schmidt Universität, Universität der Bundeswehr Hamburg*
8. *Institut für Existenzgründung/Mittelstand der Universität des Saarlandes, Saarbrücken*
9. *Institut für Mittelstandsforschung Bonn*
10. *Institut für Mittelstandsfragen an der Universität Osnabrück gGmbH*
11. *Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung der Johannes Kepler Universität Linz*
12. *KfW-Stiftungslehrstuhl für Entrepreneurial Finance, Technische Universität München*
13. *Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation, Universität Siegen*
14. *Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung und Controlling, Otto-Friedrich-Universität Bamberg*
15. *Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge, Fernuniversität Hagen*
16. *Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Innovations- und Gründungsmanagement, Technische Universität Dortmund*
17. *Lehrstuhl für Führung und Dynamik von Familienunternehmen, Private Universität Witten/Herdecke gGmbH*
18. *Lehrstuhl für Medien- und Kommunikationsmanagement im Mittelstand, Fachhochschule des Mittelstandes, Bielefeld*
19. *Lehrstuhl für mittelstandsorientierte Betriebswirtschaftslehre, Fachhochschule Brandenburg*
20. *Professur für Management KMU und Unternehmensnachfolge, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin*
21. *Lehrstuhl für Qualitäts-, Projekt- und Kommunikationsmanagement; Arbeitsschwerpunkt im Bereich der Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigungsförderung, Hochschule Niederrhein, Mönchengladbach*
22. *Lehrstuhl für Unternehmensführung und Entrepreneurship, Universität St. Gallen*
23. *Lehrstuhl für Weiterbildung im Mittelstand, Fachhochschule des Mittelstandes, Bielefeld*
24. *Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Universität der Bundeswehr München*
25. *Lehrstuhl Gründungsmanagement, Leuphana Universität Lüneburg*
26. *Lehrstuhl Strategie und Familienunternehmen, European Business School (EBS), International University Schloß Reichartshausen, Wiesbaden*
27. *Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen, Universität St. Gallen*
28. *Siegener Mittelstandsinstitut, Universität Siegen*
29. *Steinbeis-Transferzentrum Management für die mittelständische Wirtschaft, Heidenheim*
30. *Stiftung Familienunternehmen, München*
31. *Stiftungslehrstuhl der Prof. Otto Beisheim-Stiftung - Unternehmertum und Existenzgründung, WHU Otto-Beisheim-Hochschule School of Management, Vallendar*
32. *Strategic Finance Institute, European Business School (EBS), International University Schloß Reichartshausen, Oestrich-Winkel*
33. *Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Studiengang Business Administration in mittelständischen Unternehmen*

34. *Staatliche Studienakademie Glauchau, Studiengang Mittelständische Wirtschaft, Berufsakademie Sachsen*
35. *Berufsakademie Villingen-Schwenningen, Staatliche Studienakademie, Studiengang Mittelständische Wirtschaft*
36. *Berufsakademie Karlsruhe, Staatliche Studienakademie, Studiengang Unternehmertum*
37. *Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Studiengang Unternehmungsgründung und Unternehmensnachfolge*
38. *Wittener Institut für Familienunternehmen, Private Universität Witten/Herdecke gGmbH*

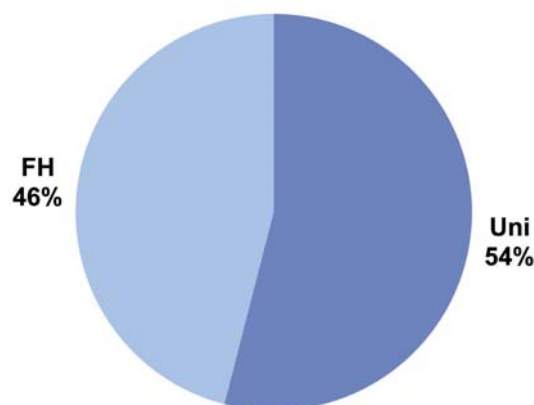
Die Gesamtheit der zum Veröffentlichungszeitpunkt ermittelten Institutionen und Lehrangebote teilt sich wie folgt auf:

- 42 im Hochschulkontext stehende Institute
- 50 Lehrstühle bzw. Professuren
- 12 sonstige Institute (dazu zählen z. B. hochschulunabhängige Forschungsinstitute wie das *IfM Bonn* oder der *FGF Förderkreis Gründungsforschung e.V.*)
- 42 Studiengänge mit entsprechendem Themenbezug (eine Deckungsgleichheit von Lehrstühlen, Instituten und Studiengängen wurde in der Datenbank - soweit erkennbar - berücksichtigt)

