

Steffen Großmann

Konflikte und Krisen in Familienunternehmen

The logo consists of a solid red square on the left and the text 'V&R' in white on the right.

V&R

V&R Academic

Wittener Schriften zu Familienunternehmen

Band 14

Herausgegeben von

Arist von Schlippe und Tom Rösen

im Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

an der Universität Witten / Herdecke



Steffen Großmann

Konflikte und Krisen in Familienunternehmen

Eine Untersuchung der Wechselwirkungen zwischen
Konflikten in Familie und Unternehmen und dem
Untergang von Familienunternehmen

Mit 16 Abbildungen

V&R unipress

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISSN 2198-526X

ISBN 978-3-8471-0245-8

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter: www.v-r.de

© 2014, V&R unipress GmbH, Robert-Bosch-Breite 6, D-37079 Göttingen / www.v-r.de

Dieses Werk ist als Open-Access-Publikation im Sinne der Creative-Commons-Lizenz

BY-NC International 4.0 (»Namensnennung – Nicht kommerziell«) unter dem

DOI 10.14220/9783737002455 abzurufen.

Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

Jede Verwertung in anderen als den durch diese Lizenz zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Inhalt

Geleitwort	9
Vorwort	11
Abbildungsverzeichnis	13
Tabellenverzeichnis	15
Abkürzungsverzeichnis	17
1 Einführung	19
1.1 Problemstellung und Ziel der Untersuchung	19
1.2 Einblick in den Stand der Forschung	21
1.3 Fragestellung und Aufbau des Buches	30
2 Theoretische Grundlagen	35
2.1 Konzeptionen von Familienunternehmen	35
2.2 Eine Definition für Familienunternehmen	44
2.3 Krisen und Mortalität von Unternehmen	49
2.3.1 Begriffsabgrenzung	50
2.3.2 Merkmale und Verläufe von Unternehmenskrisen	51
2.3.3 Der Untergang des Unternehmens	54
2.4 Der Untergang von Familienunternehmen	63
2.5 Allgemeine Betrachtung von Konflikten	71
2.5.1 Grundlagen und Definitionen	72
2.5.2 Eskalationslogiken	78
2.5.3 Konflikte aus systemischer Sicht	83
2.5.4 Konflikte in Familien	86
2.6 Konflikte in Familienunternehmen	92
2.6.1 Die Ausgangslage von Unternehmensfamilien	92

2.6.2	Beteiligte Konfliktpartner	98
2.6.3	Typische Konfliktfelder in Familienunternehmen	99
2.7	Wechselwirkungen zwischen Konflikten, Krisen und dem Untergang von Familienunternehmen	104
2.7.1	Sanierungs- und krisentypische Konfliktkreise	109
2.7.2	Familieninduzierte Konflikte als krisenauslösendes Moment .	112
2.7.3	Konflikte als krisenbeschleunigendes Moment	114
2.7.4	Krisen als konflikteskalierendes Moment	116
2.8	Zwischenfazit	118
3	Ergebnisse der Studie	121
3.1	Allgemeine Erkenntnisse der Untersuchung	122
3.1.1	Systemirritation durch bedeutsame Zäsuren	124
3.1.2	Externalisierung von Konflikten	127
3.1.3	Die spaltende und verbindende Wirkung familiärer Konflikte	128
3.1.4	Altlasten als spezifische Vorbedingung	130
3.1.5	Dynamisierende Wechselwirkungen	132
3.1.6	Übergreifen und Ausbreiten von Konflikten	135
3.1.7	Der Konflikt als allpräsesntes Phänomen	138
3.1.8	Inkompetenzen im Umgang mit Konflikten	139
3.2	Zusammenfassende Betrachtung der Forschungsergebnisse	142
3.2.1	Phasenmodell vom Konflikt zum Untergang	143
3.2.2	Wirkmodell zum Untergang von Familienunternehmen	148
3.2.3	Beantwortung der Forschungsfrage	153
4	Schlussbetrachtung	155
4.1	Rückblick und praktische Bedeutung	155
4.2	Ansätze für einen nachhaltigen Umgang mit Konflikten in FU . . .	157
4.2.1	Zur Notwendigkeit eines spezifischen Umgangs mit Konflikten in Familienunternehmen	157
4.2.2	Maßnahmen für einen nachhaltigen Umgang mit Konflikten .	159
5	Literaturverzeichnis	165
6	Anhang	193
6.1	Darstellung der Fallstudien	193
6.1.1	Fallstudie I – Die A-Handelsgesellschaft	194
6.1.1.1	Die Familien- und Unternehmenshistorie	194
6.1.1.2	Analyse der Konfliktentwicklung	196
6.1.1.3	Beschreibung des Untergangs	198

6.1.2	Fallstudie II – Die B-Handelsgesellschaft	198
6.1.2.1	Die Familien- und Unternehmenshistorie	198
6.1.2.2	Analyse der Konfliktentwicklung	200
6.1.2.3	Beschreibung des Untergangs	202
6.1.3	Fallstudie III – Die C – Industrieproduktionsgesellschaft . . .	202
6.1.3.1	Die Familien- und Unternehmenshistorie	202
6.1.3.2	Analyse der Konfliktentwicklung	205
6.1.3.3	Beschreibung des Untergangs	206
6.1.4	Fallstudie IV – Die D-Handelsgesellschaft	206
6.1.4.1	Die Familien- und Unternehmenshistorie	206
6.1.4.2	Analyse der Konfliktentwicklung	209
6.1.4.3	Beschreibung des Untergangs	211
6.1.5	Fallstudie V – Die E-Produktionsgesellschaft	211
6.1.5.1	Die Familien- und Unternehmenshistorie	211
6.1.5.2	Analyse der Konfliktentwicklung	214
6.1.5.3	Beschreibung des Untergangs	215

Geleitwort

Aus der Familienunternehmensforschung ist der sogenannte »Survivor bias« bekannt: ein Unternehmen, das man als Forscher untersucht, hat mindestens bis zum Untersuchungszeitpunkt überlebt. Man erkennt dort zwangsläufig die Qualitäten, die zum Überleben verholfen haben, diese werden dann gern als Beleg für die generelle Stärke dieser Unternehmensform gewertet. Doch ist die Form allein nicht automatisch Garant dafür. Denn die Unternehmen, die es »nicht geschafft« haben, kann man ja nicht mehr befragen ein Dilemma, das nicht lösbar ist. Die verschwundenen Unternehmen sind in der Regel nicht mehr adressierbar und die betroffenen Personen geben auch nur ungern Auskunft über Vergangenes, das ja oft mit negativen Erinnerungen behaftet ist.

Mit dem Thema »Untergang« hat der Autor der vorliegenden Arbeit sich ein Tabuthema gesucht, das genau an diesem Dilemma ansetzt: Er untersucht Konfliktlagen und damit zusammenhängende Krisendynamiken in Familie und Unternehmen, in deren Folge das Unternehmen aufgehört hat, ein Familienunternehmen zu sein. Er fragt danach, wie das Wechselspiel von Familie und Unternehmen aussieht, das schließlich dazu führt, dass der Verbund der beiden sozialen Systeme, die ja nur in ihrem gemeinsamen Zusammenspiel das Familienunternehmen bilden können, sich auflöst.

Auf einem soliden systemtheoretischen Fundament aufbauend, wird hier ausgiebig und kenntnisreich die Dynamik von Konflikten in diesem Bereich diskutiert. Die Falle personenbezogener Zurechnung von Konfliktursachen wird vermieden, statt dessen werden die emotionalen Schemata untersucht, die als festgefügte Erwartungsstrukturen zur Automatisierung der konflikthafter Kommunikationsabläufe beitragen. Die »wechselseitige Kausalität« konflikthafter Interaktionsabläufe wird so rekonstruierbar und verständlich. Diese umfassende und ausführliche Ausarbeitung stellt in Verbindung mit den acht Ergebnishypothesen für das Verständnis von Konflikten in Familienunternehmen einen wichtigen Meilenstein dar. Somit wird, da bin ich mir sicher, diese Schrift sowohl für Personen aus Familienunternehmen, die entweder ihre Konfliktlage besser verstehen wollen oder gerade diese vermeiden wollen, als

auch für Menschen, die professionell, etwa im Kontext von Management, Beratung oder Wissenschaft mit dem Themenfeld befasst sind, in hohem Maße nützlich sein.

Ich wünsche diesem wichtigen Buch die breite und begeisterte Leserschaft, die es verdient.

Witten, im Januar 2014

Arist v. Schlippe

Vorwort

»Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, dem Enkel zerfällt's.«

Diese im Volksmund vielfach kolportierte Triade beschreibt bildhaft eine der zentralen Herausforderungen von Familienunternehmen, nämlich im Verlauf ihrer Lebensreise den Kurs immer wieder so abzustecken, dass eine Kollision mit gefährlichen Klippen verhindert wird. Anderenfalls droht dem Schiff und seiner gesamten Mannschaft der Untergang. Wirft man einen Blick in die »Logbücher« von Familienunternehmen, stößt man jedoch immer wieder auf Streit und Konflikte. Sie bilden die Untiefen, die auch bislang unsinkbar geltenden Schiffen gefährlich werden können und nicht selten zu deren Untergang führen.

Offenbar besitzt das Phänomen des Konflikts eine hohe Relevanz für das Treiben in Familienunternehmen. Besonders spannend wird es bei der Frage welche Rolle Konflikte für den Untergang und somit die Sterblichkeit von Familienunternehmen spielen. In der vorliegenden Arbeit befasste ich mich daher mit Konflikten und ihrer Wirkung auf das Untergangsgeschehen von Familienunternehmen. Die Idee für dieses Forschungsprojekt resultiert aus der Summe meiner langjährigen Beschäftigung und meinen Erfahrungen mit Familienunternehmen. Sowohl in der universitären Auseinandersetzung mit Streit in Familienunternehmen als auch in der beruflichen Praxis entsprangen den bislang entdeckten Antworten immer wieder neue Fragen. So war mit Beendigung meiner Studienzzeit in mir das Gefühl gereift, jetzt erst recht Konflikte in Familienunternehmen zu meinem Thema zu machen. Die vorliegende Arbeit fragt daher nach den Wechselwirkungen zwischen familienbedingten Konflikt dynamiken und dem Untergang von Familienunternehmen.

Allen Personen, die mich bei der Bearbeitung meiner Fragestellung unterstützt haben und die mir dieses besondere Unterfangen ermöglicht haben, danke ich herzlich.

Allen voran möchte ich an dieser Stelle meinem Doktorvater Herrn Prof. Arist von Schlippe Danke sagen. Er hat mich nicht nur fachlich hervorragend unterstützt, sondern durch sein eigenes wissenschaftliches und auch praktisches Werk immer wieder neues Interesse in mir geweckt. Durch die großzügig gewährte akademische Freiheit und seine freundlich, aufmunternde Art hat er stets dazu beigetragen, dass ich die so wertvolle Freude an meiner Arbeit hatte.

Mein Dank gilt auch den Teilnehmern des wissenschaftlichen Kolloquiums des Wittener Instituts für Familienunternehmen. Dieses stellte für mich ein zentrales Gesprächsforum dar, in dem Zwischenergebnisse diskutiert und so in fachkundiger Runde reflektiert wurden. Außerdem möchte ich mich bei meinem Zweitgutachter Herrn Prof. Rudolf Wimmer sehr herzlich für seine kritische und fachlich wertvolle Begutachtung bedanken.

Ferner gilt Herrn Dr. Tom Rösen mein spezieller Dank. Durch seine Ermutigung zur Erstellung dieser Arbeit und seine großartige Unterstützung bei der Akquise meiner Interviewpartner hat er entscheidend zum Erfolg dieser Arbeit beigetragen.

Der EQUA-Stiftung, namentlich Herrn Dr. Ulrich Wacker und Frau Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert, die mich im Rahmen der Erstellung meiner Doktorarbeit großzügig finanziell wie auch inhaltlich unterstützt haben, sei ebenfalls herzlich gedankt. Insbesondere das Stipendiatenkolloquium der EQUA-Stiftung bot eine gute und förderliche Möglichkeit zum Austausch mit Gleichgesinnten.

Schließlich sei allen Interviewpartnern in besonderem Maße für ihr Mitwirken an meinem Forschungsprojekt gedankt. Ihre Bereitschaft zur persönlichen Offenheit – auch über teilweise unangenehme Erfahrungen im Zuge von eigenen Konflikten zu sprechen – ist die bemerkenswerte Basis für das Gelingen dieser Arbeit. So hoffe ich, dass nicht zuletzt die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit dazu beitragen, solch destruktive Konflikte und Erfahrungen, wie sie mir meine Interviewpartner geschildert haben, in Familienunternehmen künftig erfolgreicher vermieden werden können.

Abschließend möchte ich meiner Familie für ihre Offenheit danken, die sie meinem Vorhaben entgegengebracht hat und mich so zu dieser Arbeit ermuntert hat. Meiner Lebensgefährtin Julia, die mir immer als wertvolle Gesprächspartnerin zur Seite stand und mich motiviert hat, danke ich in besonderem Maße. Ihr widme ich diese Arbeit.

Kührstedt, im Dezember 2013

Steffen Großmann

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Konzept der Krisenursachen nach Hauschildt. Quelle: Entnommen aus Hauschildt (2000: 6).	S. 27
Abbildung 2	Aufbau der Arbeit. Quelle: Eigene Abbildung.	S. 33
Abbildung 3	3-Kreis-Modell nach Tagiuri und Davis. Quelle: Tagiuri/Davis (1996 [1982]: 203).	S. 37
Abbildung 4	Lebenszyklus-Modell nach Gersick et al. Quelle: Entnommen und übersetzt aus Gersick et al. (1997: 17).	S. 39
Abbildung 5	Erklärungsmodell nach Klein. Quelle: Entnommen aus Klein (2010: 5).	S. 41
Abbildung 6	Phasen des Krisenprozesses nach Müller. Quelle: Entnommen aus Krystek/Moldenhauer (2007: 36) n. Müller (1986: 25 ff.).	S. 53
Abbildung 7	Unternehmenslebenszyklus nach Pümpin und Prange. Quelle: Entnommen und leicht modifiziert aus Pümpin/Prange (1991: 135).	S. 58
Abbildung 8	Analyseebenen von Unternehmensuntergängen. Quelle: Eigene Abbildung.	S. 59
Abbildung 9	Lebenszyklusmodell nach Rosenbauer. Quelle: Entnommen aus Rosenbauer (1994: 99).	S. 64
Abbildung 10	Lebenszyklusmodell nach Goehler. Quelle: Entnommen aus Goehler (1993: 84).	S. 66
Abbildung 11	Der Familienfaktor eines Familienunternehmens in der Krise. Quelle: Entnommen und leicht modifiziert aus Rösen (2007: 178).	S. 106
Abbildung 12	Schematische Darstellung eines synchron verlaufenden Krisenprozesses mit negativer wechselseitiger Dynamisierung. Quelle: Entnommen und leicht modifiziert aus Rösen (2007: 183).	S. 107
Abbildung 13	Verbildlichung asynchron ablaufender paralleler Krisenprozesse in Familienunternehmen durch Tripelpendel. Quelle: Entnommen und modifiziert aus Rösen (2007: 185).	S. 108
Abbildung 14	Konfliktwirkung auf verhaltensbedingte und strukturelle Einflussfaktoren von Krisen in Familienunternehmen. Quelle: Entnommen und leicht modifiziert aus Rösen (2007: 319).	S. 115
Abbildung 15	Phasenmodell vom Konflikt zum Untergang in fünf Stufen. Quelle: Eigene Darstellung.	S. 144
Abbildung 16	Dynamisches Wirkmodell zum konfliktbedingten Untergang von Familienunternehmen. Quelle: Eigene Darstellung	S. 150

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Typensystematik von Konflikten. Quelle: Entnommen und leicht modifiziert aus Galtung (1965: 348).	S. 73
Tabelle 2	Konfliktfelder in Familienunternehmen nach verschiedenen Perspektiven. Quelle: Entnommen und leicht modifiziert aus Neuvians (2011: 62 ff.).	S. 101
Tabelle 3	Vier-Phasen-Modell des menschlichen Verhaltens in Individualkrisen nach Fink. Quelle: Entnommen aus Krystek/Moldenhauer (2007: 61) n. Bauer (1980: 270).	S. 110
Tabelle 4	Systematisierung der Ansatzpunkte für einen nachhaltigen Umgang mit Konflikten. Quelle: Eigene Darstellung.	S. 160
Tabelle 5	Übersicht der untersuchten Fallstudienunternehmen. Quelle: Eigene Darstellung.	S. 193

Abkürzungsverzeichnis

A.a.O.	am angegeben Ort
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
BetrVerfG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
bspw.	beispielsweise
dt.	deutsch
EStG	Einkommensteuergesetz
et al.	et alii (und andere)
EU	Europäische Union
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
F-PEC-Skala	Family-Power-Experience-Culture-Skala
FU	Familienunternehmen
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
Hg.	Herausgeber
IfM Bonn	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
InsO	Insolvenzordnung
Jg.	Jahrgang
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
Rz.	Randziffer
u. a.	unter anderem
UF	Unternehmensfamilie
vgl.	vergleiche
WIFU	Wittener Institut für Familienunternehmen

1 Einführung

1.1 Problemstellung und Ziel der Untersuchung

Menschliches Zusammenleben bringt Konflikte hervor und Familienunternehmen bilden eine besonders enge und charakteristische Form menschlichen Zusammenlebens und -arbeitens. Daher kann die Zuschreibung Familienunternehmen seien »fruchtbare Umgebungen« für Konflikte nicht erstaunen.¹ Konflikte selbst, als Phänomen sozialer Interaktionen², sind entgegen der landläufig verbreiteten Meinung nicht ausschließlich destruktiver Natur, sondern können durchaus konstruktive Wirkungen entfalten. Unbestritten sind jedoch die zumeist in den Vordergrund tretenden und Aufmerksamkeit erlangenden destruktiven Auswirkungen von Konflikten, die Individuen und ganze Gruppen in den Niedergang führen können. Wenn von solch tragischen Entwicklungen die Rede ist, sind schnell Bilder spektakulärer Streitigkeiten in bekannten Familienunternehmen präsent.³ In diesen Fällen geschieht meist etwas, was als Überschwappen und unkontrolliertes Ausbreiten beschrieben werden kann. Den betroffenen Familien gelingt es regelmäßig nicht, ihre Auseinandersetzungen innerhalb des Familiensystems zu halten, sodass auch das Unternehmen zum Austragungsort potenziell unbeherrschbarer Konfliktdynamiken wird.

In solchen Situationen sind der Wert, als auch die Werte des Familienunternehmens, akut bedroht. Diese Wirkung von Konflikten wird in der Literatur treffend beschrieben, wenn der »Streit als größter Wertvernichter im Famili-

1 Vgl. Harvey/Evans (1994: 345); siehe ähnlich auch Sorensen (1999: 133).

2 Wird von Konflikten gesprochen, sind zumeist soziale Konflikte gemeint. Jedoch lassen sich konflikthafte Konstellationen, denkt man bspw. an innere Zerrissenheit im Sinne intra-individueller Konflikte, keinesfalls ausschließlich auf soziale Interaktionen beschränken.

3 Zu nennen sind hier beispielhaft die Fälle der Familienunternehmen Berentzen, Bahlsen und teilweise auch Streitigkeiten zwischen den Familien Piëch und Porsche. Siehe hierzu bspw. auch Wimmer et al. (2005: 12); Gordon/Nicholson (2010).

enunternehmen«⁴ bezeichnet wird. Dieser Wertverlust kann zweifelsfrei so weit gehen, dass das Familienunternehmen als Ganzes, im Sinne des Verbundes von Familie und Unternehmen als auch das Unternehmen im eigentlichen Sinne, in seiner Existenz bedroht sind.⁵

Diese Feststellung erhält zusätzliche Relevanz durch die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, welche den überwiegenden Teil der globalen Volkswirtschaften und insbesondere der deutschen Volkswirtschaft repräsentieren. Gleichzeitig gilt diese Form des Wirtschaftens als älteste und verbreitetste überhaupt. Je nach Untersuchung bzw. der zugrunde liegenden Definition können zwischen 70 und 90 Prozent der deutschen Unternehmen als Familienunternehmen angesehen werden.⁶ Obgleich dieser Anteil mit zunehmender Umsatzgröße abnimmt, verstärkt sich der Eindruck der beschriebenen Dominanz, wenn weitere Indikatoren berücksichtigt werden. So sind in Familienunternehmen schätzungsweise zwischen 50 und 70 Prozent aller abhängig Beschäftigten tätig. Familienunternehmen stehen demnach für einen Großteil der volkswirtschaftlichen Werte und Kapazitäten.

Trotz dieser und ähnlicher, in nahezu jeder einschlägigen Veröffentlichung zu lesenden Eckdaten, erstaunt es umso mehr, dass bislang weder ein vollständiges Bild noch eine umfassend akzeptierte und eingeführte Theorie des Familienunternehmens existieren.

Familienunternehmen sind Unternehmen wie Unternehmen anderer Gattungen und gleichzeitig auch wieder nicht. Dieser Widerspruch liegt in der einzigartigen Verbindung von Familie und Unternehmen, aus der Familienunternehmen große Stärke schöpfen können, bisweilen aber auch die weiter oben angesprochenen Konflikte resultieren. Daher kann es nicht verwundern, dass Familienunternehmen von Phänomenen wie Krisen und Untergang betroffen sind, welche in diesem Kontext jedoch spezifisch verstanden werden müssen. Der rein juristisch definierte Tatbestand der Insolvenz, die gängige Perspektive wenn es um den Niedergang von Unternehmen geht, reicht nicht aus, um den Untergang eines Familienunternehmens zu erklären, da sich schon die Existenz eines Familienunternehmens zumindest nicht vollständig an juristischen Tatbeständen festmachen lässt.

Besonders spannend, weil bislang weitgehend unerforscht und von einer besonderen Komplexität umgeben, wird es bei der Betrachtung der Gründe und Ursachen für den Untergang von Familienunternehmen. Weder in der Literatur noch in der Praxis existieren nennenswerte Definitionsansätze bzw. Abgren-

4 Entnommen aus Hennerkes (2005: 58). Ähnlich beschreiben dies auch Wimmer et al. (2005: 8). Siehe zu den Kosten von Konflikten in Unternehmen auch Müller-Bader (1977).

5 Siehe auch Sharma (2006: 39); ähnlich auch Kellermanns/Eddleston (2004), die Konflikte auf die Performance des Familienunternehmens beziehen.

6 Vgl. u. a. Stiftung Familienunternehmen (2011: 1).

zungen zum Tod von Familienunternehmen.⁷ Die vorliegende Untersuchung setzt genau an dieser Stelle an und zielt darauf ab, eine weitere Facette für das Verstehen von Familienunternehmen zu liefern, indem Licht in die Thematik des Untergangs gebracht werden soll.

Hierbei wird bewusst auf Einflüsse fokussiert, die sich exklusiv aus der Verbindung von Familie und Unternehmen ergeben. Rein betriebs- bzw. volkswirtschaftlich begründete Einflussfaktoren stehen nicht im Mittelpunkt der Untersuchung. Neben familienunternehmensspezifischen Untergangstreibern, wie bestimmten Struktur- und Verhaltensmerkmalen, spielen insbesondere im Hinblick auf die besondere Struktur und die Funktionslogiken von Familienunternehmen Konflikte eine bedeutende Rolle.

Die Untersuchung zielt darauf ab, sowohl auf theoretischer als auch auf anwendungsorientierter Basis, ein Verständnis der Wechselwirkungen von dem Untergang des Familienunternehmens bzw. existenzbedrohenden Unternehmenskrisen mit durch die Familie induzierten Konflikten bzw. familiär bedingten Konfliktdynamiken zu erzeugen. Der Beitrag der Arbeit besteht darin, erstens weitere Hinweise darauf zu liefern, wie eine Theorie des Untergangs von Familienunternehmen aussehen kann, indem ein Modell des konfliktbedingten Untergangs von Familienunternehmen entwickelt wird und zweitens Hinweise und Empfehlungen für die Praxis anzubieten, wie solchen Situationen präventiv und kurativ zu begegnen ist.

Die Arbeit fokussiert sich auf Untergangsszenarien, die mit konfliktbedingten, existenzbedrohenden Krisensituationen zusammenhängen. Eine Abgrenzung findet statt zu Untergängen, die keinen Krisen- bzw. Konfliktbezug aufweisen, wie beispielsweise die einfache familienexterne Veräußerung von Anteilen oder Liquidation mangels Nachfolge.

1.2 Einblick in den Stand der Forschung

Bei einer Betrachtung der einschlägigen Literatur zeigt sich schnell der besondere Charakter der Forschung über Familienunternehmen. Signifikant unterschiedlich zu typischen betriebswirtschaftlichen oder volkswirtschaftlichen Fragestellungen scheinen für das Verständnis von Familienunternehmen, ob ihrer besonderen Strukturen, mehrere Disziplinen, etwa Psychologie, Soziologie, Rechtswissenschaften und Wirtschaftswissenschaften notwendig. In Anbetracht der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit wird im Folgenden überblicksartig auf den Forschungsstand zu Familienunternehmen, Unternehmenskrisen und Konflikten eingegangen.

7 Siehe bspw. Stamm/Lubinski (2011: 118 und 124).

Der in der Literatur ganz überwiegend herrschenden Meinung folgend sind Familienunternehmen, insbesondere was den deutschen Sprachraum angeht, noch zum Großteil unerforscht.⁸ Erst seit wenigen Jahrzehnten wird dieser Unternehmensform überhaupt der Charakter eines eigenständigen Forschungsobjekts zugeschrieben. Von vereinzelten Frühwerken abgesehen, lassen sich die Anfänge der Erforschung von Familienunternehmen als Organisationsform und insbesondere als zwei sich überlappende Systeme (die Sphäre der Familie und die des Unternehmens), in den 1960er und 1970er Jahren verorten.⁹ Dieses sogenannte 2-Kreis-Modell bildet somit das Fundament für alle weiteren Entwicklungen und Erkenntnisse über Familienunternehmen.

Nachdem in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Familienunternehmen anfänglich überwiegend die Negativmerkmale und spezifischen Problematiken im Fokus standen¹⁰, verschob sich dieser mit den Jahren mehr und mehr in Richtung der Struktur und den daraus resultierenden Funktionsmechanismen von Familienunternehmen. Die Folge waren zahlreiche Weiterentwicklungen des ursprünglichen 2-Kreis-Modells, die überwiegend auf eine Ausdifferenzierung der beiden Systeme Unternehmen und Familie abzielten.¹¹ Die dadurch zunehmende Komplexität der Modelle, welche sich u. a. an der massiv gestiegenen Zahl der möglichen Rollentypen festmachen lässt, die Personen in Familienunternehmen innehaben können, erzeugt jedoch auch die Gefahr, dass der Blick auf das Gesamtsystem zunehmend unschärfer wird.¹² Das klassische 2-Kreis-Modell bzw. das erweiterte 3-Kreis-Modell wird daher gegenwärtig noch überwiegend als Ausgangslage und Basis zur Forschung genutzt.

Neben dem Trend in der jüngeren Vergangenheit insbesondere den Vorzügen und spezifischen Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen mehr Beachtung in wissenschaftlichen Veröffentlichungen zu widmen¹³, ist außerdem eine Ausdifferenzierung in den Publikationen zu beobachten. Diese werden in ihren Foki zunehmend engmaschiger. Generell ist, national wie international, ein vermehrtes akademisches Interesse des Themenkomplexes Familienunternehmen zu beobachten, was sich u. a. durch die stetig wachsende Anzahl einschlägiger Veröffentlichungen, die steigende Zahl von Lehrstühlen und entsprechenden Forschungsinstituten sowie der Bildung spezifischer Netzwerke belegen lässt.¹⁴

8 Vgl. Klein (2010: XI); Hack (2009: 2). Sharma (2006: 25) spricht von einem zunehmenden Interesse am Forschungsfeld Familienunternehmen.

9 Vgl. Gersick et al. (1997: 4).

10 Vgl. Wiechers (2006: 17); Dyer (2003: 401 f.).

11 Siehe Tagiuri/Davis (1986).

12 Vgl. Wiechers (2006: 24).

13 Vgl. Rösen (2007: 17).

14 Sharma (2006: 25) zeigt hier die signifikante Zunahme von einschlägig publizierten Artikeln. Siehe hierzu auch den wachsenden Bekanntheitsgrad von Organisationen, Stiftungen,

Insbesondere die US-amerikanische Forschungslandschaft erwies und erweist sich hier als Vorreiter. Gersick kategorisiert diese in vier Entwicklungsphasen¹⁵: Phase 1 umfasst die ersten Publikationen bis in die 1960er Jahre, die sich hauptsächlich noch auf individuelle Erfahrungen der jeweiligen Autoren stützen. Phase 2 bildet die tiefgehende Auseinandersetzung mit dem Thema Nachfolge in Familienunternehmen und beinhaltet eine rasch steigende Zahl von Veröffentlichungen in den 1970er Jahren. Auf Phase 3, die wesentlich dadurch gekennzeichnet ist, dass sich zum Ende der 1970er und bis in die 1980er Jahre hinein wissenschaftliche Communities gebildet haben, die den Themenkomplex Familienunternehmen insgesamt breiter anlegen, folgt Phase 4. Diese ist schließlich dadurch gekennzeichnet, dass durch die Institutionalisierung von Forschungseinrichtungen mit Fokus auf Familienunternehmen und der erstmaligen Publikation des Journals *Family Business Review* eine Etablierung stattgefunden hat.

Nach einer Untersuchung der St. Thomas University existierten bereits im Jahr 1996 mehr als 80 Forschungsinstitute zu Familienunternehmen im US-amerikanischen Raum. In diesem Zusammenhang spricht Klein davon, dass die europäische und speziell die deutsche Forschungslandschaft der US-amerikanischen Entwicklung mit einer erheblichen zeitlichen Verzögerung folgt.¹⁶ Demnach befände sich die deutsche Forschung, auch im Hinblick auf die Entwicklungen der letzten Jahre, erst an der Schwelle von der dritten zur vierten Phase des von Gersick angebotenen Vier-Phasen-Entwicklungsschemas für die Familienunternehmensforschung.

Leyherr folgend, wird das Entstehen einer Teildisziplin, die allein auf Familienunternehmen ausgerichtet ist, auch dadurch erschwert, dass mit der wissenschaftlichen Betrachtung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ein eigenes Forschungsgebiet recht potent, nicht zuletzt durch die starke Förderung seitens der Europäischen Union, institutionalisiert wurde.¹⁷ Die KMU-Forschung hat jedoch nur teilweise die familienunternehmensspezifischen Fragestellungen im Fokus und schließt definitionsgemäß auch nur einen Teil aller Familienunternehmen ein¹⁸, sodass insbesondere große Familienunternehmen hier keine Berücksichtigung finden. An dieser Stelle ist jedoch auch auf die jüngeren Bestrebungen der Kommission der Europäischen Union hinzu-

Netzwerken etc. wie bspw. dem Family Firm Institute (FFI) oder Family Business Network (FBN).

15 Vgl. Gersick (1994: 103 f).

16 Klein geht hier von einer ca. zehnjährigen Verzögerung aus.

17 Vgl. Leyherr (1998: 5).

18 Eine Definition von KMU als auch eine Abgrenzung zu Familienunternehmen findet sich weiter unten.

weisen, Familienunternehmen als eigene Spezies anzuerkennen, was sich u. a. in Studien wie »Overview of Family Relevant Issues« widerspiegelt.¹⁹

Wendet man den Blick auf das Spezialthema Konflikte in Familienunternehmen und den krisen- und konfliktbedingten Untergang dieser Unternehmensgattung ergibt sich ein ähnliches Bild. Die wenigen Veröffentlichungen hierzu stimmen darin überein, dass die Erforschung entsprechender Fragestellungen am Anfang steht.²⁰ Zwar wurde die Bedeutung von Konflikten für Familienunternehmen bereits frühzeitig benannt und beschrieben, bislang liegen jedoch kaum empirisch fundierte Theorien oder Erklärungsansätze vor, die sich mit den spezifischen, aus der Verbindung von Familie und Unternehmen, resultierenden Konflikten auseinandersetzen. Davon abgesehen existieren einige wenige Publikationen, die sich typischen Konfliktfeldern als auch der Konfliktbearbeitung in Familienunternehmen widmen.²¹

Erweitert man den Fokus auf existenzbedrohende Krisen- und Konfliktsituationen in Familienunternehmen, fällt auf, dass eine wissenschaftliche Auseinandersetzung hiermit ebenfalls nur bedingt stattfindet.²² Dabei spielen Konflikte mit all ihren mannigfaltigen Ausprägungsformen, insbesondere für den Untergang, eine hochrelevante Rolle, da diese im ungünstigsten Fall die komplette Organisation befallen und ihre zerstörerische Wirkung entfalten können. Hierbei kommt es nicht nur zu einer Gefährdung der Existenz und der ökonomischen Werte, sondern auch zu einer Gefährdung von metaökonomischen Werten wie beispielsweise Vertrauen oder Zusammenhalt.²³

Nahezu untrennbar mit dem Konfliktgeschehen in Familienunternehmen ist das Konzept der Janusköpfigkeit verbunden. Die mit dem Unternehmen verbundene Familie kann einerseits äußerst konstruktive Kräfte freisetzen und die größte Ressource für das Unternehmen überhaupt darstellen, sich aber unter geänderten Bedingungen auch als größter Feind verhalten, wenn beispielsweise im Unternehmen familiäre Konflikte in destruktiver Form²⁴ ausgetragen werden. Ein vielfach kolportiertes Zitat von Peter Zinkann unterstreicht dies:

19 Vgl. Mandl (2008).

20 Vgl. v. Schlippe/Kellermanns (2008: 53); Astrachan (2005: 1).

21 Vgl. u. a. Kaye (1991); Harvey/Evans (1994); Kaye (1996); Terberger (1998); Harvey et al. (1998); Davis/Harveston (1999); Davis/Harveston (2001); Smyrnios et al. (2003); Kellermanns/Eddleston (2004); Rösen (2007); Fabis (2007a); Kellermanns/Eddleston (2007); v. Schlippe/Kellermanns (2008); Neuvians (2010).

22 Als Ausnahme ist hier die Arbeit von Rösen (2007) zu nennen.

23 Siehe auch Nosé et al. (2013: 56).

24 Es sei an dieser Stelle bereits darauf hingewiesen, dass Konflikte nicht ausschließlich negative Wirkungen zur Folge haben müssen.

»Familienunternehmen haben einen ganz großen Vorteil und einen ganz großen Nachteil, und beides ist die Familie. Eine Familie in Frieden ist das Beste, was es für eine Firma geben kann, eine Familie in Unfrieden das Schlimmste.«²⁵

Ähnlich wie das Forschungsfeld Familienunternehmen kann auch die Erforschung von Unternehmenskrisen als eher junge Forschungsrichtung angesehen werden. Zwar wurden bereits Anfang des vergangenen Jahrhunderts, auch als Folge der Weltwirtschaftskrise zum Ende der 1920er Jahre, erste Forschungsarbeiten von Fleege-Althoff²⁶ oder Findeisen²⁷ veröffentlicht, eine breitere Auseinandersetzung erfolgte allerdings erst ab Ende der 1970er Jahre. Diese diskontinuierliche Entwicklung wird von Müller-Merbach dergestalt beschrieben, dass Krisenforschung bzw. die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Unternehmenskrisen eng an ökonomische Krisenzeiten gekoppelt ist.²⁸ Ausgehend von der deutschen Wiedervereinigung nahm die Zahl der Veröffentlichungen in den letzten zwei Jahrzehnten bis heute signifikant zu.

Die Literatur zeigt, dass in Analogie zur Familienunternehmensforschung auch in der Forschung zu Unternehmenskrisen bislang keine geschlossene Theorie erarbeitet wurde; bereits seit den 1980er Jahren wurde regelmäßig auf dieses Defizit hingewiesen. Relativierend muss allerdings erwähnt werden, dass die allermeisten Aspekte und Fragestellungen um das Thema Unternehmenskrisen separat und in einzelnen Publikationen behandelt wurden, jedoch ohne die notwendige Integration und systematische Zusammenführung. Witte kategorisiert verschiedene Sphären, die für eine Theorie der Unternehmenskrise beforscht und integriert werden sollten.²⁹ Hiernach unterscheidet er zwischen Prozessforschung, Ursachenforschung, Erforschung der Wirkung als auch der Erkennung und Bewertung von Unternehmenskrisen.³⁰

Da die der vorliegenden Arbeit zugrunde liegende Fragestellung sich mehr auf das Zustandekommen und die Ursachen für existenzbedrohende Unternehmenskrisen und die ablaufenden Prozesse bezieht, wird im Folgenden auf den Bereich der Krisenursachen- und Prozessforschung eingegangen.

Um Erkenntnisse über die Gründe und Ursachen von Unternehmenskrisen zu erhalten, schlagen bereits die frühen Veröffentlichungen von Fleege-Althoff etc. vor, ähnlich wie die Pathologie bei (ehemals) lebenden Organismen, betroffene Unternehmen genau zu untersuchen. Dieses Vorgehen ist Töpfer zufolge jedoch,

25 Vgl. May et al. (1999: 200).

26 Vgl. Fleege-Althoff (1930).

27 Vgl. Findeisen (1932).

28 Vgl. Müller-Merbach (1976: 159 f.); Hauschild (2006: 25).

29 Vgl. Witte (1981: 14).

30 In der Literatur wird hier auch von Krisenverlaufstheorien, Bedingungstheorien, Wirkungstheorien und Bewertungstheorien gesprochen. Für eine weiterführende Darstellung siehe bspw. Kall (1999: 10 ff.).

zumindest bis in die 1980er Jahre, von theoretischen und empirischen Defiziten geprägt.³¹ Daher kann es nicht verwundern, dass Krystek und Moldenhauer darauf hinweisen, dass bislang nicht nur keine Theorie der Unternehmenskrise existiert, sondern auch keine geschlossene Theorie der Ursachen von Unternehmenskrisen vorhanden ist.³²

Generell lässt sich die Krisenursachenforschung in eine qualitative und eine quantitative Richtung differenzieren. Die qualitative Krisenursachenforschung zieht qualitative Daten von Krisenverläufen heran, um durch Interpretation Erkenntnisse über die zugrunde liegenden Ursachen zu gewinnen. Demgegenüber beschränkt sich die quantitative Krisenursachenforschung auf statistisch erhebbare Daten von Krisenunternehmen.

Je nach Lage des Fokus der Forschungsarbeiten werden daher zum Teil sehr verschiedene Ursachen bzw. Ursachenräume als Ergebnis geliefert.³³ Dennoch haben sich einige Kategorien herauskristallisiert, die sich in nahezu jeder Veröffentlichung wiederfinden. Das Modell von Hauschildt liefert hier einen breiten wie auch systematischen Überblick.³⁴

Hauschildt klassifiziert die Ursachen in die vier übergeordneten Problemdimensionen: Person des Managers bzw. Unternehmers, Institution bzw. Unternehmensverfassung, finanzwirtschaftliche sowie erfolgswirtschaftliche Ursachen.

Eine weitere, verbreitete Ursachenanalyse geht u. a. auf Fleege-Althoff zurück und unterteilt in endogene und exogene Krisenursachen.³⁵ Alle Faktoren, die, wie die gesamtwirtschaftliche Entwicklung oder strukturelle Veränderungen im relevanten Umfeld, von außerhalb des Unternehmens auf den Krisenverlauf wirken, gelten dabei als exogene Faktoren. Demgegenüber werden diejenigen Ursachen als endogen angesehen, welche sich, wie beispielsweise Führung, im unmittelbaren Einflussbereich des Unternehmens befinden.

Der überwiegende Teil der Ursachen, die in den einschlägigen Studien und Veröffentlichungen untersucht werden, sind der endogenen Sphäre zuzuordnen. Dabei werden Versagen bzw. Fehler des Managements und mangelnde Kultur im Unternehmen besonders hervorgehoben. Es sei an dieser Stelle jedoch darauf hingewiesen, dass der Versuch einer klaren Trennung von endogenen und exogenen Ursachen in Teilen der Literatur als kritisch angesehen wird und lediglich als Tendenz zu verstehen ist. Krystek spricht in diesem Zusammenhang von einem gemeinsamen Zusammenwirken aller Faktoren.³⁶

31 Vgl. Töpfer (1985: 133).

32 Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007: 40).

33 Siehe hierzu auch Krystek (1987: 32 f.).

34 Vgl. Hauschildt (2000: 5 f.); ähnlich auch Hauschildt et al. (2006: 13).

35 Vgl. Fleege-Althoff (1930: 83 f.).

36 Vgl. Krystek/Moldenhauer. (2007: 52).

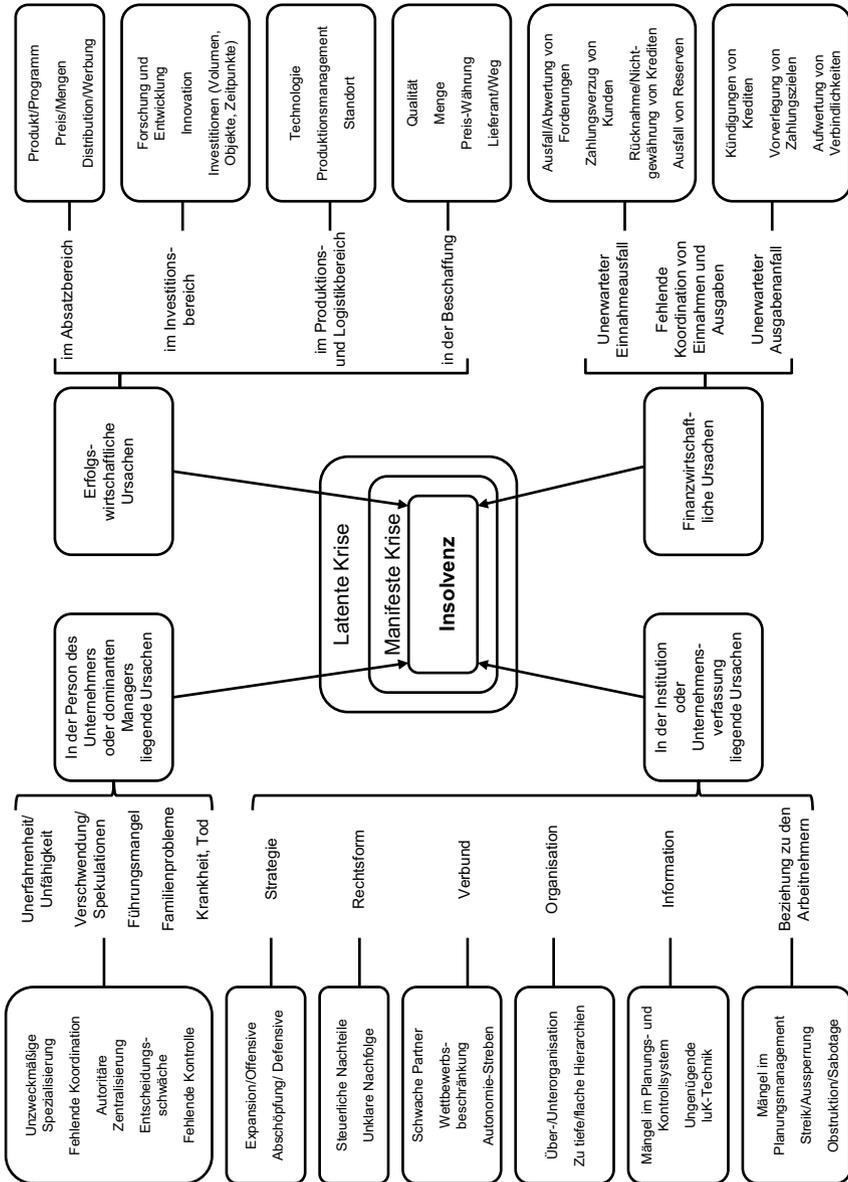


Abb. 1: Konzept der Krisenursachen nach Hauschildt. Quelle: Entnommen aus Hauschildt (2000: 6).

Unternehmenskrisen in eigentümergeführten Unternehmen standen bislang gelegentlich im Fokus von spezifischen Untersuchungen. Beispielsweise beziehen die Arbeiten von Clasen, Lüthy und Böckenförde die Person des Unternehmers bzw. negative Wirkungen, die der Familie entspringen, mit in ihre Erklärungsmodelle ein.³⁷ Allerdings muss festgestellt werden, dass, obwohl wünschenswert und unstreitig sinnvoll, es bislang weder zu einem Einbezug familienunternehmenstypischer Charakteristika, noch zu einer Integration entsprechender Modellansätze in die betriebswirtschaftliche Krisenforschung gekommen ist. Es werden zwar Ideen und Ansätze geliefert, die auch für den Typus Familienunternehmen gelten, jedoch bleiben dezidiert familienunternehmensspezifische Ursachen und Faktoren außen vor bzw. werden nur sehr am Rande behandelt. Eine Ausnahme bildet hier die Arbeit von Rösen zu Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen.³⁸

Wie weiter oben bereits angesprochen, kann festgehalten werden, dass obwohl die betriebswirtschaftliche Forschung bis heute zahlreiche Ursachen für Unternehmenskrisen ausgemacht und untersucht hat, kein umfassendes Theoriegebäude, welches Unternehmenskrisen sowie deren Ursachen und Wirkungen erklärt, existiert. Der Fokus der Krisenursachenforschung lag bislang überwiegend auf der Untersuchung von Insolvenzen, was die Verwendung von juristisch definierten Insolvenztatbeständen bedingt. Dies führt jedoch dazu, dass beispielsweise positiv verlaufende Krisen, in denen kein Insolvenztatbestand vorliegt, nicht Gegenstand der Untersuchungen werden und dementsprechend bestimmte Erkenntnisse nicht berücksichtigt werden.

Eine bedeutende Option des Ausgangs einer Unternehmenskrise stellt der Untergang des Unternehmens dar. Durch die mannigfaltigen wissenschaftlichen und praktischen potenziellen Herangehensweisen und Disziplinen ergibt sich eine rege Vielfalt an Möglichkeiten, sich dem Komplex zu nähern und dementsprechend existiert ein diffuses Bild an Definitionen und Erklärungsansätzen zum Untergang von Unternehmen. Nach Woywode existieren in der Literatur zwei wesentliche Definitionskategorien.³⁹ Der unternehmerbezogene Ansatz zielt auf die Unternehmerpersönlichkeit ab und macht ein Ausscheiden des Unternehmers zur Prämisse. Demgegenüber stellt der unternehmensbezogene Ansatz die marktliche Aktivität des Unternehmens selbst in den Mittelpunkt der Betrachtung. Demzufolge kann vom Untergang eines Unternehmens gesprochen werden, wenn das betreffende Unternehmen seine Aktivitäten auf allen Märkten vollumfänglich und dauerhaft aufgibt. Die Mehrheit der wenigen wissen-

37 Vgl. Clasen (1992: 108); Lüthy (1998: 60); Böckenförde (1991: 127 ff.). Siehe für eine überblicksartige Darstellung dieser und weiterer Arbeiten u. a. Rösen (2007: 28 ff.).

38 Vgl. Rösen (2007).

39 Vgl. Woywode (2004a: 24), ähnlich auch bei Probst (1976: 4 ff.).

schaftlichen Veröffentlichungen hierzu nimmt entweder eine rein ökonomische oder eine juristische Perspektive ein. Erschwert wird die theoretische Näherung auch dadurch, dass in der Literatur eine Vielzahl von Termini hierzu existieren wie etwa Untergang, Schließung, Auflösung, Scheitern, Tod, Sterben und zahlreiche andere.

Die oben getroffenen Aussagen zu Unternehmenskrisen lassen sich ebenfalls auf die Thematik des Untergangs als auch auf den Spezialfall des Untersuchungsobjekts Familienunternehmen übertragen. So ist festzustellen, dass es keine umfassende Theorie, noch nennenswerte wissenschaftliche Ansätze des Sterbens von Familienunternehmen gibt. Zwar lassen theoretische Erklärungsmodelle für Familienunternehmen im Allgemeinen, wie auch einschlägige Lebenszyklusmodelle, indirekte Aussagen hinsichtlich der Sterblichkeit zu, eine in sich schlüssige Theorie des Scheiterns bzw. des Sterbens existiert jedoch nicht. Ähnlich verhält es sich bei Forschungsergebnissen zu Überlebens- oder Mortalitätsraten von Familienunternehmen. Ein empirischer Beweis für die vielfach kolportierte Regel, 30 Prozent der Familienunternehmen überlebten den ersten Generationenübergang und 15 Prozent den zweiten etc., ist noch nicht erbracht worden.⁴⁰ Vielmehr stößt man in der Literatur, wenn es um Überlebensraten von Familienunternehmen geht, immer wieder auf drei Veröffentlichungen von Beckhard und Dyer⁴¹ und Ward⁴², die sich jedoch auf keine bzw. nur eine unzureichend empirische Basis stützen. Die Limitationen dieser Arbeiten bleiben zudem meist ungenannt, was eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse vorspiegelt und den Eindruck erweckt, es würde eine stabile empirische Basis bestehen. So entsteht eine Art des »zirkulären Zitierens«, die von Stamm und Lubinski deutlich kritisiert wird.⁴³

Demgegenüber scheint die Konfliktforschung allgemein weitaus stärker entwickelt. Betrachtet man die Literatur, zeigt sich ein beinahe ausuferndes Bild von Ansätzen und Perspektiven als auch eine Vielzahl von Richtungen, in die geforscht wird. Glasl führt dies auf den Umstand zurück, dass Forscher sich dem Kontext Konflikt zunächst aus ihren jeweiligen Heimatdisziplinen heraus nähern.⁴⁴ So existieren mannigfaltige ökonomische, politologische, psychologische, soziologische und weitere Sichtweisen und theoretische Ansätze, die sich sowohl durch ihre jeweils zugrunde gelegten Wissenschaftstheorien als auch dem jeweiligen Erkenntnisinteresse unterscheiden. Systematisierungen und Eingrenzungen sind daher nach zahlreichen Kategorien möglich. Gängige Einteilungen orientieren sich beispielsweise anhand der Streitgegenstände, der

40 Vgl. Stamm/Lubinski (2011: 117 ff.).

41 Siehe Beckhard/Dyer (1983a); Beckhard/Dyer (1983b).

42 Siehe Ward (1987).

43 Vgl. Stamm/Lubinski (2011: 118).

44 Vgl. Glasl (2011a: 53).

Erscheinungsform des Konflikts als auch der Merkmale der beteiligten Konfliktparteien.⁴⁵

Zu klassischen, rein auf Unternehmen bezogene Konflikte, existieren zahlreiche Ansätze und Veröffentlichungen. Unter Bezugnahme auf die übergeordnete Forschungsfrage stehen diese Konflikte jedoch nicht im Zentrum dieser Arbeit. Allerdings können diese dennoch nicht komplett außer Acht gelassen werden, da familieninduzierte Konflikte im Unternehmen häufig als Stellvertreterkonflikte ausgetragen werden und eine Übertragung auf andere Lebens- oder Unternehmensbereiche stattfindet. So können ungelöste Sachkonflikte ohne entsprechende Gegenmaßnahmen beispielsweise chronifizieren und mit der Zeit auch die Beziehung der beteiligten Personen erheblich belasten.