4.1. Forschung

Die Aufteilung der im Thema Familienunternehmen forschenden Lehrstühle/Professuren und Institute auf die verschiedenen Hochschularten ergibt folgendes Bild:

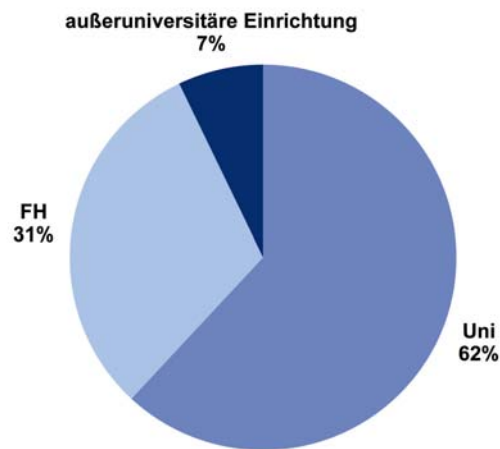
Abb. 1: Aufteilung der Lehrstühle/Professuren auf Hochschulart (N = 50)



Quelle: eigene Darstellung

Die Professoren, die in diesem Themengebiet forschend, sind zu 54 % an Universitäten und zu 46 % an Fachhochschulen tätig.

Abb. 2: Aufteilung der Institute nach Hochschulart (N = 42)



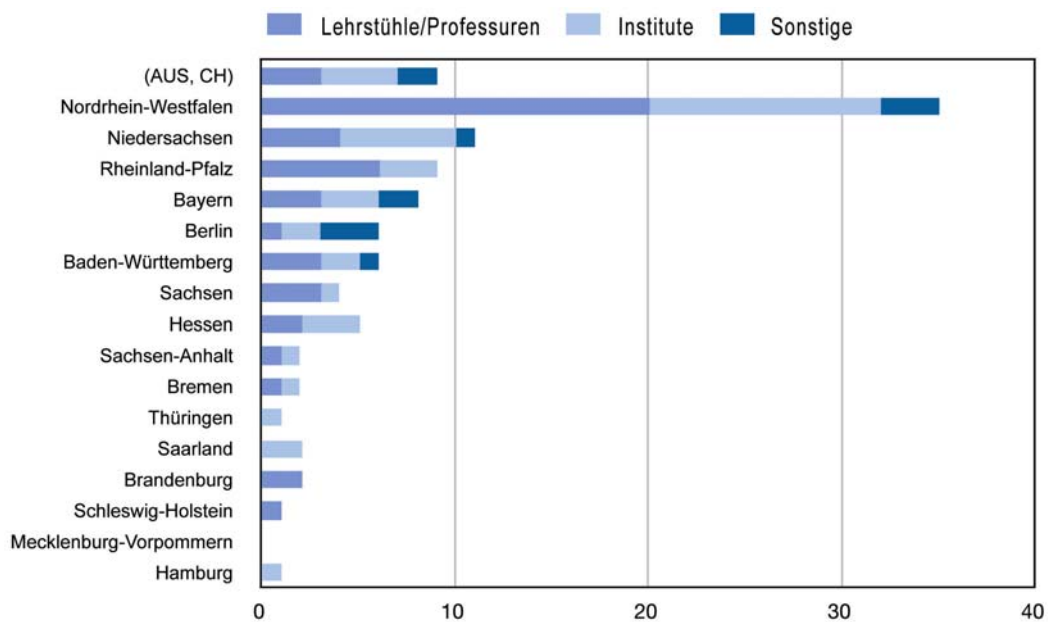
Quelle: eigene Darstellung

Im Themengebiet forschende Institutionen sind zu 62 % Universitäten, lediglich zu 31 % Fachhochschulen und zu 7 % sonstigen Einrichtungen angegliedert.

In beiden Auswertungen dominieren die Universitäten; bei den Instituten noch eindeutiger. Der aktuelle *FGF Report* hingegen stellt heraus, dass inzwischen mehr Entrepreneurship-Professuren an Fachhochschulen eingerichtet werden als an Universitäten (Klandt et al., 2008, S. 23). Diese Entwicklung ist für das Thema Familienunternehmen (noch) nicht zu erkennen.

Mit Blick auf die regionale Verteilung der Forschung ist eine deutliche Konzentration auf wenige Bundesländer festzustellen:

Abb. 3: Regionale Verteilung der Institutionen

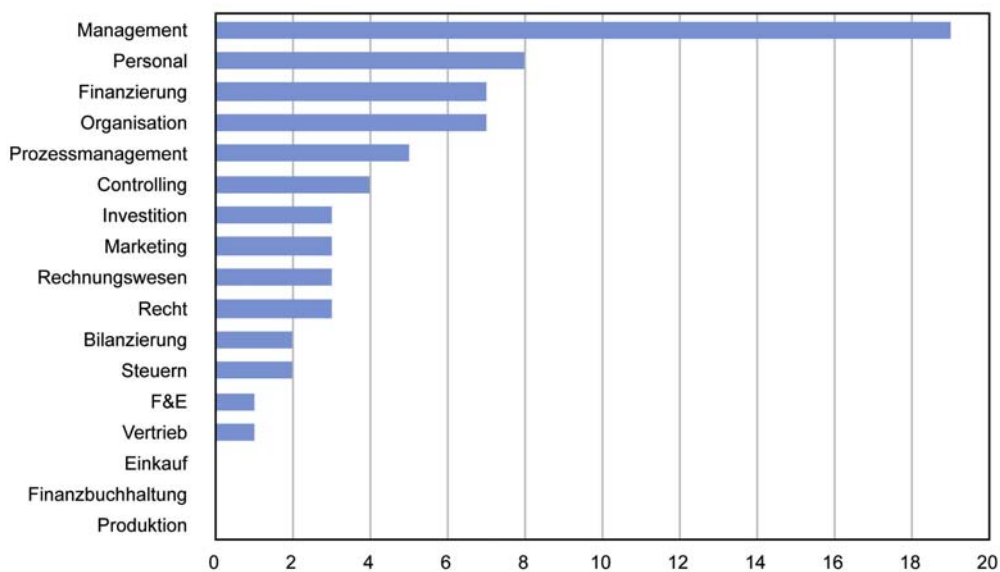


Quelle: eigene Darstellung

Die überproportionale Anzahl von Institutionen in Nordrhein-Westfalen ist jedoch auch auf eine „Verzerrung“ zurückzuführen: Die an der *Fachhochschule des Mittelstandes* in Bielefeld ansässigen Institute sind einzeln und gesamthaft für die Erhebung relevant und einbezogen worden.

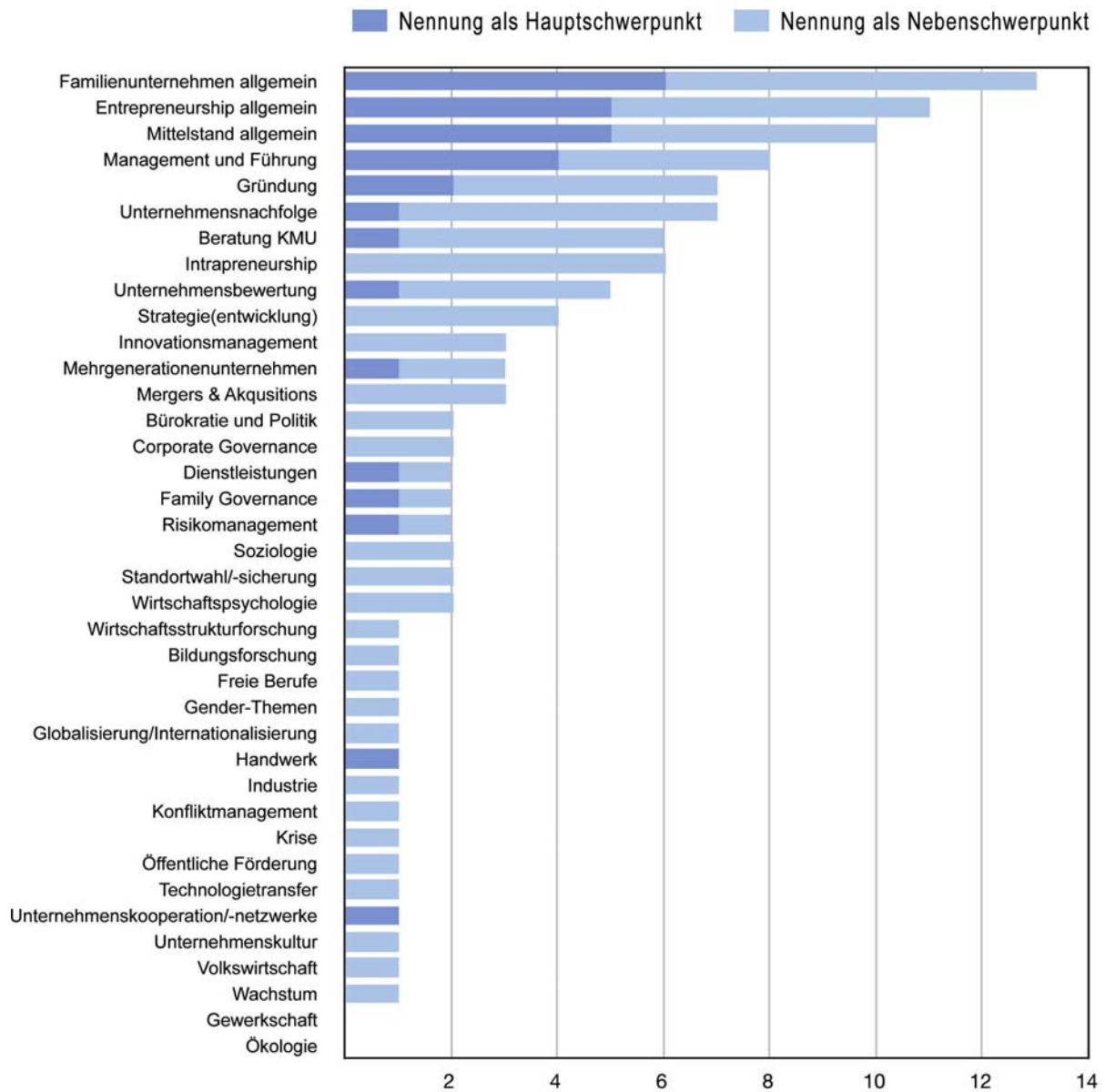
Die befragten Institutionen wurden jeweils einem übergeordneten betriebswirtschaftlichen Themengebiet zugeordnet. Außerdem wurde nach inhaltlichen Schwerpunkten gefragt. Dabei konnten die Institutionen zwischen einem Haupt- und Nebenschwerpunkt unterscheiden.