In Bezug auf Familienunternehmen weist Astrachan zwar darauf hin, dass Konflikte für Familienunternehmen als Erfolgs- bzw. als Misserfolgswfaktor anzusehen sind und daher enorme Relevanz für den Erfolg und das Fortbestehen besitzen, jedoch mangelt es bislang an speziell auf den Kontext Familienunternehmen bezogene Konfliktforschung.⁴⁶ Zusätzlich kritisiert Neuvians, dass sich die wenigen vorhandenen einschlägigen Arbeiten ganz überwiegend auf reine Aufzählungen der Konfliktfelder beschränken und empirisch fundierte Aussagen außen vor bleiben.⁴⁷ Wird der Blick weiter auf die Erforschung emotionaler Konflikte in Familienunternehmen gerichtet, wird zudem verschiedentlich bemängelt, dass die in den bislang vorliegenden Untersuchungen verwendeten Konstrukte lediglich das Konfliktniveau messen; weitere Parameter wie zeitliche Komponenten und personelle Konstellationen als bedeutende Randbedingungen aber nicht berücksichtigt werden.

1.3 Fragestellung und Aufbau des Buches

Familienunternehmen als komplexe wie faszinierende Form des Wirtschaftens nehmen, wie gezeigt wurde, einen bedeutenden Teil der Ökonomie ein und sind in weiten Teilen des gesellschaftlichen Lebens präsent. Diese Eckdaten lassen bereits das große volkswirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Gewicht des Themas Familienunternehmen erkennen. Die Relevanz des Phänomens der Sterblichkeit und des Untergangs von Familienunternehmen ergibt sich aller-

45 Diese beispielhafte Einteilung wurde entnommen aus Glasl (2011a: 54). Einen umfassenden Überblick über Definitionen als auch eine Systematisierung von Konflikten findet sich u. a. bei Glasl (2011a: 54 ff.).

46 Vgl. Astrachan (2005: 1); ähnlich auch v. Schlippe/Kellermanns (2008: 53); Debicki et al. (2009: 159).

47 Vgl. Neuvians (2011: 8). Eine Ausnahme bildet hier bspw. die Untersuchung von Eddleston/Kellermanns (2007).

dings nicht nur aus dieser externen Sicht, sondern vor allem aus der Perspektive der in Familienunternehmen tätigen Personen. Spezifisches Wissen hinsichtlich der eigenen Mortalität⁴⁸ und der damit zusammenhängenden Fragen kann als eine Art Erfolgsfaktor verstanden werden. Sobald die Rede von Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen ist, drängen Eigenschaften wie Janusköpfigkeit und die Ambivalenz der Wirkungen des sogenannten Familienfaktors in den Vordergrund. Eben diese Charakteristika untermauern die Komplexität des Verhaltens und der Entwicklungen von Familienunternehmen in existenzbedrohenden Konflikt- und Krisensituationen. Der vorhergehende Abschnitt hat zahlreiche Bereiche identifiziert, in denen es an Erkenntnissen mangelt, dieser Komplexität angemessen zu begegnen.

Warum und wie Familienunternehmen sterben und worin dessen Determinanten liegen, sollen daher als übergeordnete Leitfragen dieser Arbeit gelten. Der Fokus liegt dementsprechend auf der Phase des Lebenszyklus von Familienunternehmen, der das Ende bzw. den Niedergang markiert. Als ein wesentliches Ergebnis der Forschungsarbeit von Rösen, der Krisenprozesse in Familienunternehmen als ko-evolutionär und parallel verlaufend zwischen den Systemen Familie und Unternehmen beschreibt, kann das Modell spezifischer Einflussfaktoren auf Krisendynamiken in Familienunternehmen angesehen werden.⁴⁹ Dieses unterscheidet zwischen strukturellen und verhaltensbedingten Einflussfaktoren, die ihrerseits weiter unterteilt werden können in familien- und unternehmensseitige Elemente bzw. familieninterne und -externe Akteure. Die einzelnen Elemente dürfen hierbei keinesfalls isoliert betrachtet und verstanden werden; die Wirkung auf den Krisenverlauf ergibt sich einerseits aus den Faktoren selbst und andererseits aus der Verflechtung und dem Zusammenwirken dieser. Hierin spiegelt sich die weiter oben angesprochene Ambivalenz wider; je nach Situation kann es zu konstruktiven oder zu destruktiven Wirkungen kommen.⁵⁰

Nach der Logik dieses Modells können die Faktoren durch weitere Einflüsse determiniert werden. Am Rande erwähnt werden familiär bedingte und auf das Unternehmen übergreifende Konflikte, die sowohl Handlungen überlagern als auch die Bildung von strukturellen Einflussfaktoren beeinflussen können. Die potenziell schädliche Wirkung von solch komplexen Konflikten als auch deren existenzgefährdender Charakter wird an verschiedenen anderen Stellen in der Literatur beschrieben.⁵¹

48 In diesem Zusammenhang ist die Mortalität des Unternehmens bzw. des Gebildes Familienunternehmen gemeint.

49 Vgl. Rösen (2007: 203 ff.).

50 Das Modell spezifischer Einflussfaktoren auf Krisendynamiken in Familienunternehmen und dessen einzelne Komponenten sind weiter unten näher ausgeführt.

51 Die Komplexität dieser Konflikte speist sich u. a. v. Schlippe und Kellermanns zufolge vor

An dieser Stelle setzt das vorliegende Forschungsvorhaben an. Es adressiert die bislang kaum erforschte Wechselbeziehung zwischen familieninduzierten Konflikten und dem Untergang von Familienunternehmen und geht damit über eine Betrachtung von Krisenprozessen hinaus. Abgeleitet aus den oben dargestellten Leitfragen wird daher die folgende Forschungsfrage als Fokuspunkt dieser Dissertation gewählt:

Wie hängen der Untergang von Familienunternehmen und Konflikte in der Unternehmensfamilie miteinander zusammen – welche Wechselwirkungen bestehen und wie beeinflussen familiäre Konflikte die Untergangswahrscheinlichkeit von Familienunternehmen?

Um diese Frage zu beantworten wurde eine qualitative Untersuchung des Konfliktgeschehens in existenzbedrohenden Krisen bzw. im Rahmen der Existenzbeendigung von Familienunternehmen durchgeführt. Die Datenerhebung fand mittels Interviews statt, die zu Fallstudien verdichtet wurden. Zusätzlich kamen Sekundärquellen zum Einsatz, um die Fallstudien zu komplettieren und intersubjektiv nachvollziehbare Daten einfließen zu lassen. Insgesamt wurden fünf Fallstudien erarbeitet, die sich jeweils aus verschiedenen Interviews mit tatsächlich konfliktbeteiligten Personen speisen. Dabei wurde, um ein möglichst umfassendes Bild zu zeichnen, bewusst ein breites Spektrum an Perspektiven genutzt. Da Konflikte generell – und in Familienunternehmen im Besonderen – aufgrund der meist emotional gefärbten Konfliktthemen und der Komplexität des Beziehungsgefüges, ein sehr schambesetztes Thema darstellen, war eine vertrauensschaffende und anonymitätsgarantierende Atmosphäre unerlässlich, die u. a. durch eine offene Interviewform erreicht wurde.

Hierzu wird die Arbeit in vier Kapitel gegliedert. Im einführenden Kapitel (1) wird neben der grundsätzlichen Ausgangslage und dem Ziel des Forschungsprojekts insbesondere auf den Stand der relevanten Forschung eingegangen. Das erste Kapitel schließt mit einer Herleitung der Forschungsfrage der und einer kurzen Beschreibung der angewendeten wissenschaftlichen Methode.

Das zweite Kapitel (2) beschreibt, aufbauend auf den beschriebenen Stand der Forschung, die theoretischen Grundlagen der Untersuchung. Hierzu wird jeweils gesondert auf die Themenkreise Familienunternehmen, Unternehmenskrisen und Mortalität von Unternehmen als auch auf Konflikte eingegangen. In diesem Zusammenhang wird eine Definition für den Tatbestand des Untergangs von Familienunternehmen erarbeitet. Kapitel 2 schließt mit einer Zusammenführung der so generierten relevanten Erkenntnisse. Eine theoretische Beschreibung der Wirkzusammenhänge von Konflikten in der Unternehmensfa-

allem aus der Verschränkung der verschiedenen Systeme Unternehmen und Familie. Siehe hierzu v. Schlippe/Kellermanns (2008: 47 f.); Harvey/Evans (1994).

milie und dem Untergang von Familienunternehmen bildet das Ergebnis dieser Synthese.

Im anschließenden dritten Kapitel (3) werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung vorgestellt. Die aus der Datenanalyse resultierenden Erkenntnisse zum Konfliktgeschehen in Familienunternehmen und dem hiermit zusammenhängenden Untergang des Familienunternehmens werden anhand von acht Ergebnishypothesen dargestellt. Das Kapitel schließt mit Beantwortung der aufgeworfenen Forschungsfrage, in dessen Zuge ein Phasenmodell und ein Wirkmodell zum Untergang von Familienunternehmen entwickelt werden.

Das vierte Kapitel (4) beinhaltet eine zusammenfassende Schlussbetrachtung. Neben einem Rückblick werden Ideen für einen nachhaltigen Umgang mit Konflikten und dem vorhandenen Konfliktpotenzial in Familienunternehmen im Sinne eines umfassenden Konfliktmanagements vorgestellt. Die folgende Abbildung fasst den soeben beschriebenen Aufbau der Arbeit grafisch zusammen.

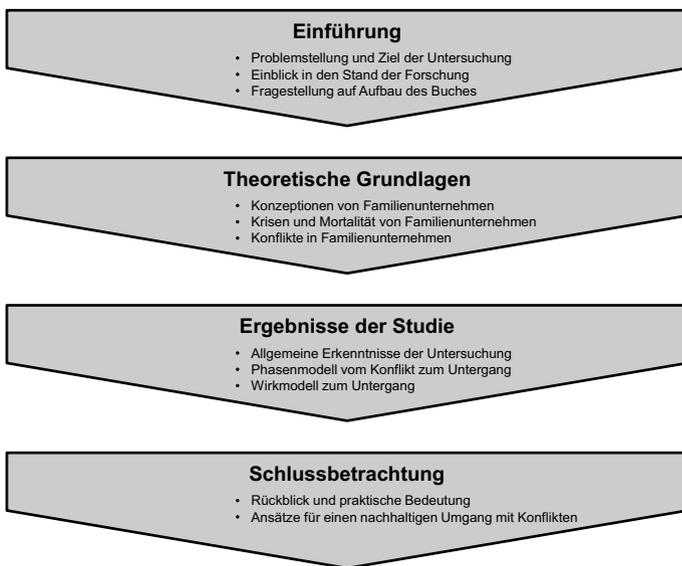


Abb. 2: Aufbau der Arbeit. Quelle: Eigene Abbildung.

2 Theoretische Grundlagen

Nachdem bis zu diesem Punkt in das Thema der vorliegenden Arbeit eingeleitet wurde und das Ziel der vorliegenden Arbeit benannt wurde, werden im Folgenden die theoretischen Grundlagen für empirische Untersuchung gelegt. Hierzu wird in vier Schritten vorgegangen. Zunächst wird in Kapitel 2.1 ein theoretisches Grundgerüst von Familienunternehmen aufgespannt. Nachfolgend wird auf Krisen und Mortalität von Unternehmen, insbesondere von Familienunternehmen (Kapitel 2.3–2.4) eingegangen, bevor im dritten Schritt in Kapitel 2.5 Konflikte beleuchtet werden. Im abschließenden vierten Schritt werden im Rahmen einer Synthese Konflikte in Familienunternehmen (Kapitel 2.6) und die Wechselwirkungen zwischen Konflikten und dem Untergang von Familienunternehmen (Kapitel 2.7) theoretisch untersucht.

2.1 Konzeptionen von Familienunternehmen

Wie weiter oben bereits angesprochen, existieren in der Forschungslandschaft um Familienunternehmen bereits einige modellhafte Konzeptionen, die deren Aufbau und Wesen beschreiben. Im Folgenden werden die drei wesentlichen Ansätze von Gersick et al., Klein und Wimmer et al. überblicksartig vorgestellt. Aufbauend auf dieses theoretische Fundament werden einige Besonderheiten von Familienunternehmen herausgegriffen, welche das Verständnis dieses Organisationstypus weiter schärfen.

Die Literatur bietet verschiedene Konzeptionen zur Beschreibung von Familienunternehmen, welche sich inhaltlich wie strukturell zum Teil erheblich voneinander unterscheiden. So finden die weiter oben beschriebenen verschiedenen Sphären eines Familienunternehmens nur sehr bedingt Berücksichtigung in den eindimensionalen Entwicklungsmodellen, die beispielsweise Ward⁵² oder Neubauer und Lank⁵³ bieten. Diese beschränken sich in ihrer

52 Vgl. Ward (2004: 31 f.).

Darstellung entweder gänzlich auf die Eigentümerseite oder die Führung des Familienunternehmens, was somit zwar einen Beitrag zur Komplexitätsreduktion leistet, jedoch notwendigerweise den Folgen der Verknüpfung der unterschiedlichen Sphären nicht ausreichend gerecht werden kann. Alle nachfolgend dargestellten Ansätze integrieren daher bewusst die verschiedenen Dimensionen von Familienunternehmen.

Aufbauend auf das weiter oben bereits angesprochene 2-Kreis-Modell, welches den grundlegenden Charakter von Familienunternehmen demonstriert, kann das sogenannte 3-Kreis-Modell nach Tagiuri und Davis als erstes multidimensionales Erklärungsmodell⁵⁴ angesehen werden. Das vorrangige Ziel bestand darin, das bekannte Konfliktpotenzial zwischen den Mitgliedern eines Familienunternehmens, welches u. a. aus ihren jeweiligen Rollen resultiert, besser erklären zu können, da davon ausgegangen wurde, dass dieses Konfliktpotenzial insbesondere zwischen den Gesellschaftern und den im Unternehmen tätigen Personen, die nicht zwangsläufig familienintern sein müssen, akut werden könne.⁵⁵ Daher wird die originäre Sphäre Unternehmen bzw. Familienunternehmen nun in Eigentum und Unternehmen unterteilt, sodass sich drei Bereiche ergeben, die sich überlappen und miteinander interagieren.

Abbildung 3 zeigt die verschiedenen Rollentypen dieses Modells, die in Familienunternehmen vorhanden sind. Je nachdem wie vielen Systemen eine Person zugehörig ist, ergeben sich insgesamt sieben potenzielle Rollen. So kann es möglich sein, dass ein Familienmitglied weder im Unternehmen tätig ist noch Gesellschaftsanteile des Unternehmens besitzt (Rolle 2). Die gemeinsame Schnittmenge einer solchen Person wäre mit einem geschäftsführender Gesellschafter, welcher Rolle 7 inne hätte, somit auf das System Familie beschränkt.

Die einzelnen Sphären sind dadurch gekennzeichnet, dass sie über spezifische Prämissen in Form von Regeln, Werten und Kommunikations- und Organisationsstrukturen verfügen. Jeder Kreis hat somit seine eigene Funktionslogik, entsprechend der sich die Personen verhalten (müssen).⁵⁶ Unterschieden werden können diese Funktionslogiken beispielsweise nach Kategorien wie Zielorientierung, Kommunikation und Entscheidung, Mitgliedschaft und Gerechtigkeitskriterien.

In Bezug auf das System Unternehmen gilt eine klare Aufgabenorientierung, was bedeutet, dass die Lösung von im Unternehmen auftretenden Problemen und Aufgaben im Vordergrund steht. Dabei ist es letztlich unerheblich, wer diese Aufgaben erfüllt, die Personen sind in gewisser Weise austauschbar. Aus diesem

53 Vgl. Neubauer/Lank (1998: 39 f.).

54 Vgl. Tagiuri/Davis (1996 [1982]: 199 f.).

55 Vgl. Gersick et al. (1997: 5).

56 Vgl. Simon et al. (2005: 16 f.).

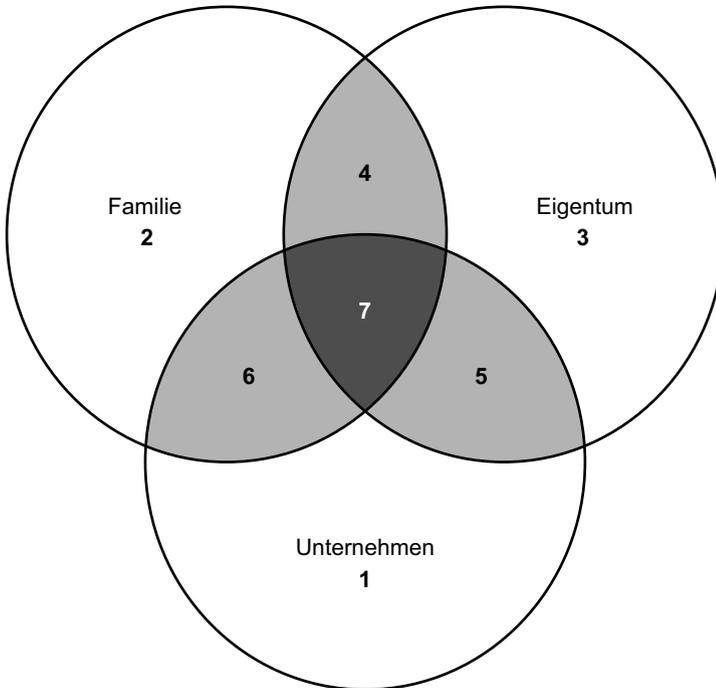


Abb. 3: 3-Kreis-Modell nach Tagiuri und Davis. Quelle: Tagiuri/Davis (1996 [1982]: 203).

Grund ist die Kommunikation im Unternehmen in der Regel sachorientiert, formalisiert und hierarchisch geprägt, was sich auf die Entscheidungsmechanismen auswirkt, die in diesem Kontext wenig bis keinen Verhandlungsspielraum zulassen. Die Mitgliedschaft, die durch vertraglich geregelte Einstellung begründet wird, basiert in erster Linie auf der Qualifikation und den Fähigkeiten des Einzelnen, welche in Bezug auf die betrieblichen Bedürfnisse bewertet werden. Dementsprechend kann bei Nicht-Eignung oder fehlender Leistung die Mitgliedschaft jederzeit wieder beendet werden.

Demgegenüber gelten im System Familie wesentlich andere Regeln. Hier stehen die einzelnen Familienmitglieder und insbesondere die Beziehungen zwischen diesen im Vordergrund. Das bedeutet, dass die Personen, anders als im Unternehmen, nicht austauschbar sind, sondern untrennbar mit ihren Rollen und Aufgaben verbunden sind. Auch die Kommunikation innerhalb der Familie folgt anderen Gesetzmäßigkeiten als denen im Unternehmen und ist wenig bis gar nicht formalisiert. Verhandlungen und Diskussionen sind stets geprägt durch emotionale Komponenten wie Liebe und Vertrauen oder tradierte Konfliktmuster. Bestimmte Punkte werden beispielsweise nicht offen angesprochen, sondern durch übereinstimmendes Schweigen in einen nichtkommuni-

kativen, tabuisierten Raum verbannt. Die Zugehörigkeit zum System Familie entsteht durch Geburt, Heirat oder in seltenen Fällen durch Adoption. Letztere Situation ist jedoch ein Sonderfall, da hier keine echte Blutsverwandtschaft erschaffen wird. Persönliche Qualitäten oder objektive Qualifikationen spielen in diesem System keine oder nur eine untergeordnete Rolle. Vielmehr gilt für alle Mitglieder das Gleichheits- und Bedürftigkeitsprinzip. Daher ist ein Ausscheiden aus diesem System in der Regel nur durch Tod möglich.⁵⁷

Das System Eigentum hingegen zeichnet sich dadurch aus, dass es primär um die bestmögliche Ausnutzung der eingesetzten Mittel geht.⁵⁸ Das investierte Kapital muss mindestens eine marktübliche Mindestrendite erzielen, um den Verbleib im Unternehmen zu rechtfertigen.⁵⁹ Die Kommunikation wie auch die Beziehungen zwischen den Gesellschaftern ist präzise durch den Gesellschaftsvertrag geregelt und läuft daher, anders als im System Familie oder Unternehmen, entsprechend der Mehrheitsverhältnisse formalisiert und eher juristisch geprägt ab.⁶⁰ Ebenso wird die Mitgliedschaft im Gesellschafterkreis allein durch Eigentum an Gesellschaftsanteilen begründet und findet in der Regel durch Schenkung oder Erbschaft zwischen den Familienmitgliedern statt. Da somit individuelle Kompetenzen und Qualifikationen keine Rolle spielen, hängen auch die Beziehungen und die Entscheidungsmechanismen innerhalb des Eigentümerkreises ausschließlich von der Höhe des jeweiligen Anteils ab.

Wiechers und zahlreiche weitere Autoren weisen auf die Nützlichkeit dieser dreigeteilten Darstellung zur Analyse bzw. Identifizierung von »inter- und intrapersonellen Konflikten« hin.⁶¹ Diese entstehen oftmals dann, wenn Personen mit unterschiedlichen Systemherkünften miteinander in Konflikt geraten oder Mitglieder eines Systems zugleich weiteren Systemen zugehörig sind, sodass sie sich mit mehreren, zum Teil auch sich gegenseitig ausschließenden, Erwartungen und Anforderungen konfrontiert sehen.

Zu kritisieren ist, dass das 3-Kreis-Modell, wie auch das 2-Kreis-Modell, nur eine statische Betrachtung ermöglicht und nicht in jeder Darstellung eindeutig wird, ob die Kreise für Rollen, Individuen oder Sozialsysteme stehen. Aus diesem Grund erweiterten Gersick et al. diese Sicht um eine zeitliche Komponente zu einem dynamischen Lebenszyklusmodell.⁶² Die Notwendigkeit hierfür ergibt sich unmittelbar aus den Veränderungen, die sich sowohl im System Familie als auch im System Unternehmen ergeben. Mitglieder kommen hinzu bzw. wech-

57 Sofern von einer kompletten Isolation oder einem Kontaktabbruch abgesehen wird.

58 Vgl. Simon (2011b: 56 f.).

59 An dieser Stelle sei von Fällen abgesehen, in denen keine marktübliche Rendite erwirtschaftet wird und die Familie aus individuellen Gründen ihre Anteile weiter hält.

60 Vgl. Simon (2011: 13).

61 Vgl. Wiechers (2006: 20).

62 Vgl. Gersick et al. (1997: 15 f.).

seln zwischen den Systemen oder verlassen diese gänzlich. Lebenszyklusmodelle beschreiben allgemein Wachstums-, Sättigungs- und Degenerationsprozesse über einen bestimmten Zeitverlauf. In der Literatur werden solche Modelle auf verschiedene Betrachtungsobjekte wie beispielsweise Produkte, Branchen aber auch Unternehmen angewendet.

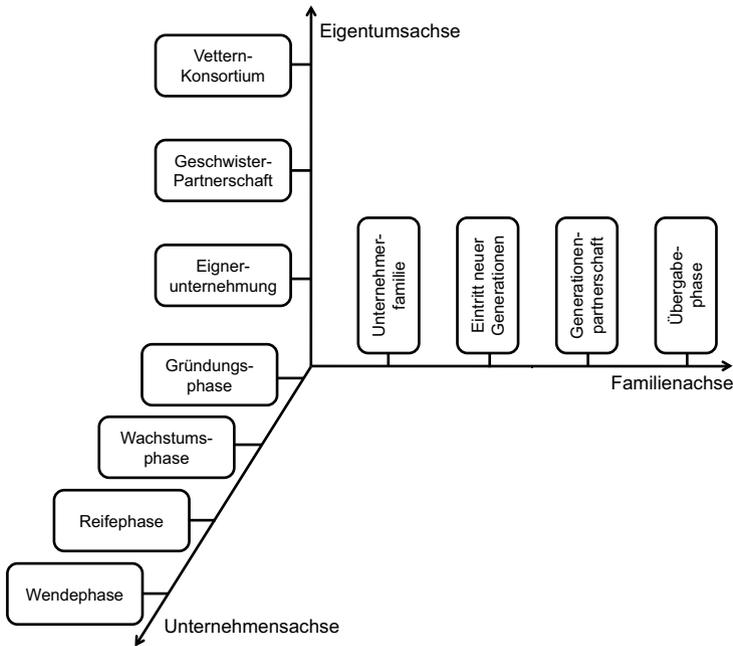


Abb. 4: Lebenszyklus-Modell nach Gersick et al. Quelle: Entnommen und übersetzt aus Gersick et al. (1997: 17).

Jede der drei Dimensionen eines Familienunternehmens verfügt nun über einen spezifischen Entwicklungspfad, der jeweils an einer der Achsen abgetragen ist (siehe Abbildung 4). Zwar läuft die Entwicklung entlang der Achsen für jedes System zunächst individuell ab, jedoch findet durch die enge Verbindung der Systeme auch eine wechselseitige Beeinflussung statt.⁶³ So korrespondieren mit der Größe der Familie bzw. mit der Generation meist auch spezifische Eigentums-konstellationen. Zudem müssen die Entwicklungen auf den Achsen nicht zwangsläufig synchron verlaufen, was die Wahrscheinlichkeit für Konflikte potenziell erhöht.

Die Achse des Unternehmens orientiert sich an den klassischen Lebenszyklusmodellen für Unternehmen, wobei die Phasen der Gründung, des Wachs-

63 Vgl. Gersick et al. (1997: 17).

tums und der Reife noch um eine Wendephase ergänzt wurden. Je nachdem, sich ob das Unternehmen nach der Reifephase, die u. a. durch zunehmenden Wettbewerb und eher stagnierendes Unternehmenswachstum gekennzeichnet ist, neue Ertragspotenziale erschließen kann und Vitalitätsdefizite⁶⁴ abbaut, wird der Zyklus erneut durchlaufen oder das Unternehmen hört auf zu existieren.

Die Eigentumsachse beschreibt die Entwicklung der Verteilung der Gesellschaftsanteile, die in drei Stufen gegliedert ist. Die Gründung des Unternehmens erfolgt dabei in der Regel durch eine Einzelperson, welche das Unternehmen ihrerseits an vorhandene Nachfolger weitergibt. In dieser Generation vollzieht sich somit die Stammesbildung, die in nachfolgenden Generationen in das Vettern-Konsortium mündet. Allerdings ist der dargestellte Verlauf nicht extern festgelegt, sodass beispielsweise durch Anteilsverkauf oder entsprechende erbrechtliche Gestaltungen ein früherer Status wieder zurückerlangt werden kann.

Auf der Familienachse wird die Entwicklung der Unternehmensfamilie dargestellt, welche durch den natürlichen Alterungsprozess extern vorgegeben ist. Nachdem die Kernfamilie selbst die Nachfolge angetreten hat bzw. als Gründerfamilie aktiv war und ein funktionierendes Unternehmen aufgebaut hat, folgt als zweite Phase der Eintritt der Kinder in das Unternehmen. Oftmals wird diese Phase mit der Flügengewerdung der Kinder beschrieben, da diese, bevor sie ins Unternehmen einsteigen, sich von der Elterngeneration abnabeln und ggf. alternative berufliche Erfahrungen machen. In den darauffolgenden Jahren arbeiten beide Generationen gemeinsam im Unternehmen und kooperieren dahingehend, dass in der letzten Phase die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten endgültig auf die nachfolgende Generation übergehen. Nach Ansicht von Gersick et al. können besonders an den Übergängen zwischen den Entwicklungsstufen innerhalb der Systeme kritische Situationen dergestalt eintreten, dass hier leicht Konflikte oder Krisen für das Gesamtsystem entstehen können bzw. vorhandenes Konfliktpotenzial entzündet werden kann.

Der Ansatz von Klein zur Erklärung von Familienunternehmen baut konzeptionell auf dem Modell von Gersick et al. auf, bezieht aber zusätzlich empirische Erkenntnisse über deutsche Familienunternehmen mit ein.⁶⁵ Anders als Gersick et al. gliedert Klein in ihrem Ansatz das Familienunternehmen für die Analyse in vier Betrachtungssphären auf. Neben der Familie, dem Unternehmen und dem Eigentum wird nun auch die Dimension der Führung untersucht, da diese neben dem Eigentum einen wesentlichen Strom des Einflusses der Familie

64 Unter Vitalität kann die Fähigkeit verstanden werden, mit Krisen und Störungen dergestalt umzugehen, dass ein langfristiges Überleben möglich ist. Vgl. hierzu Klein (2010: 279 f.).

65 Die Erkenntnisse basieren auf zwei Untersuchungen von Klein aus den Jahren 1995 und 2000. Vgl. Klein (2010: 38).

auf das Unternehmen darstellt. Im Folgenden wird in aller Kürze auf die in Abbildung 5 gezeigten Dimensionen eingegangen.

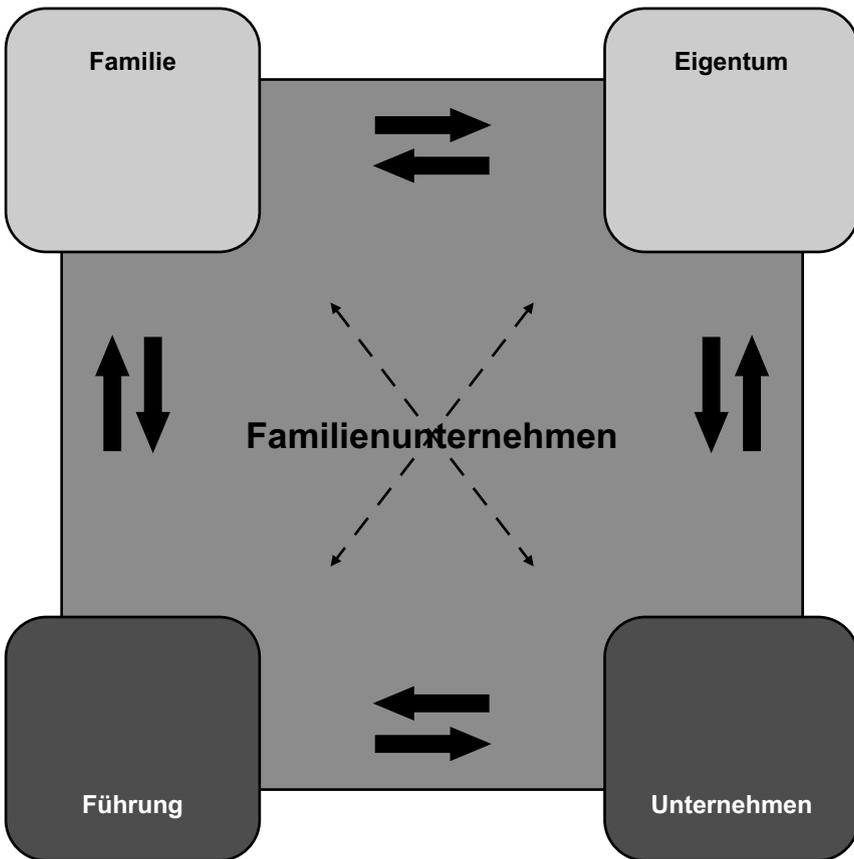


Abb. 5: Erklärungsmodell nach Klein. Quelle: Entnommen aus Klein (2010: 5).

Für das System der Familie zieht Klein ein Phasenentwicklungsmodell heran, welches sich an dem von Gersick et al. orientiert und dementsprechend theoretisch beliebig oft wiederholbar ist. Je nachdem in welcher Phase sich die Familie befindet, können daraus zum einen für das System der Familie selbst, zum anderen für die angeschlossenen Sphären spezifische Problematiken resultieren. Besonders grundsätzliche und elementare Entscheidungen wie beispielsweise über das Verhältnis von Familie und Arbeit, die generelle Beziehungsstruktur oder die Streit- und Konfliktkultur innerhalb der Familie, die überwiegend in den ersten beiden Entwicklungsstufen getroffen werden, haben eine große

Tragweite. Daher kommt dem System Familie in Bezug auf die Entwicklung des Familienunternehmens als Ganzes eine besondere Bedeutung zu.

Diese Bedeutung schlägt sich auch im Bereich des Eigentums nieder. Klein argumentiert, dass diese Dimension gewissermaßen die Beziehung zwischen Familie und Unternehmen darstellt und daher ungelöste Konflikte innerhalb der Familie ohne ein entsprechendes Eigentümer-Management leicht auf das Unternehmen übergreifen können.⁶⁶ Auch der Eigentümerkreis durchläuft, wie weiter oben gezeigt, verschiedene Phasen. Daher bedarf es, insbesondere wenn mehrere Personen dem Eigentümerkreis zugehörig sind, einer Klärung und im Idealfall einer Harmonisierung der Ziele und Werte, die jedes Familienmitglied mit seinem Investment verfolgt, um Zielkonflikte zu vermeiden.

Wie weiter oben bereits angesprochen, basiert der Einfluss der Familie auf das Familienunternehmen als Ganzes auch auf Führung, welche zuallererst durch das Eigentum an Gesellschaftsanteilen legitimiert ist. Einem Alleineigentümer steht schon aus rechtlichen Gründen der Führungsanspruch zu.⁶⁷ Zu beachten sind jedoch die verschiedenen Beteiligungsmöglichkeiten der Familie an der Führung. Klein unterscheidet hier zwischen Eigentümermanagement, Familienmanagement, Eigentümer-/Familienmanagement in Kombination mit einem Fremdmanagement und einem reinen Fremdmanagement. Außerdem wirken sich die Größe und das Stadium, in dem sich das Unternehmen jeweils befindet, auf die Art der Führung aus. Das Konzept unterscheidet demnach zwischen den folgenden Phasen der Führung: Führung durch Vor- und Mitmachen, Führung durch Vorbild, Führung durch Unternehmenskultur und Führung durch Struktur. Klein argumentiert, dass, je geringer die Anzahl der Beschäftigten ist, die Unternehmerpersönlichkeit unmittelbar und durch persönliche Interaktionen führen kann.⁶⁸ Diese Art der Führung wird bei steigender Mitarbeiterzahl schwieriger und zunehmend durch institutionalisierte Strukturen verdrängt.

Aus der realisierten Führungsbeteiligung der Familie und der Art der Führung resultieren insgesamt 16 mögliche Führungskonstellationen. Auf Basis der empirischen Untersuchung von Klein lassen sich die drei am häufigsten vertretenen Führungsausprägungen folgendermaßen beschreiben⁶⁹: *Prometheus*, der als Alleinherrscher das Familienunternehmen durch Mitmachen oder Vorbild führt. *Bundestrainer*, der eine Gruppe von Familienmitgliedern oder Fremdmanagern eher durch Vorbild und Unternehmenskultur führt, welche

66 Vgl. Klein (2010: 198 f.).

67 In diesem Zusammenhang ist auf die potenziellen Legitimationsprobleme hinzuweisen, mit denen sich Nachfolger konfrontiert sehen, wenn diese die Führung übernehmen. Diese resultieren insbesondere daraus, dass sich nicht wie beim Gründer eine Legitimation aus der Gründung selbst ergibt, sondern diese durch Qualifikation und das Eigentum erreicht wird.

68 Vgl. Klein (2010: 255).

69 Vgl. Klein (2010: 263 f.).

ihrerseits ebenfalls Führungsaufgaben übernehmen. Beim Führungsstil *Generalstab* ist in aller Regel bereits ein professionelles Fremdmanagement installiert und die Gesellschafter haben sich auf Kontrollaufgaben zurückgezogen. Die Führung findet hier zunehmend indirekt durch Strukturen und institutionalisierte Systeme statt.

Das System Unternehmen wird analog zu den anderen Dimensionen dynamisch mit Hilfe eines Lebenszyklusmodells erklärt.⁷⁰ Dabei kommt der Vitalität des Unternehmens die entscheidende Rolle zu, da diese, wie weiter oben bereits angesprochen, determiniert, wie das Unternehmen mit Krisen umgeht und ob nach der Wendephase eine erneute Wachstumsphase eingeleitet werden kann. Unter Vitalität werden in diesem Zusammenhang Faktoren wie ein eindeutiges Selbstverständnis im Sinne einer extern wie intern kommunizierten Unternehmenskultur, der Grad der Umsetzung dieser Grundsätze sowie die Fähigkeit auf jegliche Veränderungsnotwendigkeiten angemessen zu reagieren verstanden. Je nachdem in welcher Phase das Unternehmen sich befindet, kann davon ausgegangen werden, dass aus den Dimensionen Familie, Führung und Eigentum spezifische, auf ihre jeweilige Entwicklungsstufe bezogene Vitalitätspotenziale oder -defizite auf das Unternehmen einwirken. Rösen weist darauf hin, dass insbesondere über das Instrument der Führung bzw. der Nicht-Führung die Familie und die Eigentümer maßgeblich dafür verantwortlich sind, ob im Unternehmen ausreichend Vitalität vorhanden ist, um Krisen zu überstehen.⁷¹

Klein folgert aus diesen Erkenntnissen, dass Familienunternehmen sich eben nicht mit der isolierten Betrachtung eines Systems erklären und verstehen lassen, sondern immer eine integrierte Betrachtung aller Komponenten unter Zuhilfenahme verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen hierfür notwendig sein wird.⁷²

Anders als in den Ansätzen von Gersick et al. und Klein betrachten Wimmer et al. das Familienunternehmen im Sinne einer Theorie sozialer Systeme vornehmlich als Ko-Existenz bzw. Ko-Evolution von Familie und Unternehmen.⁷³

Diese Ko-Evolution kommt durch eine strukturelle Kopplung⁷⁴ und Überlagerung der beiden voneinander unterschiedlichen sozialen Systeme Familie und Unternehmen zustande, in deren Zuge sich auch die jeweils originären Funktionslogiken vermischen und miteinander konkurrieren. Wimmer et al. beschreiben daher den Zustand einer strukturellen Kopplung damit, »[...] dass die

70 Das zugrunde liegende Lebenszyklusmodell geht zurück auf Ansätze von Rosenbauer (1994) und Goehler (1993).

71 Vgl. Rösen (2007: 16).

72 Vgl. Klein (2010: 338).

73 Vgl. Wimmer et al. (2005: 7 f.).

74 Siehe für eine ausführliche Erläuterung des systemischen Begriffs der strukturellen Kopplung bspw. Luhmann (2004: 118 ff.).

beteiligten Systeme sich wechselseitig für ihren eigenen Strukturaufbau nutzen, ohne dabei in ihrer Eigenentwicklung durch die jeweils anderen determiniert zu sein.«⁷⁵

Es kann von einer starken gegenseitigen und wechselseitigen Prägung ausgegangen werden. Diese Prägung wird dann deutlich, wenn sich im Unternehmen Angewohnheiten und Verhaltensmuster aus der Familie, wie etwa eine bestimmte Kommunikations- und Konfliktkultur, ein Führungsstil oder ein Umgang mit den finanziellen Ressourcen, wiederfinden. Umgekehrt nimmt das Unternehmen in der Familie eine omnipräsente Position ein. Wimmer et al. sprechen hier von einem allgegenwärtigen Dritten, dessen Anwesenheit u. a. die Kommunikation und Prägung der Familienmitglieder beeinflusst.⁷⁶ Hierdurch entsteht für alle Familienmitglieder eine besondere Bindung an das Unternehmen, aus der, neben einer Reihe von Vorteilen, auch Risiken resultieren. Die Autoren unterstreichen, dass Probleme aus dem System der Familie ohne ein geeignetes Risikomanagement mit hoher Wahrscheinlichkeit auf das Unternehmen übergreifen und dort ihre zerstörerische Wirkung entfalten.

Essentiell ist jedoch, dass Wimmer et al. mit ihrem Erklärungsmodell die Interaktion zweier Systeme in den Vordergrund stellen. Unabhängig von der jeweiligen Ausstattung mit Attributen, Funktionslogiken und Ressourcen kommt es zu einer wechselseitigen Prägung, die sich sowohl destruktiv als auch konstruktiv auswirken kann. Diese Perspektive ist umso hilfreicher, wenn es darum geht, überschwappende Konflikte, gegenseitige Dynamisierungen von Konflikten und letztlich den Niedergang von Familienunternehmen als Ganzes zu verstehen. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird daher an verschiedenen Stellen auf diese Ansätze zurückgegriffen.

2.2 Eine Definition für Familienunternehmen

Die Definition des Forschungsgegenstandes Familienunternehmen stellt eine in nahezu jeder einschlägigen Veröffentlichung anzutreffende Herausforderung dar. Weiter oben wurde bereits gezeigt, dass mannigfaltige Herangehensweisen und verschiedene Foki existieren, was dazu führt, dass zahlreiche Definitionsansätze in der Forschungslandschaft vorhanden sind. Einige wesentliche Ideen hierzu werden im Folgenden herausgegriffen und überblicksartig dargestellt, um daraus eine für die vorliegende Arbeit gültige und adäquate Definition abzuleiten.

In Bezug auf Definitionen, deren Zweck darin besteht eine Situation oder

75 Wimmer et al. (2004: 5).

76 Vgl. Wimmer et al. (2005: 198).

einen Begriff klar abzugrenzen, muss auf das Problem der Dichotomisierung hingewiesen werden. Dieses beschreibt die Tatsache, dass eine klare Trennlinie zwischen dem definierten Objekt und dem, was nicht in den Definitionsbereich fällt, gezogen werden kann. Die Frage lautet bezogen auf Familienunternehmen dementsprechend, ob per definitionem eine klare Dichotomie zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen a) möglich und b) sinnvoll ist. Letztlich hängt dies von den gewählten Indikatoren und dem Ziel der Untersuchung ab. Die Mehrzahl der existierenden Definitionen strebt diese Abgrenzung jedoch an, um für wissenschaftliche Untersuchungen eine operationalisierbare Basis herzustellen und ein möglichst klares Bild zu schaffen.

Der Ansatz von Astrachan et al. mit der F-PEC-Skala versucht die klassische Dichotomisierung zu umgehen und lehnt eine klare Trennlinie zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen ab.⁷⁷ Vielmehr soll diesem Verständnis nach der Einfluss der Familie auf das Unternehmen mit einer Skala gemessen werden, um den Familieneinfluss künftig als unabhängige, abhängige oder auch moderierende Variable nutzen zu können. Die sogenannte F-PEC-Skala (Family Power – Experience – Culture Skala⁷⁸) verwendet, wie durch die Namensgebung ersichtlich, die drei Faktoren Macht, Erfahrung und Kultur, um den Einfluss der Familie zu erfassen. Aufbauend auf das ursprüngliche Erklärungsmodell von Klein ergibt sich der Indikator Macht aus Eigentum am Unternehmen, den Kontrollmöglichkeiten und dem Engagement in der Geschäftsleitung.⁷⁹ Beim Indikator Erfahrung wird davon ausgegangen, dass mit zunehmender Generationenfolge die Erfahrung in Bezug auf Konfliktlösung, besondere Regeln etc. zunimmt. Die dritte Säule bezieht sich auf die Frage, wie stark die Werte des Unternehmens mit den Werten der Familie übereinstimmen bzw. das Wertesystem des Unternehmens durch das der Familie determiniert ist. In diesem Zusammenhang spielt das Commitment der Familie für das Unternehmen eine wesentliche Rolle. Anhand dieser drei Indikatoren lässt sich sodann der Grad der Prägung durch die Familie ermitteln und Aussagen über das Familienunternehmen treffen. Allerdings ist anzumerken, dass entsprechend der o.g. Motivation ein konkreter Wert oder Prägungsgrad fehlt, ab wann ein Unternehmen als Familienunternehmen gelten kann oder eben nicht.

Insgesamt ist festzustellen, dass in der Literatur nicht nur keine Legaldefinition für Familienunternehmen vorhanden ist, sondern auch international sowie national keine gültige oder allgemein anerkannte Definition für Familienunternehmen existiert. Der Grund hierfür liegt neben der Vielfältigkeit von

77 Vgl. Astrachan et al. (2002: 45 – 58).

78 Die vollständige Bezeichnung lautet: Family Influence through Power, Experience and Culture.

79 Vgl. Klein (2010: 17).

Familienunternehmen u. a. darin, dass deren Existenz eben nicht mit allgemeingültigen und leicht quantifizierbaren Charakteristika wie bestimmten Rechtsformen, Größe, Alter oder Branche verbunden ist.⁸⁰

Da eine Definition von Familienunternehmen notwendigerweise den Begriff der Familie beinhaltet, soll an dieser Stelle kurz auf diesen eingegangen werden. Gukenbiehl zufolge kann unter Familie die rechtlich gesicherte Lebens- und Hausgemeinschaft verstanden werden, die neben beiden Eltern auch die unmündigen Kinder umfasst.⁸¹ Diese als Kernfamilie bezeichnete Gemeinschaft schließt jedoch andere Formen der Familie, wie die reduzierte Kernfamilie, dynastische oder institutionalisierte Familien aus, was dem Wesen von Familienunternehmen nicht gerecht wird.⁸² Daher definieren die allermeisten Autoren Familie in Bezug auf Familienunternehmen als Gruppe von Personen, die in einem verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander stehen bzw. von einer Ursprungshehe abstammen, inklusive aller angeheirateten Ehepartner.

Eine der ersten deutschsprachigen Definitionen für Familienunternehmen geht auf Hengstmann zurück und stellt drei Anforderungen, damit eine Organisation als Familiengesellschaft anzusehen ist:⁸³

1. Alle an der Gesellschaft beteiligten Personen müssen Mitglieder einer Familie sein.
2. Einzelne Familienmitglieder oder die gesamte Familie müssen potenziell die Gesellschaft beherrschen können.
3. Die Familienmitglieder müssen das Ziel verfolgen, das Unternehmen im Sinne der Familie und in deren Interesse zu führen.

Chua, Chrisman und Sharma definieren Familienunternehmen in ähnlicher Weise.⁸⁴ Sie ergänzen die Kontrolle der Mitglieder einer oder mehrerer Familien jedoch um eine zeitliche Komponente und sprechen von potenzieller Steuerung über mehrere Generationen. Dabei erfolgen Kontrolle und Steuerung sowohl durch mehrheitliches Eigentum von Unternehmensanteilen und spezifischen Einfluss durch Aktivitäten in Geschäftsleitung oder Kontrollgremien als auch durch den Wunsch nach intergenerationaler Kontinuität.

Einen breiten Überblick über vorhandene Definitionsansätze und Konzepte

80 Vgl. Wimmer et al. (2005: 6 f.); Hennerkes (2005: 17).

81 Vgl. Klein (2010: 10).

82 Als dynastische oder institutionalisierte Familien werden solche verstanden, die über mehrere Generationen hinweg identitätsstiftend bestehen.

83 Vgl. Hengstmann (1935: 10 f.). Einige Autoren weisen auf mögliches nationalsozialistisches Gedankengut im Rahmen der Definition der Familienangehörigkeit bei Hengstmann hin, auf das hier nicht näher eingegangen wird. Auch der Verfasser der vorliegenden Arbeit distanziert sich ausdrücklich von nationalsozialistischem Gedankengut.

84 Vgl. Chua et al. (1999: 19 ff.).

bietet in diesem Zusammenhang Wiechers, der diese in Ansätze erster und zweiter Ordnung untergliedert.⁸⁵ Ansätze erster Ordnung umfassen demnach alle Konzepte, die mit Hilfe extern definierter Kriterien messen, ob ein Unternehmen als Familienunternehmen anzusehen ist, wohingegen Ansätze zweiter Ordnung beim Selbstbild bzw. der Selbstbeschreibung einer Organisation ansetzen.

In der deutschen Forschungslandschaft hat sich im Rahmen einer weiten Definition, vor allem der Einfluss, den die Familie auf das Unternehmen ausübt, als ein wesentliches Kriterium herauskristallisiert. Hennerkes und zahlreiche andere Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von einem unternehmerischen Einfluss der Familie auf das Unternehmen.⁸⁶ Dieser kann nach Klein durch Eigentum, Kontrolle oder Führungsbeteiligung erfolgen und wird dann als hinreichend angesehen, wenn mindestens einer der Faktoren komplett durch die Familie bzw. ihre Mitglieder dominiert ist oder ein Mindereinfluss durch eine stärkere Betonung eines anderen Faktors kompensiert wird.⁸⁷

Je nach Definitionsansatz kommen zu diesen eher objektiven Kriterien jedoch noch subjektive hinzu, die allerdings kritisch zu betrachten sind, da sie schwer operationalisierbar und messbar sind. Der Einbezug solcher Merkmale, wie beispielsweise informelle Einflussnahme seitens der Familienmitglieder, besonderer familiärer Zusammenhalt, Bewahrung einer gemeinsamen Tradition und Identität oder wechselseitige enge Verbindung mit dem Unternehmen, erscheint insofern sinnvoll, als damit gewisse Eigenheiten von Familienunternehmen, wie ein bestimmtes Konfliktpotenzial, die Fähigkeiten zu großen Leistungen o. ä., überhaupt erst adäquat erklärt werden können.