Abb. 4: Aufteilung nach betriebswirtschaftlichen Themengebieten



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 5: Aufteilung nach inhaltlichen Schwerpunkten



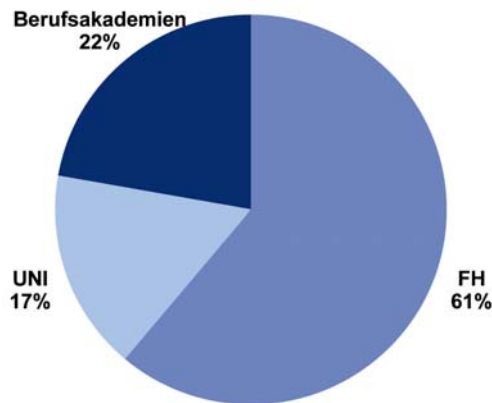
Quelle: eigene Darstellung

Das Ergebnis bestätigt die erwartete Konzentration der Nennungen auf eher allgemein formulierte Themen. Dies ist einerseits bei der Struktur der Umfrage zu erwarten, weist jedoch auch auf eine fehlende Spezialisierung hin, was ein Indiz für den wenig ausdifferenzierten Forschungsstand im Rahmen einer Managementlehre für Familienunternehmen sein kann.

4.2. Lehre

Für die Analyse der Lehrangebote wurden die 42 Studiengänge an 16 Standorten in Deutschland ausgewertet. Auch hierbei ist die überproportionale Bedeutung der *Fachhochschule des Mittelstandes* in Bielefeld zu beachten, die davon allein 24 Studiengänge anbietet.

Abb. 6: Aufteilung der Hochschulen mit themenrelevanten Studiengängen nach Typ



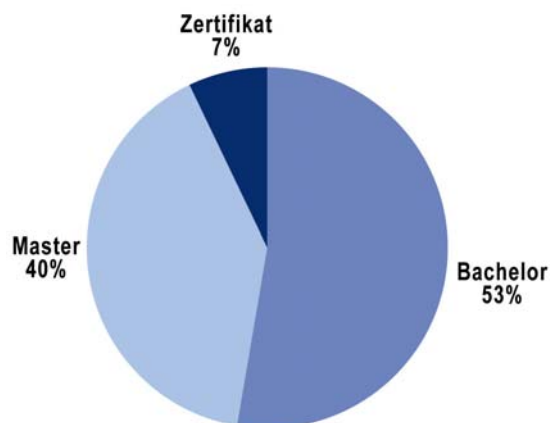
Quelle: eigene Darstellung

Selbst wenn jedoch jede Hochschule unabhängig von der Anzahl angebotener Studiengänge nur einfach gewertet wird, kann im Gegensatz zu den Instituten und Professuren eine deutliche Dominanz der Fachhochschulen festgestellt werden.

Dies geht einher mit der stärkeren Praxisausrichtung, die sowohl für die fachhochschulische Ausbildung generell, als auch speziell für die Ausbildung von Führungskräften in mittelständischen Familienbetrieben oft gefordert wird.