Generell gilt, dass eine Definition, sofern diese als Grundlage für eine empirische Untersuchung dienen soll, operationalisierbare Kriterien liefern muss, um quantifizierbare Ergebnisse erzielen zu können. Außerdem können Definitionskriterien als abhängige Variable selbst nicht mehr zu anderen Untersuchungszwecken genutzt werden.

Bevor die für den weiteren Verlauf dieser Arbeit maßgebliche Definition dargestellt wird, wird der Terminus Familienunternehmen von den Begriffen Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) und Mittelstand abgegrenzt werden. Für KMU und Mittelstand besteht, ebenfalls wie für Familienunternehmen, in der Literatur keine einheitliche Definition. Es existieren lediglich bestimmte Größenklassen, die diese Unternehmen eingrenzen. Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) subsumiert Unternehmen bis max. 500

85 Vgl. Wiechers (2006: 31 ff.).

86 Siehe Hennerkes (2005: 16) oder auch Wimmer et al. (2005: 6).

87 Vgl. Klein (2010: 17).

Mitarbeiter und einem Jahresumsatz bis zu 50 Mio. Euro unter KMU.⁸⁸ Die Kommission der Europäischen Union beschränkt dies sogar auf max. 250 Beschäftigte und eine Bilanzsumme von max. 43 Mio. Euro.⁸⁹ Der Begriff des Mittelstandes des IfM Bonn beinhaltet sowohl die genannten quantitativen Merkmale für KMU als auch qualitative Charakteristika von Familienunternehmen (abgestellt wird hier auf die Einheit von Leitungs- und Eigentumsrechten⁹⁰). Die Überschneidung zwischen KMU und Familienunternehmen ist hiernach sehr groß aber nicht vollständig. Insofern wird der Begriff des Mittelstandes in öffentlichen Diskussionen, insbesondere solche mit politischem Hintergrund zwar oft genutzt, für wissenschaftliche Zwecke scheint er aber eher ungeeignet.

In enger Anlehnung an die Definition des Wittener Instituts für Familienunternehmen als auch aufbauend auf die bisher dargestellten Definitionsansätze werden im Rahmen dieser Arbeit diejenigen Unternehmen als Familienunternehmen definiert, welche

1. sich komplett oder teilweise im Eigentum einer oder mehrerer Familien- bzw. Familienverbände befinden und
2. in ihrer Entwicklung durch die unternehmerische Verantwortung der Eigentümerfamilie geprägt sind.⁹¹

Dabei kann die unternehmerische Verantwortung bzw. der Einfluss der Familie sowohl durch Führungs- oder Aufsichtsfunktion als auch aus beiden Funktionen heraus wahrgenommen werden. Wie weiter oben bereits dargestellt, sind Rechtsform, Alter oder Größe keine abgrenzenden Charakteristika. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass Familienunternehmen durch das transgenerationale Moment entscheidend geprägt sind, sodass das Alter implizit doch eine Rolle spielt. Dementsprechend sind eigentümergeführte Unternehmen in der ersten Generation nur dann als Familienunternehmen anzusehen, wenn eine familieninterne Weitergabe und Perpetuierung des Unternehmens sichergestellt und angestrebt wird. Einige Autoren sprechen in diesem Zusammenhang auch von potenziellen Familienunternehmen, da noch nicht bewiesen wurde, dass der generationsübergreifende Fortbestand auch eingetreten ist.

In Bezug auf die Familie des Familienunternehmens wird definiert, dass diese sowohl durch eine verwandtschaftliche Beziehung, als auch durch ein im Ei-

88 Quelle: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/>, zuletzt geprüft am 10.06.2013.

89 Siehe hierzu Empfehlung 2003/361/EG der Europäischen Kommission vom 06.05.2003.

90 Quelle: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-der-eu-kommission/>, zuletzt geprüft am 10.06.2013.

91 Vgl. Wimmer (2005: 6). Siehe auch <http://www.wifu.de/forschung/definitionen/>, zuletzt geprüft am 10.06.2013.

gentum einzelner oder mehrerer Familienmitglieder befindliches Unternehmen bzw. eines Unternehmensverbands in ihrer Entwicklung geprägt ist. Außerdem spielt das Bestreben, das Unternehmen in der Familie zu halten, auf Seiten der Familie eine wichtige Rolle. Die Auseinandersetzung mit der familieninternen Weitergabe des Eigentums macht insofern eine weitere notwendige Bedingung aus. Ähnlich wie beim Unternehmen stellen für die Familie bestimmte Strukturen oder Organisationsformen keine konstituierenden Merkmale dar. In diesem Zusammenhang weist Rüsen darauf hin, dass die Familie eines Familienunternehmens keinesfalls als bloßes Anhängsel anzusehen ist, sondern dass diese entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens einerseits und auf das Familienunternehmen als Ganzes andererseits ausübt.⁹²

Diese Art der Definition ermöglicht in den allermeisten Fällen eine eindeutige Unterscheidung von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen. Je nach Ausgestaltung der Merkmale lässt sich, sofern für den jeweiligen Untersuchungszweck notwendig, eine klare Linie zwischen beiden Unternehmenstypen ziehen.

Ähnliche wie bei Simon wird das Familienunternehmen als eine Art Konglomerat verstanden, das durch die Systeme Familie und Unternehmen konstituiert und in einem ko-evolutionären Prozess geprägt wird.⁹³ Beide Systeme sind diesem Dualismus entsprechend immer gemeinsam zu betrachten und zu denken. Jedes System für sich genommen kann daher niemals als Familienunternehmen gelten oder ein solches begründen. Der weiter oben aufgeworfenen Forschungsfrage kommt diese Form der qualitativen Definition, aufgrund ihrer Betonung der wechselseitigen Prägung, sehr entgegen und wird daher als zweckmäßig für die Zielerreichung dieser Arbeit erachtet.

2.3 Krisen und Mortalität von Unternehmen

Der folgende Abschnitt befasst sich mit Unternehmenskrisen und der Mortalität von Unternehmen. Der Untergang als Folge des Sterbens von Unternehmen kann Albach zufolge als Phasensprung vom Zustand der Existenz in den Zustand der Auflösung verstanden werden.⁹⁴ Um diese Aussage zu präzisieren, werden zunächst das Wesen und die Merkmale von Unternehmenskrisen allgemein als eine potenzielle Voraussetzung für den Untergang von Unternehmen betrachtet. Hierauf aufbauend wird aus theoretischer Sicht, anhand von Lebenszyklusmodellen, die Entwicklung von Unternehmen beschrieben, um nachfolgend den

92 Vgl. Rüsen (2007: 43).

93 Vgl. Simon (2011a: 18).

94 Vgl. Albach (1987: 1).

Tod von Unternehmen als Abschluss einer solchen Entwicklung näher zu analysieren. Abschließend wird hieraus eine Definition zur Sterblichkeit von Unternehmen abgeleitet. Familienunternehmertypische Charakteristika und insbesondere eine Definition der Sterblichkeit von Familienunternehmen werden in den nachfolgenden Abschnitten dargestellt.

2.3.1 Begriffsabgrenzung

Krisen stehen für Diskontinuität und Veränderungen. Unter Bezugnahme auf die griechische Herkunft des Wortes »krisis«, also Wendung bzw. bedeutende Entscheidung, werden unter dem Terminus Unternehmenskrisen sowohl die abrupte Veränderung einer kontinuierlichen Entwicklung als auch die sich hieraus ergebenden Entscheidungen subsumiert.⁹⁵ Diese Situationen sind wesentlich durch die nichtintendierte Bedrohung des Überlebens des gesamten Unternehmens charakterisiert. Demnach können Unternehmenskrisen folgendermaßen umschrieben werden:

»Unternehmenskrisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie ambivalentem Ausgang. Sie weisen unterschiedliche Phasen auf und sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung dominanter Ziele, deren Gefährdung oder gar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der Unternehmung als selbstständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmender Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen.«⁹⁶

In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass in der betriebswirtschaftlichen Forschung mit Konflikten, Störungen und Katastrophen eine Reihe ähnlicher Begriffe existieren, welche vom Krisenbegriff im o.g. Sinne zum Teil erheblich abweichen. Eine genaue Abgrenzung soll jedoch nicht Gegenstand dieser Arbeit sein. Zudem unterscheiden einige Autoren zwischen mehreren Perspektiven auf Unternehmenskrisen, beispielsweise der betriebswirtschaftlichen, der strafrechtlichen und der insolvenzrechtlichen.

Vielmehr wird nachfolgend durch die Beschreibung einiger herausgegriffener Merkmale und Eigenschaften von Unternehmenskrisen das Verständnis dieses Phänomens im Sinne des Ziels der vorliegenden Arbeit weiter zielgerichtet geschärft.

⁹⁵ Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007: 24).

⁹⁶ Krystek (2002: 89). In ähnlicher Weise auch bei Cezanne (1999: 10 f.).

2.3.2 Merkmale und Verläufe von Unternehmenskrisen

Neben der Ambivalenz des Ausgangs und dem ungewollten Prozesscharakter einer Unternehmenskrise, weist die o.a. Definition als auch die einschlägige Literatur vor allem auf die Gefährdung dominanter Ziele hin und damit auf den existenzgefährdenden Charakter. Als solche dominanten Ziele werden, je nach zeitlicher Perspektive, die kurzfristige Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit, als Vermeidung eines Insolvenzstatbestandes, oder die mittel- bzw. langfristige Erwirtschaftung einer Mindestrendite bezeichnet. Krystek zufolge stellt die Gefährdung der beschriebenen dominanten Ziele somit eine notwendige Voraussetzung für das Vorhandensein einer Unternehmenskrise dar.⁹⁷

Außerdem sind Unternehmenskrisen regelmäßig ein Überraschungsmoment inhärent.⁹⁸ Die Krise tritt demnach aus Sicht bzw. in der Interpretation der beteiligten Personen meist ohne Vorwarnung auf, was sich jedoch oftmals daraus ergibt, dass strategische Radarsysteme zur Früherkennung nicht vorhanden sind bzw. nicht adäquat genutzt werden. So kommt es zu einem unbewussten oder bewussten Übersehen von Symptomen. Da hierdurch bereits am Anfang bzw. vor der eigentlichen Krise Zeit zum Gegensteuern verloren wird, sehen sich die Beteiligten zudem typischerweise einem großen Zeit- und Handlungsdruck ausgesetzt, der mit Voranschreiten der Krise auch zu Verlusten von Handlungsmöglichkeiten führt.

Dieses weist auf ein weiteres Charakteristikum von Unternehmenskrisen hin. Der Krisenprozess kann nur bedingt gesteuert und gezielt beeinflusst werden, was den Schluss zulässt, dass insbesondere vom Krisenmanagement ein umso höheres Maß an Führungsqualität, Professionalität als auch fachlichem Sachverstand gefordert ist.

Neben diesen Merkmalen spielen die Ursachen bzw. die Ursache-Wirkung-Zusammenhänge eine wesentliche Rolle für das Verständnis von Unternehmenskrisen. Diese werden sowohl im Rahmen der quantitativen als auch der qualitativen Krisenursachenforschung untersucht. Dabei kommt der Unterscheidung zwischen echten Ursachen und Symptomen, die lediglich Ausdruck der Ursachen sind, große Bedeutung zu, um letztlich Kenntnisse über die wahren Auslöser zu erlangen. Dies wird erheblich dadurch erschwert, dass in der Regel ein Gewirr von Ursachen vorhanden ist. Die Literatur spricht in diesem Zusammenhang von Multikausalität (verschiedene, miteinander verkettete Faktoren), Multilokalität (mehr als ein Entstehungsort) und Multitemporalität (mehrstufige, zeitlich zusammenhängende Entwicklungsprozesse mit unter-

97 Vgl. Krystek (1987: 5 f.).

98 Vgl. Töpfer (1999: 17).

schiedlichen Geschwindigkeiten).⁹⁹ Je nach Lage des Fokus liefern die einzelnen Forschungsergebnisse daher zum Teil sehr verschiedene Ursachen. Die umfassende Darstellung nach Hauschildt von Krisenursachen wurde bereits in Kapitel 1 aufgeführt.

Aufbauend auf die weiter oben dargestellten verschiedenen Charakteristika werden jetzt die unterschiedlichen Phasen dargestellt, in die Unternehmenskrisen üblicherweise eingeteilt werden. Dabei fällt auf, dass hierzu unterschiedliche Modelle in der Literatur existieren, die je nach Schwerpunkt zwischen zwei und sieben Phasen definieren.¹⁰⁰ Zudem wird von einigen Autoren gedanklich zwischen einem organisatorisch-behavioristischen und einem ökonomischen Entwicklungspfad von Unternehmenskrisen unterschieden, welche parallel verlaufen und sich gegenseitig beeinflussen. Der Fokus der weiteren Darstellung liegt vorerst auf dem betriebswirtschaftlichen Entwicklungsstrang.

Eine der grundlegendsten und simpelsten Beschreibungen geht auf Pohl zurück, welcher zwischen Anfang, Wendepunkt und Ende einer Unternehmenskrise unterscheidet.¹⁰¹ Werden von den Krisenaktoren Entscheidungsprämissen als gegeben angenommen, die von den ursprünglichen Unternehmenszielen abweichen, markiert dies den Anfang der Krise. Mit Erreichen des Wendepunkts nimmt der Krisenverlauf entweder einen endgültig konstruktiven oder destruktiven Verlauf und mündet somit in das Ende der Krise.

Eine der geläufigsten Darstellungen des Krisenverlaufs ist das Vier-Phasen Modells nach Müller.¹⁰² Dieser differenziert anhand der bedrohten Unternehmensziele zwischen strategischer Krise, erfolgswirtschaftlicher Krise, Liquiditätskrise und der Insolvenz (siehe Abbildung 6). Die strategische Krise zeichnet sich demnach dadurch aus, dass Erfolgspotenziale des Unternehmens faktisch bedroht sind. Diese Erfolgspotenziale werden als Basis für die zukünftige Existenz des Unternehmens angesehen. Nur durch die Nutzung dieser Potenziale können Überschüsse erwirtschaftet werden, die das Unternehmen überlebensfähig bzw. wettbewerbsfähig halten. Somit beeinflussen die Erfolgspotenziale das Ergebnis nur indirekt, es kommt nicht unmittelbar zu Umsatz- oder Gewinneinbrüchen. Insofern sind die Krisensymptome in diesem Stadium noch sehr gering ausgeprägt und daher schwer als solche zu identifizieren. Demgegenüber ist die Erfolgskrise durch die konkrete Bedrohung bzw. die Nichterreichung bestimmter Erfolgsziele des Unternehmens, wie beispielsweise Umsatz- oder Gewinnziele, gekennzeichnet. Die Auswirkungen zeigen sich nun im

99 Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007: 50 f.); Krystek (1987: 67 f.).

100 Ein guter Überblick über die verschiedenen Ansätze findet sich bei Jossé (2004: 37).

101 Vgl. Pohl (1977: 76).

102 Vgl. Müller (1986: 25 f.).

objektiven Zahlenwerk und sind eindeutig zu interpretieren. Die nachfolgende Liquiditätskrise stellt demgegenüber eine weitere Steigerung dar und liegt bei akuter Gefahr von Illiquidität oder drohender Überschuldung vor. Diese kann u. a. aus den nicht erreichten Erfolgen resultieren oder aus finanzwirtschaftlicher Miswirtschaft folgen. Die Sichtbarkeit ist nun in der Regel nicht mehr nur unternehmensinternen Beobachtern vorbehalten, sondern auch beteiligten Banken und Finanzpartnern möglich. Diese Phase stellt die Vorstufe zur Insolvenz des Unternehmens dar und ist mit höchster Existenzbedrohung behaftet. Unter Berücksichtigung der juristischen Insolvenzstatbestände schließt sich, sofern keine wirksamen Gegenmaßnahmen getroffen wurden, die finale Krisenphase der Insolvenz an, in der auch Gläubigerinteressen direkt und unmittelbar gefährdet sind.

Die einzelnen Phasen bzw. Krisentypen dieses Modells sind durch zunehmenden Handlungsdruck und abnehmenden Handlungsspielraum gekennzeichnet. Je weiter eine Krise demnach vorangeschritten ist, desto schwieriger wird es Maßnahmen zu treffen, die die Krisendynamik verlangsamen oder umkehren.

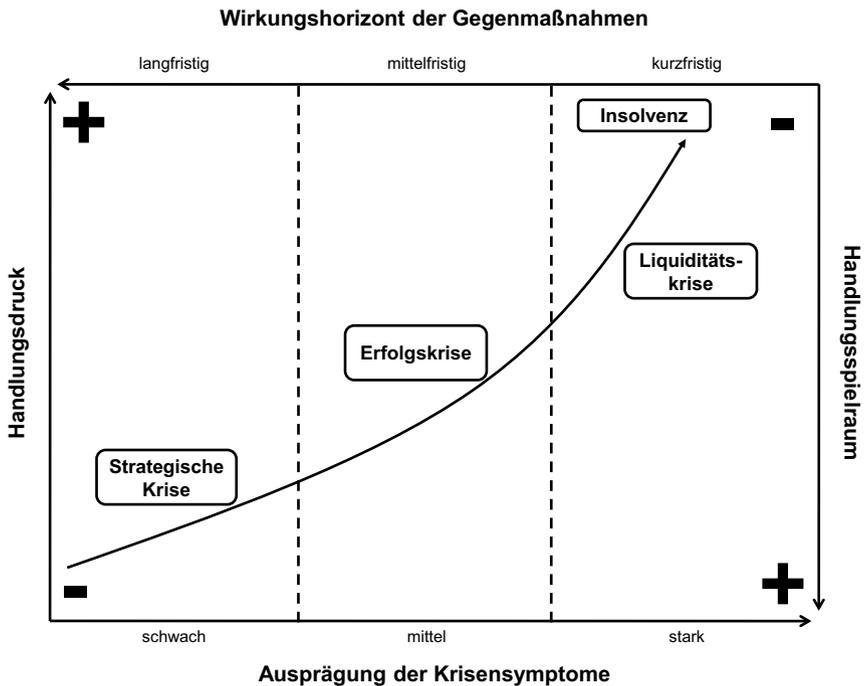


Abb. 6: Phasen des Krisenprozesses nach Müller. Quelle: Entnommen aus Krystek/Moldenhauer (2007: 36) n. Müller (1986: 25 ff.).

Dieses Modell veranschaulicht, dass Krisenprozesse in Unternehmen auf verschiedene Weisen verlaufen können. In Bezug auf den Beginn einer Krisendynamik weist Müller darauf hin, dass der überwiegende Teil der untersuchten Unternehmen den Krisenprozess komplett beschreiten und somit die strategische Krise am Anfang steht.¹⁰³ Diese muss allerdings nicht zwangsläufig den Auftakt des Krisenprozesses bilden, so können auch die Erfolgs- oder die Liquiditätskrise am Anfang stehen. Jedoch nimmt der Anteil der Unternehmen, welche die Krise mit fortgeschritteneren Phasen beginnen, sukzessive ab.

Es ist in diesem Kontext allerdings auch auf die verschiedenen Szenarien hinzuweisen, die Unternehmenskrisen zur Folge haben können. Demnach muss eine Liquiditätskrise oder eine Insolvenz nicht zwangsläufig den Untergang des Unternehmens nach sich ziehen. Vielmehr weist die Literatur in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Unternehmenskrisen aufgrund ihrer inhärenten Ambivalenz, verschiedene Ausgänge nehmen können. Eine umfassende Übersicht über die in der Literatur vorhandenen verschiedenen Phasenmodelle inklusive der jeweiligen Phasenaufteilungen liefern Krystek und Moldenhauer.¹⁰⁴

Für den weiteren Gang der Arbeit ist der Untergang des Unternehmens bzw. der von Familienunternehmen von Interesse und weniger die komplette Krisenhistorie. Zwar stellt die Entwicklung einer Krise eine wesentliche Basis für den Untergang von Unternehmen und dessen Verständnis dar, dennoch wird an dieser Stelle aus Platzgründen nicht ausführlicher auf den gesamten Krisenprozess eingegangen. Der nachfolgende Abschnitt widmet sich direkt dem Phänomen der Sterblichkeit von Unternehmen als Vorbereitung für eine Begriffsbestimmung des Untergangs von Familienunternehmen.

2.3.3 Der Untergang des Unternehmens

Unternehmen sind, wie jedes sozio-ökonomische System, einem permanenten Strom von Veränderungen und Anpassungen ausgesetzt, der sich sowohl auf die Struktur als auch auf das Verhalten der Systembestandteile auswirkt. Unter dem Terminus Unternehmensentwicklung können daher alle qualitativen wie quantitativen, im Zeitablauf auf ein Unternehmen einwirkenden Veränderungen und die zugehörigen Konsequenzen verstanden werden.

In Analogie zu biologischen Lebenszyklen, die alle Ereignisse und Veränderungen zwischen Geburt und Tod eines Organismus phasenweise umfassen,

103 Müller hat errechnet, dass ca. 60 % der Unternehmenskrisen mit der strategischen Krise beginnen. Vgl. Müller (1986: 56).

104 Siehe Krystek/Moldenhauer (2007: 35).

lassen sich diese Entwicklungen von Organisationen und insbesondere Unternehmen ebenfalls mit einem solchen Modell beschreiben.¹⁰⁵ Die betriebswirtschaftliche Literatur fasst demnach, je nach Schwerpunkt des jeweiligen Ansatzes, alle Abschnitte bzw. Phasen einer Unternehmensentwicklung, begonnen mit der Gründung bis hin zur Beendigung der Existenz, in einem solchen Lebenszyklus zusammen. Jede Phase ist außerdem mit charakteristischen Problemen, Krisen, aber auch Chancen verbunden, mit denen die Organisation konfrontiert wird. Diese Ereignisse sind es, die für Diskontinuität in einer sonst theoretisch gleichmäßigen Unternehmensentwicklung sorgen. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass in der Betriebswirtschaftslehre die Idee der Lebenszyklen ursprünglich und überwiegend auf andere Bereiche wie Produkt-Lebenszyklen, Technologie-Lebenszyklen, Nutzenpotenzial-Lebenszyklen und Branchen-Lebenszyklen angewendet wurde.

Neben dem weiter unten dargestellten Lebenszyklusmodell nach Pümpin und Prange existieren noch eine Reihe weiterer Erklärungsansätze für Unternehmensentwicklungen. Diese können nach herrschender Meinung in fünf Grundtypen kategorisiert werden¹⁰⁶: (1) Metamorphosemodelle, die grundsätzlich alle Entwicklungsphasen eines Unternehmens von der Gründung bis zur Wendephase sequenziell und konsekutiv beschreiben. Hierunter ist zumindest teilweise das weiter oben angesprochene Lebenszyklusmodell nach Pümpin und Prange zu subsumieren. (2) Krisenmodelle hingegen stellen die Phasenübergänge in den Vordergrund der Betrachtung, wobei angenommen wird, dass jeder Phase bestimmte Krisen inhärent sind, deren Lösung bzw. Beseitigung die Prämisse zum Erreichen der jeweils nachfolgenden Phase darstellen. Diese Krisen ergeben sich vor allem aus dem Erreichen von bestimmten Alters- und Größenschwellen. Ähnlich wie die Krisenmodelle fokussieren die (3) Strukturänderungsmodelle und die (4) Verhaltensänderungsmodelle auf die Ablauforganisation und die jeweiligen Strukturmerkmale der einzelnen Phasen und damit auch auf den jeweiligen Führungsstil. Demgegenüber ziehen (5) Marktentwicklungsmodelle die einzelnen Lebenszyklen der vom Unternehmen abgesetzten Produkte heran und leiten daraus bzw. aus deren Aggregation Aussagen zur Entwicklung des gesamten Unternehmens ab.

Aus Gründen der Fokussierung wird auf diese Ansätze im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter eingegangen. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass in der

105 Vgl. Adizes (1979: 3 f.). Die meisten Autoren weisen darauf hin, dass anders als in biologischen Systemen, in sozialen Organisationen keine externen Gesetzmäßigkeiten den Verlauf bestimmen, d. h. eine vordefinierte Finalität bspw. liege bei Unternehmen nicht vor. Auch eine feste Reihenfolge der Phasen existiert nicht zwangsläufig.

106 Vgl. Pümpin/Prange (1991: 45 f.). Es sei darauf hingewiesen, dass die weiter unten vorgenommene Kategorisierung und Zuordnung von Ansätzen lediglich eine grobe Darstellung ist und in der Literatur keine einheitliche Meinung hierzu existiert.

Literatur keine Einigkeit darüber besteht, ob Lebenszyklusmodelle im Vergleich zu den gerade genannten Modellen einen gleichberechtigten Ansatz zur Erklärung von Unternehmensentwicklungen darstellen oder ob diese als übergeordnet anzusehen sind. Kritisch für sämtliche idealtypischen Entwicklungsmodelle ist anzumerken, dass diese den Zeitverlauf als veränderungsursächlich ansehen. Daher wird hier ein Netzwerk aus Einflussgrößen, welche verschiedenen Dimensionen entstammen als passender angesehen, um eine Unternehmensentwicklung zu erklären. Neuere Untersuchungen bedienen sich Kausalmodellen, die die Zusammenhänge zwischen abhängigen Variablen (bspw. Wachstum) und mannigfaltigen unabhängigen Variablen erklären.¹⁰⁷

Pümpin und Prange greifen im Rahmen ihres vielzitierten Modells u. a. verschiedene Ideen aus den oben genannten Ansätzen auf und entwickeln einen idealtypischen Unternehmenslebenszyklus, der vier Konfigurationen bzw. Phasen der Unternehmensentwicklung umfasst: (1) die Pionierphase, (2) die Wachstumsphase, (3) die Reifephase und (4) die Wendephase (siehe Abbildung 7).¹⁰⁸ Dabei definieren die Autoren insbesondere unter Bezugnahme auf die weiter oben angesprochenen Nutzenpotenzial-Lebenszyklen, die Entwicklung eines Unternehmens als eine permanent wieder auftretende Ausschöpfung der vorhandenen Nutzenpotenziale, die ihrerseits ebenfalls einem Lebenszyklus unterliegen und welche sich unternehmensextern wie auch -intern finden. Als Nutzenpotenzial verstehen die Autoren alle »[...] Konstellationen, die durch Aktivitäten des Unternehmens zum Vorteil seiner Bezugsgruppen erschlossen [...]«¹⁰⁹ werden können. Neben der Verwertung dieser Nutzenpotenziale werden u. a. aber auch bestimmte Strukturmerkmale und die Größe des Unternehmens herangezogen, um die jeweiligen Phasen voneinander zu unterscheiden.

Wie bereits gezeigt, beginnt der Unternehmenslebenszyklus mit der Pionierphase. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass das noch junge Unternehmen ein erstes attraktives Nutzenpotenzial erschließt. Bei noch recht geringen Umsätzen steht zumeist der Gründer als Einzelunternehmer an der Spitze und verfügt regelmäßig über einen direkten Kontakt zu den ausführenden Hierarchieebenen. Die darauffolgende Wachstumsphase zeichnet sich demgegenüber dadurch aus, dass die in der Pionierphase bearbeiteten Nutzenpotenziale erfolgreich ausgebaut werden und weiter wachsen. Dieser Dynamik begegnet die Struktur des Unternehmens ebenfalls mit Expansion. Neben einer raschen Zunahme der Mitarbeiterzahl wird die Unternehmensführung meist auf mehrere Schultern verteilt, womit auch die Anzahl der Führungsebenen zunimmt.

Die dritte Phase bezeichnen Pümpin und Prange als Reifephase. In dieser

107 Siehe hierzu bspw. Wiklund et al. (2009: 351 ff.) oder Frank/Keßler (2008: 107 ff.).

108 Vgl. Pümpin/Prange (1991: 83).

109 Pümpin/Prange (1991: 35).

erzielen die ursprünglich aufgebauten Nutzenpotenziale zwar hohe Cashflows und das Unternehmen verfügt insgesamt über ein großes Markt- und Technologiewissen, jedoch verlieren die vorhandenen Nutzenpotenziale sukzessive an Attraktivität. Dies wird nicht zuletzt dadurch begünstigt, dass den vorhandenen Vorteilen die gegenüberstehenden Nachteile wie mangelnde Flexibilität der Organisation, Risikoaversion, Innovationsscheu etc. zunehmen. Die Autoren sprechen hier von einem schrittweisen Verlust des unternehmerischen Geistes hin zu einer bürokratisch determinierten Kultur.¹¹⁰

Sofern die gerade beschriebenen auftretenden Nachteile nicht beseitigt werden, treten diese in der nachfolgenden Wendephase vollends kontraproduktiv in Erscheinung. Die Wendephase ist demnach dadurch charakterisiert, dass zum einen die Nutzenpotenziale des Unternehmens ausgeschöpft sind und zum anderen die Führung des Unternehmens durch erstarrte und ineffiziente Entscheidungsstrukturen beeinträchtigt ist. Demzufolge kommt es bei einem etablierten Innovationsmangel zu Mittelabflüssen und einer Reduktion des Unternehmenswertes. Unter Bezugnahme der weiter oben dargestellten Charakteristika von Unternehmenskrisen kann festgestellt werden, dass zahlreiche Indikatoren für eine akute Krise gegeben sind. Insbesondere die Ambivalenz des Ausgangs der letzten Phase, auf welche die Autoren hinweisen, unterstreicht dies. Gelingt nicht ein umfassender Turnaround-Prozess in dem Sinne, dass neue nachhaltige Nutzenpotenziale erschlossen werden, kommt es zum Untergang des Unternehmens, wie aus Abbildung 7 ersichtlich wird.

Die Abbildung macht durch den visualisierten Verlauf des Lebenszyklus deutlich, dass insbesondere die Wendephase ohne entsprechende Maßnahmen die Beendigung der Unternehmensexistenz nach sich zieht. Allerdings ist zu erwähnen, dass bereits im Laufe des Lebenszyklus eines Unternehmens an zahlreichen Stellen die Möglichkeit zum Untergang (in Abbildung 7 durch die gestrichelten Pfeile demonstriert) besteht, sodass das vollständige Durchlaufen des Lebenszyklus keine notwendige Bedingung für den Untergang eines Unternehmens ist. Zudem bietet diese Darstellung erste Hinweise auf das Entstehen und Vorhandensein spezifischen Konfliktpotenzials. Insbesondere die sich wandelnde Struktur der Organisation und die Stellung der Unternehmerpersönlichkeit lassen vermuten, dass mit den jeweiligen Entwicklungsstufen unterschiedliches Konfliktpotenzial verbunden ist.¹¹¹

Der Untergang von Unternehmen, im Sinne einer Existenzbeendigung, kann als Teil bzw. Abschluss der ursprünglich begonnenen Entwicklung verstanden

110 Vgl. Pümpin/Prange (1991: 121).

111 Eine ähnliche Idee verfolgen auch Gimeno et al. (2010: 43 ff.), wenn sie vom strukturellen Risiko eines Familienunternehmens sprechen, das u. a. von der Komplexität der Familien- und Unternehmenssysteme abhängt.

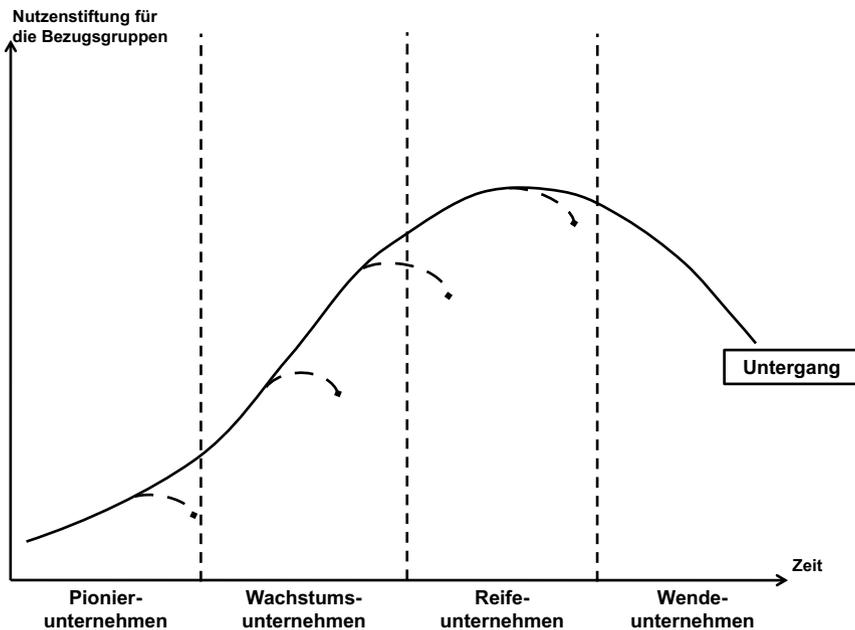


Abb. 7: Unternehmenslebenszyklus nach Pümpin und Prange. Quelle: Entnommen und leicht modifiziert aus Pümpin/Prange (1991: 135).

werden und schließt den Lebenszyklus insgesamt ab. Im Folgenden wird näher auf dieses Ende eingegangen.

Für den Untergang eines Unternehmens existieren in der Literatur, wie weiter oben erwähnt, zahlreiche Termini: Schließung, Scheitern, Auflösung, Tod, Sterben etc. Diese begriffliche Vielfalt soll aber nicht von dem eigentlichen Gegenstand ablenken, der letztlich darin besteht, die Beendigung der Existenz eines Unternehmens zu beschreiben.¹¹² Hierzu existiert neben den beiden grundlegenden Erklärungsansätzen¹¹³ (unternehmensbezogenen und unternehmerbezogenen) auch die Unterscheidung zwischen freiwilligem und unfreiwilligem Unternehmensuntergang in der Literatur. Die sich hieraus ergebenden vier Fälle können je nach Disziplin, aus verschiedenen Analyseperspektiven betrachtet werden. Für betriebswirtschaftliche Fragestellungen kommen in der Regel die ökonomische und die juristische Perspektive in Betracht. Diese sind in Abbildung 8 systematisiert und werden im weiteren Verlauf dieses Abschnitts thematisiert.

112 Wie in der Einleitung bereits definiert, werden aus Gründen der Nachvollziehbarkeit und der Übersichtlichkeit im Folgenden die Begriffe Untergang, Schließung, Tod bzw. Sterben synonym verwendet.

113 Vgl. Woywode (2004a: 24).

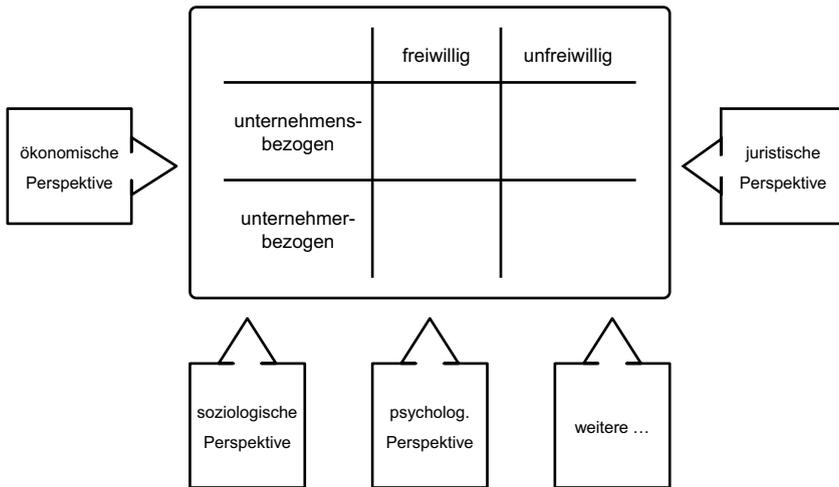


Abb. 8: Analyseebenen von Unternehmensuntergängen. Quelle: Eigene Abbildung.

Der unternehmerbezogene Erklärungsansatz stellt den Unternehmer des Unternehmens in den Mittelpunkt der Betrachtung. Nach diesem Ansatz liegt die Schließung eines Unternehmens dann vor, wenn die Unternehmerpersönlichkeit selbst nicht mehr am Marktgeschehen teilnimmt. Dies kann neben dem Tod des Unternehmers auch durch den Rückzug von den Aktivitäten im Unternehmen oder durch Verkauf der Anteile begründet sein.¹¹⁴ Das Unternehmen selbst als Wirtschaftseinheit bleibt hiervon zunächst unberührt. Dem hohen Abstraktionsgrad dieser Definition geschuldet ist, dass die Person des Unternehmers nicht eindeutig abgegrenzt ist bzw. diese Einschränkung vom Betrachter vorgenommen werden muss. Deutlich wird jedoch die für Familienunternehmen typische enge Verbindung zwischen Unternehmer auf der einen und Unternehmen auf der anderen Seite, welche sich gegenseitig konstituieren und füreinander identitätsstiftend wirken.

Demgegenüber stellt der unternehmensbezogene Erklärungsansatz die Aktivität der Unternehmung selbst in den Fokus. Als Unternehmen wird in diesem Zusammenhang eine am Markt tätige Organisation verstanden, die durch Einsatz und Kombination von Produktionsfaktoren ein bestimmtes Ausbrin-

¹¹⁴ In diesem Zusammenhang kommt auch dem Ausscheiden von Gesellschaftern entsprechende Bedeutung zu. Hierauf wird weiter unten näher eingegangen.

gungsniveau erreicht und deren Handeln auf Gewinnerzielung ausgerichtet ist. Diesem zweiten Definitionsansatz folgend, kann demzufolge dann vom Untergang eines Unternehmens gesprochen werden, wenn das betreffende Unternehmen seine Aktivitäten auf allen Märkten vollumfänglich und dauerhaft aufgibt. Ein Verkauf bzw. eine Fortführung durch Dritte, eine Fusion oder die Änderung der Rechtsform stellen nach dieser Sicht kein Untergang des Unternehmens dar. Der Rolle des Unternehmers kommt hier keine weitere Bedeutung zu.

Wird die Literatur betrachtet, dann fällt auf, dass die überwiegende Mehrheit der Beiträge zum Sterben bzw. zur Schließung von Unternehmen einen unternehmensbezogenen Ansatz verwendet. Diese Systematik mag für Unternehmen generell praktikabel sein, da sie objektiv nachvollziehbar ist. Für Familienunternehmen greift diese Sichtweise, wie weiter unten gezeigt werden wird, jedoch zu kurz.

Die zweite wesentliche Unterscheidung, die im Rahmen von Unternehmensschließungen vollzogen werden kann, bezieht sich auf die Art der Schließung. Hier kann grundsätzlich zwischen freiwilliger und unfreiwilliger Schließung differenziert werden. Ob ein Unternehmen freiwillig geschlossen wird, hängt demnach unter Berücksichtigung des Gewinnerzielungskalküls in der Regel davon ab, ob die Fortführung ökonomisch sinnvoll ist. Dieses wird regelmäßig dann angenommen, wenn der Unternehmenswert, welcher sich an den zukünftig erwartbaren, diskontierten Erträgen orientiert, größer ist, als ein potenzieller gegenwärtiger Liquidationserlös. Die Praxis zeigt, dass jedoch auch sogenannte ineffiziente Liquidationen, in Situationen, in denen eine Weiterführung des Unternehmens wirtschaftlich vorteilhaft wäre, vollzogen werden. Die Gründe hierfür sind beispielsweise in Fällen ungeklärter Nachfolge, eskalierten Konflikten zwischen den Gesellschaftern oder in rein persönlichen Motiven zu vermuten. Anders als die freiwillige Schließung, die demnach ohne externe Einwirkung oder Zwang in der Liquidation des Unternehmens endet, geht der unfreiwilligen Schließung ein gesetzlich festgelegtes Insolvenzverfahren voraus.

Dieser Unterscheidung gegenüber legen Egelin et al. in einer Untersuchung zur Sterblichkeit von jungen Unternehmen den Fokus eher auf die zugrunde liegende Motivation bzw. Zwänge als auf die strikte Differenzierung von unfreiwilligen und freiwilligen Marktaustritten.¹¹⁵ Hieraus werden insgesamt drei Marktaustrittstypen abgeleitet:

115 Vgl. Egelin et al. (2010: 4). Eine Unterscheidung zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen nimmt diese Studie nicht vor.

- a) Schließung durch Insolvenzverfahren,
- b) Schließung ohne Insolvenzverfahren, aber aufgrund wirtschaftlicher Notwendigkeiten und
- c) Schließung aus persönlichen Gründen wie etwa gesundheitliche Probleme, Inkompetenz oder auch berufliche Neuorientierung.

Damit implizieren die o.g. Verfasser, dass lediglich die Schließung aus persönlichen Gründen eine freiwillige Komponente beinhalten könne, dies aber nicht zwangsläufig so sein müsse.

Wie aus der weiter oben dargestellten unternehmensbezogenen Definition ersichtlich wird, knüpft diese an den Begriff des Unternehmens als Wirtschaftseinheit an. Hiervon muss der juristisch geprägte Begriff des Rechtsträgers unterschieden werden. Beide Sphären treten zwar immer in Kombination in Erscheinung, jedoch ist das Unternehmen als Wirtschaftseinheit in seiner Existenz zunächst unabhängig vom Rechtsträger zu sehen. Daher vollzieht sich der Untergang des Unternehmens aus juristischer Sicht nicht, wie weiter oben dargestellt, mit der vollumfänglichen, dauerhaften Aufgabe des Betriebes, sondern erst durch die Vollbeendigung des Rechtsträgers, was mit der Löschung des jeweiligen Registereintrages eintritt. Aus juristischer Perspektive stirbt also nicht das Unternehmen als solches, sondern lediglich der jeweilige Rechtsträger. Voraussetzung hierfür ist ein entsprechender Auflösungsgrund, welcher durch einen freiwilligen Liquidationsbeschluss oder die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens entstehen kann.¹¹⁶ Sofern ein gültiger Auflösungsgrund vorhanden ist, leitet dieser entweder direkt in die Abwicklung der Gesellschaft über bzw. das eröffnete Insolvenzverfahren nimmt seinen Lauf.

Das Sterben bzw. der Untergang von Unternehmen kann daher, wie bis hier gezeigt wurde, einerseits durch juristische Tatbestände wie die Auflösung und Löschung der Gesellschaft aus den entsprechenden Registern definiert werden, andererseits aber auch durch den unternehmensbezogenen Ansatz, der auf die marktliche Aktivität einer Wirtschaftseinheit abstellt. Es wird also entweder an einen Rechtsträger oder an die Existenz einer wirtschaftlich aktiven Organisation angeknüpft.

Um eine umfassende Definition zur Sterblichkeit von Unternehmen zu liefern, bedarf es jedoch noch einer Begriffsbestimmung von Sterblichkeit selbst. Der Terminus Sterblichkeit bzw. Mortalität stammt aus der Demografie und beschreibt die Anzahl der Todesfälle in Bezug auf die Gesamtheit aller betrachteten Individuen. Als Todesfälle bzw. Tod wird dabei der unumkehrbare

116 Siehe § 262 Abs. 1 Nr. 2 und 3 AktG; § 60 Abs. 1 Nr. 2 und 4 GmbHG; §131 Abs.1 Nr. 2 und 3 HGB; § 161 Abs. 2 HGB; §§ 723 und 728 BGB. Andere potenzielle Auflösungsgründe werden in dieser Arbeit nicht betrachtet, finden sich aber in den genannten Paragraphen.

Verlust der wesentlichen Lebensfunktionen bezeichnet. Der diesem Zustand unmittelbar vorhergehende Prozess hingegen wird als Sterben beschrieben. Dabei wird stets impliziert, dass die betrachteten Individuen überhaupt per definitionem sterblich sind.

Übertragen auf den Unternehmenskontext bedeutet dies, dass Sterblichkeit von Unternehmen als Eigenschaft angesehen werden kann, unter bestimmten Voraussetzungen vom Zustand der Existenz in einen Zustand der Nicht-Existenz zu wechseln. Dass einem Unternehmen als Wirtschaftseinheit wie auch als Rechtsträger diese Eigenschaft potenziell inhärent ist, wurde bereits weiter oben gezeigt. Dennoch gibt es keine Gesetzmäßigkeit, dass Unternehmen generell sterben müssen, sofern rechtzeitig im Lebenszyklus neue Erfolgspotenziale bzw. Vitalitätspotenziale erschlossen werden.

Aus der ökonomischen Perspektive heraus soll ein Unternehmen erst dann als tot bzw. gestorben bezeichnet werden, wenn dieses seine Aktivitäten am Markt endgültig und vollumfänglich beendet bzw. den Betrieb der Leistungserstellung eingestellt hat.¹¹⁷ Dies kann, wie gezeigt wurde, sowohl aus einer freiwilligen Motivation heraus als auch auf unfreiwillige Weise geschehen. Die Konsequenz beider Varianten besteht in der Liquidation (entweder durch Liquidationsbeschluss oder durch eine Krise mit anschließendem Insolvenzverfahren). Im Falle der Insolvenz ist darauf hinzuweisen, dass die Eröffnung des Verfahrens noch nicht den Untergang des Unternehmens bedeutet. Hiervon kann erst gesprochen werden, wenn die Gläubigerversammlung die Zerschlagung beschlossen hat. Für beide Fälle gilt, dass insbesondere die Löschung aus dem jeweiligen Register den Schlusspunkt markiert. Obwohl es durch Rechtsformwechsel, Fusionen, Übernahmen oder übertragende Sanierungen auch zu Änderungen des Registerintrags bzw. zu dessen Löschung kommen kann, fallen diese dennoch nicht unter die Definition der Sterblichkeit, da die Aktivität am Markt weiter gegeben ist.

Diese Definition und die damit zusammenhängenden Tatbestände greifen, unter Berücksichtigung der weiter oben dargestellten Eigenheiten von Familienunternehmen, für diese Unternehmensform jedoch zu kurz. Zwar gilt auch hier, dass Auflösung und Löschung zum Untergang des Unternehmens führen, allerdings existieren eine Reihe weiterer Möglichkeiten, wie etwa die Veräußerung an familienfremde Eigentümer, die zum Untergang des Familienunternehmens führen. Das Unternehmen selbst bleibt dabei bestehen. Daraus ergibt sich u. a. die Notwendigkeit eine spezifische Definition für den Tod von Fami-

117 Vgl. beispielhaft § 16 Abs. 3 EStG. Dies gilt auch für sogenannte Vorrats- oder Mantelgesellschaften und Projektgesellschaften, die zwischenzeitlich inaktiv sind, um zu einem späteren Zeitpunkt wieder für neue Zwecke tätig zu werden. Deren Existenz ist eben genau hierauf ausgerichtet, d. h. eine endgültige Einstellung der Aktivitäten liegt dann vor, wenn zukünftig keine wie auch immer gearteten Zwecke mehr verfolgt werden.

lienunternehmen zu entwickeln, was im Rahmen des folgenden Abschnitts erfolgt.

2.4 Der Untergang von Familienunternehmen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der beiden vorhergehenden Abschnitte zusammengeführt. Es wurde gezeigt, dass die oben dargestellten Lebenszykluskonzepte für die Erklärung von Familienunternehmen nicht ausreichend sind, da regelmäßig die identitätsstiftende Verbindung von Familie und Unternehmen unberücksichtigt bleibt. Daher werden nun zwei auf Familienunternehmen bezogene Lebenszykluskonzepte, insbesondere in Abgrenzung zu den bereits beschriebenen allgemeinen Lebenszyklusmodellen kursorisch vorgestellt. Für beide Ansätze wird geprüft, ob sie Aufschlüsse hinsichtlich der Sterblichkeit von Familienunternehmen zulassen. Nachfolgend wird, aufbauend auf die weiter oben gelieferte Definition der Sterblichkeit von Unternehmen eine auf Familienunternehmen zugeschnittene Definition von Sterblichkeit entwickelt. Dafür ist es notwendig, auf die konstituierenden Charakteristika von Familienunternehmen zurückzugreifen.

Familienunternehmen sind, trotz ihrer weiter oben beschriebenen zahlreichen Besonderheiten, auch Unternehmen, die von privatwirtschaftlichen Interessen getrieben sind. Allerdings laufen in Familienunternehmen im Gegensatz zu Nicht-Familienunternehmen zwei Entwicklungsstränge parallel zueinander, die zudem miteinander auf komplexe Weise zusammenhängen. Ein adäquates Lebenszyklusmodell des Familienunternehmens muss daher beide Entwicklungen berücksichtigen bzw. integrieren.

Jede Unternehmensentwicklung beginnt mit der Gründung und endet mit dem dem Untergang. Die Ansätze von Rosenbauer¹¹⁸ und von Goehler¹¹⁹ verbinden diesen Ablauf mit familienunternehmensspezifischen Prämissen und werden daher im Folgenden dargestellt. Diese bilden die beiden einzigen familienunternehmensbezogenen Lebenszyklusmodelle, die bislang in der Literatur existieren.¹²⁰

Rosenbauer baut mit ihrem Ansatz (siehe Abbildung 9) grundsätzlich auf das oben beschriebene Metamorphose-Modell von Pümpin und Prange auf und verwendet ebenso die Idee des Nutzenpotenzials. Dabei unterscheidet sie den Familienlebenszyklus, den Eignerlebenszyklus und den Unternehmenslebenszyklus, welche parallel ablaufen.