Bei den Abschlüssen dominieren Bachelor-Studiengänge, wenngleich rund 40 % der Hochschulen auch spezialisierte Masterabschlüsse (wie die *HWR Berlin*) anbieten. Zertifikatsabschlüsse, die meist als Weiterbildungsangebot für bereits im Berufsleben stehende Mitarbeiter mittelständischer Betriebe konzipiert sind, sind mit 7% vertreten.

Abb. 7: Studiengänge nach Art des Abschlusses



Quelle: eigene Darstellung

Schließlich wurde im Rahmen des Forschungsprojektes die Einschätzung der Befragten zu den wichtigsten Unterschieden zwischen einer auf mittelständische Familienbetriebe ausgerichteten und der klassischen, eher auf Großkonzerne ausgerichteten Betriebswirtschaftslehre gefragt. Lediglich 3 der 26 Antwortenden sehen keine Unterschiede. Zusammenfassend lassen sich aus den Antworten folgende Ansätze zu Unterschieden einer auf Familienunternehmen ausgerichteten Managementlehre herausarbeiten:

- aus der Betriebsgröße resultierende Besonderheiten
- größere Bedeutung der Themen Gründung und Nachfolge
- stärkere Praxisausrichtung auch beim Einsatz von Management-Tools
- aus der Einheit von Eigentum und Management resultierende Besonderheiten
- Vermischung der sozialen Systeme Unternehmen und Familie
- Modell des „homo oeconomicus“ trifft nicht zu.
- generalistischer Ansatz in der Betriebsführung
- zentrale Rolle des Unternehmers
- regionale Verwurzelung des Betriebs
- KMU-Betriebswirtschaft ist keine „abgespeckte“ Version der klassischen BWL für Großunternehmen, sondern bedarf eigener Lösungsansätze.
- subjektive Aspekte werden in strategische Entscheidungen einbezogen.

Betrachtet man diese Aussagen vor dem Hintergrund der fehlenden Spezialisierung der meisten Institutionen und der Konzentration auf allgemeine Themengebiete, wird deutlich, dass sich die hier befragten Institutionen in einem Entwicklungsprozess befinden, der bereits weiter oben skizziert wurde: Der Bedarf an speziellen, auf Familienunternehmen ausgerichteten Inhalten in der Betriebswirtschaftslehre wird einerseits erkannt, andererseits aber in den gegenwärtigen Lehr- und Forschungsaktivitäten nicht umgesetzt.

5. Fazit

Abschließend lassen sich die Ergebnisse des Forschungsprojektes wie folgt zusammenfassen: Institutionen, die sich mit der Forschung und Lehre im Themenfeld KMU und Familienunternehmen befassen, lassen sich im deutschsprachigen Raum nur sehr schwer klar identifizieren.

Das liegt zunächst daran, dass bereits die Begrifflichkeiten nicht sauber abgegrenzt sind und sich miteinander auch überschneiden: Familienunternehmen gehören mehrheitlich zu den KMU und stellen naturgemäß auch ein Forschungsobjekt der Entrepreneurshipforschung dar.

Ursächlich dafür ist vor allem der geringe Stellenwert der Forschung in diesem Bereich. Dies scheint jedoch, wie es auch einige US-amerikanische Autoren wie Heck et al. (2008) feststellen, aktuell einem Wandel zu unterliegen, der dann neben einer begrifflichen Klarheit auch die Strukturierung des Forschungsgebietes als solches ermöglichen sollte.

Aktuell scheint sich auch das Bewusstsein stärker zu entwickeln, dass Führungskräfte in Familienunternehmen eine besonders ausgerichtete Managementausbildung erhalten sollten, die neben fachlichen betriebswirtschaftlichen Kompetenzen auch die Fähigkeit vermittelt, bei der Unternehmensführung die spezifischen Interessenlagen der Eigentümerfamilie zu erkennen und zu berücksichtigen, eine Fähigkeit, die Hall und Nordqvist (2008) als „cultural competence“ bezeichnen.

Daraus und aus den empirischen Erkenntnissen der Autoren leitet sich die Erwartung einer eigenständigen Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre ab, die sich in Form einer Managementlehre für Familienunternehmen etablieren wird und dabei nicht lediglich als Bestandteil der Entrepreneurshipforschung und -lehre betrachtet werden sollte.

Über die nunmehr frei zugängliche Datenbank (abrufbar unter <http://www.emf-berlin.org>) soll der Austausch und die Kommunikation von Lehrenden und Forschenden dazu beitragen, diese Entwicklung voranzutreiben.