118 Vgl. Rosenbauer (1994).

119 Vgl. Goehler (1993).

120 Vgl. Klein (2010: 275).

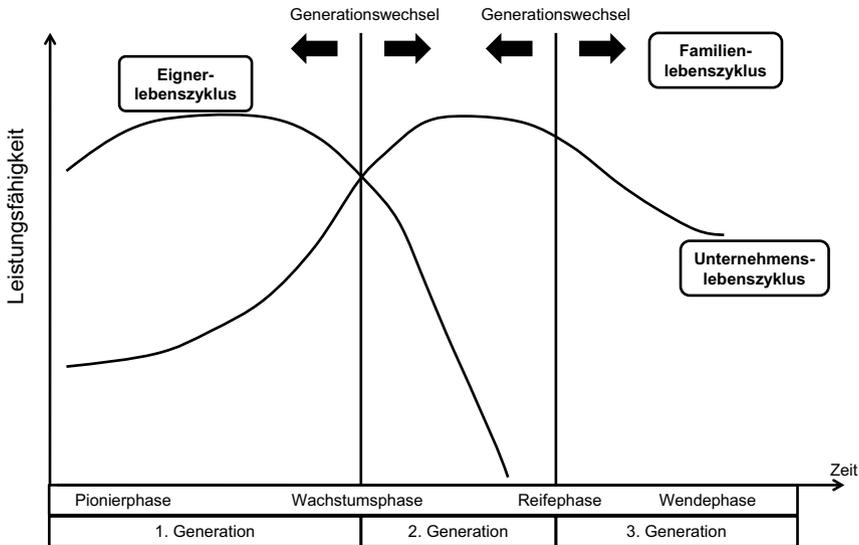


Abb. 9: Lebenszyklusmodell nach Rosenbauer. Quelle: Entnommen aus Rosenbauer (1994: 99).

Der Unternehmenslebenszyklus durchläuft wie im Metamorphose-Modell eine Pionierphase, eine Wachstumsphase, ein Reifephase und eine Wendephase. Durch Aufspüren und die konsequente Entwicklung eines Nutzenpotenzials beginnt der Gründer zunächst mit dem Aufbau des Unternehmens. Nachfolgend tritt dieses mit Etablierung am Markt in die Wachstumsphase, d.h. die vorhandenen Nutzenpotenziale werden weiter ausgebaut und zunehmend ausgeschöpft. Nach Rosenbauer kommt es erst gegen Ende der Pionierphase oder während der Wachstumsphase zur Gründung der Familie durch den Unternehmensgründer. Das heißt, erst jetzt beginnt der eigentliche Lebenszyklus der Familie, der im Wesentlichen durch die Generationenabfolge ersichtlich wird. Von diesem differenziert die Autorin jedoch den Gründerlebenszyklus, welcher ausschließlich die Aktivitäten und die Leistungsfähigkeit des ersten Eigners, der zugleich auch Gründer des Unternehmens ist, beschreibt. Dieser endet nach dem ersten Generationswechsel zügig und wird dementsprechend nicht weitergeführt. Beginnend mit dem ersten Generationswechsel findet im Bereich des Eigentums eine zunehmende Zersplitterung statt; sofern nicht explizit anders geregelt, steigt die Zahl der Gesellschafter mit fortschreitender Generationenfolge immer weiter an. Dies kann unter Umständen zu einer Vielzahl nicht zwangsläufig gleichgerichteter Partikularinteressen führen. Die danach einsetzende Reifephase des Unternehmens ist gekennzeichnet durch sinkende Margen und überproportional steigende Kosten, was weitere Wachstumsmöglichkeiten stark einschränkt. Kommt es in dieser Situation nicht zum Aufbau neuer Nutzenpotenziale bzw. der Revitalisierung des Unternehmens, wird die darauffol-

gende Wendephase in den Untergang des Unternehmens münden. Erschwerend kommt im Lebenszyklusmodell nach Rosenbauer hinzu, dass unmittelbar zu Beginn der Wendephase der Übergang von zweiter zu dritter Generation stattfindet. Gerade in dieser Phase des Familienzyklus steigen tendenziell die Widerstände gegen die notwendige Revitalisierung, beispielsweise durch ungleichgerichtete Partikularinteressen oder reduzierte Identifikation mit dem Familienunternehmen.

Gegenüber dem Lebenszyklus des Unternehmens geht das Modell davon aus, dass der Lebenszyklus der Familie im Rahmen des Familienunternehmens dann beendet ist, wenn keine familieninterne Nachfolge mehr gestellt werden kann. Dies darf jedoch nicht nur auf die reine Führungsnachfolge bezogen werden, sondern muss vor allem im Kontext der weiter oben dargestellten Einflussmöglichkeiten der Familie auf die Entwicklung des Unternehmens gesehen werden.

Klein kritisiert dieses Modell richtigerweise aufgrund der angenommenen zeitlichen Synchronizität der drei dargestellten Lebenszyklen.¹²¹ Prinzipiell ist es zwar denkbar, dass die Zyklen der einzelnen Systeme wie dargestellt verlaufen, jedoch zeigt die Praxis eine große Vielfalt anderer Verlaufsformen. Die zahlreichen Kombinationsmöglichkeiten der einzelnen Dimensionen tragen hier wesentlich zur Komplexität bei und erschweren den Aufbau eines in allen Situationen passenden Lebenszyklusmodells.

Im Unterschied zu Rosenbauer bildet das Lebenszyklusmodell von Goehler¹²² (siehe Abbildung 10) drei Phasen ab, welche sich an der Unternehmenskonstitution, der »corporate health« nach Argenti¹²³ orientieren.

Die erste Phase ist durch ein hohes Maß an Flexibilität, Pioniergeist und unternehmerischem Engagement geprägt, was dem Familienunternehmen Vorteile gegenüber anderen Unternehmensformen eröffnet. Als Folge dessen wird die Unternehmenskonstitution als sehr gut angesehen. Die Gründung des Unternehmens orientiert sich in diesem Modell allerdings nicht an formal-juristischen Vorgängen wie etwa Registereintragungen, sondern ergibt sich aus der wirtschaftlichen Entwicklung. Goehler spricht davon, dass in der Gründungsphase »[...] das Unternehmen aus der Bedeutungslosigkeit heraus entwickelt [...]«¹²⁴ wird.

Der Fokus dieses Ansatzes liegt insgesamt jedoch eher auf den besonderen Problemen, die in der Reife- und Wendephase aufkommen. Demnach treten nach der durch Wachstum und Prosperität gekennzeichneten ersten Phase, die

121 Vgl. Klein (2010: 277).

122 Vgl. Goehler (1993: 83).

123 Vgl. Argenti (1976: 150 f.).

124 Goehler (1993: 83).

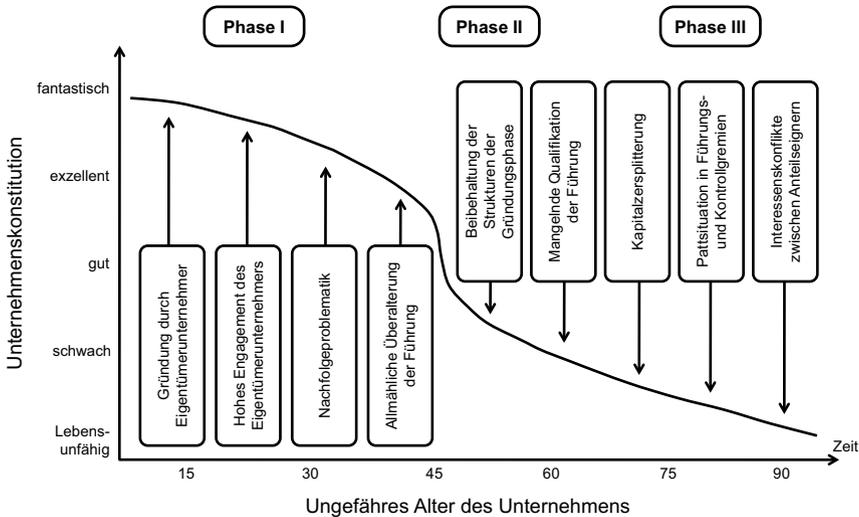


Abbildung 10: Lebenszyklusmodell nach Goehler. Quelle: Entnommen aus Goehler (1993: 84).

durch das Ausscheiden des Gründers beendet wird, in Phase 2 Überalterung, mangelnde Führungsqualifikation und eine reduzierte Lern- und Veränderungsfähigkeit in den Vordergrund. Verbunden mit dem Bestreben des jeweils aktiven Unternehmers die Strukturen seines Lebenswerks zu konservieren, wirkt dies unmittelbar schädlich auf die Vitalität bzw. die Konstitution des Unternehmens. Sofern die in der zweiten Phase zutage tretenden Probleme nicht beseitigt wurden, entfalten diese in Phase 3 ihre negative Wirkung weiter. Zudem steigt die Zahl der Eigentümer mit der Zeit immer weiter an. Die daraus resultierende Kapitalzersplitterung führt in Entscheidungs- und Führungssituationen, neben der allgemein abgenommenen Veränderungsbereitschaft, zunehmend zu Pattsituationen, welche sich weiter negativ auf die Vitalität des Familienunternehmens auswirkt, da dringend notwendige Veränderungen blockiert werden. Goehler leitet daraus ab, dass als Folge dessen und als Abschluss der dritten Phase oftmals entweder die Auflösung oder der Verkauf der Gesellschaft steht.

In Bezug auf die Unternehmenskonstitution wird davon ausgegangen, dass es mit fortschreitender Generationenfolge zunehmend aufwendiger und unwahrscheinlicher wird, diese im wünschenswerten Bereich zu halten, was sich am dargestellten Verlauf der Unternehmenskonstitution zeigt. Durch die Langfristorientierung von Familienunternehmen weist diese Entwicklung allerdings keine Brüche auf, sondern ist durch eine kontinuierliche Veränderung geprägt. Goehler bildet zwar die Generationsübergänge nicht direkt ab, jedoch lassen sich diese indirekt aus dem ungefähren Alter des Unternehmens ableiten.

Die beiden vorgestellten Erklärungsansätze weisen deutlich auf die familienunternehmensspezifischen Besonderheiten im Rahmen der Entwicklung von Familienunternehmen hin. Hierin liegen auch die wesentlichen Unterschiede und Vorteile im Vergleich zu den weiter oben vorgestellten Lebenszyklusmodellen, welche das Unternehmen als System stets isoliert betrachtet haben. Sichtbar wird auch die weiter oben dargestellte Janusköpfigkeit von Familienunternehmen. Wie von Goehler beschrieben, wirkt sich die Verbindung von Familie und Unternehmen am Anfang des Lebenszyklus sehr positiv auf die Entwicklung des Familienunternehmens aus. Zum Ende des Lebenszyklus produziert jedoch genau diese Verbindung eine Reihe von Nachteilen, die den Untergang des Familienunternehmens seinen Prämissen nach zumindest begünstigen.

Allerdings macht keines der vorgestellten Modelle klare Aussagen hinsichtlich der Sterblichkeit des betrachteten Familienunternehmens, noch liefern sie eine genaue Definition hierfür. Es finden sich lediglich indirekte Hinweise auf den Untergang des Familienunternehmens. So geht Goehler davon aus, dass die dritte Phase entweder mit der Auflösung oder dem Verkauf endet. Ob allerdings der Verkauf als Ende des Unternehmens oder als Ende des Familienunternehmens angesehen wird, bleibt in diesem Modell im Unklaren. Darüber hinaus lässt sich die Entwicklung von Familienunternehmen, wie gezeigt wurde, mit Lebenszyklusmodellen nur bedingt hinreichend beschreiben. Wohl aber unterstreichen solche Modelle das Zusammenwirken und die gegenseitige Beeinflussung der Systeme, was sich im Ergebnis vor allem in der Entwicklung des Unternehmens zeigt. Klein spricht hier von einer Bündelung der Vitalitätspotenziale der einzelnen Bereiche des Familienunternehmens.¹²⁵

Aufgrund dieser Lücke wird im Folgenden, auf Basis der weiter oben gelieferten Definition von Sterblichkeit von Unternehmen eine Begriffsbestimmung für Sterblichkeit von Familienunternehmen erarbeitet.

Im Rahmen der Definition von Familienunternehmen wurden die konstituierenden Kriterien Eigentum und Einfluss der Unternehmensfamilie auf das Unternehmen beschrieben. Da jedoch keine Legaldefinition von Familienunternehmen besteht, existiert analog auch keine Legaldefinition der Sterblichkeit von Familienunternehmen. In der Literatur verbreitete oder anerkannte Definitionen der Sterblichkeit von Familienunternehmen sind Mangelware. Daher wird im Folgenden eine eigene Definition erarbeitet.

Wie weiter oben bereits gezeigt wurde, bestehen Familienunternehmen aus verschiedenen Systemen, welche miteinander interagieren und in ihrer Gesamtheit das Familienunternehmen ausmachen. In der Literatur wird davon gesprochen, dass das Unternehmen sowohl für die Unternehmensfamilie als

125 Vgl. Klein (2010: 338).

auch vice versa als Identitätslieferant fungiert.¹²⁶ Aus der bereits aufgestellten Definition für Familienunternehmen lässt sich, gewissermaßen als Negativ, eine Definition für ein Nicht-Familienunternehmen ableiten. Abgestellt wird hier insbesondere auf die Merkmale des Eigentums am Unternehmen und die Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Unternehmensentwicklung. Ein Verlust dieser Merkmale markiert dementsprechend den Übergang vom definierten Familienunternehmen zum Nicht-Familienunternehmen.

Im Folgenden werden exemplarisch einige Szenarien beschrieben, die diesen Übergang demonstrieren. Dabei findet eine Orientierung an den drei Dimensionen des 3-Kreis-Modells nach Tagiuri und Davis statt. Geprüft wird jeweils, ob es zu einem Verlust des unternehmerischen Eigentums oder zu einem Verlust des prägenden Einflusses kommt. Dieser Einfluss kann wie bereits dargestellt durch direkte Führungsaufgaben oder durch die Ausübung von Kontrollfunktionen erfolgen.

Das System des Unternehmens kann zunächst, wie weiter oben gezeigt, von Insolvenz oder Auflösung betroffen sein. In beiden Fällen verliert die Unternehmensfamilie das Eigentum am Unternehmen, da dieses nicht mehr existent ist.¹²⁷ Damit einhergehend ist auch ein prägender Einfluss der Familie auf das Unternehmen nicht mehr möglich. Das Familienunternehmen ist dementsprechend als untergegangen anzusehen. Außerdem ist im Bereich des Unternehmens der Einsatz von familienfremden Managern denkbar, was die Einflussmöglichkeiten der Familie potenziell verringern kann. In Kombination mit familieninternen Managern bzw. ausgeübten Kontrollfunktionen durch die Familie kann jedoch i. d. R. davon ausgegangen werden, dass der prägende Einfluss der Familie auf das Unternehmen erhalten bleibt, sofern die Eigentumsverhältnisse durch Beteiligungen nicht wesentlich verändert werden.

Darüber hinaus können das System des Unternehmens betreffend eine Reihe von Spezialfällen auftreten. Grundsätzlich ist hier zwischen Beibehaltung des Rechtsträgers und Nicht-Beibehaltung des Rechtsträgers zu unterscheiden. Eine wirtschaftliche Umorientierung bzw. ein Strategiewechsel kann beispielsweise dadurch erfolgen, dass das Unternehmen verkauft (oder geschlossen) wird und ein neues Unternehmen gekauft (oder gegründet) wird. In diesem Fall wären der Untergang des ursprünglichen Familienunternehmens und die Geburt eines neuen Familienunternehmens und somit die Nicht-Beibehaltung des Rechtsträgers zu konstatieren. Ein solcher Wechsel kann jedoch auch unter Beibehaltung des Rechtsträgers erfolgen. Die Familie könnte die Aktivitäten des Unternehmens Schritt für Schritt auf andere Branchen bzw. Geschäftsmodelle verla-

126 Vgl. Simon et al. (2005: 91).

127 Von der Fortführung in der Insolvenz wird an dieser Stelle abgesehen bzw. bei der übertragenden Sanierung kommt es ebenfalls zu einem Verlust des Eigentums.

gern, wobei es keinen Unterschied macht, ob zwischen diesen Betätigungsfeldern signifikante oder nur geringe Unterschiede bestehen. Das System des Unternehmens bleibt in seiner Verbindung mit dem System der Familie bestehen und es kommt weder zu einem Verlust an Eigentum noch an prägendem Einfluss.

Im Bereich der Familie spielt die Nachfolge eine wesentliche Rolle für die Sterblichkeit des Familienunternehmens.¹²⁸ Diese kann sich entweder auf die Vermögensnachfolge im Rahmen der Weitergabe von Gesellschaftsanteilen beziehen und bzw. oder auf die Nachfolge der Führung bzw. Kontrolle. Sofern durch die Familie kein Nachfolger gestellt werden kann, fallen entweder das Eigentum am Unternehmen oder die Einflussmöglichkeiten auf das Unternehmen aus Sicht der Familie weg. Obwohl das Unternehmen fortbestehen würde bzw. könnte, würde in beiden Fällen das Familienunternehmen als nicht mehr existent bezeichnet werden. Daher spricht u. a. Rösen davon, dass die Sterberate von Familienunternehmen eben nicht lediglich anhand der Insolvenzzahlen gemessen werden darf, sondern auch daran, ob der Sprung in die nachfolgende Generation erfolgreich bewältigt wird.¹²⁹

In der Dimension des Eigentums, welches Familie und Unternehmen verbindet, sind verschiedene Konstellationen möglich, die zum Ende des Familienunternehmens führen. An vorderster Stelle steht der bewusste Verkauf von Anteilen am Unternehmen an familienexterne Personen. Dieser kann vollständig oder partiell durch Beteiligung von Familienfremden erfolgen. In jedem Fall nimmt jedoch der Eigentumsanteil der ursprünglichen Unternehmensfamilie am Unternehmen ab und damit i. d. R. auch die Legitimation für die Ausübung von Kontrollrechten, sodass hier von einer Reduktion der Einflussmöglichkeiten gesprochen werden muss. Es sei jedoch darauf verwiesen, dass Eigentumsanteile am Unternehmen und Stimmrechte nicht zwangsläufig gleichmäßig korrespondieren müssen. Es sind dementsprechend Konstellationen denkbar, in denen Einfluss auf das Unternehmen durch Ausübung von Stimmrechten ohne entsprechende Eigentumsanteile stattfindet. Im Falle des vollständigen Verkaufs ist jedoch per se der Untergang des Familienunternehmens zu konstatieren. Selbst wenn der oder die neuen Eigentümer wieder eine Familie sind, endet das alte Familienunternehmen und es entsteht ggf. ein neues, welches jedoch anders geprägt und i. d. R. auch anders ausgerichtet ist. Dabei spielt es keine Rolle, ob sich die Familie durch externe oder interne Gründe zum Verkauf gezwungen sah oder dies aus rein wirtschaftlichen Motiven geschieht und für die Familie möglicherweise als »Erfolgsstory« zu bewerten ist. Die prägende Kopplung einer

128 Vgl. Rösen (2007: 250).

129 Vgl. Rösen (2007: 7).

bestimmten Familie mit einem bestimmten Unternehmen, die als konstituierend angesehen werden kann, wird hierdurch aufgebrochen.

Darüber hinaus stellt für Familienunternehmen der Übergang von Anteilen auf andere Rechtsträger wie Stiftungen eine wichtige Option dar.¹³⁰ Stiftungen verfügen weder über Mitglieder noch über Gesellschafter, es existieren lediglich vom Stifter festgelegte Destinäre. Dementsprechend stellt die Stiftung ein Vehikel dar, welches selbst keine Eigentümer hat. Beispielsweise im Rahmen von Nachfolgeregelungen kann das Eigentum am Unternehmen dann komplett oder teilweise auf eine Stiftung übertragen werden, was dazu führt, dass das Unternehmen von der Familie losgelöst wird. Auf der einen Seite wird das Unternehmen somit vor potenziell destruktiven Einflüssen aus der Familie geschützt, allerdings kann diese auch in konstruktiver Weise nur sehr bedingt bis gar nicht Einfluss auf das Unternehmen nehmen.¹³¹ In diesem Kontext ist zwischen verschiedenen Erscheinungsformen von Stiftungen, insbesondere von Beteiligungsträgerstiftungen (gemeinnützige Stiftung oder Familienstiftung), zu unterscheiden.¹³² Sind die Einflussmöglichkeiten auf das Unternehmen in einer gemeinnützigen Stiftung in der Tat sehr begrenzt, bietet die Familienstiftung den Stiftungsorganen durchaus die Möglichkeit der Einflussnahme auf das Unternehmensgeschehen, beispielsweise durch Personalunion von Stiftungsvorstand und Unternehmensleitung. Ähnliche Möglichkeiten bieten sich beispielsweise durch das Modell der Doppelstiftung.¹³³

Zu bemerken ist, dass das Handeln der Stiftung durch den Stiftungsvorstand generell an die Satzung bzw. den Stiftungszweck, der dem Willen des Stifters entspringt, gebunden ist. Obwohl das Eigentum am Unternehmen aus Sicht der Familie nun unmittelbar verloren ist und die Einflussmöglichkeiten der jeweils aktiven Generation extrem reduziert sein können, bleiben der ursprüngliche Einfluss und die Ausrichtung des Familienunternehmens durch eine Stiftung im Wesentlichen erhalten. Allerdings kann für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens und der Familie nicht mehr uneingeschränkt von einer Ko-Evolution gesprochen werden. Der Einsatz einer Stiftung führt dementsprechend nicht zwangsläufig zum Untergang des Familienunternehmens, da sowohl das Eigentum als auch der prägende Einfluss nun über einen Rechtsträger

130 An dieser Stelle wird nicht genauer auf die Struktur und den rechtlichen Rahmen von Stiftungen eingegangen. Eine übersichtliche Darstellung zu unternehmensverbundenen Stiftungen findet sich u. a. bei Fleschutz (2008: 65 – 82).

131 Vgl. Fleschutz (2008: 100 f.).

132 Vgl. Pöllath/Richter (2009: 414). Auf die steuerrechtlichen und gesellschaftsrechtlichen Auswirkungen wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen.

133 Siehe hierzu Auwera (2008). An dieser Stelle soll nicht tiefergehend auf Stiftungsmodelle eingegangen werden. Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit Stiftungsmodellen für Familienunternehmen siehe bspw. Fleschutz (2008); Bosl (2011); Wigand et al. (2011); Hepperle (2011).

ausgeübt wird, welcher durch die Familie bzw. den jeweiligen Unternehmer selbst ins Leben gerufen wurde. Ein Pauschalurteil im Rahmen von Stiftungslösungen bleibt daher schwierig.

Diesen Darstellungen folgend soll ein Familienunternehmen dann als tot bzw. untergegangen bezeichnet werden, wenn durch die oben beschriebenen Szenarien das Familienunternehmen als Ganzes nicht mehr existent ist oder mehrere konstituierende Kriterien nicht mehr erfüllt sind.¹³⁴ Als konstituierende Kriterien werden zum einen sowohl die reine Existenz des Unternehmens als auch die der Unternehmensfamilie angesehen, zum anderen aber auch die Koppelung beider Systeme, die sich wesentlich durch das Eigentum am Unternehmen und den prägenden Einfluss der Familie auf das Unternehmen et vice versa ausdrückt. Wimmer spricht in diesem Zusammenhang vom Verlust der Familie in ihrer Eigentümerrolle als einheits- und identitätsstiftender Größe.¹³⁵ Ist diese besondere Verbindung von Familie und Unternehmen nachhaltig gestört bzw. entfallen, kann vom Untergang des Familienunternehmens, nicht jedoch zwangsläufig vom Tod des Unternehmens oder der Familie gesprochen werden. Dies zeigt, dass der weiter oben beschriebene Ansatz zur Sterblichkeit von Unternehmen, der sowohl an die ökonomische Aktivität als auch an die Existenz des Rechtsträgers anknüpft, in diesem Kontext nicht adäquat ist. Ähnlich wie bei der Definition zur Sterblichkeit von Unternehmen existieren allerdings auch bei Familienunternehmen zahlreiche Szenarien, wie beispielsweise die Beteiligung Familienfremder, in denen nicht eindeutig geklärt werden kann, ob das Unternehmen noch als Familienunternehmen oder entsprechend der obigen Definition als untergegangen einzustufen ist. Aufgrund ihrer Nähe zu den qualitativen Merkmalen der weiter oben aufgeführten Definition von Familienunternehmen muss diese Form der Untergangsdefinition einerseits als zielführend und effizient angesehen werden, andererseits dürfen die damit notwendigerweise einhergehenden Grenzen nicht aus den Augen verloren werden.

2.5 Allgemeine Betrachtung von Konflikten

Nachdem bisher die theoretischen Grundlagen zu Familienunternehmen sowie zu Krisen- und Untergangsdynamiken geliefert wurden, wird nun das Phäno-

134 An dieser Stelle wird deutlich, dass neben der vom Verfasser eingenommenen Perspektive noch weitere Ansichten hinsichtlich der Kontinuität bzw. des Überlebens von Familienunternehmen bestehen, welche teilweise in der Literatur Verwendung finden. So kann das Bestehen bspw. an die wirtschaftliche Funktion des Unternehmens als auch an die Existenz des Rechtsträgers geknüpft sein.

135 Vgl. Wimmer (2009: 5).

men Konflikt in den Blick genommen, um dem Leser ein grundlegendes Verständnis der Wirkweise von Konflikten zu vermitteln und um erste Anhaltspunkte für das destruktive Potenzial von Konflikten zu liefern. Das Ziel dieses Abschnitts besteht nicht darin, Konflikte abschließend und umfassend zu erklären, sondern einen Eindruck der Vielfalt von Konflikten zu vermitteln und diesen anschlussfähig für die weitere Argumentation zu machen. Neben Abgrenzungen und einer Definition werden hierzu die allgemeinen Wirk- und Eskalationsmechanismen von Konflikten beschrieben. Eine Betrachtung familienspezifischer Konfliktkonstellationen und eine systemische Perspektive auf Konflikte bilden den Übergang zu der nachfolgenden Betrachtung des Konfliktgeschehens in Familienunternehmen.

2.5.1 Grundlagen und Definitionen

Konflikte stellen, wie weiter oben festgestellt wurde, ein weitreichendes Feld wissenschaftlicher und praxisorientierter Betätigungen dar. Im Hinblick auf die aufgeworfene Forschungsfrage dieser Arbeit liegt der Fokus bei der Betrachtung von Konflikten auf dem Zustandekommen und den vorhandenen Konfliktodynamiken. Spezifische Lösungen und Konfliktmanagementansätze spielen dementsprechend keine bzw. nur eine untergeordnete Rolle. Zunächst findet eine allgemeine Annäherung an das Phänomen Konflikt statt, bevor der Blick auf familien- und familienunternehmensspezifische Konflikte verengt wird, um damit die Brücke zurück zur Forschungsfrage zu schlagen.

Um zu einer dem Zweck der vorliegenden Arbeit entsprechenden Definition zu gelangen, muss zunächst auf die zahlreichen Systematisierungsansätze und Differenzierungen hingewiesen werden, denen man in der Literatur begegnet. Die sich hierin widerspiegelnden Versuche Ordnung durch Klassifikationen und Schematisierung zu schaffen, hat jedoch dazu geführt, dass ein Neben- und Übereinander von Ansätzen existiert, die sich teilweise überschneiden als auch widersprechen.

Wesentlich erscheint zunächst die grundlegende Unterscheidung zwischen intrapersonalen bzw. intrapsychischen Konflikten und sozialen Konflikten. Bei ersteren geht es um psychische Zustände, die sich auf ein Individuum beschränken und dieses mit Spannungen konfrontieren, die aus einander entgegengerichteten Wahrnehmungen, Bewertungen, Handlungstendenzen, Motivationen oder Rollen resultieren. Soziale Konflikte betreffen demgegenüber immer mehrere Individuen oder Gruppierungen. Zusätzlich zu der Personenanzahl unterscheidet Galtung mit seiner Typensystematik auf der Systemebene zwi-

schen Intra-Systemkonflikten und Inter-Systemkonflikten.¹³⁶ Den unten aufgeführten Beispielen folgend werden unter dem Terminus System auch Ebenen bzw. Subsysteme eines übergeordneten Systems wie einer Organisation verstanden. Mithin ergeben sich vier mögliche Typen von Konflikten.

Tabelle 1: Typensystematik von Konflikten. Quelle: Entnommen und leicht modifiziert aus Galtung (1965: 348).

	Intra-Systemkonflikt	Inter-Systemkonflikt
Individuelle Ebene	Intra-Personal	Inter-Personal
Kollektive Ebene	Intra-National	Inter-National

Das Interesse der vorliegenden Untersuchung zielt ob des Forschungsobjekts zwar primär auf interpersonale und intergrupale Konflikt ab, jedoch stellen gerade in der Familie, als Ort intimen Zusammenlebens, intraindividuelle Konflikte eine wichtige Komponente für familiäre Konflikte dar, da hier die Mitglieder weniger über ihre Funktionen definiert sind als über ihre Person selbst. Daher sind intraindividuelle Konflikte in diesem Kontext vor allem in Wechselwirkung mit vorkommenden interindividuellen Konflikten zu sehen.

In Bezug auf soziale Konflikte bietet Glasl beispielsweise eine dreigliedrige Unterscheidung nach Streitgegenständen, den Erscheinungsformen von Konflikten und den Eigenschaften der Konfliktparteien an, mithilfe dessen sich die zahlreichen Ansätze geordnet betrachten lassen.¹³⁷ Die erste der genannten Kategorien zielt auf das WAS eines Konflikts ab und betrachtet die Art des Konfliktgegenstandes als Ausgangspunkt. Hierzu existieren zahlreiche Ansätze, die teilweise davon ausgehen, dass den Konfliktbeteiligten der Gegenstand bewusst ist und dieser benannt werden kann, zum Teil diese Bewusstheit aber auch nicht vorhanden ist. Auch in jüngeren Publikationen finden sich zahlreiche Unterteilungen, die eine solche Perspektive einnehmen. Beispielsweise differenzieren von Rosenstiel und Nerdinger zwischen Bewertungs-, Verteilungs-, Beurteilungs- und Beziehungskonflikten.¹³⁸ Kellermanns und Eddleston hingegen unterscheiden kognitive¹³⁹ (auch Sach- oder Faktenkonflikte), prozessuale¹⁴⁰ (auch Prozesskonflikte) und Beziehungskonflikte¹⁴¹ (auch emotionale Konflikte).¹⁴² Neben einer Reihe von Merkmalen, lassen sich diese drei Konfliktformen vor allem hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Performance des Unternehmens

136 Vgl. Galtung (1965: 348).

137 Vgl. Glasl (2011a: 54).

138 Vgl. v. Rosenstiel/Nerdinger (2011: 307).

139 Gemeint sind Konflikte um Sachthemen, also was ist zu tun?

140 Gemeint sind Konflikte um Prozesse, also wie ist etwas zu tun?

141 Gemeint sind Konflikte um die soziale Beziehung zwischen den Konfliktparteien.

142 Vgl. Kellermanns/Eddleston (2004: 211). Ähnlich auch Kellermanns/v. Schlippe (2012: 431 ff.).

bzw. der Organisation, in der sie stattfinden, unterscheiden. Können Prozess- und Sachkonflikte, sofern diese nicht unkontrolliert ausufern, mitunter eine konstruktive Wirkung haben, indem Probleme erkannt und so angegangen werden, entfalten Beziehungskonflikte regelmäßig eine negative Wirkung. Der Grund hierfür liegt darin, dass Beziehungskonflikte meist eine hohe emotionale und affektive Komponente besitzen, die eine Eskalation des Konflikts begünstigt. Empfinden die beteiligten Personen beispielsweise ihr eigenes Selbstwertgefühl und ihre Position innerhalb der Gruppe als bedroht, verwenden sie viel Zeit und Ressourcen darauf, diese Bedrohung zu eliminieren. Die Folgen sind Misstrauen, Angst und Frustration sowie der Aufbau von Koalitionen. Die ursprünglichen Aufgaben und Ziele rücken zunehmend in den Hintergrund. Beziehungskonflikte können somit die Performance von Familienunternehmen merklich reduzieren.

Neuvians bietet mit ihrer Konfliktsystematik schließlich eine Unterscheidung zwischen einer personenorientierten, strukturorientierten und einer inhaltsorientierten Ebene.¹⁴³ Demgegenüber nimmt die zweite Kategorie nach Glasl die Erscheinungsformen des Konflikts in den Blick, fragt also nach dem WIE. Als prominente Vertreter sind hier beispielhaft Dahrendorf und Pondy zu nennen, die Konflikte in latent und manifest unterteilen.¹⁴⁴ Diese Unterscheidung ist für den weiteren Verlauf dieser Arbeit von hoher Relevanz, da an zahlreichen Stellen hierauf zurückgegriffen wird. Unter latenten Konflikten werden dementsprechend solche Konfliktsituationen verstanden, die im Gegensatz zu manifesten Konflikten noch nicht eskaliert und offenkundig ausgebrochen sind. Das Potenzial ist zwar vorhanden, der Konflikt schwelt jedoch noch vor sich hin und steht ähnlich einem Vulkan kurz vor dem Ausbruch. Kommt es zum Ausbruch und zur Offenlegung des Konflikts, kann von Manifestation gesprochen werden. Differenziert wird somit nach Grad der Austragung eines Konflikts als auch der Bewusstheit der beteiligten Personen.

Die dritte Kategorie nach Glasl stellt auf die Eigenschaften der Konfliktparteien und deren Beziehung zueinander ab. Mit der Frage nach dem WER, in quantitativer als auch qualitativer Weise, lassen sich nach Ansicht des Verfassers wesentliche Charakteristika von Konflikten aufdecken, nicht zuletzt, um eine disziplinenmäßige Zuordnung vornehmen zu können. Eine tiefere Darstellung mit Beschreibung der jeweiligen Typologien kann an dieser Stelle nicht stattfinden.¹⁴⁵

Darüber hinaus unterscheidet Glasl mit dem Mikro-, Meso- und Makrolevel zwischen drei verschiedenen Typen von Konfliktarenen, die sich an der Reich-

143 Vgl. Neuvians (2011: 62 f.).

144 Vgl. Dahrendorf (1958) und Pondy (1967).

145 Glasl (2011a: 59) liefert hier u. a. einen systematischen wie auch umfassenden Überblick.

weite und dem Konfliktraum bemessen. Welcher Ebene ein Konflikt zugeordnet werden kann, hängt neben dem beteiligten Personenkreis auch von den Konfliktgegenständen ab. Dabei spielen offizielle Zugehörigkeiten zu einem bestimmten Level zunächst keine Rolle, relevant ist ausschließlich die Reichweite der Auswirkungen, die im Einzelfall Gruppengrenzen und Zugehörigkeiten überschreiten können. Der Mikrolevel ist dadurch gekennzeichnet, dass mindestens zwei Individuen bzw. die Mitglieder kleiner Gruppen miteinander Konflikte austragen. Das soziale Beziehungsgeflecht und die Struktur der Gruppe sind transparent und für jeden Beteiligten erkennbar. Demgegenüber erweitert der Mesolevel das Komplexitätsniveau dahingehend, dass innerhalb dieser Gebilde Subgruppen auftreten, die miteinander in Beziehung stehen. Eine unmittelbare soziale Beziehung zwischen allen Mitgliedern ist nicht mehr gegeben, sondern findet institutionalisiert über einzelne Personen statt. Hierdurch wird zusätzliches Konfliktpotenzial gestiftet, da Konflikte nun sowohl auf Mikro- als auch auf der Mesoebene auftreten können. Eine weitere Steigerung der Komplexität lässt sich bei Konflikten auf Makroebene feststellen. Nun treffen Vertreter von Gruppen auf Gruppenebene aufeinander, die jeweils aus unterschiedlichen Richtungen Verantwortung und Macht ausüben. Glasl nennt in diesem Zusammenhang beispielhaft einen politischen Konflikt auf Kommunalebene, in dem sowohl die Verwaltung als auch Parteigremien durch Entsendung von Vertretern aktiv sind. Anders als auf Mikro- und Mesoebene tritt hier eine zusätzliche Verschachtelung von Zugehörigkeiten auf, die wiederum für eine gesteigerte Komplexität sorgt. Die für die vorliegende Arbeit relevanten Konflikte bewegen sich, wie gezeigt werden wird, zum überwiegenden Teil auf Mikroebene und teilweise auf Mesoebene.

Abgegrenzt werden muss der Terminus des Konflikts von intuitiv nahen Begriffen wie Aggression, Verhandlungen und Konkurrenz. Zwar treten wie auch immer geartete Aggressionen oftmals in Konfliktsituationen zutage, sie bilden allerdings mehr potenzielle Folgen, als dass sie konstituierende Bestandteile von Konflikten wären. Verhandlungen bilden als soziale Phänomene dem Konflikt verwandte Situationen. Allerdings liegt der Fokus hier auf dem Zweck des Erreichens eines gemeinsamen Ziels, an dem alle beteiligten Parteien interessiert sind. Das auch hier vorhandene Konfliktpotenzial kann sich nach Regnet jedoch erst beim Scheitern bzw. einer ungeplanten Eskalation entfalten und in einen Konflikt umschlagen.¹⁴⁶ In Hinblick auf Konkurrenzsituationen nimmt Müller-Bader die Position ein, dass Konflikt und Konkurrenz graduelle Abstufungen des gleichen Phänomens sind¹⁴⁷, jedoch kommt es wesentlich auf die konkrete Ausgestaltung eines Konkurrenzkampfes an, ob der konfliktionäre Charakter

146 Vgl. Regnet (2001: 8).

147 Vgl. Müller-Bader (1977: 13).

überwiegt oder der leistungsstimulierende Charakter eines positiven Ordnungssystems im Vordergrund steht und das Verhalten der beteiligten Personen determiniert.

Aufgrund der Vielzahl von Konflikttypologien, Begriffen und theoretischen Grundlagen, existieren in der Literatur notwendigerweise zahlreiche Definitionsansätze. Diese lassen sich ebenfalls nach verschiedenen Gesichtspunkten, wie der zugrundegelegten Disziplin systematisieren und reichen von sehr allgemeinen und breiten bis zu spezifischen und eng eingegrenzten Ansätzen.

Zielt Dahrendorf¹⁴⁸ mit seiner soziologisch orientierten Definition auf die Beziehung zwischen verschiedenen (sozialen) Elementen ab und ist generell weiter gefasst, beschränken sich beispielsweise Fröhlich und Drever¹⁴⁹ lediglich auf einen intrapsychischen Zustand, der durch gefühlte bzw. erlebte, gleichzeitige Widersprüche und Spannungen charakterisiert ist.

Demgegenüber versucht Glasl mit seiner Definition von sozialen Konflikten mehrere bestehende Ansätze zu integrieren. Als sozialer Konflikt gilt hier jede Interaktion, die zwischen Aktoren erfolgt und mindestens einer dieser Aktoren Unvereinbarkeiten im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit einem anderen Akteur dergestalt erlebt, dass durch das Realisieren dieser Unvereinbarkeiten eine Beeinträchtigung durch den anderen Akteur eintritt.

Neben diesen eher abstrakten Definitionsversuchen existieren in der Praxis Konfliktbeschreibungen, die sich aus dem Kreis der beteiligten Parteien oder dem Konfliktkontext heraus ergeben. Neuvians unterscheidet hier beispielsweise Wirtschaft, Familie und Politik bzw. Unternehmen, Generationen und Staaten.¹⁵⁰

Nähert man sich dem Phänomen Konflikt etymologisch, fällt die Mehrdimensionalität im Lateinischen auf. Zum einen können unter *confligere* bzw. *fligere* Tätigkeiten wie Streiten, Kämpfen, Zusammenstoßen und Schlagen verstanden werden, zum anderen bedeutet *confligo* transitiv so viel wie ich halte zusammen oder schlage zusammen (intransitiv = zusammenstoßen, kämpfen). Simon weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass sich die Bedeutung eines Begriffes letztlich durch die jeweilige Verwendung ergibt.¹⁵¹ Insofern lassen sich Konflikte durch den überwiegend zeitgenössischen Sprachgebrauch westlicher Gesellschaften auf psychische und soziale Phänomene beschränken.

Die angesprochene Mehrdimensionalität zeigt sich vor allem in der Gleich-

148 Vgl. Dahrendorf (1961: 201); hier heißt es: »Konflikt ist jede Beziehung zwischen Elementen (...), die sich durch objektive (latente) und subjektive (manifeste) Gegensätzlichkeiten kennzeichnen lässt (...).«

149 Vgl. Fröhlich (2010: 287).

150 Vgl. Neuvians (2010: 65).

151 Vgl. Simon (2010: 10).

zeitigkeit von trennenden und verbindenden Elementen. Um überhaupt miteinander streiten und kämpfen zu können, muss hierüber, als eine Art Voraussetzung, Einigkeit bestehen. Simon macht diesen Umstand insbesondere bei Konflikten in Familienunternehmen aus, zwischen dessen Teilnehmern eine spezifische Verbindung besteht und die sich, anders als einander völlig fremde Personen, auf welche Art auch immer, eben nicht egal sind.¹⁵²

Für die vorliegende Arbeit erscheint eine Konfliktdefinition sinnvoll, die einerseits auf bereits vorhandene, thematisch verwandte Ansätze aufbaut und andererseits auf das Untersuchungsobjekt fokussiert. Unter Konflikt sollen demnach solche Situationen verstanden werden, die durch:

- soziales Handeln,
- mindestens doppelt widersprüchliches Verhalten und
- das Vorhandensein einer prozessualen Eigendynamik gekennzeichnet sind.

Die Betonung der sozialen Komponente unterstreicht die Fokussierung auf interpersonale Konflikte. Zwar werden intrapsychischen Konflikten, wie oben angesprochen, ebenfalls Bedeutung zugemessen; im Hinblick auf das vorliegende Untersuchungsziel spiegelt sich diese jedoch insbesondere im interpersonalen Konfliktgeschehen wider.

Das widersprüchliche Verhalten kommt u. a. dadurch zum Ausdruck, dass es in der Kommunikation zwischen den Konfliktparteien zur aktiven Negation kommt. Nicht nur in der systemischen Sicht auf Konflikte, wie weiter unten ausgeführt ist, nimmt die Kommunikation eine bzw. die konstituierende Rolle ein. Messmer spricht u. a. davon, dass sich Konflikte durch Kommunikation vollziehen und bei Nichtfortführung der notwendigen Widerspruchskommunikation beendet sind.¹⁵³ Die vorliegende Definition setzt also auch auf die Bedeutung von kommunizierten Widersprüchen und Negationen.

Das Geflecht aus Widersprüchen deutet in Verbindung mit der prozessualen Eigendynamik auf den Charakter der Eskalation hin. Mit Eskalation ist einerseits das nicht statische Verlaufsgeschehen gemeint als auch die Tendenz zur Verschärfung der kommunizierten Gegensätze, also der Prozess der Konfliktsteigerung.

Dieser Ansatz abstrahiert bewusst von Ursachen, beteiligten Individuen, dem Konfliktkontext oder möglichen Austragungsformen und stellt das Kommunikationsgeschehen in den Vordergrund der Betrachtung. Hierdurch wird der Konflikt als soziales Phänomen verstanden, sowohl aus Sicht der beteiligten Personen als auch aus der Forschungsperspektive. Dabei grenzt sich dieses

152 Vgl. Simon (2011: 200 f.).

153 Vgl. Messmer (2003: 83).

Verständnis von rein psychologischen oder anderen soziologischen Herangehensweisen ab.

2.5.2 Eskalationslogiken

Der Eskalation von Konflikten kommt eine besondere Bedeutung zu, da dieses Phänomen eine wesentliche negative Facette des Konfliktgeschehens beschreibt. Eskalation umfasst den Prozess der Steigerung des Konflikts sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Weise; Glasl spricht auch von einem »Strudel der Konfliktereignisse, [...] die einen mitzureißen droht.«¹⁵⁴.

Bevor nun eine Beschreibung der Eskalationsdynamiken erfolgt, wird zunächst überblicksartig auf den Zusammenhang von Konflikten und Emotionen eingegangen. Emotionen können, wie im weiteren Verlauf der Arbeit an zahlreichen Stellen gezeigt wird, als eine Art allpräsender Begleiter in Konfliktsituationen gelten. Je nachdem, worum sich ein Konflikt dreht, sind die Beteiligten mehr oder weniger emotional betroffen. Besonders wenn es um Themen geht, die die menschlichen Bedürfnisse wie Erhalt bzw. Steigerung des Selbstwertgefühls, Erzeugung von Bindung, Sicherung von Kontrolle und Lustgewinnung bzw. Unlustvermeidung, betreffen, ist das Verhalten und Denken der beteiligten Personen stark emotional geprägt. Beziehungskonflikte, in denen es unmittelbar um die Bindung und auch das Selbstwertgefühl geht, entfalten so eine besonders hohe emotionale Betroffenheit.¹⁵⁵ Emotionen stellen somit eine Art Indikator für die Bedrohung oder Befriedigung dieser Bedürfnisse dar.

In der Literatur ist der Begriff der Emotion nicht einheitlich definiert. Je nachdem, welche Perspektive eingenommen wird, kommt es zur synonymen Verwendung weiterer Begriffe wie Gefühle, Affekte, Empfindungen oder Instinkt. In Bezug auf die Wirkung, die Emotionen in Konfliktsituationen einnehmen, lassen sich vier Komponenten herausarbeiten: Emotionen repräsentieren subjektive, zumeist negative empfundene Erlebnisse, durch Wahrnehmung und Bewertung eines Stimulus, mit dem sowohl eine physiologische Aktivierung als auch ein Handlungsimpuls einhergeht.

Die Wirkung emotionaler Erfahrungen, die in einer physiologischen Aktivierung wie beispielsweise Hautrötungen, Veränderung der Mimik, Steigerung der Pulsfrequenz als auch in einem Handlungsimpuls, wie Vorwürfe und Anschuldigungen zurückzuweisen oder bestimmte Aussagen zu treffen, bestehen,

154 Glasl (2011a: 39).

155 An dieser Stelle wird keine abschließende Erklärung von Emotionen geliefert, sondern der spezifische Zusammenhang mit Konflikten herausgestellt. Eine tiefere Auseinandersetzung mit Emotionen findet sich bspw. bei Rost (2005); Birbaumer/Schmidt (2006); Rothermund/Eder (2011); Kurilla (2013); Izard (1999).

stellen dann oft das Grundskript für die nachfolgend beschriebenen Eskalationsdynamiken dar. In der Literatur wird auch von emotionalen Schemata gesprochen. Diese Schemata repräsentieren u. a. bestimmte Erfahrungen in Bezug auf die o.g. Bedürfnisse. Besonders in Familienunternehmen können sich hier unter Geschwistern entsprechende Schemata herausbilden, die beispielsweise auf Ungleichbehandlung durch die Eltern resultieren (betroffen sind hier meist das Selbstwertgefühl und die Bindung). Kommt es später zu Konflikten zwischen den Geschwistern, werden diese Schemata automatisch abgerufen und färben die Auseinandersetzung entsprechend.

Je mehr es um emotional bedeutsame Themen geht, desto mehr greifen emotionale Schemata in die Interaktion ein und es entwickeln sich negative Konflikte.¹⁵⁶ Glasl spricht im Zuge von Konflikteskalationen auch von einem Eigenleben, das Emotionen in den Konfliktbeteiligten gewinnt und die Wahrnehmungsfähigkeit und das Willensleben überlagert.¹⁵⁷

Zahlreiche Autoren bringen das Eskalationsgeschehen daher mit einer Art Eigendynamik in Verbindung, die den Beteiligten zumindest teilweise abspricht aktiv und bewusst Einfluss zu nehmen. Dieser Prozess geht einher mit Mechanismen wie beispielsweise einer verzerrten Perzeption der jeweils anderen Konfliktpartei, feindseligem und zunehmend destruktivem Verhalten.

Eben diese Wirkungen werden von Glasl durch folgende fünf Basismechanismen erklärt:¹⁵⁸

1. *Zunehmende Projektion bei wachsender Selbstfrustration.* (Typischerweise kommt es zu negativen Zuschreibungen zwischen den Konfliktbeteiligten. Diese Projektionen ergeben sich vor allem aus den aufgebauten inneren Spannungen, die aus der Frustration über die eigene Situation resultieren. Projektionen und Frustrationen sind miteinander, ähnlich einem Teufelskreis, verknüpft und bilden daher eine wichtige Voraussetzung für den Eskalationsprozess.)
2. *Ausweitung der strittigen Themen bei gleichzeitiger kognitiver Komplexitätsreduktion.* (Während eines Konfliktverlaufs kommt es gewöhnlich zu einer bewussten Ausweitung, also aus einer entsprechenden Motivation heraus, als auch zu einer unbewussten Ausweitung, im Sinne eines unbemerkten Ausstrahlens des Konflikts auf andere Gegenstände oder Fragen. Dies kann als Issue-Lawine bezeichnet werden und sorgt für eine generell gestiegene Komplexität. Parallel zu dieser Komplexitätszunahme kommt es jedoch zu einer kognitiven Komplexitätsreduktion bzw. zu unzulässigen

156 Vgl. v. Schlippe/Kellermanns (2008: 42).

157 Vgl. Glasl (2011a: 39).

158 Vgl. Glasl (2011a: 207 f.). Kursiv im Original. Die folgenden Ausführungen beziehen sich, soweit nicht anders vermerkt, auf diese Quelle.

- Vereinfachungen von Zusammenhängen, zu denen die Konfliktparteien mehr oder weniger gezwungen sind. Beide Tendenzen hängen also wieder unheilvoll miteinander zusammen und sorgen in ihrer Kombination für eine weitere Verschärfung des Konflikts.)
3. *Wechselseitige Verflechtung von Ursachen und Wirkungen bei gleichzeitiger Simplifizierung der Kausalitätsbeziehungen.* (Gewissermaßen als Ausgangslage eines Konflikts können wie auch immer geartete Unterschiede hinsichtlich der vertretenen Interessen oder Positionen angesehen werden. Jede Konfliktpartei bildet nun, meist unbewusst, eigene Erklärungen über diese Unterschiede und gelangt zu einem gefühlten Ursache-Wirkungs-Netz, was es zu verteidigen gilt, da es meist diametral zu dem der anderen Konfliktparteien aufgebaut ist. Somit kommt es schließlich auch zu Konflikten über den Konflikt selbst als auch zu Konflikten über mögliche Konfliktlösungen. Gleichzeitig wird erneut von einer Tendenz der Simplifizierung gesprochen, um die selbst konstruierten Ursache-Wirkung-Zusammenhänge möglichst klar und einfach vor sich zu sehen und im »Idealfall« eine globale Ursache zu identifizieren. Ziel solcher gebildeter Zusammenhänge ist, Leitlinien für das eigene Handeln zu finden.)
 4. *Ausweitung der sozialen Dimension bei gleichzeitiger Tendenz zum Personalisieren des Konflikts.* (Mit zunehmender Konfliktdauer und -intensität kommt es zum Phänomen der Vergrößerung der Arena des Konflikts. Neben den ursprünglich beteiligten Konfliktparteien, werden von diesen mehr und mehr Individuen oder Gruppen involviert, um hierdurch die eigene Machtbasis zu vergrößern bzw. als Reaktion auf den Gegner zu erhalten. Diese Dynamik gewinnt besonders dann an Fahrt, wenn sich eine Seite durch das Verhalten der anderen Seite gezwungen sieht zu reagieren. Durch die Verbreiterung der Konfliktarena nimmt die Komplexität aus Sicht aller Beteiligten drastisch zu und trägt dazu bei, dass Handlungen immer weniger auf die jeweiligen Personen bezogen werden, sondern immer mehr auf das selbst konstruierte Bild des Gegners. Die damit einhergehende Personalifizierung sorgt dafür, dass im Miteinander dämonisierte Zonen entstehen, für die sich keine Partei verantwortlich sieht, wohl aber der jeweilige Gegner als ursächlich ausgemacht wird.)
 5. *Beschleunigung durch Bremsen.* (Neben den bisher dargestellten Dynamiken nehmen sich die Konfliktparteien insbesondere relativ zu ihrem Gegenüber wahr. Es kommt zu einem permanenten Abgleich der Verhältnisse, wobei jede Partei bestrebt ist, ihre Position zu halten bzw. auszubauen. Im undurchsichtigen Gewirr von verzerrter Perzeption und zunehmender Komplexität, setzt sich eine Art Teufelskreis in Bewegung, der dadurch gekennzeichnet ist, dass jede Partei fürchtet ihre Position zu verschlechtern. Dadurch werden Anstrengungen unternommen, die basierend auf der Antizipation der geg-

nerischen Handlungen, die eigene Position mindestens erhalten oder stärken sollen. Durch die gegenseitige Antizipation kommt es jedoch zu einer spiralförmigen Steigerung dieser Instrumente, da beide Seiten der paradoxen Annahme erliegen, der Gegner würde sich hierdurch zur Einsicht bringen lassen.)

An dieser Stelle soll es nicht darum gehen Eskalations- oder Prozessmodelle von Konflikten in aller Tiefe darzustellen, als mehr auf die allgemeinen Determinanten der Konflikte innewohnenden Dynamiken einzugehen. Die oben beschriebenen Basismechanismen haben, wie bereits angedeutet wurde, ein destruktives Potenzial, was in Summe dazu führt, dass es zu einer ungewollten und kaum steuerbaren Eigendynamik des Konfliktprozesses kommen kann, die an Intensität und Beschleunigung zunimmt. Mit fortschreitender Eskalationsstufe findet zudem ein Wandel, weg von der ursprünglichen Sachfrage, hin zur Beziehungsebene statt, die es den beteiligten Individuen weiter erschwert den Konflikt unter Kontrolle zu bringen bzw. dieses Ziel zu Gunsten einer Auseinandersetzung um jeden Preis in den Hintergrund rücken lässt. Die oben beschriebenen Basismechanismen bilden somit eine Hintergrundfolie für das Eskalationsgeschehen in Konflikten. Ein wesentlicher Faktor, der eine solche Entwicklung begünstigt, ist das Entstehen einer zirkulären Kausalität, die auf der oben angesprochenen Simplifizierung der Kausalitätsbeziehungen fußt. Im Laufe eines Konflikts sehen alle beteiligten Parteien ihr Handeln schließlich nur noch als Reaktion auf das Verhalten der Gegenpartei, Ursachen und Wirkungen geraten so für alle Beteiligten in eine Endlosschleife. Glasl spricht hier auch von wechselseitiger Kausalität im Sinne einer Selbstansteckung.¹⁵⁹ Ausgehend von einer ursprünglichen Auseinandersetzung über Sach- oder Beziehungsthemen kommt es zu einem Konflikt über den Konflikt und in der Folge zu einem Konflikt über die Konfliktlösung. Es wird dann davon gesprochen, dass nicht mehr die Menschen den Konflikt haben, sondern der Konflikt die Menschen.¹⁶⁰

In enger Nähe zu den von Glasl vorgeschlagenen Basismechanismen finden sich in der Konfliktanalyse weithin akzeptierte, eskalationsbegünstigende Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster. Von Schlippe und Kellermanns sprechen von vier Stufen, die beginnend mit einer eingeschränkten Fähigkeit zur Perspektivenübernahme bis hin zu Dämonisierungstendenzen reichen.¹⁶¹ Mit zunehmender Konflikteskalation und einander beigebrachten Kränkungen und Demütigungen gelingt es den Konfliktparteien immer weniger, sich in die Situation des Gegenübers hineinzuzusetzen und den Konflikt aus einer anderen

159 Vgl. Glasl (2011a: 216 ff.).

160 Vgl. Glasl (2011a: 39); Glasl (2011b: 31); auch v. Schlippe/Kellermanns (2008: 43).

161 Vgl. v. Schlippe/Kellermanns (2008: 44 f.).

Perspektive als der eigenen zu betrachten. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit das Konfliktgeschehen in einfachen linearen Ursache-Wirkung-Zusammenhängen zu sehen, wobei der Konfliktpartner bzw. dessen Verhalten als einzig mögliche Ursache identifiziert wird. Kommt es nun zu einer Steigerung in der Verzerrung der Wahrnehmungen und Deutungen, wird vom fundamentalen Wahrnehmungsfehler oder Attributionsfehler gesprochen. Das Verhalten der anderen Konfliktparteien wird entsprechend als destruktiv gewertet; es findet eine Zuschreibung negativer und böser Motivationen statt, auf die entsprechend reagiert werden muss. Eben diese gefühlte Pflicht zur Reaktion, die beidseitig vorhanden ist, und hier liegt eine wesentliche Ursache für die Eigendynamik von Konfliktverläufen, führt zu einer weiteren Verschärfung des Konflikts und dazu, dass ein Teufelskreis aus Vertrauensverlust, verzerrter Wahrnehmung und destruktivem Verhalten auf beiden Seiten entsteht. Aufgrund der Ansicht, sich seinem Gegenüber nur pflichtgemäß zu erwehren, vermeiden die Beteiligten Dissonanzen und Spannungen, verschiedentlich wird hier sogar von einer Eskalation mit gutem Gewissen gesprochen.

Im Laufe eines solchen Teufelskreises kann durch mittlerweile tief verankertes Misstrauen und Antipathie zusätzlich eine feindselige Komponente hinzukommen, die sämtlichen Handlungen, unabhängig von der wahren oder intendierten Motivation, eine Feindseligkeit unterstellt, sodass diese als Angriffe gewertet werden müssen. Die Krönung dieser Mechanismen besteht in den bereits beschriebenen dämonisierten Zonen. Das Gegenüber wird einzig und allein als ein mit allen Mitteln zu bekämpfender Feind angesehen und die Umwelt in »Gut vs. Böse« oder »für mich vs. gegen mich« eingeteilt.

Bezieht man diese Muster auf Konfliktodynamiken, die in bzw. zwischen Gruppen ablaufen, kann von einer Selbststabilisation gesprochen werden, die dadurch zustande kommt, dass die Mitglieder »shared-beliefs«¹⁶² entwickeln, mit denen sie sich bzw. ihre Positionen gegenseitig und wechselseitig bestätigen und festigen.

Neben diesen Beschreibungen der Eskalationsdeterminanten erklärt Simon das Eskalationsgeschehen analog zum Hochbieten beim Pokern. Der jeweilige Einsatz repräsentiert hierbei die Negation der Erwartungen des Gegenübers bzw. das negativ entgegengebrachte Verhalten wie etwa Beleidigungen. Goffman spricht auch von korrektiven Prozessen, die notwendig werden, wenn Interaktionspartner einander Verletzungen oder Missachtung entgegenbringen, die das jeweilige Image potenziell bedrohen.¹⁶³ Da beiden Parteien ab einer bestimmten Eskalationsstufe zudem die Prämisse des »Gewinnen-Wollens« unterstellt werden kann und derjenige verliert, der aussteigt, folgen beide der Logik des Üb-

162 Vgl. Langfield-Smith (1992: 361 f.).

163 Vgl. Goffman (2010: 24 f.).

erbietens oder zumindest des Ausgleichens. Der Konflikt verschärft sich demnach mit jeder Handlung, die wiederum als Antwort auf die gegnerische vorhergehende Handlung zu verstehen ist. Die von beiden Seiten angestrebte Situation des Gewinnens kann als komplementärer Zustand verstanden werden, in der klar die Rollen von Verlierer und Gewinner verteilt sind. Allerdings wird eben durch den beidseitigen Versuch eine solche Ordnung herzustellen, eine Symmetrie erzeugt, die durch einen dynamischen Schlagabtausch gekennzeichnet ist und eine Art permanentes Unentschieden repräsentiert.¹⁶⁴ Der Konflikt existiert demnach solange, bis durch Niederlage einer Konfliktpartei die komplementäre Beziehung hergestellt wurde. Simon zufolge bedeutet dies im Umkehrschluss aber auch, dass Konflikte theoretisch längere Zeit überleben können.¹⁶⁵ Solch latent vorhandene Konflikte ruhen solange, bis sich eine Seite dazu entscheidet die Symmetrie wieder herzustellen bzw. die Rechnung zu begleichen. Die offenen Rechnungen entstehen im Konfliktgeschehen dadurch, dass die gesamte Interaktionshistorie der Konfliktparteien jeweils bewertet und in einer Kontenlogik dokumentiert wird. Je nachdem ob Handlungen als positiv oder negativ bewertet werden, kommt es zu einer individuellen Haben- oder Soll-Buchung. Als problematisch ist insbesondere die Bewertung selbst zu betrachten, da diese aus der individuellen Perspektive des Einzelnen heraus geschieht und somit, insbesondere im Hinblick auf die oben beschriebenen Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster in Konflikten, teilweise differierende Wertmaßstäbe zugrunde gelegt werden.

2.5.3 Konflikte aus systemischer Sicht

Simon zufolge befassen sich Systemtheorien nicht nur mit den einzelnen Elementen eines Systems, sondern besonders mit ihren Strukturen und den Wechselbeziehungen dieser Elemente.¹⁶⁶ Passend zu dem übergeordneten Rahmen und dem Untersuchungsobjekt dieser Arbeit, sollen Konflikte daher auch aus einer systemtheoretischen Perspektive betrachtet werden. Hierzu wird kurz auf zwei wesentlichen Elemente der autopoietischen Systemtheorie, der Kommunikationstheorie und der eigentlichen autopoietischen Systemtheorie eingegangen. Hiermit wird die Verständnisgrundlage für die nachfolgend beschriebene parasitäre Wirkung von Konflikten geschaffen, auf die, wenn es weiter unten um den konfliktbedingten Untergang von Familien geht, zurück-

164 Vgl. Watzlawick et al. (2011: 103 f.), die in Analogie hierzu die kommunikative Auseinandersetzung im Zuge zwischenmenschlicher Wahrnehmung beschreiben.

165 Vgl. Simon (2010: 86).

166 Vgl. Simon (2010: 9).

gegriffen wird. Die kursorisch dargestellten Inhalte orientieren sich daher ausschließlich an der Relevanz für die weitere Betrachtung von Konflikten in Familienunternehmen und sind entsprechend knapp gehalten.

Soziale Systeme nach Luhmann bestehen, konstituieren und grenzen sich von ihrer Umwelt allein durch Kommunikation ab. Dies ist die Voraussetzung, damit verschiedene Individuen (in systemtheoretischen Kontexten werden diese auch als psychische Systeme bezeichnet) miteinander überhaupt ein soziales System bilden können. Die Kommunikation selbst wird als sinnverarbeitend bzw. Bedeutung schaffend angesehen; analog hierzu wirkt das Bewusstsein des psychischen Systems.¹⁶⁷ Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit der Differenzbildung, also zwischen verschiedenen Bedeutungen zu unterscheiden und Abgrenzungen zu treffen. Bonacker spricht hier von kommunizierten Sinnvorschlägen, aus denen Erwartungen gebildet werden können, um hieran ebenfalls Kommunikation und neue Erwartungen anzuschließen.¹⁶⁸ Die in jeglichen menschlichen Beziehungen natürlich vorhandene doppelte Kontingenz kann also durch Kommunikation reduziert werden und somit die Basis für eine belastbare soziale Beziehung legen. Luhmann zufolge ist dann von einem Konflikt zu sprechen, wenn einer Kommunikation, die ihrerseits eine Erwartung ausdrückt, widersprochen wird. Es kommt somit zu einer Synthese von Kommunikationen, in der sich die gegenseitigen Sinnzumenutungen ablehnen oder abschwächen. Simon geht hier noch eine Stufe weiter und setzt die Negation der Negation voraus, einem *Nein* muss also ein *Nein* folgen.¹⁶⁹

In sozialen Systemen schließt demnach Kommunikation an Kommunikation an und sichert somit den Fortbestand als auch die Möglichkeit der Abgrenzung eines Systems. Diese Reproduktionsfunktion eines sozialen Systems aus sich selbst heraus bei gleichzeitiger Abgrenzung gegenüber der eigenen Umwelt wird von Luhmann als Autopoiesis bezeichnet.¹⁷⁰ Dabei determinieren der jeweilige Zustand und die Struktur als auch die operationelle Geschlossenheit eines Systems die Möglichkeiten der Reproduktion. Insbesondere die operationelle Geschlossenheit sorgt dafür, dass systemexterne Elemente nicht in systeminterne Operationen eingreifen können; die Prozesse sind gegenüber der Welt abgegrenzt. In engen sozialen Beziehungen kann es jedoch zu struktureller Kopplung zwischen Systemen kommen.¹⁷¹ Diese Kopplung ist durch einen rekursiven Interaktionsaufbau gekennzeichnet und ist so zu verstehen, dass Irri-

167 Vgl. Luhmann (2004: 225); Reese-Schäfer (2011: 24).

168 Vgl. Bonacker (2008: 268).

169 Vgl. Simon (2010: 12).

170 Der Begriff der Autopoiesis wurde ursprünglich durch Maturana und Varela geprägt und war bei ihnen auf die rekursiven Selbsterhaltungsprozesse in lebenden Systemen bezogen. Vgl. Varela et al. (1974: 187 ff.).

171 Vgl. Maturana/Varela (2010: 210).

tationen, also relevante und wirkungsvolle Einwirkungen auf ein System, wechselseitig stattfinden und zueinander passen. Auf die weiter oben angesprochenen psychischen Systeme bezogen bedeutet dies, anstelle von an sich anschließender Kommunikation, bewusste Gedanken, die aneinander anschließen. Kommunikation bzw. Gedanken bilden somit die kleinste Einheit von Systemen.

Kommt es allerdings zu einer Unterbrechung bzw. der Beendigung dieser Operationen, ist die Existenz des Systems beendet. Hieraus kann gefolgert werden, dass nur die Fortführung von kommunizierten Negationen von vorhergegangenen Negationen für den Erhalt eines Konflikts sorgen können und eben dieser durch Beendigung dieser Kommunikationsoperationen als erloschen anzusehen ist.

Auch soziale Konflikte können als eine Art System verstanden werden. Allerdings sieht Luhmann diese nicht als gleichwertig zu anderen Systemen an, sondern schreibt diesen einen eigenen Charakter zu, der durch seine parasitären Wirkungen gekennzeichnet ist. Parasitär deswegen, weil immer ein zugrundeliegendes System, im Sinne eines Wirts, vorhanden sein muss.¹⁷² Dieses System wird gewissermaßen vom Konflikt befallen und dessen ursprüngliche Kommunikationslogik überlagert; es folgt ein Wandel der widerspruchsfreien Kommunikationsmuster hin zu einer durch Widersprüche geprägten Konfliktkommunikation. Die zerstörerische Wirkung entfaltet sich dergestalt, dass es zu einer Absorption der Ressourcen und Kräfte des Ursprungssystems kommt, die im Extremfall bis zu einer Desintegration des Wirtsystems führen kann. Das Ausbreiten des Konflikts geschieht insbesondere dadurch, dass durch die zunehmende Bewusstwerdung des originären Dissenses, immer weitere Themen und insbesondere die soziale Beziehung in den Konflikt integriert werden. Daher bezeichnet Luhmann dies als Generalisierungstendenz von Konflikten.

Zwar funktionieren dieser Logik nach Konflikte ebenfalls nach den Regeln der Autopoiese, allerdings spricht Luhmann wie oben angedeutet nicht uneingeschränkt von einem Systemstatus, da er immer auf ein gastgebendes »Wirt-System« angewiesen ist. Zu einem solchen System wird der Konflikt erst dann, wenn er von anderen Prozessen im selben Phänomenbereich abgrenzbar ist und bewusst wahrgenommen wird. Ohne systemexterne Einwirkungen/Irritationen, die auf eine Beendigung des Konflikts ausgerichtet sind, wird sich dieser durch Reproduktion seiner Kommunikationen am Leben erhalten.¹⁷³ Dennoch sind Konflikte in ihrer Existenz auf soziale Systeme angewiesen, diese bilden damit eine notwendige Voraussetzung bzw. eine Art Nährboden.

Dieser recht einseitig negativen Betrachtung von Konflikten setzt Simon

172 Vgl. Luhmann (1984: 531).

173 Vgl. Luhmann (1984: 537).

entgegen, dass Konflikten systemtheoretisch keinesfalls ausschließlich destruktive Wirkungen zugeschrieben werden dürfen. Demnach weisen Konflikte auch darauf hin, wo Systeme mit Problemen konfrontiert sind, die ihr Überleben in Frage stellen. Sie besitzen daher eine Art »Alarmierfunktion«¹⁷⁴, in der zunächst eine Chance gesehen werden kann, existenzsichernde Reaktionen auszulösen.

2.5.4 Konflikte in Familien

Gegenüber den bislang eher allgemeinen Ausführungen zu Konflikten kommt mit der Betrachtung von familientypischen Konflikten nun ein sehr spezifischer Charakter hinzu. Bevor diese im Einzelnen dargestellt und voneinander abgegrenzt werden, wird zunächst in gebotener Kürze auf den Begriff der Familie selbst eingegangen und beschrieben worin die Besonderheiten dieser Lebensform liegen.

Familien bilden, modernen Vorstellungen entsprechend, den verbundensten und intimsten Ort des gemeinsamen Lebens von Personen. Zwar haben sich über die Jahrhunderte hinweg die Aufgaben und Bedürfnisse, die von Familien erwartet als auch diesen zugeschrieben werden verändert, der besondere Charakter familiären Zusammenlebens gegenüber anderen Formen des Zusammenwirkens von Personen bleibt jedoch erhalten.

In der Literatur finden sich engere und weitere Definitionen, die von der reinen Kernfamilie bis zu einem erweiterten Verständnis reichen, das mehrere Generationen einschließt. Unter der Kernfamilie wird dabei die rechtlich gesicherte Lebens- und Hausgemeinschaft verstanden, die neben beiden Elternteilen auch die unmündigen Kinder umfasst.

Der wissenschaftliche Beirat für Familienfragen der Bunderegierung definiert demgegenüber Familie folgendermaßen: »Familie ist eine Gruppe von Menschen [...], die miteinander verwandt, verheiratet oder verschwägert sind, gleichgültig, ob sie zusammen oder getrennt leben, ob die einzelnen Mitglieder noch leben – oder bereits verstorben – ein Glied in der Entstehung von Familie sind.«¹⁷⁵ Diese weite Beschreibung deutet bereits die Problematik an, die einem Definitionsversuch innewohnt. Wesentlich ist hier das zugrunde gelegte Verständnis von Familie, was sich aus der eingenommenen Perspektive ableitet. So unterscheiden sich beispielsweise familienpsychologisch geprägte Ansätze erheblich von amtlichen bzw. politischen Zwecken dienende Ansätze.

Auch hinsichtlich der Funktionen, die der Familie zugeschrieben werden,

174 Vgl. Simon (2010: 95).

175 Wissenschaftlicher Beirat für Familienfragen (1984: 27).

existieren in der Literatur verschiedene Ansichten. Zwar besteht über die Kernfunktionen der Reproduktion, der Sozialisation, der Haushaltsführung bzw. Existenzsicherung und der Regeneration größtenteils Einigkeit, jedoch werden gelegentlich auch Freizeitausgleichsfunktion oder Spannungsausgleich genannt.

Standen in vorindustriellen Zeiten noch ökonomische Notwendigkeiten im Mittelpunkt des Familienlebens, wandelte sich dies mit zunehmender Industrialisierung der Gesellschaft hin zu einer Privatisierung und einer Spezialisierung der Familie. Die Einheit von Arbeit bzw. Produktion und familiärem Zusammenleben, die im »ganzen Haus« stattfand, wurde zugunsten eben dieser Spezialisierung aufgebrochen. Die Arbeit wurde, hervorgerufen durch gesellschaftliche und technische Veränderungen, ausgelagert und damit einhergehend rückten nun mehr und mehr emotionale und psychische Funktionen in den Mittelpunkt des familiären Zusammenlebens. Demnach stehen nach heutigem Verständnis die emotional geprägten Beziehungen in Familien mehr im Vordergrund, welche sich insbesondere durch Kommunikation zwischen den Familienmitgliedern vollzieht.

Eben diese Emotionalität ist eine der Hauptunterschiede wenn es darum geht, die Familie von anderen Formen menschlichen Zusammenwirkens abzugrenzen. Anders als beispielsweise in Unternehmen gelten in Familien Liebe, Treue, Bindung und Loyalität als Währung, die untereinander ausgetauscht werden. Eine finanzielle Kompensation ist hier also nicht zu erwarten, was jedoch nicht bedeutet, dass im Miteinander keine interne Kontenlogik angewendet wird, um dem eigenen Gerechtigkeitsverständnis Rechnung zu tragen. Dieses, in Familien in der Regel auf Gleichheit und Bedürftigkeit basierende Gerechtigkeitsverständnis wird abstrakt gesprochen durch Bilanzierung der gegenseitig erbrachten Leistungen auf inneren Konten umgesetzt, allerdings wird hier ein langfristiger Ausgleich zwischen den Individuen angestrebt.¹⁷⁶ Sofern dieser Ausgleich bzw. die Erwartung darauf jedoch nicht stattfindet, kommt es zu hoch emotional und oft destruktiven Formen des Ausgleichs. Darin spiegelt sich auch wider, dass nicht die Funktionen bedeutsam sind, sondern die einzelnen Personen und deren Beziehungen im Sinne einer Nicht-Austauschbarkeit.

In Bezug auf die Kommunikation selbst spricht Luhmann von enthemmter Kommunikation in Familien, was bedeutet, dass über sämtliche Themen ausnahmenlos kommuniziert wird und von Seiten der Familienmitglieder hierzu auch Bereitschaft besteht. Alle Inhalte, die für die Familie und deren Mitglieder relevant sind, werden durch Kommunikation thematisiert. Allerdings muss diese Art der Kommunikation als höchst individuell betrachtet werden, da es eben keine Regeln gibt, die Form, Modi oder Inhalte vorgeben. Vielmehr

176 Vgl. v. Schlippe/Groth (2006: 120).

herrscht in jeder Familie eine Art eigentümlich, spezifische Kommunikationskultur, die sich durch die eigene Historie herausgebildet hat. Darüber hinaus findet familiäre Kommunikation zum überwiegenden Teil mündlich, nicht formalisiert und unmittelbar zwischen Anwesenden statt, was dazu führt, dass kommunizierte Inhalte teilweise unvollständig und nur kurzzeitig durch die Familie erinnert werden. Simon et al. weisen außerdem darauf hin, dass die Kommunikation auf die beteiligten Individuen, mit ihren jeweiligen Bedürfnissen, angepasst sei.¹⁷⁷

Wird die oben genannte moderne Form der Kernfamilie im Hinblick auf Familienunternehmen wieder in den Fokus gerückt, wird die Abgrenzung zu anderen Formen der Familie, wie beispielsweise die reduzierte Kernfamilie oder dynastische Familien, umso deutlicher, was dem Wesen von Familienunternehmen allerdings nicht gerecht wird. Daher definieren die allermeisten Autoren Familie in Bezug auf Familienunternehmen als Gruppe von Personen, die in einem verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander stehen und von einer Ursprungsreihe abstammen, inklusive aller angeheirateten Ehepartner. Der Familienbegriff ist hier eben nicht an die Mitgliedschaft unmündiger Kinder im Elternhaushalt gebunden, sondern stellt mehr ab auf die durch eigene Tradition und Familienkultur geprägte Beziehung der Familienmitglieder. In diesen Fällen findet sodann der Terminus Unternehmensfamilie verbreitet Anwendung. In Anlehnung an die weiter oben vorgestellte Definition kommt zusätzlich noch die Komponente des im gemeinsamen Eigentum befindlichen Unternehmens hinzu, welche sowohl die innerfamiliären Beziehungen beeinflusst als auch auf den Erhalt dieses Eigentums im Familienverband abzielt.

Die aus den obigen Ausführungen ableitbare Relevanz familiärer Kommunikation bekommt allerdings in Unternehmensfamilien eine weitere brisante Bedeutung. Zunehmend werden Inhalte aus der Umwelt des Systems Familie in dessen Kommunikation integriert bzw. kommt es zu einer Art Übergreifen, was für eine besondere Prägung verantwortlich ist. Diese Prägung spiegelt die Präsenz des Unternehmens mit seinen spezifischen Belangen wider und sorgt mithin für eine hochindividuelle Kommunikationskultur mit eigenen Ritualen und Regeln hinsichtlich Inhalt und Form der Kommunikation. Es kann dann von einer Persönlichkeit der Familie gesprochen werden, die mehr ist als die Summe aller Mitgliederpersönlichkeiten. Insofern spielt die »Enthemmung« der Kommunikation nach Luhmann in Unternehmensfamilien eine besondere Rolle.

Kommt zu diesen Kommunikationsmustern noch die Fähigkeit einer Familie dazu über Generationen hinweg bestimmte Werte, Verhaltensmuster oder Kontrollmechanismen weiterzugeben, im Sinne des Erhalts einer Ursprungs-

177 Vgl. Simon et al. (2005: 35). Insbesondere Kindern oder senioren Familienmitgliedern wird ihren Bedürfnisse entsprechend kommunikativ anders begegnet.

idee, kann von einer institutionellen Familie gesprochen werden. Luhmann beschreibt Institutionen in diesem Zusammenhang als zeitlich, sachlich und sozial generalisierende Verhaltenserwartungen, die in sozialen Systemen strukturdeterminierend wirken.¹⁷⁸ Eben diese Institutionen ermöglichen es Familien über Generationen hinweg bestimmte Muster zu tradieren und in der Selbstwahrnehmung als Einheit erhalten zu bleiben. Klein spricht davon, dass die modernen Familien überwiegend Merkmale einer Kleinfamilie (Ehepaare plus unmündige Kinder) aufweisen, jedoch nur bei wenigen der beschriebene institutionelle Charakter vorhanden ist.¹⁷⁹

Diesen Ausführungen entsprechend wird deutlich, dass Unternehmensfamilien in mannigfaltigen Konstellationen und Organisationsformen auftreten. Um ein Verständnis für die spezifischen Konflikte von Unternehmensfamilien zu erzeugen, werden diese im Folgenden voneinander abgegrenzt.

In zahlreichen Fällen trifft man in Familienunternehmen die weiter oben beschriebene klassische Klein bzw. Kernfamilie an, die zumeist in jüngerer Generationenfolge aktiv ist. Je fortgeschrittener die Generationenfolge, desto komplexer werden in der Regel die familiären Verhältnisse, da sowohl die Anzahl der Familienmitglieder insgesamt als auch die Anzahl der Stämme bzw. Gruppierungen innerhalb der Familie zunehmen. Im Wesentlichen wird in der Literatur daher zwischen Kernfamilie, Großfamilie und dynastischer Familie unterschieden. Sobald die Abkömmlinge einer Familie ihrerseits Kernfamilien gründen, kann von Großfamilie gesprochen werden. Kommt es in der dritten und den nachfolgenden Generationen wieder zu Bildung von Kernfamilien, entsteht ein Gebilde, welches als dynastische Familienkonstellation beschrieben wird. Bei entsprechender Aktivität im Unternehmen wird bisweilen auch von Vettern-Konsortium gesprochen. Eng damit verknüpft ist jedoch das in obiger Definition angesprochene gemeinsame Eigentum eines oder mehrerer Unternehmen und die Leitung durch die Familie, was neben der gemeinsamen Idee unternehmerisch aktiv zu sein den Familienverband insgesamt eint. Ähnlich differenzieren auch Simon, Wimmer und Groth die möglichen Erscheinungsformen, allerdings kommt hier noch das Mehr-Familien-Unternehmen dazu, welches durch zwei unabhängige Gründerfamilien charakterisiert ist.¹⁸⁰ In diesem Fall kommt es zu einer Art parallelen Entwicklung von zwei Familien.

Werden die in Familien aktiven Personen anhand der von ihnen eingenommenen Rollen betrachtet, lassen sich mehrere Konfliktfelder identifizieren. Je nachdem aus wie vielen Mitgliedern eine Familie besteht, ergeben sich verschiedene Beziehungsdya-den, -triaden, -tetraden usw., die durch eine Vielzahl

178 Vgl. Luhmann (2009b: 12 f.).

179 Vgl. Klein (2010: 58).

180 Vgl. Simon et al. (2005: 83 ff.).

weiterer Beziehungen einzelner Familienmitglieder zu Personen im erweiterten Familienkreis und Relationen untereinander zusätzlich an Komplexität und Interdependenzen gewinnen. Vordergründig stehen hier die Konflikte zwischen den Elternteilen, Konflikte zwischen Geschwistern und Konflikte zwischen Eltern und Kindern. Zusätzlich dazu treten in Abhängigkeit von der familiären Struktur auch Konflikte bzw. potenziell konflikthafte Verbindungen zwischen den oben genannten Beziehungseinheiten als auch Generationen als Ganzes auf.

Aufgrund der Besonderheiten familiärer Strukturen und Beziehungen, insbesondere in Abgrenzung zu anderen sozialen Kontexten, ist davon auszugehen, dass auch das Konfliktverhalten von Familien bestimmten, eigenen Regeln folgt.

Neben den allgemeinen Verhaltens- und Kommunikationsregeln einer Familie bestehen allerdings noch weitere, auf einzelne Beziehungen beschränkte Charakteristika. So ist, anders als im Verhältnis der Elternteile, bei der Eltern-Kind Beziehung eher von einem Macht- und Verantwortungsgefälle zu sprechen.

Zahlreiche Studien belegen, dass Konflikte, die zwischen den Eltern ausgetragen werden, sich in vielen Fällen negativ auf die Kinder und jugendlichen Familienmitglieder auswirken. Dies kann zu vielfältigen Störungen führen, wie beispielsweise einer Verletzung der familiären Ordnung oder Struktur. Sofern Kinder in elterliche Konflikte hineingezogen werden, kann der Fall eintreten, dass diese ihre eigentliche Rolle verlassen oder sich hierzu gezwungen sehen zu vermitteln oder zu schlichten. Kinder, die in dieser Rolle Erfolg haben, weil die Eltern es zulassen oder dies unbemerkt geschieht, werden durch diese Erfahrung entscheidend in ihrer Entwicklung geprägt. Ähnliche Verhaltensweisen können dann, mitunter völlig unbemerkt, im Erwachsenenalter in sozialen Beziehungen angewendet werden und beispielsweise im beruflichen Kontext Konfliktpotenzial erzeugen. Auf weitere Störungen oder Entwicklungsanomalien soll an dieser Stelle aus Platzgründen jedoch nicht umfassend eingegangen werden.

Nicht selten münden ungelöste Konflikte zwischen Eltern in Ehescheidungen, die in jüngeren Zeiten gesellschaftlich mehr und mehr akzeptiert sind. Die Wirkungen manifestieren sich nicht nur in negativen Emotionen und Repräsentationen familiärer Beziehungen, sondern auch in der direkten Beziehung zwischen Eltern und Kindern. Daher kann im Zuge von Eltern-Eltern-Konflikten oftmals von einem Spill-Over Effekt auf die Beziehung zu den Kindern gesprochen werden, die dadurch ebenfalls durch den originären Konflikt beeinflusst sind.¹⁸¹

Eltern-Kind-Konflikte finden hingegen typischerweise zwischen einem oder

181 Vgl. Cummings/Davies (2002: 46). Siehe auch Krishnakumar/Buehler (2000: 25 ff.); Erel/Burman (1995); Gerard et al. (2006: 952). An dieser Stelle soll nicht verschwiegen werden, dass Spill-Over Effekte nicht ausschließlich negativer Natur sein müssen. Bei einem konstruktiv geführten Streit mit einer guten Lösung kann von positiven Effekten auf die Kinder ausgegangen werden. Siehe hierzu auch Schneewind (2010: 166 f.).

mehreren Elternteilern und einem oder mehreren Kindern statt. Dabei werden diese Konflikte zwischen den Eltern, die gleichzeitig erziehungsberechtigt sind, und deren Kindern regelmäßig überlagert vom Erziehungsgeschehen, was vor allem durch das oben genannte Macht- und Beziehungsgefälle gekennzeichnet ist. Osborne und Fincham zufolge wird durch eben dieses Machtverhältnis die Entwicklung eines echten Konflikts verhindert, wie es unter Gleichberechtigten in anderen sozialen Gruppen zu beobachten ist.¹⁸² Desweiteren weisen diese Autoren darauf hin, dass Eltern-Kind-Konflikte eine wichtige Sozialisationskomponente darstellen, um die Kinder auf spätere Konflikte vorzubereiten. Schneewind führt in diesem Zusammenhang den Aufbau einer sicheren Bindungsbeziehung als Voraussetzung für einen erfolgreichen Start ins Leben an,¹⁸³ was in Bezug auf das soziale Miteinander auch für die Fähigkeit mit Konflikten umzugehen gilt.

Im Kontext von Geschwister-Konflikten weisen Gano-Phillips und Fincham darauf hin, dass die Barrieren, insbesondere im Vergleich zu anderen sozialen Kontexten, eher als niedrig anzusehen sind, da einerseits der Fortbestand der Beziehung nicht als gefährdet erachtet wird bzw. diese eine höhere Robustheit aufweist und andererseits ein breites Spektrum an Konfliktpotenzial vorhanden ist.¹⁸⁴ Dieses natürlich vorhandene hohe Konfliktpotenzial gewinnt zusätzlich durch die hohe Interaktionsintensität und -frequenz zwischen Geschwistern an Bedeutung. Zusätzlich kann in vielen Fällen von einer Art Konkurrenzbeziehung zwischen den Geschwisterkindern ausgegangen werden, welche insbesondere durch eine mögliche Ungleichbehandlung der Eltern an Schärfe gewinnt und als Auslöser vieler Konflikte betrachtet werden kann. Zahlreiche Autoren messen Geschwister-Konflikten ebenfalls eine große Bedeutung für deren Sozialisation und Konfliktkompetenzentwicklung zu. Vandell und Bailey differenzieren mit dem Verhalten der Eltern bzw. der Beziehung zu diesen und individuellen Persönlichkeitsmerkmalen der Geschwisterkinder zwischen zwei potenziellen Konfliktquellen.¹⁸⁵ Demnach wirken sich sowohl Konflikte zwischen den Eltern und damit einhergehender familiärer Stress, Aufmerksamkeitsdefizite und wahrgenommene Ungerechtigkeiten auf die Konfliktwahrscheinlichkeit zwischen Geschwisterkindern aus als auch beispielsweise eine durch Temperament erhöhte Konfliktbereitschaft eines Kindes.

Zusätzlich hierzu können, sofern in einer Familie vorhanden, Konflikte zwischen den Generationen auftreten. Besonders in Unternehmensfamilien lassen sich häufig generationenübergreifende Verhaltens-, Werte- und Kom-

182 Vgl. Osborne/Fincham (1994: 133).

183 Vgl. Schneewind (2009: 17).

184 Vgl. Gano-Phillips/Fincham (1995: 214 ff.).

185 Vgl. Vandell/Bailey (1992: 251 ff.).

munikationsmuster erkennen, die beispielsweise auf Loyalität für die Familie oder den Erhalt eines gemeinsamen Unternehmens ausgerichtet sind. Ein solches transgenerationales Erbe kann jedoch dann zu Konflikten führen, wenn für nachfolgende Generationen die Notwendigkeit – beispielsweise durch eine von der Gesellschaft herangetragene Freiheit zur Selbstentfaltung – besteht, hiervon abzuweichen und damit eine Verletzung der ursprünglich eingeführten Regeln und Erwartungen stattfindet.¹⁸⁶

2.6 Konflikte in Familienunternehmen

Neben diesen allgemeinen Aussagen zu Konflikten und zum Konfliktverhalten von Familien, unabhängig, ob diese über einen Unternehmensanschluss verfügen, werden im Folgenden Unternehmensfamilien und ihre typischen Konflikte in den Fokus gerückt. Hierzu werden zunächst die Ausgangslage solcher Familien und deren Voraussetzungen dargestellt, um daraus das spezifische vorhandene Konfliktpotenzial abzuleiten. Im Anschluss daran werden zwei exemplarische Konfliktfelder idealtypisch beschrieben und auf ihre Wirkung hin analysiert.

2.6.1 Die Ausgangslage von Unternehmensfamilien

Zunächst einmal muss festgestellt werden, dass Unternehmensfamilien ebenfalls Familien, wie im oben beschriebenen Sinne, sind. Allerdings gesellen sich in Unternehmensfamilien weitere Charakteristika hinzu, die diese, wie vielbeschrieben, so anders erscheinen lassen. Vordergründig ist hier die gewachsene Verbindung mit einem Unternehmen zu sehen, die bereits in den weiter oben dargestellten Erklärungsmodellen deutlich wird. Insbesondere Wimmer hebt mit seinem Terminus der Ko-Evolution die Kopplung der Systeme Familie und Unternehmen hervor.¹⁸⁷ Diese Kopplung sorgt dafür, dass sich beide Systeme wechselseitig beeinflussen und prägen und daher nicht getrennt voneinander gedacht werden können. Zudem können beide Systeme im Familienunternehmenskontext füreinander als konstituierend angesehen werden, da sie jeweils als relevante Systemumwelt wirken. In Bezug auf die weiter oben dargestellten originären Aufgaben und Funktionen von Familie, kommt es durch die struk-

186 In den Interviews wurde immer wieder auf solche Konstellationen verwiesen, bspw. im Zusammenhang mit den gesellschaftlichen Veränderungen in den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg oder Ende der 1960er Jahre.

187 Vgl. Wimmer et al. (2004: 5 f.). Ebenso befassen sich bspw. Simon (2011: 8) und Simon et al. (2005: 17 ff.) mit der strukturellen Kopplung in Familienunternehmen.

tuelle Kopplung mit einem Unternehmen zu einer Erweiterung dieser. Die Familie bezieht das Unternehmen in ihren Verantwortungsbereich mit ein und lässt ihm dementsprechend familiäre Ressourcen zukommen. Umgekehrt lassen sich in den allermeisten Fällen auch im jeweils angeschlossenen Unternehmen Tendenzen beobachten, die eine Orientierung am familiären Funktionsspektrum vermuten lassen. Langfristigkeit, insbesondere im Hinblick auf den Erhalt der Verbindung von Familie und Unternehmen, als auch eine eher risikoaverse Strategiewahl belegen dies. Grundsätzlich kann also davon ausgegangen werden, dass durch die Kopplung beider Systeme eine erhöhte Komplexität entsteht, die sich insbesondere auch in Konfliktsituationen zeigt und auswirkt.

Eine besondere Brisanz entsteht allerdings dadurch, dass sich das System der Familie in vielfältiger Weise vom System des Unternehmens unterscheidet, dergestalt, dass die Literatur zum Teil von konfligierenden Zielen der Systeme oder kontradiktorischen Regeln spricht.

Die Familie kann dabei, wie gezeigt wurde, als ein an Personen orientiertes System verstanden werden, das heißt weder die Rolle noch die Funktion eines Individuums, wie dies im Unternehmenskontext der Fall ist, steht im Vordergrund, sondern die Person als Familienmitglied, das in den sozialen Kontext der Familie eingebettet ist, zählt. Dementsprechend werden das Handeln, Denken und die Kommunikation eher durch Emotionen und Affektionen als von ökonomisch sachlichen Prinzipien geprägt. Dies schlägt sich besonders in Konfliktsituationen nieder, in denen es im weiteren oder engeren Sinne um die Beziehungen zwischen Mitgliedern eines Familienunternehmens geht. Von Schlippe und Kellermanns sprechen hier von emotionalen Konflikten, die in der Regel mit negativen Emotionen einhergehen.¹⁸⁸

Als weitere typische Differenzierungsmerkmale können beispielsweise Zugangs- und Austrittsmöglichkeiten zu den Systemen, die bereits angesprochenen Kommunikationslogiken und das jeweils verwendete Prinzip des Ausgleichs genannt werden. Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang den Gerechtigkeitslogiken zu, die in jedem System implizit festlegen, woran sich das Handeln bemisst und was als richtig und gerecht wahrgenommen wird. Treffen nun, wie in Unternehmensfamilien, verschiedene Funktionslogiken aufeinander, kann dies, in Form von Widersprüchen und Paradoxien, ein besonderes Konfliktpotenzial erzeugen.

Neben diesen Charakteristika gilt für Familien allgemein und für Unternehmensfamilien insbesondere, dass zwischen den Mitgliederpersonen hohe Abhängigkeiten dergestalt bestehen, dass das Feld nicht ohne weiteres von einzelnen Konfliktparteien verlassen werden kann. Diese Abhängigkeiten bestehen sowohl auf emotionaler als auch auf finanzieller und macht- bzw. einflussori-

188 Vgl. v. Schlippe/Kellermanns (2008: 41).

entierter Basis und sorgen dafür, dass Konflikte zwischen den Personen, die gewissermaßen in eine Arena gesperrt sind, nicht ohne weiteres durch Ausscheiden beendet werden können.

Aus der engen Verzahnung beider Systeme ergibt sich zudem eine starke Präsenz unternehmensrelevanter Themen im eigentlichen Familienkontext. Dies resultiert nicht zuletzt aus dem Umstand, dass das Unternehmen für den Gründer – wie auch für nachfolgende Generationen – eine identitätsstiftende Wirkung hat. Hierzu gehören sowohl das Unternehmen betreffende Gespräche am Küchentisch als auch die sprichwörtliche Anwesenheit des Unternehmens als »Kuckuckskind« in intimen Familiensituationen wie etwa der Geburt eines Kindes. Hierdurch kommt es zu einer Verknappung bestimmter familiärer Ressourcen wie Aufmerksamkeit und familienpezifischer Kommunikation. Diese Verknappung kann dafür sorgen, dass für die Familie notwendige Kommunikation, im Sinne der oben beschriebenen Enthemmung, nicht mehr stattfindet und langfristig gefühlte Defizite aufgebaut werden, die beispielsweise Entscheidungen erheblich erschweren oder zu einer Art Konkurrenz führen können.

Familienunternehmen verfügen, durch die weiter oben ausführlich beschriebene Verknüpfung der Systeme Familie und Unternehmen sowohl über spezifische Stärken als auch Schwächen, welche sich in Unternehmen, die als Nicht-Familienunternehmen zu klassifizieren sind, so nicht vorfinden. Zur Untersuchung und Beschreibung der Konsequenzen dieser besonderen Ressourcen, die nach Ansicht zahlreicher Autoren eher zu Wettbewerbsvorteilen gegenüber Nicht-Familienunternehmen führen¹⁸⁹, hat sich das Modell der Familiness nach Habbershon und Williams als nützlich erwiesen.¹⁹⁰ Dieser Ansatz definiert Familiness als Bündel von potenziellen Ressourcen, die aus der Interaktion der drei Dimensionen Familie, Unternehmen und Eigentum resultieren. Die Autoren sprechen von insgesamt vier Quellen, aus denen sich diese Ressourcen ergeben können. (1) Physisches Kapital wie Immobilien, Standorte und Anlagen, (2) Humankapital wie gebundenes Wissen und Kompetenzen, (3) organisationales Kapital wie bestimmte Technologien, Steuerungssysteme oder Unternehmenskultur und (4) Prozesskapital wie besondere Kommunikationsstrukturen und Führungskompetenzen etc.

Zusätzlich ziehen die Autoren das Konstrukt des Familien-Faktors heran, welcher den beschriebenen potenziellen vier Ressourcen eine positive oder eine negative Prägung verleiht. Diese ergibt sich aus der jeweiligen Ausübung der Eigentums-, Kontroll- und Führungsfunktion der Unternehmensfamilie. Daher

189 Vgl. Wimmer et al. (2004: 5); Fueglistaller/Zellweger (2005: 10); Haunschild (2007: 48 f.); v. Schlippe (2007: 115).

190 Vgl. Habbershon et al. (2003: 451 ff.); Habbershon/Williams (1999: 1 ff.).

kann festgestellt werden, dass, je nach Wirkung des Familien-Faktors auf die einzelnen Fähigkeiten von Familienunternehmen, diese als eine Ressource anzusehen sind, die zum einen auf besondere Weise mit der Organisation verbunden sind bzw. sich überhaupt erst aus dieser ergeben und zum anderen als eine Art Effizienzparameter für die typischen Ressourcen eines Unternehmens wirken. Beispielhaft für Familienunternehmen ist hier eine über Generationen gewachsene Organisations- und Beziehungskultur zu nennen, die sicherstellt, dass das besondere Wissen der jeweiligen Führungsgeneration an die Nachfolger weitergegeben wird und damit erhalten bleibt.

Die Summe der Familienfaktoren, die auf die jeweiligen Ressourcen wirken, kann demnach als Familiness bezeichnet werden, welche sich in Form von besonderen Stärken oder Schwächen des Familienunternehmens entfaltet.¹⁹¹ Aus diesem Grund sprechen u. a. Wimmer et al.¹⁹² davon, dass Familienunternehmen eine Janusköpfigkeit zu attestieren sei, welche sich darin zeigt, dass sich die gleichen Ressourcen in verschiedenen Kontexten und unter bestimmten Voraussetzungen sowohl positiv als auch negativ für das Familienunternehmen erweisen können. Rösen weist darauf hin, dass genau dieser Umstand in existenzbedrohenden Krisen dazu gereichen könnte, den Krisenverlauf dahingehend zu beeinflussen, das Familienunternehmen insgesamt scheitern zu lassen.¹⁹³ In Summe wird durch diese Darstellung ein wesentliches Charakteristikum von Familienunternehmen verdeutlicht. Erst durch die Kopplung zweier Systeme kommt es zur Entfaltung von Ressourcen, die sowohl konstruktiv als auch destruktiv wirken können. In Bezug auf familiäre Konflikte lässt sich bereits erahnen, wie und warum diese auf das Unternehmen übergreifen und hier wirken.

Hierneben lässt sich aus dem bereits weiter oben beschriebenen 3-Kreis-Modell nach Tagiuri und Davis weiteres Konfliktpotenzial ableiten. Dieses Modell erlaubt es verschiedene Rollen in Familienunternehmen zu identifizieren, wobei zwischen sieben möglichen Rollenausprägungen differenziert wird, welche die beteiligten Personen potenziell einnehmen können. Entsprechend der drei sich überlappenden Systeme¹⁹⁴ existieren drei originäre Rollen und vier Mischformen. Diese Vielzahl von möglichen Rollen erzeugt für die Mitglieder eine, gegenüber Einzelsystemen, gesteigerte Komplexität. Die Rollenvielfalt gewinnt außerdem noch dadurch an Bedeutung, dass einzelne Personen notwendigerweise zwischen verschiedenen Rollen wechseln, wenn sie gleichzeitig Mitglied mehrerer Systeme sind, welche mitunter gegensätzlichen Logiken fol-

191 Vgl. Mühlebach (2004: 61).

192 Vgl. Wimmer et al. (2005: VI); Simon et al. (2005: 22 f.).

193 Vgl. Rösen (2007: 58).

194 Gemeint ist hier neben dem System der Familie und dem Unternehmen die Eigentums-sphäre am Unternehmen als eigenes System.

gen bzw. Widersprüchlichkeiten verlangen. Ein eingängiges Beispiel ist der Familienvater, der gleichzeitig als geschäftsführender Gesellschafter fungiert und je nach Kontext, am gemeinsamen Küchentisch oder Firmenbesprechungstisch, zwischen beiden Rollen wechselt.