Literaturverzeichnis

- Babson (2006): 2006 European STEP Project Pilot: Observations & Opportunities. Babson College, Institute for Family Enterprising, Boston, USA; sowie <http://www3.babson.edu/eship/step/>, Stand: 2008).
- Barnes, L. B./Hershon, S. A. (1976): Transferring Power in the Family Business. In: Harvard Business Review, Vol. 54, Issue 4, S. 105-114.
- Böllhoff, Christian/Krüger, Wolfgang/Berni, Marcello (2006): Spitzenleistungen in Familienunternehmen – Ein Managementhandbuch. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Brockhaus, Robert H. (1994): Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critique, and Lessons. In: Entrepreneurship Theory & Practice, Fall 1994, S. 25-38.
- Carsrud, Alan L. (1994): Meanderings of a Resurrected Psychologist or, Lessons Learned in Creating a Family Business Program. In: Entrepreneurship Theory & Practice, Fall 1994, S. 39-48.
- Chrisman, James J./Chua, Jess H./Kellermans, Franz W./Matherne, Curtis F./Debicki, Bart J. (2008): Management Journals as Venues for Publication of Family Business Research. In Entrepreneurship, Theory & Practice, Sept. 2008, S. 927-933.
- Donnelley, R. G. (1964): The Family Business. In: Harvard Business Review, Vol. 42, Issue 4, S. 93-105.
- Dyer, W. Gibb/Handler, Wendy (1994): Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections. In: Entrepreneurship Theory & Practice, Fall 1994, S. 71-83.
- Fayolle, Alain (2007a): Handbook of Research in Entrepreneurship Education. Volume 1, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Fayolle, Alain (2007b): Handbook of Research in Entrepreneurship Education. Volume 2, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Felden, Birgit/Klaus, Annekatrin (2007): Nachfolgeregelung. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Felden, Birgit/Pfannenschwarz, Armin (2008): Nachfolgeregelung. Oldenbourgverlag, Oldenbourg.
- Hall, Annika/Nordqvist, Mattias (2008): Professional Management in Family Business: Toward an Extended Understanding. In: Family Business Review, Vol. XXI, No. 1, March 2008, S. 51-69.
- Haunschild, L./Wallau, F./Hauser, H.-E./Wolter, H.-J. (2007): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Gutachten im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg): IfM-Materialien Nr. 172, Bonn.
- Heck, Ramona K. Z./Hoy, Frank/Poutziouris, Pantikkos Z./Steier, Lloyd P. (2008): Emerging Paths of Family Entrepreneurship Research. In: Journal of Small Business Management, 46(3), S. 317-330.
- Hoy, Frank (2003): Legitimizing Family Business Scholarship in Organizational Research and Education. In: Entrepreneurship, Theory & Practice, Summer 2003, S. 417-421.
- Hoy, Frank/Verser, Trudy G. (1994): Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm. In: Entrepreneurship Theory & Practice, Fall 1994, S. 9-23.
- Kent, Calvin A. (1990): Entrepreneurship education: current developments, future directions. Quorum Books, Westport.
- Klandt, Heinz/Koch, Lambert T./Knaup, Ulrich (2004): FGF-Report 2004 – Entrepreneurship-Professuren an deutschsprachigen Hochschulen. Förderkreis Gründungs-Forschung e. V., Bonn.
- Klandt, Heinz/Koch, Lambert T./Schmude, Jürgen/Knaup, Ulrich (2008): FGF-Report 2008 – Entrepreneurship-Professuren an deutschsprachigen Hochschulen. Förderkreis Gründungs-Forschung e. V., Bonn.
- Levinson, Harry (1971): Conflicts that plague the family business. In: Harvard Business Review, Vol. 49, Issue 2, S. 90-98.
- Picot, Gerhard (2008): Handbuch für Familien- und Mittelstandsunternehmen – Strategie, Gestaltung, Zukunftssicherung. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- RAABE Fachverlag für Wissenschaftsinformation: Vademecum – Stätten der Forschung. <http://www.vademecum-online.de/>, Stand: 2009.
- Rosenblatt, P. C./de Mik, L./Anderson, R. M./Johnson, P. A. (1985): The Family in Business: Understanding and Dealing with Challenges Entrepreneurial Families Face. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Rossaro, Fabiana (2007): Zu den Beständigkeitsmerkmalen von Familienunternehmen – Eine Analyse aus soziologischer und mikrotheoretischer Sicht. Duncker & Humblot, Berlin.
- Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (2008): ZfKE - Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship. Vol. 56, Issue 1/2, St. Gallen.
- Sharma, Pramodita/Hoy, Frank/Astrachan, Joseph H./Koiranen, Matti (2007): The practice-driven evolution of family business education. In: Journal of Business Research, Vol. 60, Issue 10, S. 1012-1021.