Die daraus resultierende Problematik wirkt sowohl auf den Vater selbst als auch auf seine Umwelt. Einerseits muss sich die Person bewusst sein, welche Rolle sie gerade annimmt und vor allem welche Kommunikations- und Verhaltensregeln anzuwenden sind. Andererseits bildet die soziale Umwelt Erwartungen an ein Individuum, welches sich an der jeweils eingenommenen bzw. zugeschriebenen Rolle orientiert. Groth spricht in diesem Zusammenhang davon, dass die Systemmitglieder von den Logiken ihrer Mitgliedssysteme kommunikativ in Anspruch genommen werden¹⁹⁵, was auf die mächtige Wirkung von Systemlogiken auf Individuen hindeutet.

Daraus resultiert, dass sowohl Missverständnisse als auch Verwechslungen möglich sind und das Verhalten einzelner Personen teilweise als irrational oder zumindest nicht angemessen erscheint. Rösen beschreibt diese Situation treffend als »Rollendurcheinander«, in welches sich unter anderem mit dem 3-Kreis-Modell Transparenz bringen lässt, um das in Familienunternehmen durch die Kopplung mehrerer Systeme angelegte Konfliktpotenzial besser zu verstehen.¹⁹⁶

Dieses Rollendurcheinander führt zusätzlich dazu, dass die Mitglieder von Unternehmensfamilien besonders anfällig sind, Opfer von pragmatischen Paradoxien zu werden. Aus kommunikationstheoretischer Sicht zeichnen sich Paradoxien im Allgemeinen dadurch aus, dass sich Personen in bestimmten Situationen mit sich einander ausschließenden Handlungsanweisungen und Erwartungen konfrontiert sehen, deren gleichzeitige Erfüllung unmöglich ist.¹⁹⁷ Für Personen in paradoxen Entscheidungssituationen bedeutet dies, dass eine »richtige« Lösung der Situation nach logischen Gesichtspunkten nicht zu realisieren ist, da die Befolgung der einen Logik zwangsläufig die Verletzung einer anderen Logik mit sich bringt. Diese Widersprüchlichkeit mündet in eine Art Denkkrise, die für den Betroffenen aufgrund der Unmöglichkeit der Lösung als unangenehm empfunden wird. Simon et al. sprechen in diesem Kontext von einer Unentscheidbarkeit.¹⁹⁸ Als Prämisse hierzu kann eine Art Doppelbindung herangezogen werden, die dafür sorgt, dass die betroffenen Personen sich den

195 Vgl. Groth (2008: 33).

196 Rösen (2007: 51).

197 Vgl. v. Schlippe (2007: 115). Für eine tiefergehende Betrachtung von Paradoxien in Familienunternehmen siehe v. Schlippe/Groth (2006); v. Schlippe (2009: 51 ff.).

198 Vgl. Simon et al. (2005: 29). Diese Unentscheidbarkeit läuft darauf hinaus, dass paradoxe Situationen auch als eine Art Nullsummenspiel empfunden werden können: Was richtig ist, ist gleichzeitig falsch.

Funktionslogiken der einzelnen Systeme nicht entziehen können; das Spielfeld kann dementsprechend nicht einfach verlassen werden. Zudem gilt für Paradoxien die Bedingung, dass – sofern sie sich auflösen ließen – sie von vorneherein nicht als Paradoxie zu klassifizieren wären.

Simon et al. haben für Familienunternehmen insgesamt sechs Grundparadoxien herausgearbeitet, die auch die weiter oben beschriebenen unterschiedlichen Funktionslogiken der Systeme widerspiegeln:

1. Die Familie, ihre Mitglieder und deren Spielregeln stellen gleichzeitig Resource und Gefahr für das Unternehmen dar.
2. Die Kommunikation läuft in der Familie personenbezogen ab, d. h. es liegt ein Primat der Sozialdimension vor, wohingegen im Unternehmen sachbezogen kommuniziert wird, d. h. es liegt ein Primat der Sachdimension vor.
3. Gerechtigkeit wird in der Familie an Gleichheitserwartungen und Gleichbehandlung festgemacht, im Unternehmen existiert eine Ungleichbehandlung und Ungleichbehandlung.
4. Familienmitglieder befinden sich in der Rolle des Eigentümers, gleichzeitig dürfen sie jedoch nicht die typischen Entscheidungskriterien von Shareholdern anwenden.
5. Um erfolgreich am Markt zu bestehen, muss ein Unternehmen offen gegenüber seinen Umwelten sein und gleichzeitig stellt Unabhängigkeit – und damit eher geschlossene Grenzen für Familienunternehmen – einen der höchsten Werte dar.
6. Das ideelle Überleben einer Familie bzw. der Erhalt deren Identität wird durch Tradition und Vergangenheitsorientierung gesichert. Zum Überleben des Unternehmens bedarf es hingegen Innovation und Zukunftsorientierung.

Die o.g. Untersuchung zeigt, dass diese genannten Paradoxien an zahlreichen Stellen in Familienunternehmen vorhanden sind und durch ihre Wirkung den Erfolg bzw. den Bestand des Familienunternehmens als Ganzes in Gefahr bringen. In Bezug auf die Gefährdung der Existenz eines Familienunternehmens lässt sich das Beispiel von Magersucht passend anbringen, die das psychische und das körperliche System eines Menschen miteinander in Konflikt bringt. Ein solcher Konflikt ist insofern paradox, als das er bei Befriedigung der einen Interessenlage, beispielsweise der Hungerunterdrückung, die Interessen des jeweils anderen Systems verletzt. Der Gewinn des einen Systems bedeutet zugleich die Niederlage des anderen Systems, wobei auch der Sieg letztlich selbstzerstörerisch wirkt, da beide Systeme einander zum Überleben benötigen. Ähnlich verhält es sich auch in Familienunternehmen. Zwar sind die Systeme prinzipiell auch getrennt voneinander lebensfähig, jedoch konstituiert nur die Kopplung beider Systeme das Familienunternehmen als Ganzes. Im Umkehr-

schluss kann daher ein adäquates Paradoxienmanagement als Erfolgsfaktor für Familienunternehmen angesehen werden.

In Bezug auf die Gerechtigkeitsparadoxie kann das weiter oben angeführte Beispiel des geschäftsführenden Gesellschafters, der auch Familienvater ist, dahin gehend erweitert werden, dass eine Tochter¹⁹⁹, die im Unternehmen tätig ist, für das Unternehmen durch mangelnde Fähigkeiten und Leistung untragbar geworden ist. Dies würde bedeuten, dass der Vater und Geschäftsführer aus Perspektive des Unternehmens eindeutig handeln müsste. Aus familiärer Sicht trifft dies jedoch genau nicht zu, da Eltern in der Regel an ihren Kindern festhalten und diesen aus ihrer Elternrolle heraus größtmögliche Unterstützung zukommen lassen möchten. Der Vater sieht sich hier einem Entscheidungskonflikt ausgesetzt, der sowohl von einem sachlich-ökonomischen und einem emotional-persönlichen Pol determiniert wird.

Rüsen weist darauf hin, dass solch paradoxe Situationen, insbesondere in Krisensituationen, die Existenzbedrohung eines Familienunternehmens noch verschärfen kann, da möglicherweise Entscheidungen blockiert werden oder einseitig getroffen werden.²⁰⁰ Eine Entscheidung, die beispielsweise den Untergang des Unternehmens nach sich ziehen würde und demnach aus Perspektive des Unternehmens eindeutig abzulehnen wäre, kann unter Umständen aus Sicht der Familie absolut notwendig sein, damit deren Logik nicht verletzt wird bzw. dieses System nicht in seiner Existenz bedroht ist.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass, obwohl Paradoxien nicht generell selbst das Problem bzw. einen Konflikt darstellen, sondern lediglich eine hinreichende Basis hierfür legen; nur die Bewusstwerdung und ein adäquater, konstruktiver Umgang mit diesen als Lösung in Betracht kommen kann. Neuvians spricht in diesem Zusammenhang davon, dass auch die Folgen einer paradoxen Handlungsaufforderung zu einem sozialen Konflikt – sofern dieser im Sinne von eskalierten Widersprüchen definiert ist – führen können, wenn diese in die Kommunikation zwischen (potenziellen) Konfliktparteien einbezogen werden und eskalierend wirken.²⁰¹

2.6.2 Beteiligte Konfliktpartner

Das Interesse der vorliegenden Arbeit zielt ab auf die spezifischen Konfliktwirkungen, die aus einer Unternehmensfamilie auf das Familienunternehmen als Ganzes strahlen. Daher kommen grundsätzlich sämtliche Mitglieder einer

199 Die Wahl eines weiblichen Nachkommens in diesem Beispiel ist rein zufällig.

200 Vgl. Rüsen (2007: 52).

201 Vgl. Neuvians (2010: 43).

Unternehmensfamilie als relevante und potenzielle Konfliktpartner in Betracht. Dabei unterscheiden sich die Rollen und Positionen der jeweiligen Personen teilweise erheblich voneinander.

In Familienunternehmen wird das Eigentum am Unternehmen je entsprechend nachfolgerechtlicher Ausgestaltung von einem begrenzten oder einem ständig wachsenden Personenkreis gehalten. Hierdurch wird wesentlich bestimmt, wer im oben beschriebenen Sinne der Unternehmensfamilie zuzurechnen ist. Die als Konfliktpartner zur Verfügung stehenden Personenkreise sind also wesentlich dadurch determiniert, ob sie zur Unternehmensfamilie gehören oder nicht. Zusätzliche Komplexität entsteht dann, wenn die Familienangehörigen selbst nicht sicher sind, ob sie Teil einer Unternehmensfamilie sind oder nicht oder darüber Uneinigkeit besteht. Naheliegend sind hier angeheiratete Ehepartner, die aufgrund der engen sozialen Beziehung und familiären Nähe recht eindeutig dieser Sphäre zuzuordnen sind. Denkbar ist jedoch der Fall, dass ein Gründer die Atomisierung der Eigentumsanteile verhindern möchte und daher den Eigentümerkreis per se einschränkt. Für künftige Generationen bedeutet dies, dass Familienmitglieder bzw. ganze Stämme nicht Teil der Unternehmensfamilie werden. Zwischen Geschwistern oder Cousins kann somit ein gemeinsames Eigentum verhindert werden. Fühlen sich Abkömmlinge des Gründers jedoch auch ohne Anteile oder Ämter mit dem Unternehmen verbunden, kann dies zu einer Art ideellen Eigentumsansprüchen führen, über die möglicherweise Uneinigheiten bestehen und aus denen Konflikte resultieren können. Insofern ist der Kreis potenzieller Konfliktpartner in Familienunternehmen nicht per se auf Personen mit Eigentum beschränkt.

Darüber hinaus müssen in bestimmten Situationen auch bereits verstorbene Familienmitglieder mit in die Betrachtung einbezogen werden. Vordergründig ist in diesem Zusammenhang ein nicht mehr lebender Gründer bzw. Patriarch zu sehen, der beispielsweise ein konflikthaftes, immaterielles Vermächtnis dergestalt hinterlassen hat, das nach dem Ableben Konflikte um die Nachfolge oder die Fortführung des Unternehmens ausbrechen. In diesem Kontext wird gelegentlich auch vom transgenerationalen Schatten gesprochen.

2.6.3 Typische Konfliktfelder in Familienunternehmen

Somit wird ein weiterer wichtiger Unterschied zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen sichtbar. In Familienunternehmen sind spezifische Konfliktlagen, wie beispielsweise Geschwisterrivalitäten, Ehekrisen oder Erbschaftstreitigkeiten anzutreffen, mit denen Nicht-Familienunternehmen nicht konfrontiert sind. Dennoch darf es nicht heißen, dass die Familie per se als Quelle von familienunternehmensspezifischen Konflikten angesehen

werden muss, sondern, die Verbindung zwischen Familie und Unternehmen hierfür als ursächlich gelten muss. Allerdings weisen zahlreiche Autoren darauf hin, dass durch eben diese Bindung typisch familiäre Konflikte überhaupt erst den Weg ins Unternehmen finden und dort gegebenenfalls auch eine Dominanz entwickeln. Dies wird umso mehr begünstigt, je mehr Familienmitglieder im Unternehmen tätig sind bzw. Einfluss darauf ausüben und dadurch Familiennormen und spezifische Verhaltensweisen auch in den Kontext des Unternehmens übertragen werden.

Wimmer et al. sprechen in diesem Zusammenhang davon, dass durch die enge Verzahnung beider Systeme ein besonderes Bewusstsein und Management von Problemen und Konflikten gebildet werden muss, da die jeweiligen Systeme anderenfalls zum Austragungsort entsprechend systemfremder Konflikte werden, was sich höchst nachteilig auf das Gesamtkonstrukt Familienunternehmen auswirken könne. Beispielhaft können hier Konflikte genannt werden, die Simon als paradox klassifiziert. Dies ist dann der Fall, wenn der Gewinn eines Konflikts gleichzeitig auch Verlust bedeutet.²⁰² Entsprechend hierzu lässt sich das bereits weiter oben beschriebene Beispiel der Magersucht heranziehen, in dem die Systeme Psyche und Körper in einem Überordnungs-Unterordnungskonflikt miteinander stehen. Gewinnt das eine System den Konflikt, führt dies gleichzeitig auch zum Verlust, da beide Systeme füreinander überlebenswichtig sind. Dieses Schema kann analog auf Familienunternehmen übertragen werden, in dem eben auch die Systeme Familie und Unternehmen füreinander konstituierend wirken. Der Wegfall eines Systems bedeutet automatisch den Verlust des Status Familienunternehmen und somit auch den Untergang der Gesamtidentität bzw. der ko-evolutionären Beziehung der Systeme.

An dieser Stelle sei nochmals erwähnt, dass Konflikte in Familienunternehmen unter bestimmten Voraussetzungen auch konstruktive Wirkungen entfalten können. So sprechen beispielsweise Cosier und Harvey davon, dass besonders Konflikte um »tasks« und »processes« auch die Möglichkeit inhärent sei, Kreativität und beispielsweise gute Entscheidungen hervorzubringen, die sonst möglicherweise verborgen geblieben wären.²⁰³ Kellermanns und von Schlippe verweisen in diesem Kontext auf die Reduktion negativer Governance-Kosten.²⁰⁴ Durch eine offene Diskussion und die Klarstellung der eigenen Präferenzen kann so opportunistisches Verhalten verringert werden.

Zwar ist davon auszugehen, dass auch Sachkonflikte und Prozesskonflikte eine Wirkung auf die Beziehung der beteiligten Konfliktpartner haben, dies wird

202 Vgl. Simon (2010: 92).

203 Vgl. Cosier/Harvey (1998: 75).

204 Vgl. Kellermanns/v. Schlippe (2012: 432).

jedoch erst dann schädlich, wenn die Beziehungsthemen die ursprüngliche Angelegenheit überwiegen und eine emotionale Eskalation eintritt.

Ob allerdings ein bestimmter Konflikt als familienunternehmenstypisch anzusehen ist, hängt Neuvians zufolge, vor allem von der eingenommenen Perspektive ab.²⁰⁵ Unterschieden werden kann hier zwischen einer personalen, einer strukturorientierten und einer eher inhaltsorientierten Ebene.

Tabelle 2: Konfliktfelder in Familienunternehmen nach verschiedenen Perspektiven.
Quelle: Entnommen und leicht modifiziert aus Neuvians (2011: 62 ff.).

Personale Ebene
<ul style="list-style-type: none"> - Nachfolgekonflikte - Konflikte beim Generationenwechsel - Konflikte um die Gründerpersönlichkeit/Schatten des Gründers - Geschwister- und Stammesrivalitäten - Konflikte mit Fremdmanagern und anderen Externen - Genderkonflikte
Strukturorientierte Ebene
<ul style="list-style-type: none"> - Zentralisierte Entscheidungsstrukturen und Informationsasymmetrien - (Über)komplexe Strukturen durch Kopplung verschiedener Systeme - Doppelpendeldynamik der Systeme durch wechselseitige Irritationen - Konfliktkommunikation als organisierende Muster - Paradoxien als Determinanten der Konfliktwahrscheinlichkeit
Inhaltsorientierte Ebene
<ul style="list-style-type: none"> - Gleichheitsideal der Familie vs. Gerechtigkeitsverständnis des Unternehmens - Privatheit der Familie vs. Öffentlichkeit des Unternehmens - Herkunftsdenken in der Familie vs. Kompetenzanspruch des Unternehmens - Unternehmen als Subsystem der Wirtschaft vs. Familie als ökonomiefreie Zone - Unternehmen als formaler Raum vs. Familie als informaler Raum - Kontinuitätsideal des Unternehmens vs. Individuationsauftrag der Familie

Diese Segmentierung zeigt einerseits übersichtlich die Vielfalt möglicher Konfliktfelder in Familienunternehmen, andererseits wird die hohe Komplexität des Phänomens Konflikt in Familienunternehmen ein weiteres Mal deutlich, die wesentlich aus der Überlappung der beiden Systeme Familie und Unternehmen resultiert. Besonders die zahlreich zutage tretenden Überschneidungen zwischen den Ebenen weisen hierauf hin und lassen die bereits mehrfach angesprochenen Grundcharakteristika von Familienunternehmen erkennen. So beinhalten nahezu sämtliche hier beschriebenen Konfliktfelder das typisch dya-

²⁰⁵ Vgl. Neuvians (2011: 62).

dische von Familienunternehmen. Regelmäßig sind zwei Systeme, Sphären, Logiken oder Sichtweisen beteiligt, die miteinander konkurrieren oder sonst wie potenziell Spannungen aufbauen. Exemplarisch sind hier die auf der strukturorientierten Ebene genannten Paradoxien hervorzuheben, die sich eben aus dieser Zweipoligkeit heraus ergeben. Dabei stellen sie nicht selbst den Konflikt dar, sondern ermöglichen bzw. erzeugen diesen durch Bereitstellung spezifischer Mechanismen.

An dieser Stelle soll mit der Nachfolge auf ein typisches Konfliktfeld von Familienunternehmen beispielhaft eingegangen werden. Die Nachfolge wird regelmäßig als eine der bedeutendsten Konfliktursachen in Familienunternehmen angesehen und stellt damit eine besonders erfolgskritische Situation dar.²⁰⁶ Belegt werden kann dies beispielsweise durch Untersuchungen von Schwass²⁰⁷ (dieser schätzt, dass weniger als jedes siebte Familienunternehmen es in die dritte Generation schafft), der EU-Kommission²⁰⁸ (rund 10 % der damaligen Konkursanträge hängen unmittelbar mit einer unzureichend vorbereiteten Nachfolge zusammen) oder von Megginson et al.²⁰⁹ (ca. 30 % der Generationswechsel in Familienunternehmen scheitern). Daher kann in Nachfolgesituationen ein wichtiger Faktor für das Sterben von Familienunternehmen vermutet werden.

Im Bereich der Nachfolge ist zwischen der reinen Vermögensnachfolge, also der Übertragung von Anteilen an der jeweiligen Gesellschaft, und der Führungsnachfolge, also der Übernahme von operativen Tätigkeiten im Unternehmen wie beispielsweise der Geschäftsführung, zu unterscheiden. Führungsnachfolge findet daneben allerdings auch im rein familiären Bereich statt, ist jedoch in der Regel durch eher informelle Mechanismen geprägt. Hier geht es, insbesondere vor dem Hintergrund des Wettbewerbsgedankens in Unternehmensfamilien, um Stellungen in Hierarchien großer Familien oder den Einfluss und die Macht seines Stammes zu sichern. Klein weist darauf hin, dass insbesondere in Unternehmensfamilien oftmals eine ausgesprochene Wettbewerbsorientierung vorherrscht, die den Mitgliedern permanente Leistungen abverlangt, um Orientierung und Stabilität im sozialen Gefüge zu erzeugen.²¹⁰ Diesem Wettbewerbsgedanken kommt umso mehr Bedeutung zu, wenn es darum geht Nachfolgesituationen zu klären oder beispielsweise Geschwister miteinander konkurrieren.

206 Die Literatur geht davon aus, dass ca. 35 % aller Familienunternehmen den Übergang auf die zweite Generation, 65 % den Übergang auf die dritte Generation und sogar 85 % den Übergang auf die vierte Generation nicht erfolgreich schaffen.

207 Vgl. Schwass (1999: 165).

208 Vgl. European Network for the SME Research (1996: 212).

209 Vgl. Megginson et al. (2006: 33).

210 Vgl. Klein (2010: 88).

Neben diesen Tendenzen ist die Grundlage für Streit und Konflikte nach herrschender Meinung vor allem darin zu sehen, dass weitreichende Kompetenzen, aber auch Ansprüche und Erwartungen auf andere, nachfolgende Personen übertragen werden. Unter Rückgriff auf die Erkenntnisse hinsichtlich paradoxer Entscheidungssituationen kann festgestellt werden, dass gerade bei der Nachfolge beide beteiligten Parteien, Nachfolgende wie Abtretende, sich mit komplexen Anforderungen konfrontiert sehen. So ist es aus Sicht der Familie nachvollziehbar, dass die eigenen Nachkommen als Nachfolger präferiert werden. Zum einen aus emotionalen Gründen, die sich aus der familiären Beziehung heraus ergeben, zum anderen aber auch, um den Einfluss der Familie bzw. des jeweiligen Stammes zu sichern und potenziell aufgebaute Familiness, etwa in Form von Vertrauen oder einem ähnlich gerichteten Werteverständnis, zu erhalten. Da sich die Interessen des Unternehmens bzw. des Eigentümerkreises jedoch vordergründig daran orientieren, möglichst einen fachlich und persönlich fähigen Nachfolger zu berufen, kann es dazu kommen, dass eine familieninterne Führungsnachfolge ausgeschlossen wird. Sofern nicht eindeutig klar ist, welche Kategorie stärker gewichtet wird, kann es zu schwerwiegenden Missverständnissen und Konflikten zwischen den beteiligten Personen aber auch ganzen Generationen kommen.

Aus Sicht des Nachfolgers hingegen treten Konflikte besonders dann auf, wenn sich dieser mit komplexen, zum Teil unmöglichen Erwartungen und Anforderungen konfrontiert fühlt. Die teilweise paradox anmutenden Gegensätze zwischen abtretender und nachfolgender Generation (»Du lässt mir keinen Raum zur eigenen Entwicklung« vs. »Du zerstörst mein Werk«) beschreiben dieses Konfliktpotenzial deutlich.

Dieses Konfliktpotenzial kann durch die faktische Nicht-Wahlfreiheit eines Nachfolgers noch verstärkt werden. Zustande kommt es dadurch, dass die nachfolgende Generation regelmäßig über eine sehr enge familiäre Verbindung zum Unternehmen verfügt, aus der über die Jahre ein großer Erwartungsdruck erwächst. Die daraus resultierenden Probleme werden umso virulenter, je weniger im Vorfeld darüber gesprochen wurde bzw. eine Vorbereitung des Übergangs stattgefunden hat. Insbesondere beim Wechsel zwischen der Gründer- und ersten Nachfolgenergeneration ist diese Problematik ausgeprägt, da der aktive Unternehmer und Gründer sich mit seiner eigenen Sterblichkeit konfrontiert sieht und daher zur Verdrängung neigt.

Diese Dynamiken münden häufig in einer als Nachfolgekrise bezeichneten Situation, welche, wie gezeigt wurde, einen wesentlichen Einfluss auf die Mortalität von Familienunternehmen hat. Eine Verschärfung findet außerdem dadurch statt, dass mehrere der oben beschriebenen Konfliktsituationen gleichzeitig ablaufen und sich wechselseitig beeinflussen.

Durch die Beschreibung der verschiedenen Konfliktszenarien wird klar, dass

als Voraussetzung besonders die Verbindung der Systeme Familie und Unternehmen zu sehen ist. Zülsdorf spricht daher auch von einer Neu- oder Reinszenierung familiärer Konflikte im Bereich des Unternehmens; das Problem bleibt gewissermaßen bestehen, es wird lediglich »auf einer anderen Bühne weitergespielt«. ²¹¹ Nur die Vermischung der jeweiligen systemspezifischen Spielregeln, Kommunikationsmuster und Erwartungen kann den Boden hierfür bereiten.

2.7 Wechselwirkungen zwischen Konflikten, Krisen und dem Untergang von Familienunternehmen

Im Folgenden geht es um die Verbindung zwischen familiär bedingten Konflikten und ihren Auswirkungen auf das Familienunternehmen. Dabei wird sowohl auf den Kontext Unternehmenskrise als auch auf die Situation des Untergangs des Familienunternehmens eingegangen.

Einführend muss festgestellt werden, dass die Literatur zum ganz überwiegenden Teil davon ausgeht, dass im Falle des Scheiterns von Familienunternehmen, die Familie des Unternehmens hieran wesentlichen Anteil hat. Eddleston und Kellermanns verweisen in diesem Zusammenhang ein weiteres Mal auf die Janusköpfigkeit von Familienunternehmen, wenn sie davon sprechen, dass die Familie eine konstruktive Ressource für das Familienunternehmen, aber ebenso auch für deren Untergang verantwortlich sein kann. ²¹² Insbesondere werden Streit und Konflikte in diesem Zusammenhang zahlreich genannt und breite anekdotische Evidenz aufgeführt. Beispielsweise sprechen Simon et al. davon, dass Familienunternehmen, die »[...] scheitern und es nicht allgemein wirtschaftliche Bedingungen sind, die das Überleben des Unternehmens unmöglich machen, [...]« durch »[...] familiären Streit das Unternehmen zum Spielball der persönlichen Gefühle und Beziehungen von Familienmitgliedern [...]« ²¹³ werden lassen.

Wimmer leitet in diesem Zusammenhang aus dem ko-evolutionären Verhältnis von Familie und Unternehmen ab, dass ohne entsprechende Governance-Strukturen im Unternehmen emotionale Konflikte der Familie ausgetragen werden, die potenziell nicht beherrschbar sind ²¹⁴ und den Untergang des Familienunternehmens mit sich bringen können. Ebenso weist Rösen darauf hin, dass Konflikte und Streit zentrale Verhaltensmuster in Krisensituationen von

211 Vgl. Zülsdorf (2008: 141).

212 Eddleston/Kellermanns (2007: 545); ähnlich auch Nosé et al. (2013: 56).

213 Simon et al. (2005: 165).

214 Vgl. Wimmer et al. (2005: 7 f.).

Familienunternehmen darstellen und unterstreicht damit ein weiteres Mal die Relevanz von Konflikten.²¹⁵ Es bedarf dementsprechend bestimmter Strukturen oder Prozesse, die wie eine Barriere wirken und das Überschlagen von Konflikten und Problemen verhindern, um so das Überleben beider Systeme im Verbund zu sichern. Insofern kommt der Familie bzw. den Auswirkungen ihrer Konflikte durch die Verquickung mit dem Unternehmen, eine bedeutende Rolle zu, wenn der Untergang eines Familienunternehmens als Ganzes erklärt werden soll.

Hierzu müssen auch die Erkenntnisse von Rösen zum Ablauf von Krisen in Familienunternehmen gewürdigt werden, die im Wesentlichen auf zwei Säulen basieren. Zunächst wird dem jeweiligen Familien-Faktor große Bedeutung zugemessen, welcher die Summe des determinierenden familiären Einflusses auf das Unternehmen umfasst (siehe hierzu Abbildung 11). Dabei konstituiert sich der Familien-Faktor aus strukturellen als auch verhaltensspezifischen Elementen, die auch aus der weiter oben beschriebenen Ko-Existenz der Systeme Familie und Unternehmen und ihrer wechselseitigen Prägung resultieren.

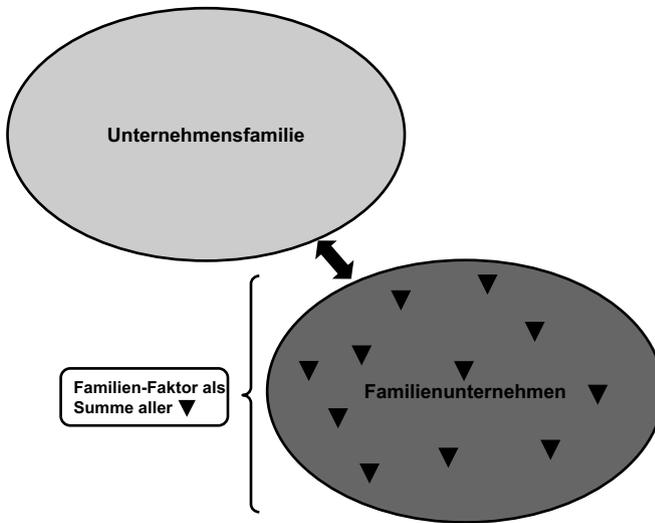
Entscheidend ist, dass Rösen davon ausgeht, dass dem Familien-Faktor sowohl Elemente zuzurechnen sind, die bereits vor Ausbruch einer Krise existent waren als auch solche, die sich erst durch die Krisenentwicklung selbst ergeben. Aus dieser wechselseitigen Beziehung, der eine Art permanenter Rückkopplung inhärent ist, lässt sich auch die zweite Säule des Autors ableiten. Diese beschreibt den Krisenprozess dergestalt, dass generell sowohl das System Unternehmen als auch das System Familie involviert sind und jeweils einen Krisenprozess durchschreiten, die durch einen parallelen, interdependenten und wechselseitigen Verlauf geprägt sind.²¹⁶ Die Parallelität und die Interdependenz resultieren ebenfalls aus dem Verständnis einer engen Kopplung beider Systeme, die sich auf sämtlichen Ebenen prägen und wechselseitig nutzen.

Weiter unterscheidet Rösen dabei zwischen einem synchronen und einem asynchronen Verlauf der Krisendynamiken.

Der synchrone Krisenverlauf ist durch eine Gleichrichtung der Krisenverläufe in Familie und Unternehmen gekennzeichnet, welcher durch die wechselseitige Dynamisierung hervorgerufen oder verstärkt wird. Abbildung 12 zeigt diesen

215 Vgl. Rösen (2007: 132).

216 Vgl. Rösen (2007: 178 ff.). Die früher oder später einsetzende Krise in der Familie des Unternehmens stellt nach Rösen ein wesentliches Charakteristikum von Krisen in Familienunternehmen dar. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die parallele Krise der Familie sowohl Folge, Begleiterscheinung als auch Auslöser sein kann. Als maßgeblich hierfür werden drei Elemente angesehen: a) die konkrete Form und Ausgestaltung der Verbindung beider Systeme, b) vorhandene Ressourcen und Kompetenzen im Umgang mit Krisenprozessen und c) Strukturen, Konditionen und Mechanismen von Familie und Unternehmen.



▼ ≈ Eigenheiten und Spezifika von Familienunternehmen in Krisensituationen aufgrund des prägenden Einflusses der Unternehmensfamilie

Abb. 11: Der Familienfaktor eines Familienunternehmens in der Krise. Quelle: Entnommen und leicht modifiziert aus Rösen (2007: 178).

Verlauf beispielhaft für eine negative wechselseitige Beeinflussung beider Krisenprozesse und verdeutlicht, dass vor allem die gegenseitige Prägung gleichgerichtet ist. Dementsprechend führen destruktive Kriseneffekte, die beispielsweise im Unternehmen auftreten, nicht nur hier, sondern auch im System Familie zu einer negativen Dynamisierung des Krisenverlaufs.

Rösen weist darauf hin, dass, sofern ein paralleler Krisenverlauf vorliegt, dieser in der Mehrzahl der Fälle eine solche negative Dynamisierung aufweist. Die allermeisten Familienunternehmen, die mit Krisen konfrontiert sind, schaffen es eben nicht, destruktive Tendenzen an den Systemgrenzen zu stoppen oder das entstandene Potenzial als Irritation auf konstruktive Weise zu nutzen.

Dahingegen beinhaltet der asynchrone Verlauf entgegengesetzte Verlaufsrichtungen, die nicht vorhersagbar sind; die Systeme können sowohl als Verstärker, als Verlangsamer oder als Neutralisator für das Partnersystem wirken und im Laufe einer Krisendynamik ihre Wirkung auch verändern. Dieser auch als chaotisch bzw. nicht vorhersagbar beschriebener Verlauf kann mit Hilfe eines Tripel- bzw. Mehrfachpendels visualisiert werden (siehe Abbildung 13) und beschreibt eingängig, das bereits erwähnte janusköpfige Element von Familienunternehmen. Die Seiten des Pendels stehen dabei jeweils für ein System und nutzen u. a. die Bewegungsenergie (die die jeweilige Krisendynamik beschreibt)

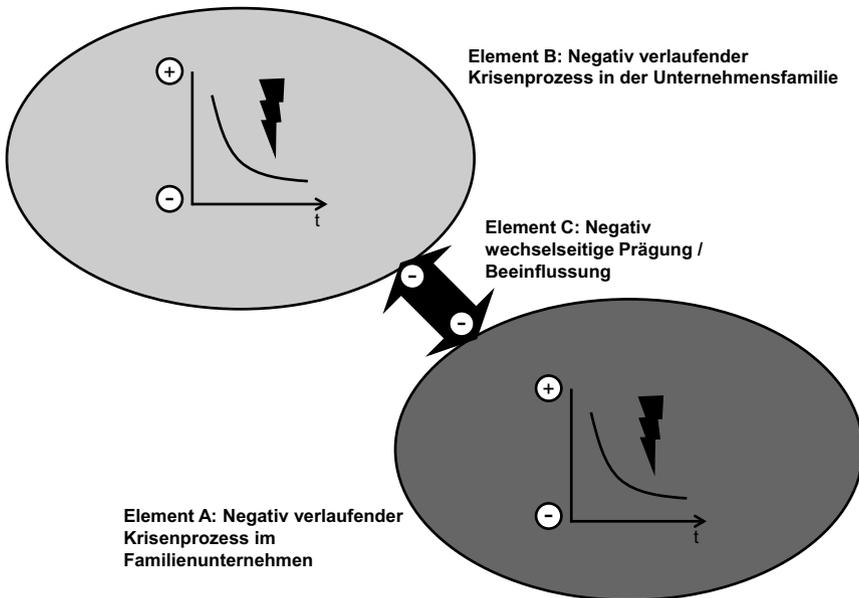


Abbildung 12: Schematische Darstellung eines synchron verlaufenden Krisenprozesses mit negativer wechselseitiger Dynamisierung. Quelle: Entnommen und leicht modifiziert aus Rösen (2007: 183).

der gegenüberliegenden Seite für sich selbst bzw. werden von ihnen beeinflusst. Auf Familienunternehmen übertragen bedeutet dies, dass beide Systeme das Verhalten des Gegenübers für seinen eigenen Strukturaufbau nutzt und dies durch die Kopplung aneinander permanent geschieht.

Den Forschungsergebnissen von Rösen zufolge beschreibt diese Art des wechselseitigen Krisenverlaufs am besten das Krisengeschehen in Familienunternehmen.²¹⁷ Die Kopplung beider Systeme ist demnach in der Regel so komplex und individuell ausgestaltet, dass ein scheinbar chaotischer Zusammenhang anzunehmen ist.

Diese Ausführungen beweisen einmal mehr, dass die Familie des Familienunternehmens einerseits eine bedeutende Rolle spielt, die bei der Analyse von Krisenverläufen und Konflikten unbedingt berücksichtigt werden muss, und andererseits die Familie nicht per se als ein rein destruktiver Faktor oder eine Last anzusehen ist, sondern zunächst einmal als prägendes und geprägtes Element. Dies deutet zudem darauf hin, dass auch von familieninduzierten Konflikten eine große Gefahr ausgeht in die Sphäre des Unternehmens überzuschwappen bzw. auf dieses auszustrahlen.

²¹⁷ Vgl. Rösen (2007: 184).

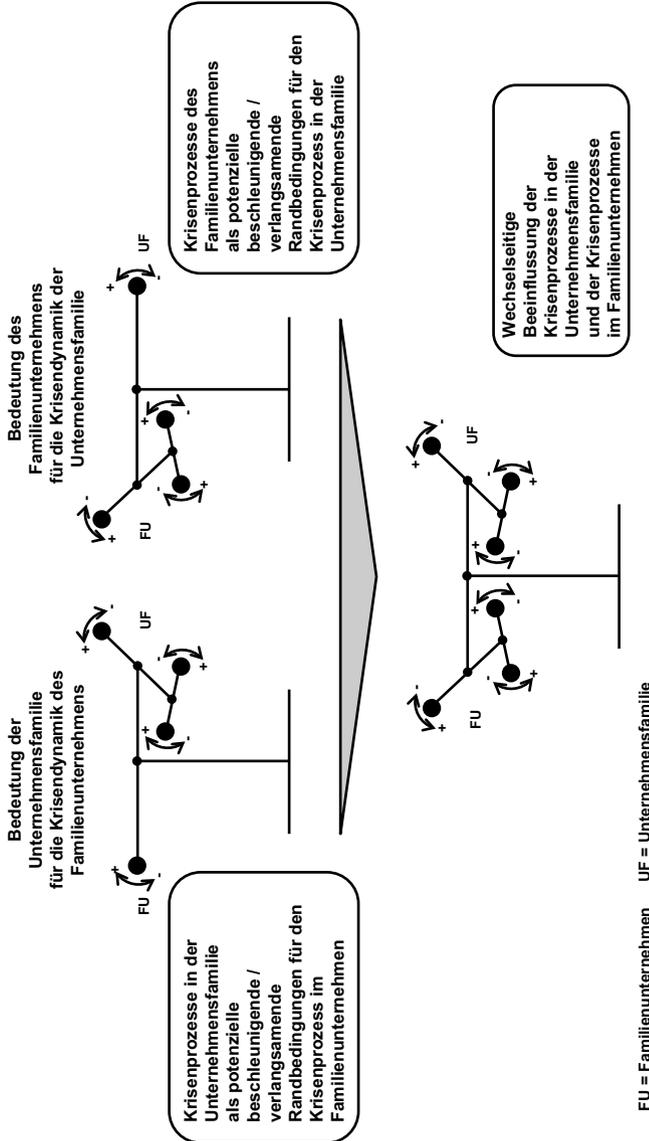


Abb. 13: Verbildlichung asynchron ablaufender paralleler Krisenprozesse in Familienunternehmen durch Tripelpendel. Quelle: Entnommen und modifiziert aus Rösen (2007: 185).

2.7.1 Sanierungs- und krisentypische Konfliktkreise

Wird das Sozialsystem Unternehmen mit einer Krisensituation konfrontiert, lassen sich regelmäßig ähnliche Konflikt- und Streitpunkte ausmachen. Für die nachfolgende Darstellung der konfliktbedingten Wechselwirkungen zwischen der Familiensphäre und der Unternehmenssphäre im Rahmen von Unternehmenskrisen, soll zunächst ein Verständnis dafür erzeugt werden, welche Konflikte generell in Unternehmen stattfinden, die sich in Krisen befinden.

Aufbauend auf die weiter oben genannten Charakteristika von Unternehmenskrisen, sehen sich zunächst einmal Menschen, die mit solch krisenhaften Situationen konfrontiert sind, starken Emotionen, Angst, Stress und verschiedenen Konflikten ausgesetzt. Um diese krisentypischen Konflikte zu verstehen, ist es hilfreich einen Blick auf das Verhalten von Menschen in Individualkrisen zu werfen. In Anlehnung an Krystek und Moldenhauer²¹⁸ erfolgt dies anhand des Vier-Phasen-Modells nach Fink²¹⁹. Dieser Ansatz basiert auf zwei relevanten Prämissen:

1. In jedem Individuum existieren und wirken zwei diametrale Kräfte, die einerseits auf Erhalt und Bewahrung der vor der Krise vorhandenen Systemziele und -strukturen abzielen und andererseits auf Wandel und Weiterentwicklung dieser bislang herrschenden Systemziele und -strukturen ausgerichtet sind.
2. Das Individualkrisentypische Verhalten folgt einem bestimmten Ablauf, der durch die folgenden Phasen gekennzeichnet ist:
 - a. Schock,
 - b. defensiver Rückzug,
 - c. Eingeständnis und
 - d. Anpassung bzw. Wandel.

Entsprechend der Untersuchungsergebnisse von Fink sind die beiden ersten idealtypischen Phasen vor allem durch Bewahrung und Verteidigung der bisher geltenden Systemziele und -strukturen geprägt, wohingegen mit der Phase des Eingeständnisses ein Wandel hin zur krisenbedingten Weiterentwicklung stattfindet.²²⁰ Je nachdem, ob es dem Individuum während einer Individualkrise gelingt die oben beschriebenen Kräfte in Richtung Weiterentwicklung zu lenken, kann von einem konstruktiven Umgang gesprochen werden, der durch retrospektive positive Erfahrungen und ein neues Ziel- und Wertesystem gekenn-

218 Siehe Krystek/Moldenhauer (2007: 59 f.).

219 Vgl. Fink (1967: 952 ff.). In den nachfolgenden Jahren haben außerdem Fink et al. (1971: 17 ff.) und Bauer (1980: 270 ff.) weiter an dem Modell gearbeitet.

220 Vgl. Fink (1967: 591 f.).

zeichnet ist. Tabelle 3 beschreibt die Phasen des Verhaltensmodells nach Fink anhand der Ausprägungen der psychischen Merkmale Selbsterfahrung, Wahrnehmung der Wirklichkeit, emotionale Erfahrung und kognitive Struktur eines Individuums.

Tabelle 3: Vier-Phasen-Modell des menschlichen Verhaltens in Individualkrisen nach Fink. Quelle: Entnommen aus Krystek/Moldenhauer (2007: 61) n. Bauer (1980: 270).

Phase	Selbsterfahrung	Wahrnehmung der Wirklichkeit	Emotionale Erfahrung	Kognitive Struktur
Schock	Bedrohung der bestehenden dominanten Systemziele, der Systemstruktur oder gar der Überlebensfähigkeit des Systems	Die Wirklichkeit stellt sich als erdrückend und überwältigend dar	Hilflosigkeit; Angst; Versinken in Dunkelheit; Panik	Zusammenbruch; Unfähigkeit, die Situation zu begreifen, klar zu denken, zu planen und zu handeln
Defensiver Rückzug	Versuch, die bisherigen Systemziele beizubehalten	Verdrängung, Leugnung, Verharmlosung der Wirklichkeit; Wunschenken	Ausgeglichenheit oder Euphorie (im Falle einer Störung: Wut, Zorn)	Defensive Reorganisation; Widerstand gegen jegliche Veränderung
Eingeständnis	Aufgabe der bisherigen Systemziele	Erkennen der Wirklichkeit, die Tatsachen »sprechen für sich«	Depression; Minderwertigkeits-, Bitterkeits-, Trauer-, Angstgefühle (Apathie, Psychose, Selbstmord)	Zusammenbruch; Neuorganisation auf der Grundlage der veränderten Wahrnehmung der Wirklichkeit
Anpassung und Wandel	Aufstellung neuer Systemziele	Aktive Auseinandersetzung mit der neuen Wirklichkeit	Erfahrung neuer Befriedigungen; Abbau der Depression	Neuorganisation auf Grundlage der gegebenen individuellen Ressourcen und Fähigkeiten

Der Wandel der psychischen Zustände, der durch dieses Raster beschrieben wird, zeigt eingängig, woran sich das Verhalten von Individuen in Krisen orientiert. Zwar weist Rösen richtigerweise darauf hin, dass nicht eindeutig klar wird, welche Faktoren nun ausschlaggebend für den Wechsel von der bewah-

renden Haltung hin zu einer fortschrittlichen Einstellung sind²²¹, dennoch lassen sich Tendenzen ausmachen, die vor allem auch wertvoll für das Erkennen vorhandenen Konfliktpotenzials sind. Vordergründig ist hier das generelle Zusammentreffen der entgegengesetzten Kräfte zu sehen, die das Individuum mitunter vor nicht lösbare Entscheidungsprobleme stellt, aber auch die spezifischen Wirklichkeitswahrnehmungen in den ersten beiden Phasen lassen entsprechendes Konfliktpotenzial vermuten.

Besonders durch Mitglieder der Geschäftsführungen oder leitende Mitarbeiter kommt es anfänglich zur Leugnung krisenhafter Tendenzen. Damit einhergehend werden Zahlenmaterial und einschlägige Dokumentierungen oft geschönt oder die auftretenden Merkmale kaschiert, was beispielsweise durch das Heranziehen externer Gründe und Legitimationen geschieht. Hierdurch kann es insbesondere zu Bewertungskonflikten zwischen Personen oder Gruppierungen kommen, die die Situation aus verschiedenen Gründen anders einschätzen.

Unstimmigkeiten in den Auffassungen werden umso deutlicher, sobald die Phase konkreter Sanierungsmaßnahmen erreicht ist und entsprechende Instrumente festgelegt und umgesetzt werden. Rösen spricht von sanierungstypischen Differenzen, die sich insbesondere auf das Sanierungsziel und die Bewertung und Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen wie beispielsweise Umstrukturierungen oder Konsolidierungen beziehen.²²² Gerade Sanierungsmaßnahmen fordern den beteiligten Personen mitunter große Leistungen und Opfer ab. Darüber hinaus resultieren aus diesen Konfliktkreisen oftmals verschiedene Beziehungskonflikte zwischen den beteiligten Personen und Gruppierungen, bei denen Schuldzuweisungen, Versäumnisse und Sicherung der eigenen Position bzw. der eigenen Agenda bedeutend sind. Emotionen wie Angst und Unsicherheit spielen auch hier eine wichtige Rolle und beeinflussen das Denken, Fühlen und Handeln der betroffenen Personen.

Diese potenziellen Konfliktkreise sind zunächst unabhängig von familienbedingten Konflikten zu sehen und stellen daher auch keine familienunternehmensspezifischen Konflikte dar. Allerdings muss, sobald der Blick wieder auf Familienunternehmen gerichtet wird, regelmäßig von Wechselwirkungen zwischen Familie und Unternehmen auch, und besonders in Krisen- und Sanierungssituationen, ausgegangen werden muss.

221 Vgl. Rösen (2007: 82).

222 Vgl. Rösen (2007: 318).

2.7.2 Familieninduzierte Konflikte als krisenauslösendes Moment

Der bereits dargelegten Auffassung folgend, dass Familienunternehmen eine ausgesprochene Anfälligkeit dafür aufweisen, Konflikte über ihre internen Systemgrenzen hinaus gelangen zu lassen, sollen im Folgenden genauer die wechselseitigen Zusammenhänge zwischen Konflikten, Krisen und dem Untergang von Familienunternehmen untersucht werden. Hierzu werden zunächst Konflikte, die der Sphäre der Familie entstammen, in Bezug auf ihr krisenauslösendes und beschleunigendes Moment im Unternehmen hin betrachtet. Nachfolgend wird die entgegengesetzte Perspektive eingenommen und untersucht werden, inwiefern Unternehmenskrisen auf Konflikte der Unternehmensfamilie wirken.

Im Verlauf der vorliegenden Arbeit wurde an verschiedenen Stellen darauf hingewiesen, dass in der Literatur unterschiedliche Konzeptionen für das Konstrukt Familienunternehmen bestehen. Neben dem System der Familie und des Unternehmens kann daher die Sphäre des Eigentums gesehen werden, die beide gewissermaßen miteinander verbindet. Für die nachfolgende Betrachtung ist diese Differenzierung jedoch nicht zielführend, sodass, wenn vom Unternehmen gesprochen wird, auch originäre Bereiche wie Aufsichtsgremien oder Gesellschafterversammlungen gemeint sind, die in anderen Kontexten eher der Dimension des Eigentums zugeordnet werden.

Betrachtet man die typischen Ursachenmodelle für Unternehmenskrisen, fällt auf, dass familienunternehmenstypische Faktoren unterrepräsentiert sind bzw. kaum oder nur indirekt adressiert werden. Das Konzept der Krisenursachen nach Hauschildt unterscheidet, wie bereits in Kapitel 1 dargestellt, zwischen vier Ursachenkreisen. Neben erfolgswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Ursachen werden die Dimensionen der Institution des Unternehmens und der Person des Unternehmers bzw. dominanten Managers genannt. Zieht man nun die enge Kopplung, die in Familienunternehmen zwischen Familie und Unternehmen besteht hinzu, wird deutlich, dass zahlreiche Gelegenheiten der gegenseitigen Einwirkung bestehen, die in einem solch klassischen Modell kaum Berücksichtigung finden. Sowohl der erfolgswirtschaftliche als auch der finanzwirtschaftliche Bereich kann durch konflikthafte Verhalten des Unternehmers bzw. der Unternehmensfamilie betroffen sein. Dazu folgendes typisches Beispiel:

Ein im Spezialwerkzeugbau tätiges Familienunternehmen wird durch den Gründer, der Vater von zwei Söhnen ist, nach wie vor aktiv geführt. Beide Söhne, in nahezu gleichem Alter, sind nach durchlaufener Ausbildung bzw. Studium und externen Stationen ebenfalls operativ im Unternehmen tätig. Die Mutter hat keinerlei aktive Verbindung zum Unternehmen und ist durch entsprechende Vermögensübertragung finanziell abgesichert. Die Brüder besetzten jeweils seit einigen Jahren die Funktion des tech-

nischen Leiters und des Vertriebsleiters und sind ihrem Vater bislang offiziell unterstellt. Der mittlerweile sehr in die Jahre gekommene Senior hat, bis auf die Festlegung einer äquivalenten Aufteilung der Eigentumsanteile im Erbfall aus einer langjährig in der Familie gepflegten Gerechtigkeitslogik heraus, bislang keinerlei Regelungen für seine Nachfolge verlauten lassen.