- Sobanski, Holger/Gutmann, Joachim (1998): Erfolgreiche Unternehmensnachfolge – Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Steier, Lloyd P./Chrisman, James J./Chua, Jess H. (2004): Entrepreneurial Management and Governance in Family Firms: An Introduction. In: Entrepreneurship Theory & Practice, Summer 2004.
- Steier, Lloyd P./Ward, John L. (2006): If Theories of Family Enterprise Really Do Matter, so Does Change in Management Education. In: Entrepreneurship Theory & Practice, November 2006.
- Stiftung zur Förderung der Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.): Wege ins Studium. http://www.hrk.de/de/projekte_und_initiativen/116.php, Stand: 2009.
- Ulrich, Hans (1963): Möglichkeiten und Grenzen der Unternehmerschulung. Arbeitsgemeinschaft der Inlandsindustrie, Zürich.
- Ulrich, Hans (1965): Bildung und Ausbildung des Unternehmernachwuchses. In: Die Aussprache, 15. Jg. 1965, S. 64-71.
- Wilson, Karen (2008): Entrepreneurship Education in Higher Education: Comparing Europe and the United States. In: Potter, J. (Hrsg.): Promoting Entrepreneurship: the Role of Higher Education, Paris: OECD, 2008.
- Wimmer, Rudolf/Domayer, Ernst/Ostwald, Margit/Vater, Gudrun (2005): Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Gabler Verlag, Wiesbaden.

Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

- 1 Bruche, Gert/Pfeiffer, Bernd: Herlitz (A) – Vom Großhändler zum PBS-Konzern – Fallstudie, Oktober 1998.
- 2 Löser, Jens: Das globale Geschäftsfeld „Elektrische Haushaltsgroßgeräte“ Ende der 90er Jahre – Fallstudie, Oktober 1998.
- 3 Lehmann, Lutz Lars: Deregulation and Human Resource Management in Britain and Germany – Illustrated with Coca-Cola Bottling Companies in Both Countries, March 1999.
- 4 Bruche, Gert: Herlitz (B) - Strategische Neuorientierung in der Krise - Fallstudie, April 1999.
- 5 Herr, Hansjörg/Tober, Silke: Pathways to Capitalism - Explaining the Difference in the Economic Development of the Visegrad States, the States of the Former Soviet Union and China, October 1999.
- 6 Bruche, Gert: Strategic Thinking and Strategy Analysis in Business - A Survey on the Major Lines of Thought and on the State of the Art, October 1999, 28 pages.
- 7 Sommer, Albrecht: Die internationale Rolle des Euro, Dezember 1999, 31 pages.
- 8 Haller, Sabine: Entwicklung von Dienstleistungen - Service Engineering und Service Design, Januar 2000.
- 9 Stock, Detlev: Eignet sich das Kurs-Gewinn-Verhältnis als Indikator für zukünftige Aktienkursveränderungen?, März 2000.
- 10 Lau, Raymond W.K.: China's Privatization, June 2000.
- 11 Breslin, Shaun: Growth at the Expense of Development? Chinese Trade and Export-Led Growth Reconsidered, July 2000, 30 pages.
- 12 Michel, Andreas Dirk: Market Conditions for Electronic Commerce in the People's Republic of China and Implications for Foreign Investment, July 2000, 39 pages.
- 13 Bruche, Gert: Corporate Strategy, Relatedness and Diversification, September 2000, 34 pages.
- 14 Cao Tingui: The People's Bank of China and its Monetary Policy, October 2001, 21 pages.
- 15 Herr, Hansjörg: Wages, Employment and Prices. An Analysis of the Relationship Between Wage Level, Wage Structure, Minimum Wages and Employment and Prices, June 2002, 60 pages.
- 16 Herr, Hansjörg/Priewe, Jan (eds.): Current Issues of China's Economic Policies and Related International Experiences – The Wuhan Conference 2002 - , February 2003, 180 pages.
- 17 Herr, Hansjörg/Priewe, Jan: The Macroeconomic Framework of Poverty Reduction An Assessment of the IMF/World Bank Strategy, February 2003, 69 pages.
- 18 Wenhao, Li: Currency Competition between EURO and US-Dollar, June 2004, 18 pages.
- 19 Kramarek, Maciej: Spezifische Funktionen des Leasings in der Transformationsperiode, Juni 2004, 32 pages.
- 20 Godefroid, Peter: Analyse von Multimedia-Lern/Lehrumgebungen im Fach Marketing im englischsprachigen Bereich – inhaltlicher Vergleich und Prüfung der Einsatzfähigkeit an deutschen Hochschulen, September 2004, 48 pages.
- 21 Kramarek, Maciej: Die Attraktivität des Leasings am Beispiel polnischer Regelungen der Transformationsperiode, April 2005, 33 pages.
- 22 Pan, Liu/Tao, Xie: The Monetary Policy Transmission in China – „Credit Channel“ and its Limitations.
- 23 Hongjiang, Zhao/Wenxu, Wu/Xuehua, Chen: What Factors Affect Small and Medium-sized Enterprise's Ability to Borrow from Bank: Evidence from Chengdu City, Capital of South-western China's Sichuan Province, May 2005, 23 pages.
- 24 Fritsche, Ulrich: Ergebnisse der ökonomischen Untersuchung zum Forschungsprojekt Wirtschaftspolitische Regime westlicher Industrienationen, March 2006, 210 pages.