Das plötzliche und unerwartete Ableben des Seniors sorgt nun für ein Macht- und Führungsvakuum, da beiden Brüdern zunächst unklar ist, wie es weitergehen soll bzw. beide unfähig sind, die entstandene Lücke auszufüllen. Bei Verlesung des Testaments eröffnet der Familienanwalt den Brüdern, dass der Senior den kaufmännisch begabteren Sohn, der bereits als Vertriebsleiter fungiert, als seinen Wunschnachfolger designiert hat. Nach einigen Wochen der Trauer entwickelt jedoch auch der zweite Bruder einen Anspruch auf die Geschäftsführung. Er rechtfertigt dies zum einen mit seinem hälftigen Anteil an der Gesellschaft, vor allem aber beruft er sich auf die Gleichheit beider Brüder, die er bei einer einseitigen Geschäftsführung verletzt sieht. Der daraus entstehende Disput wird von beiden Brüdern zunächst nur außerhalb des Unternehmens am Wochenende thematisiert, jedoch zu keiner Lösung geführt, da beide sich gezwungen sehen, dem Vermächtnis des Vaters entsprechend zu handeln. Der mittlerweile handfeste Konflikt bestimmt nun zunehmend die stattfindenden Gesellschafterversammlungen und greift auch auf die operative Arbeit der Brüder über. Letztlich können sich beide nicht mehr ausreichend um das Geschäft und ihre angestammten Aufgabenbereiche kümmern und verstricken sich in Machtkämpfen. Der eskalierte Konflikt lässt sich nun auch nicht mehr gegenüber externen Geschäftspartnern verheimlichen und führt zu massiven Kundenabwanderungen und schwerwiegenden Vertrauensverlusten bei der so wichtigen, einzig finanzierenden Hausbank.²²³

An diesem Punkt braucht das Beispiel nicht weiter ausgeführt werden; es ist offensichtlich, dass bis hierhin bereits beträchtlicher Schaden angerichtet wurde, der mit großer Wahrscheinlichkeit noch zunehmen wird. Dabei spielt es für diese Betrachtung keine Rolle, ob das Familienunternehmen am Ende überlebt oder untergehen wird. Entscheidend ist, dass beide Brüder, ohne ihr Wissen und höchstwahrscheinlich gegen ihren Willen, in einen Konflikt hineingeraten sind, der sich so typischerweise nur in Familienunternehmen abspielt und dabei dessen gesamte Existenz gefährdet. Einerseits fällt die Stabilität, die durch die Person des Gründers und die damit verbundenen klaren Machtverhältnisse schlagartig weg, andererseits wurden für diesen Fall keinerlei Vorbereitungen getroffen. Durch den testamentarischen Wunsch des Seniors entstand nun außerdem eine Situation des Widerspruchs. Es wurde formuliert, dass einer der Brüder eine herausgehobene Stellung einnehmen solle, die jedoch mit der tradierten Familienlogik der Gleichheit kollidiert. Da beide Brüder

223 Das dargestellte Beispiel ist rein fiktiv.

meinen, ihren trainierten Handlungsanweisungen folgend zu müssen, gerät das Unternehmen so in die Rolle des Opfers.

Mit diesem einfachen Beispiel wird deutlich, dass Konflikte, deren Ursprünge in der Unternehmensfamilie verortet werden können, regelmäßig eine krisenauslösende Wirkung zugeschrieben werden kann. Kooperation wie bislang, ist eben dann nicht mehr möglich, wenn eine Konfrontationslogik, die sich im Privaten gebildet hat, möglicherweise auch Unternehmensthemen betreffend, auf das Unternehmen übergreift und ebenfalls hier die bestehenden Konfliktpositionen eingenommen und verteidigt werden. Besonders brisant wird es außerdem dann, wenn Bedeutungen oder Bedürfnisse von Familienmitgliedern hinsichtlich des Unternehmens in Gefahr geraten bzw. miteinander kollidieren. Auf eine solche Weise wird dann nicht nur im, sondern auch über das Unternehmen gestritten.

Als wesentlich werden hier die Auswirkungen auf unternehmensrelevante Entscheidungen genannt, die sich in Blockadehaltungen, Rückabwicklungen getätigter Geschäfte oder grundsätzlichem Handlungs- und Entscheidungsstillstand zeigen.

Allerdings muss auch darauf hingewiesen werden, dass Konflikte in der Regel nie der einzige Auslöser sind, hinzu kommen bereits vorher angelegte destruktive Elemente wie unzureichende Nachfolgeregelungen, u. a. im obigen Fallbeispiel dargestellt, fehlerhafte Kommunikationsschemata, mangelhafte oder keine Governance-Mechanismen etc.

2.7.3 Konflikte als krisenbeschleunigendes Moment

In diesem Abschnitt wird beschrieben wie sich Konflikte, die in der Familie ihren Ursprung haben, auf einen Krisenverlauf, der sich im Unternehmen vollzieht, auswirken. Dabei ist nochmal zu betonen, dass zwischen Konflikten, die in der Familie stattfinden und Krisen, die im Unternehmen ablaufen (und ggf. auch die Sphäre der Familie einbeziehen), keine einfachen linearen kausalen Beziehungen herrschen, sondern von komplexen Wechselwirkungen ausgegangen werden muss. Die Praxis zeigt, dass solche Fälle, in denen ursprünglich vollkommen gesunde Unternehmen durch familiäre Streitigkeiten in den Abgrund geführt werden, keinesfalls eine Seltenheit sind. Regelmäßig sorgen so auf Unternehmensebene, sowohl im operativen Bereich als auch im Gesellschafterkreis bzw. Aufsichtsgremien, ausgetragene Konflikte dergestalt für eine Verschärfung akuter oder bislang latenter Krisenverläufe, dass Notverkäufe oder Insolvenz-anmeldungen die Folge sind.

Diese Effekte lassen sich eingängig mit dem Erklärungsansatz zur Wirkung

von verhaltensbedingten und strukturellen Einflussfaktoren auf den Krisenverlauf in Familienunternehmen nach Rösen verdeutlichen.²²⁴

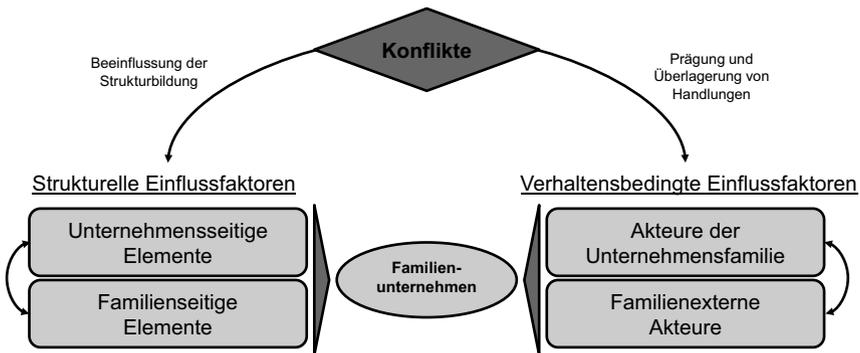


Abb. 14: Konfliktwirkung auf verhaltensbedingte und strukturelle Einflussfaktoren von Krisen in Familienunternehmen. Quelle: Entnommen und leicht modifiziert aus Rösen (2007: 319).

Dieser Erklärungsansatz speist sich aus den empirischen Ergebnissen einer Studie von Rösen und basiert, wie weiter oben bereits kurz angesprochen, auf zwei Säulen.²²⁵ Krisendynamiken in Familienunternehmen werden einerseits durch entsprechende Handlungs- und Verhaltensweisen aller krisenbeteiligter Personen determiniert, andererseits existieren verschiedene Strukturmerkmale, die sich auf den Krisenverlauf auswirken. Unter Handlungs- und Verhaltensweisen werden dabei sämtliche Aktionen, Reaktionen und allgemeine Verhaltensweisen von krisenbeteiligten Personen verstanden, die sich insbesondere aus dem Umstand ergeben, dass eine Kopplung zwischen Familie und Unternehmen besteht, aus welcher bestimmte Dynamiken resultieren. Demgegenüber repräsentieren die strukturellen Einflussfaktoren den Teil des Familienfaktors, der von außen erkennbar ist; Rösen spricht auch vom »[...] sichtbaren Ergebnis des wechselseitigen Prägungsprozesses von Familie und Unternehmen«²²⁶. Diese umfassen grundsätzlich alle formellen und informellen Regelwerke wie etwa Family Governance²²⁷ und Corporate Governance, Netzwerke, aber auch finanzielle Spielräume der Familie.

224 Dabei soll nicht der Eindruck entstehen, dass die im Folgenden beschriebenen Effekte lediglich auf bereits existente Krisen wirken. Vielmehr müssen diese als ebenso relevant für das weiter oben beschriebene krisenauslösende Moment betrachtet werden.

225 Vgl. hierzu auch Rösen (2007: 203 ff.).

226 Rösen (2007: 208). Auch die strukturellen Einflussfaktoren inkl. ihrer zugehörigen Subgruppen und konkreten Faktoren werden aus Platzgründen an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt.

227 Siehe für eine Erklärung des Begriffs Family Governance die weiteren Ausführungen dieser Arbeit.

Aus Abbildung 14 wird ersichtlich, dass beide Säulen sowohl unternehmensseitige als auch familienseitige Elemente bzw. familieninterne als auch familienexterne Elemente besitzen, welche sich, durch die Doppelpfeile angezeigt, jeweils wechselseitig beeinflussen. Allerdings muss ebenso von einer wechselseitigen Prägung beider Säulen insgesamt ausgegangen werden; so ergeben sich bestimmte Strukturen in Familie oder Unternehmen aus verankerten Verhaltensweisen und umgekehrt wird das Verhalten durch Strukturmerkmale mitbestimmt. Rügen weist darauf hin, dass sowohl strukturelle als auch verhaltensbedingte Einflussfaktoren eine konstruktive wie auch eine destruktive Wirkung entfalten können, was sowohl von ihren jeweiligen allgemeinen Ausprägungsformen als auch von ihren situationsspezifischen Ausgestaltungen abhängt. Das bedeutet, dass ein und derselbe Faktor in unterschiedlichen Krisensituationen und unter anderen Bedingungen verschiedene Wirkungen entfalten kann. An dieser Stelle zeigt sich deutlich die Parallelität zum Phänomen des weiter oben dargestellten Familienfaktors, bei dem ebenfalls eine Art Janusköpfigkeit festzustellen ist.

Zieht man die Ergebnisse der Ausführungen zu familienunternehmensspezifischen Konflikten hinzu, wird deutlich, dass sich diese sowohl bei den strukturellen als auch bei den verhaltensbedingten Einflussfaktoren wiederfinden. Dabei treten Konflikte als spezifische Ausprägung struktureller Kriseneinflussfaktoren zu Tage als auch durch eine Überlagerung der Handlungen krisenbeteiligter Personen. Die stärkste Form der Eskalation ergibt sich sodann, wenn ein oder mehrere Konfliktbeteiligte ausschließlich auf die Schädigung bzw. die Vernichtung des Gegenübers abzielen und das Überleben des Unternehmens keine Rolle mehr spielt.²²⁸ Konflikte nehmen so – unabhängig, ob diese als primärer Auslöser einer Krisensituation angesehen oder umgekehrt als (Teil)-Folge dessen betrachtet werden – Einfluss auf den Krisenverlauf und somit auch auf einen eventuell folgenden Untergang eines Familienunternehmens.

2.7.4 Krisen als konflikteskalierendes Moment

Entsprechend der bislang dargestellten Erklärungsansätze wird klar, dass von Krisendynamiken, unabhängig ob diese in den Untergang des Familienunternehmens münden oder nicht, Rückkopplungseffekte ausgehen. Dabei ist ebenfalls unerheblich, ob eine Krise durch konflikthafte Verhalten der Fami-

228 Im Vergleich zum Eskalationsmodell nach Glasl, in dem die letzte Stufe die Besiegung des Gegners unter Inkaufnahme eigener Schädigung repräsentiert, ist im Kontext von Familienunternehmen in der Regel nicht von einer vollständigen, also auch physischen Besiegung, auszugehen.

lienmitglieder ursprünglich ausgelöst wurde. Durch die zumeist enge Bindung zwischen Familie und Unternehmen, die sich nicht nur im Denken und Fühlen im Sinne einer Verbundenheit und Zugehörigkeit ausdrückt, sondern regelmäßig auch durch konkrete Abhängigkeiten und materielle Aspekte bedingt wird, kommt es auf Seiten der Familienmitglieder zu typischen Reaktionen. Neben der gefühlten Gefährdung des eigenen Arbeitsplatzes ist vor allem aus Sicht eines Familiengeschafters sein Eigentum in Form von Gesellschaftsanteilen und das damit verbundene Ansehen und seine Reputation betroffen. Dieser immaterielle Wert speist sich oft auch aus der überlieferten Tradition einer Unternehmensfamilie; das Unternehmen macht das Lebenswerk einer oder mehrerer Generationen aus, das es zu erhalten gilt. Aber auch die Bedrohung des Familienkonzepts der Unternehmensfamilie spielt in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle. Als Familienkonzept kann die Gesamtheit aller Besonderheiten, Ziele und Charakteristika verstanden werden, die sich in Eigenreflexion der Familie im Sinne eines Selbstverständnisses aus dem Besitz eines Unternehmens ergeben. Es muss daher regelmäßig davon ausgegangen werden, dass Angst in diesem Zusammenhang ein zentraler Treiber darstellt, vor allem aber das Bestreben, sein Vermögen und ggf. seinen Arbeitsplatz zu schützen. Deswegen kann es nicht verwundern, dass Familienmitglieder, die sich unter normalen Umständen nicht in die Belange des Unternehmens bzw. des Gesellschafterdaseins einmischen, im Krisenfall hierzu bereit sind bzw. sich sogar genötigt sehen. Eine solche Einmischung kann einerseits neutral oder konstruktiv stattfinden in Form von Beteiligung in Gremien, aktiven Gesprächen etc. oder eben in Form von Konflikten zwischen Familienmitgliedern, was als Begleiterscheinung von Krisen in der Regel eine destruktive Wirkung hat. Rösen weist darauf hin, dass besonders die Verschärfung aber auch der Eintritt von Unternehmenskrisen, Konflikte, die in der Familie latent vorhanden sind oder bislang ruhten, zum Ausbruch und zur Eskalation gereichen können.²²⁹ Dieser Punkt spiegelt eingängig die weiter oben dargestellten parallelen Krisenverläufe wider, die eben auf eine solche Wechselwirkung abzielen. Im Rahmen dieser stattfindenden Eskalation kommt es oftmals zu gegenseitigen Zuschreibungen von Verantwortung und Schuld; die Beziehungsebene gewinnt mithin immer mehr an Gewicht. Die für Familienunternehmen so typischen emotionalen Konflikte spielen daher insbesondere in solchen Situationen, in denen es um Angst, Schuldzuweisungen und dem familiären Umgang mit Unternehmenskrisen geht, eine besondere Rolle. An dieser Stelle wird außerdem einmal mehr deutlich, dass anders als bei Konflikten, die sich um »tasks« oder »processes« drehen und in Bezug auf Entscheidungen nicht zwangsläufig destruktiv wirken, emotional belegte Beziehungskonflikte fast ausschließlich eine

229 Vgl. Rösen (2007: 322).

schädliche Wirkung entfalten. Gerade die in Familienunternehmen ausgeprägte Kooperationsbereitschaft wird durch negative emotionale Konflikte potenziell reduziert und kann so zu einem Engpass notwendiger Ressourcen und Leistungsreserven führen. Werden diesen Konflikten bzw. ihren direkten und indirekten Auswirkungen nicht entsprechend begegnet, spricht Finch davon, dass hier ein eindeutiger Faktor für den Untergang von Familienunternehmen liegt.²³⁰ In ähnlicher Weise sehen dies auch Beckhard und Dyer, die besonders das Management und die Planung kritischer Situationen und das daraus erwachsene Konfliktpotenzial betonen, um das Überleben von Familienunternehmen zu sichern bzw. den Untergang abzuwenden.²³¹

Eine besondere Komplexität kann allerdings auch dadurch geschaffen werden, dass im Hinblick auf die Anspruchshaltungen gegenüber dem Unternehmen besagte Unterschiede bestehen. Kommt es im Krisenfall zur Notwendigkeit finanzielle Mittel aus dem Privatvermögen einzuschließen oder auch persönliche Zugeständnisse oder Anstrengungen zu unternehmen, entzünden sich hieran oftmals Konflikte. Alte Rechnungen werden in solchen Situationen, wie das von Rösen genannte Beispiel zweier Brüder²³² verdeutlicht, gerne aufgemacht und auch kleinere Vergehen oder nur Vermutungen dessen wie beispielsweise Vorteilsnahme durch Dienstwagennutzung etc., mit auf die »persönliche Rechnung« gesetzt.

2.8 Zwischenfazit

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass zwischen Unternehmenskrisen und dem damit einhergehenden Untergang von Familienunternehmen einerseits und familieninduzierten Konflikten andererseits zahlreiche Wechselwirkungen bestehen. Je nach Konstellation können destruktive, neutrale oder konstruktive Entwicklungen eintreten, wobei im Falle des Untergangs überwiegend von einem destruktiven Verlauf gesprochen werden muss bzw. dies von den betroffenen Personen in der Regel so empfunden wird. Ob eine Entwicklung jedoch als destruktiv oder konstruktiv gilt, hängt letztlich vom jeweiligen Verständnis und der eingenommenen Perspektive ab. So kann sowohl die Trennung von

230 Vgl. Finch (2005: 1).

231 Vgl. Beckhard/Dyer (1983a: 5 ff.).

232 Siehe Rösen (2007: 321 f.). Das Beispiel beschreibt den Fall eines in die Krise geratenen Familienunternehmens, in dem ein Bruder seinem vollhaftenden Bruder eine notwendige finanzielle Hilfe verwehrt und diesen damit in die Insolvenz treibt. Ausschlaggebend hierfür war die damals ausgespannte Freundin des ersten Bruders, die später den nun verarmten Bruder geheiratet hatte. Somit konnte nach Jahren die Rechnung beglichen werden.

Familie und Unternehmen im Rahmen eines krisenbedingten Notverkaufs einerseits als Untergang des Familienunternehmens angesehen werden, andererseits kann hierdurch möglicherweise das Fortbestehen des Unternehmens als auch das der Familie in einer alternativen Konstellation gesichert werden.

Diese Wechselwirkungen führen, unabhängig von ihrer jeweiligen Richtung, zu komplexen Mechanismen innerhalb von Familienunternehmen, die bislang zum Großteil noch unerforscht sind.

3 Ergebnisse der Studie

Aus den bisherigen Überlegungen ergibt sich als Forschungsfrage: Wie hängen der Untergang von Familienunternehmen und Konflikte in der Unternehmensfamilie miteinander zusammen – welche Wechselwirkungen bestehen und wie beeinflussen familiäre Konflikte die Untergangswahrscheinlichkeit von Familienunternehmen? Diese Frage wurde anhand von fünf Fallstudien untersucht, es handelte sich in jedem Fall um Unternehmen, die in Folge von Familienkonflikten aufgehört hatten, als Familienunternehmen zu existieren. Die Ergebnisse der Untersuchung werden im Folgenden vorgestellt.²³³ Hierzu werden im ersten Schritt allgemeine Erkenntnisse der Studie beschrieben. In einem zweiten Schritt werden die konkreten Erkenntnisse der Datenauswertung anhand von acht Ergebnishypothesen vorgestellt. Darauf aufbauend werden in einem dritten Schritt die Ergebnisse zusammengeführt und zwecks Beantwortung der aufgeworfenen Fragen, ein Phasenmodell und ein dynamisches Wirkmodell vorgeschlagen.

Das übergeordnete Ziel der Untersuchung besteht in der Beantwortung der weiter oben aufgeworfenen Forschungsfrage. Konkret bedeutet dies, dass in Familienunternehmen vorkommende Konfliktdynamiken und -verläufe genau beschrieben und analysiert werden und versucht wird, zu ergründen, inwiefern Zusammenhänge mit dem Untergang des Familienunternehmens bestehen. Insbesondere stehen hier die Wechselwirkungen zwischen Konfliktdynamiken auf der einen Seite und existenzbedrohenden Krisen bzw. dem Untergang des Familienunternehmens auf der anderen Seite im Fokus.

Hierzu kommen bewusst nur solche Unternehmen in Betracht, die einerseits ihren Status als Familienunternehmen eingebüßt haben und bei denen andererseits Konflikte auf Seiten der zugehörigen Familie stattgefunden haben. Um zu adäquaten Antworten zu gelangen, ist ein methodisch abgrenzbares Vorgehen gewählt worden, welches im Folgenden detailliert beschrieben wird. Me-

233 Details über die Wahl der Forschungsmethode und die konkrete Durchführung der Studie sind über den Autor zu erfahren.

thodisch abgrenzbar bedeutet in diesem Zusammenhang allerdings nicht die rigorose Festlegung auf eine erprobte Methode, sondern, getrieben von dem Anliegen, die Dynamiken und Mechanismen in konfliktbelasteten Familienunternehmen zu verstehen, vielmehr eine offene Haltung einzunehmen, die es erlaubt, diejenigen methodischen Instrumente zu wählen bzw. im Sinne einer Triangulation miteinander zu kombinieren, die dem Erkenntnisfortschritt im jeweiligen Fall bestens dienen. Die untersuchten Fälle wurden durch Fallstudien rekonstruiert und so für den Leser nachvollziehbar gemacht. Obgleich alle fünf Fälle in anonymisierter Form präsentiert werden, stimmen die illustrierten Dynamiken und Entwicklungstendenzen grundsätzlich mit den tatsächlich beobachteten überein.

3.1 Allgemeine Erkenntnisse der Untersuchung

Bevor im nachfolgenden Abschnitt die konkreten Erkenntnisse der Untersuchung dargelegt werden, sollen zunächst allgemeine und grundsätzliche Ergebnisse der Auswertung vorgestellt werden.

Für alle untersuchten Fälle gilt, dass die zugehörigen Familienunternehmen als untergegangen bezeichnet werden können. Gemäß dem Leitgedanken dieser Arbeit, knüpft der Untergang dabei an den Status als Familienunternehmen an, was im Umkehrschluss bedeutet, dass einige Unternehmen – wie in den Fällen IV und V – zwar als Familienunternehmen nicht mehr existent sind, als Wirtschaftseinheit jedoch weiter am Markt bestehen. In nahezu 100 % der betrachteten Fälle wurde der Untergang als Familienunternehmen durch Verkauf an familienexterne Investoren herbeigeführt. Nur in einem Fall wurden Teile des Unternehmens liquidiert und die restlichen Teile veräußert. In vier der fünf Unternehmen geschah dies aus einem unmittelbaren wirtschaftlichen Zwang heraus. Die betroffenen Familienunternehmen standen entweder kurz vor oder schon in der Insolvenz. Lediglich im Fall IV fand der Verkauf frühzeitiger, bereits in der Phase der strategischen Krise, statt.

Allen untersuchten Fällen ist ebenfalls gemein, dass die Familien- und Unternehmensgeschichten wesentlich durch Streits und Konflikte geprägt sind, an denen mindestens zwei, teilweise auch mehrere Personen aus dem Kreis der jeweiligen Familien beteiligt waren. Zum ganz überwiegenden Teil lag sogar eine familiäre Exklusivität in Bezug auf die Beteiligung vor. Nur in einem der Fälle waren am Rande familienfremde Personen, insbesondere ein Fremdgeschäftsführer und wenige Führungskräfte aktiv beteiligt. Dabei zeigten die untersuchten Fälle, dass es keine Akteure gibt, die per se als konfliktbeteiligte Per-

sonen ausgeschlossen werden können.²³⁴ Alle Mitglieder einer Unternehmensfamilie kommen in Betracht, Teil von Konflikten, insbesondere emotionaler Konflikte zu werden, die im oben beschriebenen Sinne mit dem Untergang des Familienunternehmens zusammenhängen. Allerdings kann festgestellt werden, dass offenbar engere verwandtschaftliche Bindungen bzw. emotionale Beziehungen wie beispielsweise Geschwister- oder Eltern-Kind-Beziehungen, erwartungsgemäß eher emotionale Konflikte hervorbringen, die sich langfristig auf die Existenz des Familienunternehmens auswirken.²³⁵

Besonders betont werden muss, dass die rekonstruierten Eskalationsdynamiken in allen Fällen größtenteils wie in der Theorie idealtypisch verliefen. Diese, sogar als lehrbuchartig beschreibbaren Dynamiken, waren gekennzeichnet durch eine leicht beobachtbare, typische Abfolge von Konfliktstadien, beginnend mit einer eingeschränkten Fähigkeit zur Perspektivenübernahme bis – in einigen Fällen – hin zur gegenseitigen Dämonisierung der Konfliktgegner, verbunden mit den entsprechenden Wahrnehmungs- und Verhaltensmustern.

Auch wenn die vorliegende Untersuchung nicht primär auf eine Analyse der Ursachen und Quellen der beobachteten Konflikte abzielt, ist es dennoch aufschlussreich, einige Bemerkungen hinsichtlich der Entstehung der Konflikte zu machen. Wie aus den Fallrekonstruktionen hervorgeht, spielt in allen Fällen die Familie bzw. die familiären Beziehungen eine wesentliche Rolle. Sämtliche ursprünglich konfliktbeteiligten Personen stehen in einem tendenziell engeren als weiterem verwandtschaftlichem Verhältnis zueinander. Bezieht man darüber hinaus die originären Konfliktthemen und die kommunizierten wie nicht kommunizierten Ziele der beteiligten Personen mit ein, fällt auf, dass diese die für Familienunternehmen so typischen Konfliktthemen²³⁶ repräsentieren. Die hier beobachteten Konflikte können demnach als primär familiär begründet angesehen werden. Allerdings sagt dies wenig über die Gründe der Konfliktentwicklung und der Eskalationsdynamiken aus. Auch lassen sich hieraus keine Rückschlüsse hinsichtlich auslösender oder eskalationsbegünstigender Faktoren treffen. Allerdings fand in allen Fällen die Austragung des Konflikts, ausgehend von der familiären Basis, sowohl im Kreis der Familie als auch in der Sphäre des Unternehmens statt.

Im Folgenden werden nun die konkreten Erkenntnisse der Interpretation

234 Diese Sicht nimmt ebenfalls Rösen (2007: 321) ein.

235 Dennoch besitzen diese engeren verwandtschaftlichen Beziehungen keine Exklusivität auf emotionale Konflikte. Wie weiter unten beschrieben, treten diese besonders in nachgelagerten Generationen in weiterentwickelter Weise, oftmals auch anderen verwandtschaftlichen Konstellationen, auf.

236 Die angesprochenen Themen wie soziale Vergleiche, gestörte Konkurrenzverhältnisse etc. sollen an dieser Stelle nicht erneut ausgeführt werden. Siehe hierzu bspw. v. Schlippe/Kellermanns (2008).

anhand von acht Ergebnishypothesen vorgestellt. Die dargestellten Inhalte bauen dabei einerseits aufeinander auf, andererseits bestehen zwischen den Themen zahlreiche Verbindungen, sodass die gewählte Struktur vor allem das Lesen vereinfachen soll.

3.1.1 Systemirritation durch bedeutsame Zäsuren

Als ein zentrales Muster aller untersuchten Fälle lässt sich ein mehrphasiger Verlauf beobachten, der grundsätzlich durch eine Phase des latenten Konflikts und eine Phase des manifesten, eskalierenden Konflikts gekennzeichnet ist. Latenz und Manifestation unterscheiden sich hier im Wesentlichen durch den Grad der aktiven und bewussten Austragung aller Konfliktteilnehmer. Eng mit dieser Betrachtung zusammen hängt die Existenzsituation des Familienunternehmens insgesamt, da die beobachteten Untergangsverläufe ausschließlich in der zweitgenannten Phase verortet werden können.

Dabei ließ sich der Zeitpunkt des Phasensprungs in allen Fällen recht eindeutig bestimmen. Dieser wurde stets durch eine Art systemirritierende Zäsur repräsentiert. Diese Zäsuren konnten immer eindeutig abgegrenzt werden von anderen bedeutsamen Ereignissen und stellten den Ausgangspunkt der nachfolgenden manifesten Konfliktphase dar.²³⁷ In allen Fällen handelte es sich dabei um einschneidende Ereignisse, die eine bis dahin stabile Entwicklung oder Struktur beendeten bzw. entscheidend verändert haben.

Der häufigste Grund ist hier die Veränderung der personellen Konstellation im Familienunternehmen. Der Tod bestimmter Personen nimmt in diesem Zusammenhang eine präzente Position ein. Besonders das Ableben von Unternehmerpersönlichkeiten und Patriarchen, die das Familienunternehmen bisher wesentlich geprägt haben, sind hier vordergründig zu sehen. Aber auch anderweitige, beispielsweise regulär altersbedingte Austritte aus dem Unternehmen oder der Eintritt nachfolgender Generationen, können das bestehende Kräfteverhältnis entscheidend verändern. Dabei spielt es offenbar kaum eine Rolle, ob sich der Ausstieg oder der Tod erwartet und vorbereitet oder unerwartet und unvorbereitet vollzog. Entscheidend ist der veränderte Charakter des Beziehungsgefüges bzw. der Kräfteverhältnisse, welches bisher eine Art Gleichgewicht erzeugte. Begründet werden kann dies mit den unterschiedlichen

²³⁷ An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass systemirritierende Zäsuren im oben beschriebenen Sinne keinesfalls ausschließlich destruktiven Charakter annehmen können. Zwar konnte dies in den untersuchten Fällen so beobachtet werden, dennoch ist leicht vorstellbar, dass auch eine konstruktive Wendung entstehen kann. Auch wenn der Tod von Familienmitgliedern grundsätzlich ein trauriges Ereignis darstellt, können dadurch bspw. Konfliktkonstellationen aufgelöst werden.

Erwartungen der beteiligten Personen hinsichtlich Richtung und Ausprägung der Änderung. Jeder bildet hier bewusst oder unbewusst individuelle Annahmen vor dem Hintergrund seiner bisherigen Position im Familienunternehmen. Verbildlicht werden kann die Änderung dieses Gleichgewichts durch die Funktion eines komplex verzweigten Mobiles mit verschiedenen Armen, an denen zahlreiche Gewichte hängen. Kommen Figuren hinzu oder werden entnommen, wirkt sich dies immer auf die gesamte Architektur und Stabilität des Gesamtsystems aus.

Greift man auf die Idee eines symmetrie- bzw. komplementärbegrenzenden Elements von Bateson für das Verstehen solcher Kontexte zurück, wie dies teilweise auch in der Familientherapie geschehen ist, wird sichtbar, wie sich durch Wegfall bestimmter hemmender Faktoren die Verhaltensweisen der beteiligten Personen analog zu einem Wettrüsten hochschaukeln können. In diesem Sinne kann durch den Verlust dieser einschränkenden Faktoren der Weg in Richtung Spaltung bis hin zum Zusammenbruch des Systems bereitet sein.

Neben personellen Veränderungen stellen Verschlechterungen der wirtschaftlichen Lage im Sinne von Unternehmenskrisen eine weitere signifikante Zäsur dar, die einen solchen Phasensprung erwirken können.²³⁸ Unternehmenskrisen sind, wie weiter oben gezeigt wurde, u. a. dadurch gekennzeichnet, dass sie besondere Anforderungen an die Unternehmensführung und die Gesellschafter mit sich bringen. Hierzu gehören einerseits eine situationsangepasste Führungsstrategie wie auch großes Vertrauen untereinander, um sowohl handlungsfähig zu sein als auch mit den unweigerlich mit einer Unternehmenskrise verbundenen schlechten Ergebnissen und Misserfolgen, konstruktiv umzugehen. Treffen diese Anforderungen nun auf ein familiäres Klima, das von latenten Konflikten und Misstrauen geprägt ist, kommt es leicht zu einer beidseitigen negativen Dynamisierung. Einerseits kann der Krise nicht adäquat begegnet werden, was einen weiteren negativen Verlauf bis zum Untergang des Familienunternehmens vermuten lässt und andererseits wird das latente Konfliktpotenzial scharfgestellt. Dieser Zusammenhang kann zu einem nicht mehr beherrschbaren Teufelskreis werden, der durch eine andauernde symmetrische, destruktive Dynamisierung geprägt ist.²³⁹ An dieser Stelle sind bereits Parallelen zu den von Rösen erforschten Wirkbeziehungen zwischen Unternehmenskrisen

238 Zwar kann im Zusammenhang einer Unternehmenskrise kaum von einem Ereignis gesprochen werden – es handelt sich vielmehr um Prozesse – allerdings finden sich auch im Kontext von Unternehmenskrisen Zeitpunkte, wie etwa die Kommunikation von Finanzzahlen, Gremiensitzungen oder der Anmeldung eines Insolvenzverfahrens, die Wendepunkte markieren.

239 Denkbar sind allerdings auch Fälle, in denen es zu einer konstruktiven Dynamisierung kommt.

und Familienkrisen auszumachen.²⁴⁰ Analog zu der Krise im Unternehmen müssen Familienkonflikte also auch als eine Art Familienkrise angesehen werden, wobei diese eben nicht nur als Spezialfall familiärer Krisen angesehen werden sollten, sondern Familienkrisen im Kontext von Familienunternehmen auch den Charakter einer erweiterten Begleiterscheinung haben können. Dies gilt umso mehr, wenn diese in Wechselwirkung mit unternehmensbezogenen Krisen stehen.

Diese Änderungen der Konstellation scheinen insgesamt somit eine Art auslösenden Charakter zu besitzen. Bislang latent vorhandene Konflikte, deren Potenzial mehr oder minder stumm angespart wurde oder verdeckt war, wandeln sich in manifeste, offen ausgetragene Konflikte.

Der Wechsel kann sich dabei sowohl über einen längeren Zeitraum erstrecken und etappenweise erfolgen als auch innerhalb kürzester Zeit eintreten, wie der beschriebene Fall zweier Brüder²⁴¹ beschreibt. Über Jahre hinweg hatten sich beide miteinander, wie es schien, arrangiert bzw. gingen sich in potenziell kritischen Fragen und Themen eher aus dem Weg, als Dispute herbeizuführen. Der Tod der Mutter markierte jedoch einen Wendepunkt, mit dessen Tragweite beide interessanterweise nicht gerechnet hatten. Bereits auf der Trauerfeier der Mutter, die nach dem Tod des Vaters und Gründers bislang als eine Art informelles Regulativ zwischen den verfeindeten Brüdern gewirkt hatte, begannen die offen ausgetragenen Streitigkeiten zwischen ihnen. Ausgangspunkt war ein einfaches Bücherregal, welches der ältere Bruder vor Jahren für seine erste Studentenwohnung von den Eltern geschenkt bekommen hatte. Der jüngere Bruder lebte zum damaligen Zeitpunkt noch im elterlichen Haus. Dennoch fühlte er sich ungerecht behandelt, weil er damals »leer ausging«. Mit dem Tod der Mutter kam nun das lange angesparte Ungerechtigkeitsgefühl schlagartig zum Vorschein und die Brüder begannen heftig über das Bücherregal und anderen »Lappalien« aus der Vergangenheit zu streiten. Es schien, als sei ein Hebel umgelegt oder ein Ventil geöffnet worden.

Die Funktion dieses Regulativ bzw. die oben beschriebene Änderung in der Systemarchitektur scheint von großer Bedeutung zu sein. Für die Konfliktodynamik generell, aber vor allem als ein potenzieller Faktor für den Untergang von Familienunternehmen. Die Funktion hiervon muss in diesem Zusammenhang in doppelter Weise funktional abstrakt verstanden werden. Einerseits wird durch eine Modifikation der Systemarchitektur erst die Option geschaffen, Konfliktpotenzial und zwischenmenschliche Spannungen aufzubauen und gewissermaßen anzusparen; andererseits stellt der Wegfall eines solchen Regulativs, wie

240 Siehe hierzu auch Rösen (2007: 176 ff.).

241 Siehe hierzu Fallstudie IV im Anhang dieser Arbeit.

bereits beschrieben – ähnlich wie das Brechen eines Staudamms – die Voraussetzung für eine Entladung vorhandenen Potentials dar.

Wie weiter oben dargestellt, wirken nicht selten Personen bzw. ihr Handeln als ein solches Regulativ innerhalb von Familienunternehmen. In ihrer regelnden Form wirken sie mittelbar und unmittelbar auf das Verhalten und die Beziehungen weiterer im System vorhandener Personen. Greift man das Bild des Mobiles erneut auf, können die Beziehungen u. a. durch den Abstand der Figuren voneinander wie auch vom Schwerpunkt des Mobiles symbolisiert werden. Dadurch wird die Bedeutung einzelner Personen als auch ihre Wirkungen auf das Beziehungsgeflecht im Familienunternehmen insgesamt deutlich.

3.1.2 Externalisierung von Konflikten

In allen untersuchten Fallstudien konnten, wie bereits angedeutet, grundsätzliche konfliktbedingte Eskalationsmuster identifiziert werden. Dabei sind mit großer Regelmäßigkeit lehrbuchartige Verläufe nachgezeichnet worden, in denen typische konfliktpsychologische Mechanismen auftraten.

Teil dieser klassischen Eskalationsmuster ist eine Externalisierung durch die Konfliktparteien, die sich in ihrer Wirkrichtung jedoch dem Stadium des Konflikts anpasst. Dabei ergab sich im Rahmen der vorliegenden Untersuchung eine Differenzierung zwischen zwei Phasen bzw. Stadien: dem akuten, manifesten Konflikt und dem beendeten bzw. abgebrochenen Konflikt.

Befanden sich die beteiligten Personen aktiv miteinander im Konflikt, fand in der Regel jeweils eine komplette gegenseitige Zuschreibung statt. Der jeweilige Konfliktgegner bzw. das von ihm repräsentierte System mit seiner spezifischen Logik, Familie oder Unternehmen, wurde als Ursache gesehen und dies auch kommuniziert. Dementsprechend kam es zu einer impliziten Leugnung der destruktiven Wirkung des Konflikts an sich, verantwortlich war immer der Konfliktgegner. Dieses Phänomen kann im Rahmen manifester Konflikte als unmittelbar eskalationsfördernd bezeichnet werden, da es exemplarisch die Kluft zwischen den Parteien wachsen lässt.

Im Unterschied dazu fand mit zunehmendem Abstand von der manifesten Konfliktphase ein Sichtwechsel statt. Je weiter der Konflikt bzw. der Untergang des Familienunternehmens zurücklag, desto stärker fand eine Abstraktion des Phänomens Konflikt statt und dessen destruktive Wirkung wurde realisiert. An dieser Stelle darf jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass zwar überwiegend eine destruktive Wirkung des Konflikts anerkannt wurde, die tiefe Überzeugung, dass der (ehemalige) Konfliktgegner den Konflikt aber in Wirklichkeit zu verschulden hat, blieb in den allermeisten Fällen bestehen. Trotz dessen kann gesagt werden, dass der Konflikt nachträglich eher als dritte oder externe Macht an-

gesehen wird, der die Konfliktparteien beherrscht. Dies liegt sicher auch daran, dass sich mit zunehmendem Abstand die Emotionen der konfliktbeteiligten Personen abkühlen konnten, aber auch eine Realsierung der eingetretenen Verluste stattfand. Diese Verluste werden dabei keinesfalls ausschließlich unter pekuniären Gesichtspunkten bewertet. Zwar spielen unmittelbare finanzielle Verluste, insbesondere wenn große Teile des persönlichen Vermögens oder erwarteten Erbes vernichtet werden, verständlicherweise eine wichtige Rolle, bedeutend ist jedoch der Umstand, dass das Familienunternehmen als immaterieller Wertgegenstand nicht mehr in der Hand der Familie liegt, sofern es überhaupt noch als Wirtschaftseinheit existiert. Darüber hinaus spielen stark beschädigte oder gänzlich abgebrochene familiäre Beziehungen zusätzlich in die Empfindungen und Sichtweisen der Post-Konfliktphase mit hinein. Ebenso stellen oftmals ein beschädigtes Image und ein nicht mehr konsistentes Selbstbild nicht zu unterschätzende Folgen dar, die von Mitgliedern einer ehemaligen Unternehmensfamilie entsprechend negativ empfunden werden.

3.1.3 Die spaltende und verbindende Wirkung familiärer Konflikte

Eng mit der gegenseitigen Externalisierung durch die Konfliktparteien verbunden ist eine Bipolarität, die bei jedem der untersuchten Konflikte beobachtet werden konnte. Jeder Konfliktverlauf wies demnach sowohl eine verbindende als auch eine spaltende Wirkung auf. Unterschieden werden muss dabei zwischen einer Betrachtung der Konfliktparteien und einer Betrachtung der Systeme Familie und Unternehmen insgesamt. Zwar kommt es, wie bereits gezeigt wurde, regelmäßig zu einer Übereinstimmung, d. h. die Konfliktparteien agieren jeweils entweder aus der Logik der Familie oder aus der Logik des Unternehmens heraus, dennoch soll an dieser Stelle aufgrund der nachfolgenden Gründe eine Abgrenzung vorgenommen werden.

Die Verbindung oder Spaltung der Systeme Familie und Unternehmen determiniert direkt die Existenz bzw. den Untergang des Familienunternehmens als Ganzes. Wird die Spaltung der beiden Systeme so groß, dass es zu einem Verlust ihrer identitätsstiftenden Verbindung kommt, führt dies zum Untergang des Familienunternehmens. Bebildert werden kann dies in diesem Zusammenhang mit der physikalischen Terminologie der Zentrifugal- und Zentripetalkräfte. Zentrifugalkräfte wirken dementsprechend in einem bewegten System nach außen und entfalten eine spaltende Wirkung, während Zentripetalkräfte nach innen gerichtet sind und verbindenden Charakter aufweisen. Geht man davon aus, dass im Normalfall eine Ausgewogenheit zwischen beiden Kräften besteht, können im Konfliktfall Disbalancen auftreten.

In Bezug auf die beteiligten Konfliktparteien bedeutet Spaltung im Extremfall

den kompletten Beziehungsabbruch. Zu beobachten war dies in zahlreichen Fällen als Folge von Konflikten und damit verbundenen Untergängen der betreffenden Familienunternehmen. Spaltungstendenzen sind jedoch auch in früheren Konfliktstadien festzustellen, etwa durch entsprechende Kommunikation. Regelmäßig waren Metaphern wie »Krieg«, »Kampf« und »Lager« oder deutliche Abgrenzungen wie »wir« und »die« anzutreffen, was auf eine sprachliche Repräsentation von vorhandenen Denkschemata hindeutet. Klar wird dies auch anhand polarisierender Sichtweisen, die jeweils von beiden Seiten eingenommen werden. Bezeichnet sich eine Seite als Retter des Familienunternehmens, wird automatisch die Gegenseite als verantwortlich für den Untergang markiert. Dieses überaus konflikttypische Phänomen fand sich bei den untersuchten Fällen, auch wenn es um die Themen Kompetenz (Können vs. Nicht-Können), Intelligenz (Intelligenz vs. Dummheit) oder Erfolg (Gewinnen vs. Verlieren) ging. Die Folge hiervon waren regelrechte Lagerbildungen. Besonders wenn es um Streitigkeiten zwischen Familienstämmen ging, war diese Tendenz zu beobachten. Aber auch innerhalb der Unternehmen wird von mitarbeitenden Familienangehörigen und Angestellten entsprechende Loyalität erwartet. Dies ging in einigen Fällen soweit, dass der originäre Konflikt zwischen zwei Brüdern, wie in Fallstudie I beschrieben, zu einer Spaltung der gesamten Belegschaft führte und dementsprechend auch die Mitarbeiter untereinander an zahlreichen Stellen mehr gegeneinander als miteinander arbeiteten. An dieser Stelle liegt ein erster Hinweis auf den Mechanismus der Selbstverstärkung vor. Ausgehend von einem originären (primären) Konflikt²⁴², entstehen weitere, hiervon abgeleitete Konflikte (Sekundärkonflikte), die wie im oben beschriebenen Beispiel der Spaltung der Belegschaft wiederum in ihren Auswirkungen auf den Primärkonflikt abstrahlten. Die Folge waren teufelskreisähnliche Dynamiken, die zu immer wieder neuen Auseinandersetzungen zwischen den Brüdern hinsichtlich der Verantwortung und Schuld der vollkommen zerstrittenen Belegschaft führten.

Zu beobachten war ebenfalls ein Auseinanderdriften der vertretenen Positionen, was unter anderem dadurch eintrat, dass einerseits die bereits vorhandenen Positionen mit zunehmender Vehemenz vertreten wurden und anderer-

242 Unter Primärkonflikten werden in dieser Arbeit solche Konflikte verstanden, die ihren Ursprung regelmäßig in familiären Beziehungen haben und grundlegende Konfliktthemen repräsentieren. Die fundamentalen Gegenstände dieser (emotionalen) Konflikte bestehen oftmals in Gerechtigkeitsfragen, der Anerkennung und Wertschätzung einzelner Personen oder gestörten Konkurrenzkonstellationen. Drehen sich diese Primärkonflikte somit meist ausschließlich um familiäre Beziehungsthemen, sind Sekundärkonflikte solche Auseinandersetzungen, die entweder direkt von diesen abgeleitet sind oder die in ihrer Art der Austragung durch Primärkonflikte determiniert sind. Sie treten potenziell sowohl in der Familiensphäre als auch in der Unternehmenssphäre auf.

seits neue Themen in die Auseinandersetzungen integriert wurden. Deutlich wird dies am Beispiel der beiden Brüder aus Fallstudie IV. Einer der Brüder besetzte die klassische Rolle des Familienunternehmers, während der andere Bruder zunehmend die Rolle eines Investors einnahm, der ganz anders als sein Bruder mit dem Unternehmen kaum noch emotional verbunden war. Das Auseinanderdriften in diesem Fall wird dadurch begünstigt, dass beide Parteien sich zunehmend an ihre rivalisierenden Rollen banden und sich hiermit identifizierten.

Genau diese spaltende Wirkung entfaltet im weiteren Konfliktverlauf ebenfalls eine Art selbstverstärkenden Mechanismus. Durch das konfliktbedingte Auseinanderdriften erhält der Konflikt selbst zusätzliches Eskalationspotenzial, was wiederum zu einer verstärkten Dynamik der Spaltung führt.

Neben den mannigfaltigen spaltenden Wirkungen sind jedoch auch verschiedene verbindende Elemente auszumachen. So kann als Grundbedingung für die Austragung – und vor allem die Eskalation eines emotionalen Konflikts – eine zumindest vorerst andauernde enge Beziehung zwischen den Streitenden gesehen werden. Läge diese Voraussetzung, wie in allen untersuchten Fällen zu beobachten, nicht vor, wären Konfliktverläufe wie die nachgezeichneten kaum möglich gewesen. Die beschriebenen Kommunikationsmuster, die grundsätzlich von der Logik der gegenseitigen Ablehnung bzw. der Negation der Aussagen des Gegenübers geprägt sind, verdeutlichen dies. Der Verbindung der Konfliktpartner durch Kommunikation wird daher auch in anderen Beiträgen eine verbindende bzw. vergesellschaftende Wirkung zugeschrieben.

3.1.4 Altlasten als spezifische Vorbedingung

Die Analyse der untersuchten Fallstudien hinsichtlich ihrer Untergangsbedingungen hat ergeben, dass emotionale Konflikte als spezifische Vorbedingung für den Untergang angesehen werden müssen. In jedem der betrachteten Fälle existierte eine konkrete Verbindung zwischen Konflikten um emotionale Themen und dem beobachteten Krisenszenario, welches in den Untergang des Familienunternehmens mündete. Zwar wurden in jedem der untersuchten Fälle ganze Konfliktbündel vorgefunden, die sich meist durch eine hohe Komplexität und Vielschichtigkeit auszeichneten und neben den genannten emotionalen Konflikten stets auch Sachkonflikte beinhalteten, die Grundlogik dieser Konfliktbündel basierte jedoch immer auf Konflikten und Streitigkeiten, die sich um Beziehungen drehten. Einzelnen auftretende, kurzfristige Sachkonflikte entfalten demnach kein ausreichendes destruktives Potenzial, um Familienunternehmen zum Untergang zu gereichen. Wohl müssen sie aber als Wegbegleiter emotionaler Konflikte gesehen werden, die durch chronifizierte Beziehungskonflikte

innerhalb von Unternehmensfamilien immer wieder hervortreten. Insbesondere diese Sekundärkonflikte entfalten dann sowohl in der Familie als auch im Unternehmen destruktive Wirkungen wie Nicht-Entscheiden, unkooperatives Verhalten etc.

Wie weiter oben bereits ausführlich beschrieben, wurden in den untersuchten Unternehmen latente Konflikte durch systemirritierende Zäsuren scharfgestellt. In jedem Fall bestanden diese Konflikte in ihrer Grundanlage schon seit längerer Zeit und ergaben sich nicht durch kurzfristige Entwicklungen im Unternehmen oder in der Familie. Diese Altlasten scheinen eine bedeutende Rolle im Kontext von Untergängen zu spielen. So berichteten fast alle Interviewpartner davon, dass »Etwas« aus Kindheitstagen übrig geblieben sei, das die konfliktbehafteten Familienbeziehungen im Erwachsenenalter determiniert. Typisch ist auch hier eine über Generationen hinweg reichende Historie des Konflikts, in der Kinder teilweise regelrecht in den Konflikt hinein sozialisiert wurden.²⁴³ Exemplarisch kann hier die Situation in Fallstudie V gesehen werden, in dem den Cousins bereits im Kindesalter – je nach Spannungsverhältnis zwischen ihren Eltern – das gemeinsame Spielen im Sandkasten verboten oder erlaubt wurde. Insgesamt scheint die Kindheit und die Erziehung die spätere Konfliktkonstellation erheblich zu prägen. Wurden beispielsweise gestörte Konkurrenzverhältnisse oder Unvereinbarkeiten in den gegenseitigen Wertvorstellungen der jeweiligen Konfliktparteien beobachtet, ließen sich diese stets auch in Kindheit und Jugend identifizieren.