- 25 Körner, Marita: Constitutional and Legal Framework of Gender Justice in Germany, November 2006, 14 pages.
- 26 Tomfort, André: The Role of the European Union for the Financial Integration of Eastern Europe, December 2006, 20 pages.
- 27 Gash, Vanessa/Mertens, Antje/Gordo, Laura Romeu: Are Fixed-Term Job Bad for Your Health? A Comparison between Western Germany and Spain, March 2007, 29 pages.
- 28 Kamp, Vanessa/Niemeier, Hans-Martin/Müller, Jürgen: Can we Learn From Benchmarking Studies of Airports and Where do we Want to go From Here? April 2007, 43 pages.
- 29 Brand, Frank: Ökonomische Fragestellungen mit vielen Einflussgrößen als Netzwerke. April 2007, 28 pages.
- 30 Venohr, Bernd/Klaus E. Meyer: The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy. May 2007, 31 pages.
- 31 Tomenendal, Matthias: The Consultant-Client Interface - A Theoretical Introduction to the Hot Spot of Management Consulting. August 2007, 17 pages.
- 32 Zenglein, Max J.: US Wage Determination System. September 2007, 30 pages.
- 33 Figeac, Alexis: Socially Responsible Investment und umweltorientiertes Venture Capital. December 2007, 45 pages.
- 34 Gleißner, Harald A.: Post-Merger Integration in der Logistik - Vom Erfolg und Misserfolg bei der Zusammenführung von Logistikeinheiten in der Praxis. March 2008, 27 pages.
- 35 Bürkner, Fatiah: Effektivitätssteigerung im gemeinnützigen Sektor am Beispiel einer regionalen ‚Allianz für Tanz in Schulen‘. April 2008, 29 pages.
- 36 Körner, Marita: Grenzüberschreitende Arbeitsverhältnisse - Grundlinien des deutschen Internationalen Privatrechts für Arbeitsverträge. April 2008, 22 pages.
- 37 Pan, Liu/Junbo, Zhu: The Management of China's Huge Foreign Reserve and its Currency Composition. April 2008, 22 pages.
- 38 Rogall, Holger: Essentiales für eine nachhaltige Energie- und Klimaschutzpolitik. May 2008, 46 pages.
- 39 Maeser, Paul P.: Mikrofinanzierungen - Chancen für die Entwicklungspolitik und Rahmenbedingungen für einen effizienten Einsatz. May 2008, 33 pages.
- 40 Pohland, Sven/Hüther, Frank/Badde, Joachim: Flexibilisierung von Geschäftsprozessen in der Praxis: Case Study „Westfleisch eG - Einführung einer Service-orientierten Architektur (SOA)“. June 2008, 33 pages.
- 41 Rüggeberg, Harald/Burmeister, Kjell: Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen. June 2008, 37 pages.
- 42 Domke, Nicole/Stehr, Melanie: Ignorieren oder vorbereiten? Schutz vor Antitrust Verstößen durch Compliance“-Programme. June 2008, 25 pages.
- 43 Ripsas, Sven/Zumholz, Holger/Kolata, Christian: Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung - Möglichkeiten und Grenzen. December 2008, 34 pages.
- 44 Jarosch, Helmut: Optimierung des Zusammenwirkens maschineller und intellektueller Spezialisten. January 2009, 35 pages.
- 45 Kreutzer, Ralf T./Salomon, Stefanie: Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen – dargestellt am Beispiel von DHL. February 2009, 54 pages.
- 46 Gawron, Thomas: Formen der überörtlichen Kooperation zur Steuerung der Ansiedlung und Erweiterung von großflächigen Einzelhandelsvorhaben. April 2009, 43 pages.
- 47 Schuchert-Güler, Pakize: Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf: Ergebnisse einer Stellenanzeigeanalyse. April 2009, 33 pages.

Special Edition:

Ben Hur, Shlomo: A Call to Responsible Leadership. Keynote Speech at the FHW Berlin MBA Graduation Ceremony 2006. November 24th, 2006, Berlin City Hall, April 2007, 13 pages.