Darüber hinaus kann die Idee der Altlasten auch so verstanden werden, dass das Konfliktpotenzial, je nach Fall und Konstellation, einen bestimmten Zeitraum braucht, um zu reifen, damit es schließlich eine durchschlagend destruktive Wirkung entfalten kann. Dieser Reifeprozess kann wie ein Schwelbrand verstanden werden, der einige Zeit braucht, um Glutnester zu entwickeln. Wird dann plötzlich eine Luftzufuhr geschaffen, lodern die Flammen binnen kurzer Zeit auf. Hiermit lässt sich auch erklären, warum das Potenzial emotionaler Konflikte teilweise über viele Jahre oder sogar Generationen hinweg still lagert bzw. unausgesprochen anwächst, um dann auf den ersten Blick unvorhergesehen auszubrechen.

Eng hiermit verknüpft ist ein selbstverstärkender Mechanismus, der dafür sorgt, dass vorhandene latente Konflikte aus sich heraus neues Konfliktpotenzial erzeugen, sofern nicht kurativ wie präventiv Gegenmaßnahmen ergriffen werden.²⁴⁴ So konnte beobachtet werden, dass sich im Rahmen langwieriger latenter

243 Siehe hierzu auch Gersick et al. (1997: 185).

244 Oftmals sorgen ungelöste Konflikte auch für neue Konflikte dergestalt, dass die Lösungsversuche selbst zum Konflikt geworden sind. Zudem vermitteln tradierte Konfliktmuster mitunter Sicherheit und Stabilität, die nicht »leichtfertig« aufs Spiel gesetzt wird. Der Konflikt erhält sich somit gewissermaßen selbst am Leben.

Konflikte die Einstellung einzelner Personen zum Familienunternehmen entscheidend geändert hat. Unter Einstellung kann in diesem Zusammenhang vorrangig die Bindung an das Unternehmen und die Identifikation mit dem Familienunternehmen verstanden werden. Dabei waren sowohl Trends zu einer Stärkung der Bindung als auch Entwicklungen hin zu einer zunehmenden Distanz auszumachen. Eindrucksvoll zeigt sich dies am Beispiel der beiden Brüder aus Fallstudie IV. Während einer der Brüder durch seine Tätigkeit im Unternehmen sich immer stärker als Unternehmer und Bewahrer des Unternehmens im Dienste der Familie verstand, wurde er auf dem Höhepunkt des langjährigen Konflikts mit seinem Bruder damit konfrontiert, dass dieser sich mehr als Investor denn als langfristig orientierter Familiengeschafter verstand und eine emotionale Verbindung zum Unternehmen, wie bei seinem Bruder, nicht existierte. In diesem Fall lag eine Entwicklung vor, die von Inkompatibilität der Einstellungen geprägt war und dementsprechend weiteres Konfliktpotenzial lieferte, was schließlich zum finalen Bruch zwischen den Brüdern und dem Untergang des Familienunternehmens führte.

Dabei waren unter den beobachteten Fällen sowohl solche, in denen, wie soeben beschrieben, eine asymmetrische Entwicklung vorlag als auch symmetrische Entwicklungen gegeben waren, in denen sämtliche Konfliktbeteiligte entweder gleichsam Distanz oder eine stärkere Bindung zum Familienunternehmen aufbauten. Brisant sind beide Szenarien zu bewerten, da in beiden Fällen bei Realisierung durch die Konfliktbeteiligten eine weitere Eskalation begünstigt wurde.

3.1.5 Dynamisierende Wechselwirkungen

Eine der wichtigsten Erkenntnisse der vorliegenden Untersuchung besteht darin, dass zwischen krisenhaften Entwicklungen im Unternehmen und eskalierenden Familienkonflikten eindeutig Wechselwirkungen vorhanden sind. Unterschieden werden muss in diesem Zusammenhang ebenfalls zwischen Primärkonflikten und Sekundärkonflikten. Bemerkenswert ist hier, dass es im Konfliktalltag jedoch zu keiner Reflexion hierüber durch die beteiligten Personen kommt. Die Konfliktbeteiligten sehen sich mehr mit einem Konfliktbündel oder einem Gesamtkonflikt konfrontiert, der in verschiedenen Situationen in unterschiedlichen Gewändern auftritt. Dabei wird nicht unterschieden und reflektiert, ob es in den jeweiligen Auseinandersetzungen um die ursprünglichen Konfliktthemen geht oder die ohnehin belastete Beziehung einen Schatten auf eine möglicherweise harmlose und weniger bedeutende Auseinandersetzung et vice versa wirft.

Rüsen spricht in diesem Zusammenhang auch davon, dass innerfamiliäre

Konflikte als Wegbereiter für die Ausbildung sogenannter struktureller und verhaltensbedingter Einflussfaktoren auf einen Krisenprozess im Unternehmen anzusehen sind.²⁴⁵ Typische, weiter oben bereits genannte Beispiele sind in diesem Kontext nicht funktionierende Gremien, gegenseitige Blockadehaltungen bei Entscheidungen oder allgemeiner Streit über sämtliche Fragen der Unternehmensführung. Auffällig ist jedoch, dass sich belastete Beziehungen im Sinne emotionaler Konflikte eben auch auf vermeintlich neutrale Sachkonflikte oder Prozesskonflikte auswirken und diese destruktiv überlagern. Gleichzeitig erfährt der Primärkonflikt hierdurch weitere Nahrung, da sich die konfliktbeteiligten Personen in ihren Annahmen und Positionen bestätigt sehen. An dieser Stelle liegt somit eine große Gefahr der Etablierung von teufelskreisähnlichen Mustern.

Konflikte können demnach sowohl krisenauslösend als auch krisenfördernd für ein Familienunternehmen wirken. Krisenauslösend in dem Sinne, dass durch Primärkonflikte derivative Sekundärkonflikte entstehen, die im eigentlichen Sinne einer Unternehmenskrise zugerechnet werden können wie etwa den genannten Blockadehaltungen, das Ausbleiben notwendiger Entscheidungen oder Konflikte um Positionen und Posten, die die Wettbewerbsposition des Unternehmens negativ beeinflussen. Neuvians schreibt in diesem Kontext auch von gehemmten Informationsflüssen und einer Reduktion der Entscheidungsfähigkeit des Systems Unternehmen. Familiäre Konflikte wirken sich dementsprechend direkt negativ auf die Grundaktivität des Unternehmens, den Umgang mit Entscheidungen und das Vollziehen von Entscheidungen aus.²⁴⁶

Eine krisenfördernde Wirkung konnte ebenfalls an verschiedenen Stellen, wie beispielsweise finanziellen Rückwirkungen, beobachtet werden. Kommt es etwa im Rahmen von Unternehmenskrisen zu einer Reduktion des Wertes der eigenen Anteile oder steht dieses durch notwendig werdende Sanierungsbeiträge der Gesellschafter unmittelbar bevor, führt dies regelmäßig zu einer Verschärfung des Konflikts, da nun zusätzliche Schuld und Verantwortung des Konfliktgegners vermeintlich identifiziert wurde. Die Folge war, dass die Konfliktparteien häufig eine »jetzt-erst-recht-Haltung« annahmen, in der über finanzielle Themen nicht mehr rational entschieden wurde. Einbußen in der Werthaltigkeit der eigenen Anteile wurden nun im Rahmen der Konfliktaustragung billigend in Kauf genommen. Meist erst in letzter Konsequenz, wenn sich ein finanzieller Totalverlust abzeichnete, war ein Einlenken der Konfliktparteien zu beobachten, das entweder zu einem Verkauf untereinander oder an eine externe Partei führte. Solche Extrempositionen lassen sich in derlei Situationen typischerweise beobachten. Das Grundskript des emotionalen Konflikts sorgt hier letztlich dafür,

245 Vgl. Rösen (2007: 318).

246 Vgl. Neuvians (2010: 138 f.).

dass Familienmitglieder, auch in Bezug auf andere Situationen wie beispielsweise Entscheidungen über Sanierungsbeiträge, extreme Positionen bis hin zur Totalverweigerung an den Tag legen.

Diese Wechselwirkungen sind als hochgradig gefährlich zu bewerten, da sich in den beobachteten Fällen Konflikt und Unternehmenskrise regelmäßig negativ, im Sinne einer destruktiven Dynamisierung, gegenseitig beeinflusst haben. Konstruktive oder lindernde Wechselwirkungen hingegen konnten weder in den untersuchten Fällen noch in der Literatur vorgefunden werden. Als potenziell konstruktiv kann in diesem Zusammenhang höchstens auf die klärende Wirkung von eskalierten Konflikten verwiesen werden. Mündet der Konflikt in den endgültigen Beziehungsbruch der beteiligten Personen oder den Untergang des Familienunternehmens, ist zumindest von einer Klärung im Sinne einer Auflösung zu sprechen.

Die destruktive Wirkung kann insbesondere auch durch die Geschwindigkeitserhöhung belegt werden, die durch das Hin- und Herspielen zwischen originärem Konflikt und Krisendynamik eintritt und dafür sorgt, dass immer schneller neue sekundäre Konfliktfelder erschlossen werden. Hierdurch werden weitere Kräfte und Potenziale der beteiligten Personen einseitig gebunden, die nun nicht mehr zur Krisenbewältigung zur Verfügung stehen. Belegt werden kann dies auch durch die Beobachtung, dass sich die Wechselwirkungen im Zeitverlauf der Eskalation veränderten. Je bedingungsloser und erbitterter der Konflikt zwischen Familienmitgliedern ausgetragen wurde, umso destruktiver und heftiger waren die Auswirkungen in die Sphäre des Unternehmens. Umgekehrt ist ebenfalls in einigen Fällen festzustellen, dass eine weit fortgeschrittene Unternehmenskrise mit entsprechend hohem betriebswirtschaftlichen Handlungsdruck regelmäßig für eine Verschlechterung konflikthafter Familienbeziehungen sorgt.

Sowohl eine krisenhafte Entwicklung des Familienunternehmens als auch familiäre Streitigkeiten können, wie gezeigt wurde, füreinander begünstigende Faktoren darstellen. Möglich wird dies vor allem dadurch, dass die Konfliktparteien miteinander in familiären Beziehungen stehen und gleichzeitig durch das Unternehmen in einer weiteren bedeutenden Sphäre miteinander verbunden sind. Die Option, einen entsprechenden Abstand zu nehmen, war in den untersuchten Fällen nicht vorhanden, sodass sich die beteiligten Personen buchstäblich nicht in der Lage sahen, die Konfliktarena zu verlassen. Bildlich hat sich vorhandenes Konfliktpotenzial also zusätzlich an den Stellen ein Ventil gesucht, die dafür ohnehin prädestiniert sind. Die zahlreichen im Unternehmenskontext zu entscheidenden Sachfragen können hier wie Kondensationskerne angesehen werden. Zentral ist daher die Erkenntnis, dass alle Bereiche, in denen die beteiligten Personen miteinander in Beziehung treten, potenziell anfällig für die Austragung von Konflikten sind. Ein Halt an Systemgrenzen

konnte in keinem Fall festgestellt werden. Daraus kann abgeleitet werden, dass es eindeutig einer Regulierung bzw. einer dezidierten Bearbeitung dieser Wechselwirkungen bedarf. Fatal ist jedoch, dass in allen Fällen solche Kontrollinstanzen fehlten bzw. unwirksam waren. Dies zeigt sich eindrucksvoll an Fallstudie IV, wo der Beirat, letztlich durch die beiden streitenden Brüder aufgelöst wurde. Die Aufgabe des Beirats bestand in diesem Fall explizit darin, in Konfliktfällen zu vermitteln und bei Bedarf Pattsituationen aufzulösen.

3.1.6 Übergreifen und Ausbreiten von Konflikten

Bei der Analyse der oben beschriebenen fünf Fallstudienunternehmen ließ sich aus personenorientierter Sicht zwischen einem Konfliktsystem, einem erweiterten Konfliktsystem und unbeteiligten Personen differenzieren. Neben den direkt beteiligten Hauptakteuren, als auch komplett unbeteiligten Personen, konnte daher eine weitere Gruppe identifiziert werden, die dem Konflikt teilweise bzw. indirekt zuzurechnen ist. Subsumiert werden können unter diese Gruppe vor allem Ehepartner, Kinder, aber auch andere Familienmitglieder und teilweise familienexterne Personen. Gemein ist diesen Personen, dass sie nicht originär an den Konflikten und Auseinandersetzungen beteiligt waren, sondern durch die ursprünglich Konfliktbeteiligten gewissermaßen in den Konflikt integriert wurden. Von den befragten Personen wurde dies regelmäßig auch als »Reinziehen« bezeichnet. Dieses Übergreifen und Ausbreiten des Konflikts konnte besonders an zwei Punkten im Familiengefüge beobachtet werden; der Kernfamilie und, sofern vorhanden, den Familienstämmen.

Die Kernfamilie als eine besonders enge Sphäre familiärer Beziehungen bildet, wie weiter oben dargestellt, ein bedeutsames Ziel von Erwartungen, Zuschreibungen und spezifischen Bedürfnissen. Der eigene Ehepartner wird dabei fast immer durch eine kommunikative Auseinandersetzung indirekt Teil des Konflikts. Konkret geschieht dies durch Gespräche und Diskussionen, gemeinsame Reflexion und Beratung hinsichtlich des Standpunktes und des Verhaltens. Zu beobachten waren an dieser Stelle zwei unterschiedliche Entwicklungsoptionen. Entweder kam es zu einer Gleichschaltung bzw. Übernahme der Positionen, die einerseits über Loyalitätserwartungen des Ehepartners eingefordert wurden oder andererseits aus einer eigenständigen Motivation heraus entstanden. Beobachtet werden konnte jedoch auch eine Ablehnung der Konfliktposition und des Verhaltens des Ehepartners. Besonders die Ablehnung führt dabei regelmäßig zu weiteren Sekundärkonflikten zwischen den Ehepartnern, die kaum noch etwas mit dem originären Konflikt zu tun haben. Verletzte Loyalitätserwartungen oder das Versagen einer erhofften Unterstützung erzeugen dabei oft ein Gefühl des Alleingelassen seins, was in der Praxis einerseits zu einer

Schwächung in Bezug auf die originäre Konfliktaustragung führt und andererseits eine Radikalisierung der Konfliktposition bewirkt. Auch an dieser Stelle konnte eine Haltung beobachtet werden, die mit »jetzt erst recht – wenn ihr mich alle alleine lasst« beschrieben werden kann. In einem der analysierten Fälle führten die eheinternen Auseinandersetzungen über den Konflikt des Ehemannes mit seinem Bruder zu so großen Verwerfungen, dass die Ehe schließlich daran zerbrach. Die typische Situation ist jedoch durch eine Gleichschaltung bzw. durch eine Adaption der Konfliktposition durch den Ehepartner gekennzeichnet. In diesem Zusammenhang kann es nicht verwundern, dass insbesondere bei über Jahre anhaltenden Konflikten, Kinder regelrecht in einen Konflikt hinein sozialisiert werden. Dieses Phänomen wurde weiter oben bereits kurz angesprochen und beschreibt ein überaus bedeutendes Charakteristikum von Familienunternehmen. Analog zur Weitergabe von familiären Werten und Einstellungen, die im Normalfall als konstruktiv zu bewerten sind, kann die Vererbung von spezifischen Konfliktpositionen und Einstellungen als überaus destruktiv angesehen werden. Hierdurch kommt es zu der typischen Perpetuierung von Konflikten über Generationen hinweg bzw. zur Konservierung und Weitergabe vorhandenen Konfliktpotenzials, welches, wie in Fallstudie 3 beschrieben, erst in späteren Generationen aufbricht. Kinder sind solchen Situationen dabei wehrlos ausgesetzt, wenn sie in bestehende Konflikte hineingeboren werden oder aufgrund ihres jungen Alters noch über keine ausgereiften persönlichen Reflexions- und Bewertungsfähigkeiten verfügen. Besonders brisant ist die oft beobachtbare Tendenz, die eigenen Kinder einzusetzen, um für die vermeintlich eigene Position zu streiten. Dies ist vor allem dann anzutreffen, wenn die Kinder die Konfliktposition übernommen haben und nun für die eigene Sache kämpfen. In einigen Fällen kamen in diesem Zusammenhang sogar kriegerische Terminologien zum Einsatz. Beispielsweise wurde von einigen Beteiligten davon gesprochen, Familienmitglieder als Soldaten einzusetzen, um gegen die jeweiligen Konfliktgegner zu streiten.

In diesem Kontext lassen sich Geschichten als Erklärungsmodell heranziehen. Geschichten in Familienunternehmen, verstanden als immer wieder mitgeteilte und gehörte Erzählungen, stellen eine bedeutende Quelle für die Konstruktion von Wirklichkeiten der Mitglieder von Familienunternehmen und somit auch der Wertetransmission dar.²⁴⁷ Geschichten, mit denen Familienmitglieder bereits seit ihrer Kindheit konfrontiert werden, entfalten demnach eine starke und nachhaltige Wirkung. So wie Geschichten im besten Falle im Zuge des Wertetransports u. a. eine konstruktive Identifikationsfunktion erfüllen, können diese eben auch Identifikation mit Konflikthaltungen und -positionen erzeugen bzw.

247 Vgl. Zwack (2010: 251 f.).

als Entscheidungsprämisse für die Einnahme bestimmter Positionen in konfliktbeladenen Systemen gelten.²⁴⁸

Brisant wird es jedoch dann, wenn, wie in einigen der untersuchten Fälle beobachtet, Realitäten, die Kinder konstruiert haben, in späteren Zeiten, meist mit Abschluss der Adoleszenz, sich als nicht brauchbar erweisen bzw. Widersprüche auftreten. Dies geschieht vor allem dann, wenn die nun erwachsenen Kinder eigene Erfahrungen im Umgang mit »gegnerischen« Familienmitgliedern, beispielsweise in Gremien, machen und Auseinandersetzungen führen. Diese Erkenntnis führt oftmals zu Empfindungen, die als Dissonanzen von den betroffenen Personen beschrieben werden. Der daraus resultierende Verlust, der bis dahin gültigen Architektur und Struktur des Konflikts, bringt regelmäßig eine Belastung der innerfamiliären Beziehungen hervor und erzeugt neues Konfliktpotenzial.

Analog zur soeben beschriebenen Ausbreitung von Konflikten innerhalb von Kernfamilien, ist diese ebenfalls in Familienstämmen anzutreffen. Sofern die Generationenfolge entsprechend fortgeschritten ist, war, ausgehend von den originär konfliktbeteiligten Personen, regelmäßig die Tendenz beobachtbar, innerhalb ihrer jeweiligen Familienstämme weitere Personen einzubeziehen und hinter sich zu vereinigen, um so eine größtmögliche Stärke zu erreichen. Diese Art der Koalitionsbildung spielt offenbar, gerade für die Konfliktaustragung im Rahmen von Entscheidungssituationen der Gesellschafterversammlung oder anderen Gremien, eine wichtige Rolle. Die besondere destruktive Wirkung besteht hier darin, dass durch die originären Konfliktbeteiligten oftmals zahlreiche Sekundärkonflikte aus der Taufe gehoben werden, um weitere Unterstützer für sich zu gewinnen. Deutlich wird dies am Beispiel der Fallstudie 3. Der ausgeschiedene Geschäftsführer und Schwiegersohn versuchte hier mit zahlreichen Auseinandersetzungen, die teilweise auch gerichtlich geführt wurden, möglichst viele der Gesellschafter hinter sich zu versammeln, um seine Position den beiden Brüdern gegenüber zu stärken.

248 Luhmann spricht in diesem Kontext von den Wirkungen auf das soziale Gedächtnis einer Organisation, die von Geschichten ausgehen. Dabei wird durch Geschichten nicht nur festgelegt, was Eingang in das soziale Gedächtnis findet, sondern eben auch, was keinen Eingang findet und dementsprechend vergessen wird. Gerade in Konfliktsystemen wird hierdurch ein wichtiger Beitrag geliefert, eine konsistente Position dem Gegner gegenüber einzunehmen, wenn bspw. Verletzungen, die der Gegenseite zugefügt wurden, vergessen werden. Siehe hierzu Luhmann (2000: 194 f.).

3.1.7 Der Konflikt als allpräsenes Phänomen

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass die analysierten Konflikte als allpräsenes Phänomen in Familienunternehmen verstanden werden müssen. Zwar stellt die Familie im Kontext des Familienunternehmens stets den Ausgangspunkt dar, beobachtet werden konnten konflikthafte Phänomene jedoch in nahezu allen Sphären der untersuchten Familienunternehmen. Je nachdem, welche Sicht ein Betrachter einnimmt: er findet sowohl im Denken, in der Kommunikation, im Handeln und den Beziehungen der Konfliktbeteiligten wie auch unbeteiligten Systemmitgliedern Konflikthafes.

In den beiden vorhergehenden Abschnitten wurden zudem zahlreiche Ursachen und Erklärungen für das Ausbreiten emotionaler Konflikte und das Eindringen in bislang unbeteiligte Bereiche geliefert. Wirft man einen genaueren Blick auf einige, der in den untersuchten Familienunternehmen erzählten Geschichten, fällt auf, dass der Konflikt auch hier stets direkt oder indirekt eine präsenete Rolle einnimmt. Mithin gibt es in den Familienunternehmen kaum Rückzugsgebiete oder konfliktfreie Zonen, in welche die Mitglieder ausweichen können. Der Konflikt hat bedauerlicherweise in typischer Weise vollumfänglich Einzug gehalten. An zahlreichen Stellen wurde dies den betroffenen Personen jedoch kaum noch klar bzw. es fand keine weitere Reflexion hierüber mehr statt. Das konflikthafte Miteinander wurde eher als Normalzustand wahrgenommen, mit dem das System operierte. Dies liegt insbesondere an der langen Tradition der meisten Konflikte und dementsprechend an der Gewöhnung bzw. der beschriebenen Konfliktsozialisierung. Bildhaft breitet sich der Konflikt wie eine Flutwelle über das Familienunternehmen hinweg aus und erreicht aufgrund der engen Verknüpfung der Systeme Familie und Unternehmen somit auch die »geschütztste Bucht« und den »entlegensten Fjord«. Sichtbar wird dies auch an der weiter oben beschriebenen Sichtweise auf Konflikte als parasitäre Systeme. Luhmann spricht in diesem Zusammenhang von einer Absorption aller Kräfte und Ressourcen eines Systems durch Konflikte.²⁴⁹ Hierdurch wird einerseits der destruktive Charakter des Konflikts unterstrichen, der das Gesamtsystem bis an den Rand des Zusammenbruchs bringen kann, und andererseits wird die oben angesprochene Allpräsenz im System des Wirts klar. Unter Gastgeber oder Wirt wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit daher nicht nur das System der Familie oder das des Unternehmens gesehen, sondern insbesondere die ko-evolutionär geprägte Verbindung dieser Systeme.

Dass Konflikte diese Allpräsenz besitzen, hängt allerdings auch damit zusammen, dass sie nicht einfach von selbst wieder verschwinden, sondern sich, wie in den fünf Fällen beobachtet, zum Teil sehr hartnäckig halten, was mit der

249 Vgl. Luhmann (1984: 533).

von Luhmann beschriebenen Eigenschaft der selbst reproduzierenden Eigenständigkeit zusammenpasst. Kommt es zu keiner Beseitigung des Konfliktpotenzials – im systemischen Sinne einer entsprechenden Irritation aus der Umwelt – ist mit einer Fortsetzung und dementsprechend auch einer Ausbreitung zu rechnen.

3.1.8 Inkompetenzen im Umgang mit Konflikten

In diesem Zusammenhang wird deutlich, wo eine der zentralen Herausforderungen von Familienunternehmen liegt. Gelingt es der Familie nicht, einer Fortsetzung ihrer Konflikte entgegen zu wirken bzw. einen konstruktiven Umgang mit dem vorhandenen Konfliktpotenzial zu finden, stehen die Chancen gut für einen Desintegrationsprozess, der im ungünstigsten Fall im Untergang des Familienunternehmens mündet.

Bedauerlicherweise hat die Auswertung der oben beschriebenen fünf Fallstudien ergeben, dass den beobachteten Konflikten, die letztlich auf den Untergang der Familienunternehmen hingewirkt haben, fallübergreifend nicht adäquat begegnet wurde. Dies bezieht sich sowohl auf den Umgang mit latent vorhandenem Konfliktpotenzial als auch manifesten Konflikten. Es kann daher festgestellt werden, dass Regulative im Sinne formell oder informell definierter Verhaltens- oder Kommunikationsregeln, als auch das Vorhandensein von Autoritäten, die in die Konfliktdynamiken eingreifen könnten, fehlten. Dabei scheint das Defizit bei präventiven Maßnahmen²⁵⁰ noch größer zu sein als bei kurativen. Beobachtet werden konnte in diesem Zusammenhang zumindest in einigen Fällen die Inanspruchnahme externer Beratung und von Konfliktcoaching, die jedoch im Hinblick auf die Gesamtentwicklung der untersuchten Familienunternehmen regelmäßig ins Leere führte bzw. maximal eine auf-schiebende Wirkung entfaltete.²⁵¹ Die Analyse der Interviews verstärkte zudem

250 Unter Maßnahmen sind in diesem Zusammenhang ganz allgemein sämtliche formellen und informellen Regeln, aber auch Strukturen und Denkschemata in Familienunternehmen zu verstehen.

251 Der typische beobachtete Verlauf war hier eine Ablehnung oder Verweigerung, die meist auf Seiten der Seniorgeneration stattfand. Entweder wurden entsprechende Maßnahmen a priori abgelehnt oder aber es wurde von einer Verweigerung während der Interventionen berichtet. Begründet wurde dieses Verhalten regelmäßig mit der Aussage, dass diese Themen privat seien und in der Familie ausgetragen würden. Interessant ist in diesem Zusammenhang die oftmals abweichende Haltung jüngerer Familienmitglieder, die entsprechenden Coachings und Beratungen offener gegenüber standen. Dieser Umstand wirft zahlreiche weitere Fragen auf, insbesondere nach den spezifischen Ursachen hierfür, die jedoch an dieser Stelle aus Platzgründen nicht weiter bearbeitet werden können. Es bleibt jedoch zu hoffen, dass dies an anderer Stelle geschieht.

den ersten Eindruck, dass es sich hierbei ohnehin meist mehr um den Versuch einer reinen Entledigung des Konflikts handelte als mehr eines aktiven Umgangs mit dem ehrlichen Ziel einer nachhaltigen Lösung, um die Familie langfristig als konstruktive Ressource zu erhalten. Hierbei zeigte sich, dass offenbar kaum eine Kultur des Umgangs mit Konflikten in den Familien existierte bzw. vorhandene Kulturen wie beispielsweise rein patriarchalisch geprägte Regelsetzungen nicht zukunftsfähig sind.

Begründet werden kann diese Situation vor allem mit einem mangelnden Bewusstsein und Wissen um die potenziell destruktiven Folgen emotionaler Konflikte für das Familienunternehmen. Den betroffenen Familien war es offensichtlich nicht gelungen, im Laufe ihrer Entwicklung neue Bewältigungsstrategien zu entwickeln. Vielmehr war regelmäßig eine unreflektierte Konservierung tradierter Muster zu erkennen. Dies muss als besonders gefährlich angesehen werden, weil die bloße Konservierung nicht nur dafür sorgt, vorhandene Muster beizubehalten, sondern zum Teil auch verhindert, dass sich neue, möglicherweise passendere Muster herausbilden.

Der Schaffung von Bewusstsein über die besonderen Charakteristika von Familienunternehmen allgemein und des eigenen Familienunternehmens im Speziellen als Voraussetzung für einen konstruktiven, lösungsorientierten Umgang mit Konflikten und Konfliktpotenzial, wird auch in der Literatur Bedeutung zugemessen. Wenn Harvey und Evans von »consciousness raising« sprechen, meinen sie genau das Bewusstsein hinsichtlich der besonderen Logiken und Mechanismen im Familienunternehmen, die eben auch das Konfliktgeschehen beeinflussen.²⁵²

Eng mit dem mangelhaften Bewusstsein verknüpft, scheint auch die Herausbildung von konkreten Kompetenzen im Umgang mit Konflikten bzw. Konfliktpotenzial zu sein, im Sinne eines Trainings. Die Mehrzahl der direkt und indirekt beteiligten Personen schien sogar zeitweilig überfordert mit der Konfliktsituation, was einerseits in den Interviews direkt geäußert wurde und andererseits durch Handlungen wie Rückzug, Einstellung der Kommunikation etc. abgeleitet werden kann. Zwar wurden die Konflikte regelmäßig von allen beteiligten Personen als unangenehm empfunden, erfolgversprechende Lösungsversuche blieben aus genannten Gründen jedoch aus. Vielmehr wurde versucht, Lösungen durch klassische Positionsverteilung wie Sieg und Niederlage im Konflikt herbeizuführen, was in den allermeisten Fällen eher zu einer Chronifizierung des Konflikts mit entsprechend destruktiven Auswirkungen führte.²⁵³ Diese mangelhaften Kompetenzen ließen sich in einem der untersuchten Un-

252 Vgl. Harvey/Evans (1994: 342); ähnlich auch Plate et al. (2011: 560).

253 An diesem Punkt lassen sich einmal mehr familienunternehmensspezifische Charakteristika festmachen wie bspw. die Unmöglichkeit, die Konfliktarena einfach zu verlassen.

ternehmen eindrucksvoll beobachten. Nach Aussage der Interviewpartnerin waren sowohl ihr Vater als auch ihr Onkel, die die beiden hauptsächlich konfliktbeteiligten Personen waren, entscheidend durch ihre Erfahrungen als junge Offiziere im Zweiten Weltkrieg geprägt. Lediglich mit einer militärischen Ausbildung ausgestattet, wurden sie unmittelbar nach Kriegsende in das väterliche Unternehmen gerufen, um am Wiederaufbau mitzuwirken und schließlich zeitnah die Leitung des Unternehmens zu übernehmen. Klassische Schul- und Universitätsausbildungen als auch berufliche Erfahrungen in anderen Unternehmen fehlten ihnen gänzlich. Nach Ansicht der Interviewpartnerin war dies in der späteren Konfliktaustragung der Brüder deutlich spürbar, insbesondere dann, wenn es, wie weiter oben beschrieben, um die Reflexion der konflikthafter Beziehung und ihrer Auswirkung auf das Unternehmen ging. Ähnliches schildert auch Rösen, der analog auf die Unterschiede der Krisenbewältigungskompetenzen zwischen reinen Familienmitgliedern und solchen, die im Unternehmen aktiv sind, verweist und besonders den Stand der individuellen Ausbildung und Qualifikation als Indikator heranzieht.²⁵⁴

Spiegelbildlich zu diesen individuellen Fähigkeiten können kollektive Fähigkeiten angesehen werden. In diesem Zusammenhang muss vor allem auf Governance-Mechanismen verwiesen werden. Wie mittlerweile in Literatur und Praxis weitestgehend akzeptiert, stellt dabei die Family Governance, neben der klassischen Corporate Governance, einen weiteren Baustein für Regelsysteme in Familienunternehmen dar. Unter dem bislang wenig definierten Begriff der Family Governance kann grundsätzlich ein Orientierungs- und Regelungsrahmen für die Unternehmensfamilie verstanden werden, mit dem Ziel, das Unternehmen frei von destruktiven Einflüssen wie Konflikten aus der Sphäre der Familie zu halten und diese gleichzeitig nachhaltig als konstruktive Ressource für das Unternehmen zu bewahren. Die hierunter subsumierten Instrumente bilden demnach eine Möglichkeit zur Eigenorganisation der Unternehmensfamilie.²⁵⁵ Eine Family Governance kann in diesem Kontext daher auch als Moderator bzw. als eine Art Sicherheitsschott²⁵⁶ angesehen werden, um familiär begründete Konflikte in ihrem Verlauf konstruktiv zu beeinflussen und ein

254 Vgl. Rösen (2007: 262).

255 Unter Family Governance lassen sich zunächst abstrakte Regelungen verstehen, die bestimmte Kultur- und Wertesysteme wie Entscheidungsmechanismen erhalten sollen. Je nach Fokus werden hierunter die Erarbeitung und Installation einer Familienverfassung als Teil einer übergeordneten Familienstrategie gefasst als auch Instrumente wie Familienrat, Familientag, Family Office und Family Education. Siehe hierzu bspw. Gersick et al. (1997: 225 ff.); Rösen (2007: 263).

256 Als Schotten werden insbesondere im Schiffbau Abtrennungen zwischen verschiedenen Sektionen eines Schiffes verstanden, die neben der Stabilität insbesondere der Sicherheit im Falle eines Wassereintruchs oder Brandes oder ähnlichen Vorkommnissen dienen.

Übergreifen auf unbeteiligte Bereiche zu verhindern bzw. schon dem Eintritt prophylaktisch zu begegnen.

Analog zu der weiter oben angesprochenen Forderung eines »consciousness raising« spricht Fabis in diesem Zusammenhang davon, dass auch bereits das Bewusstsein über Vereinbarungen hinsichtlich des Umgangs mit Konflikten deutlich andere Verhaltensmuster hervorbringt, als in Fällen ohne entsprechende Regelungen.²⁵⁷ Das Bewusstsein hinsichtlich bestimmter Regeln, auf die man sich zurückziehen kann, bzw. das Wissen um diese und im besten Fall die eigene Erarbeitung dieser Regeln, kann daher als ein wichtiger Faktor angesehen werden, Konflikten und Konfliktpotenzial konstruktiv zu begegnen.

Die Bedeutung von Governance-Mechanismen für die Entstehung und Entwicklung existenzbedrohender Konflikte spiegelt sich aber auch direkt in den untersuchten Fällen wider. Teilweise wurde von den konfliktbeteiligten Personen während eines manifesten Konflikts versucht, Regel- und Verhaltenskodexe zu entwickeln, um dem Konflikt Herr zu werden. Allerdings scheiterten diese nachträglichen Versuche regelmäßig an den bereits verhärteten Positionen und belasteten Beziehungen. Hierdurch wird einmal mehr deutlich, wie wichtig der Entstehungsprozess und die Beteiligung der betroffenen Personen an solchen Regelungssystemen gegenüber dem installierten System von Regeln ist. Rösen spricht in diesem Kontext auch von innerfamiliären (Selbst-) Steuerungsprozessen. Seine Untersuchungen unterstreichen einerseits die Bedeutungen der enthaltenen formellen und informellen Steuerungsmechanismen, die unter dem Begriff Family Governance gefasst werden können, andererseits aber auch das Zustandekommen dieser Mechanismen.²⁵⁸

In Summe kann also festgestellt werden, dass in den untersuchten Familienunternehmen unkontrollierte Bereiche vorhanden waren, in denen sich die Konflikte bequem ausbreiten konnten. Unglücklicherweise waren diese Bereiche in jedem Fall so angelegt, dass sie sich entweder von vorneherein auf die Sphären Familie und Unternehmen bezogen oder eine eigengesteuerte Ausdehnung gegeben war. Einige der befragten Personen sprachen sogar von Spielwiesen, die durch nichts und niemanden beaufsichtigt wurden.

3.2 Zusammenfassende Betrachtung der Forschungsergebnisse

Bis hierher wurden die Ergebnisse der Fallstudienanalyse in Form von acht Ergebnishypothesen dargestellt. Sowohl die oben beschriebenen Fallstudien als

257 Fabis (2007b: 355). Ein solches Bewusstsein kann bspw. durch die aktive Teilhabe an Prozessen zur Entwicklung und zum Aufbau einer Familienverfassung erzeugt werden.

258 Vgl. Rösen (2007: 263 ff.).

auch die Ergebnishypothesen weisen auf die besondere Komplexität als wesentliches Grundcharakteristikum familieninduzierter Konflikte im Wechselspiel mit Untergängen von Familienunternehmen hin. Diese Komplexität zieht sich wie ein roter Faden durch das gesamte Konfliktgeschehen und tritt, wie weiter unten näher ausgeführt, in Form zahlreicher Wechsel- und Querwirkungen zutage. Um die aufgeworfene Frage dieser Arbeit zu beantworten, werden im Folgenden ein Phasenmodell sowie ein dynamisches Wirkmodell vorgeschlagen, die die Zusammenhänge familieninduzierter Konflikte bzw. des vorhandenen Konfliktpotenzials mit dem Szenario des Untergangs beschreiben. Abschließend können so Antworten auf die Fragen gegeben werden, wie Konflikte und existenzbedrohende Krisen in Familienunternehmen miteinander zusammenhängen und wie durch die Unternehmensfamilie induzierte Konflikte auf den Untergang von Familienunternehmen als Ganzes wirken.

3.2.1 Phasenmodell vom Konflikt zum Untergang

In allen in dieser Arbeit untersuchten Fällen konnte ein ähnlicher Konflikt- und Krisenverlauf beobachtet werden, der sich anhand von fünf Phasen oder Stufen beschreiben lässt. Abbildung 15 zeigt diese Phasen schematisch. Jede dieser Stufen konnte in den analysierten Fallstudien nachgezeichnet werden. So wurde in allen Familienunternehmen ein spezifisches Konfliktpotenzial als eine Art Ausgangsbasis vorgefunden, das in seiner Ausprägung jedoch äußert divers auftrat. Aus diesem Konfliktpotenzial erwuchs unter bestimmten Bedingungen ein latenter Konflikt, der je nach Intensität und Gegenstand über einen längeren Zeitraum, teilweise sogar über Generationen hinweg, vor sich hin schwelte.

Kommt nun ein einschneidendes Ereignis wie der Tod einer wichtigen Person, ein regulärer Generationswechsel oder eine drastische Verschlechterung der marktlichen Bedingungen hinzu, wirkt dies wie ein Bruchpunkt und der bislang latente Konflikt wandelt sich zum manifesten Konflikt. Der Konflikt beansprucht zunehmend mehr Raum und bestimmt mit seiner Eskalationsdynamik das Handeln, Denken und Fühlen der beteiligten Personen.

Erfolgt an diesem Punkt kein deutliches und wirkungsvolles Gegensteuern, übernimmt der Konflikt schließlich die Führung. Es kommt zur bekannten Krisendynamik im Familienunternehmen, die ihren Ausgang oft im Untergang des Familienunternehmens findet.

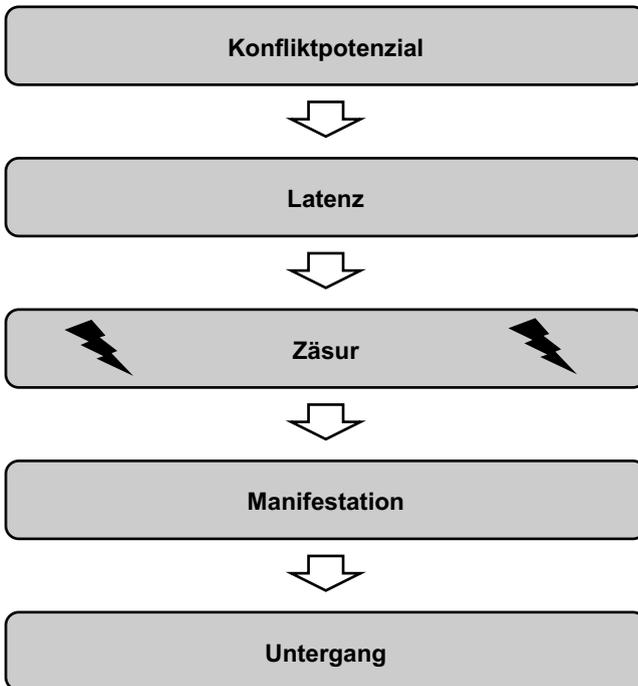


Abb. 15: Phasenmodell vom Konflikt zum Untergang in fünf Stufen. Quelle: Eigene Darstellung.

Nachfolgend werden die einzelnen Stufen im Detail beschrieben und ihre Verbindung miteinander herausgearbeitet.

Die Ausgangsfläche bildet das grundlegende Potenzial für die Entwicklung und das Zustandekommen emotionaler Konflikte, das zunächst jeder Familienstruktur standardgemäß inhärent ist. Unternehmensfamilien besitzen darüber hinaus, ob ihrer Einbettung in das Gesamtsystem Familienunternehmen, jedoch eine besondere Ausstattung mit Konfliktpotenzial. Diese familienunternehmensspezifische, potenziell negativ zu bewertende Ressource spiegelt sich insbesondere in der Fähigkeit wider, entsprechende Altlasten aufzubauen und zu konservieren, welche beispielsweise für den späteren Wechsel vom latenten zum manifesten Konflikt eine wichtige Rolle spielen. Aber auch Charakteristika wie paradoxe Situationen oder das klassische Rollendurcheinander in Familienunternehmen, gepaart mit der zeitweisen Unmöglichkeit, die jeweiligen Arenen und Rollen zu verlassen, führen dazu, dass einerseits das oben genannte standardgemäße Konfliktpotenzial umso bedrohlicher werden kann und andererseits neue, spezifische Gefahren entstehen, welche so nur in Familienunternehmen vorzufinden sind. Diese Erkenntnis ist auch deswegen besonders wichtig, weil sie zu verstehen hilft, warum Familienunternehmen grundsätzlich

so anfällig für existenzbedrohende Konflikte sind. Es ist daher davon auszugehen, dass dieses Konfliktpotenzial nicht nur in untergegangenen oder konkret konfliktbetroffenen Familienunternehmen vorliegt, sondern es vielmehr charakteristisch für Familienunternehmen im Allgemeinen ist.²⁵⁹

Die intensive Auseinandersetzung mit den Fallstudienunternehmen lässt vermuten, dass dieses Konfliktpotenzial im positiven wie auch im negativen Sinne beispielsweise durch den Aufbau bestimmter Governance-Strukturen oder Familienmanagementstrukturen beeinflusst werden kann.²⁶⁰ Dieses Erkenntnis ist besonders für den präventiven Umgang mit Konflikten in Familienunternehmen von Bedeutung. Das abschließende Kapitel dieser Arbeit widmet sich diesem Gedanken tiefergehend.

Die nachfolgende Phase der Latenz wird dann erreicht, wenn zwischen Familienmitgliedern erste konflikthafte Tendenzen, teilweise auch unbewusst, entstehen. Diese nicht offen ausgetragenen Streitigkeiten resultieren nicht selten indirekt aus dem vorhandenen Konfliktpotenzial bzw. werden in ihrer Entstehung durch dieses begünstigt. Oftmals führen eigentlich harmlose Sach- oder Prozesskonflikte wie beispielsweise die Auseinandersetzung im Gesellschafterkreis über die Ziele und Strategien des Unternehmens zu einer Belastung familiärer Beziehungen. In dieser Phase ist mal mehr – mal weniger bereits die destruktive, belastende Wirkung des Konflikts spürbar. Gegenseitiges Vertrauen oder ein offener, unbelasteter Umgang miteinander ist beispielsweise merklich reduziert. Kommen weitere kleinere Streitigkeiten dazu und es gelingt den Personen nicht, ihre jeweils geführten Gerechtigkeits- und Erwartungskonten gegenseitig zum Ausgleich zu bringen, schwelt über kurz oder lang ein latenter Konflikt, der zudem über Jahre anwachsen kann und teilweise auch über Generationen hinweg weitergegeben wird.

259 Es kann davon ausgegangen werden, dass sich dieses Konfliktpotenzial im Zeitverlauf ändert. Analog zu den wandelnden Herausforderungen und kritischen Punkten von Unternehmen allgemein, sind auch Familienunternehmen in ihren Lebenszyklen mit spezifischen, sich ändernden Konfliktpotenzialen konfrontiert. Siehe hierzu bspw. Rosenbauer (1994: 99) oder Goehler (1993: 84). Eine tiefergehende Auseinandersetzung mit dieser Frage erfolgt im Rahmen dieser Arbeit nicht. Es bleibt jedoch zu hoffen, dass eine entsprechende Analyse an anderer Stelle erfolgt.

260 In diesem Kontext kann die Idee des strukturellen Risikos von Familienunternehmen als Analogie herangezogen werden. Dieses Modell lässt Aussagen darüber zu, welchen Risiken ein Familienunternehmen ausgesetzt ist und welche Strukturen und Regelsysteme es diesen entgegensetzt. Das strukturelle Risiko erklärt sich dabei aus dem additiven Zusammenwirken der Komplexität der Familie, der Komplexität des Unternehmens und der entwickelten Strukturen. Zunehmende Komplexität im Kreis der Familie steht hier u. a. auch für eine Zunahme des Konfliktpotenzials, dessen mit adäquaten Strukturen wie bspw. bestimmten Kommunikations- und Verhaltensregeln, Konfliktmanagementansätzen oder anderen Governance-Instrumenten begegnet werden kann. Siehe hierzu Gimeno et al. (2010: 43 ff.).

Ein solch latenter Konflikt kann somit über einen längeren Zeitraum vorhanden sein, ohne auszubrechen und ohne in eine offene und bewusst ausgetragene Konfrontation zu münden. Oftmals scheuen sich die beteiligten Personen sogar vor einem offenen Konflikt und ziehen es aus Unreflektiertheit oder Angst heraus vor, den Konflikt unter der Decke zu belassen. Solche Situationen sind vor allem in Familienunternehmen zu beobachten, die über langjährig eingefahrene Strukturen und Personenkonstellationen verfügen.²⁶¹ Gerade im Schatten einer mehr oder weniger aktiven Seniorgeneration stellen Konflikte entweder unmittelbare Tabus dar oder gehören schlicht nicht zum Weltbild. Kommt es nun jedoch zu einem Ereignis, das die bis dahin stabile Entwicklung des Systems beendet, kann dies zu einem Wechsel vom latenten zum manifesten Konflikt führen. Diese als systemirritierende Zäsuren beschreibbaren Bruchpunkte führen scheinbar automatisch und teilweise ohne erkennbare Einflussmöglichkeiten für die beteiligten Personen zu einem Konfliktausbruch. Fasst man diesen Ausbruch und die anschließende Eskalation als ein symmetriebedingtes Phänomen auf, kann die Zäsur als Wegfall eines bislang symmetriebegrenzenden Elements verstanden werden.

261 An dieser Stelle lässt sich passend das Beispiel vom lebenserhaltenden Konflikt anführen: Ein Unternehmer, Gründer und Alleineigner einer mittelständischen Unternehmens plant im Alter von 69 Jahren seine Nachfolge zu regeln. Er hat insgesamt vier Kinder, die einzige Tochter hat sich für eine künstlerische Karriere entschieden und geht vollkommen eigene Wege. Die drei Söhne hingegen, alle im Alter zwischen 36 und 41 Jahren, verfügen über betriebswirtschaftliche und technische Ausbildungen. Der mittlere Sohn ist bereits seit mehreren Jahren in einer leitenden Funktion im Unternehmen tätig, die beiden anderen Söhne sind in fremden Firmen. Der Konflikt bestand darin, dass die drei Söhne untereinander seit vielen Jahren komplett zerstritten sind. Berater rieten daher zu einer Aufteilung der Anteile mit einer 51 %-Mehrheit zugunsten des bereits im Unternehmen aktiven Sohnes. Eine solche Lösung kollidierte jedoch mit dem langjährig gepflegten Gerechtigkeitsgefühl in der Familie, das immer eine Gleichbehandlung aller Kinder vorsah. Ohne eine Einigung und friedliche Zusammenarbeit der Söhne sei eine solche Lösung nach Meinung des Unternehmers jedoch nicht möglich. Daher arbeitete er bereits seit mehreren Jahren mithilfe zahlreicher Berater an einer Konfliktlösung, um die Söhne »endlich zu versöhnen und das Unternehmen reinen Gewissens weiterzugeben«. Bis zum heutigen Tag jedoch erfolglos, im Gegenteil, der Konflikt zwischen den Söhnen schien sich noch zu verschärfen. Mit letzter Hoffnung begab sich der Unternehmer schließlich in eine familientherapeutisch geprägte Beratung, um nichts unversucht zu lassen. Im Rahmen einer dieser Sitzungen ging es schließlich um die Frage, was geschehen würde, wenn es dem Berater gelingen wäre die Söhne zu versöhnen, sodass sie gemeinsam das Unternehmen fortführen würden. Die Antwort war erschütternd: »Dann könnte ich ja sterben«. Diese fünf Worte drücken die Ambivalenz des Falls und die innere, unbewusste Zerrissenheit des Unternehmers klar aus. Mit den Jahren hatte der Konflikt zwischen den Söhnen eine bedeutsame Funktion für den Unternehmer erhalten: solange die Situation ungeklärt war und sich Lösungsversuch an Lösungsversuch anschloss, hatte der Unternehmer eine Aufgabe und musste seiner persönlichen Zukunft nicht ins Auge blicken. Das Problem war somit gleichzeitig auch die Lösung für ihn, ohne es bis jetzt reflektiert zu haben. Vgl. hierzu Fischer (2012: 78).

Um das Beispiel der schattenwerfenden Seniorgeneration aufzugreifen: typische Bruchpunkte ergeben sich auch aus dem Tod bestimmter Personen. Besonders ehemalige Patriarchen oder ihre Ehefrauen hinterlassen oftmals ein ausgesprochenes Ungleichgewicht im Kräfteverhältnis eines Familienunternehmens, was dann eine auslösende Wirkung auf bislang stumme, latente Konflikte entfaltet. Von außen betrachtet können dies sowohl familiär bedeutende wie auch weniger wichtige Ereignisse sein, in ihrer spezifischen Wirkung auf das Konfliktgeschehen sind sie jedoch höchst einschneidend.

Ist der Phasensprung geschehen, entwickelt sich eine grundsätzlich andere Form des konflikthaften Miteinanders. Der manifeste Konflikt zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass sich die Konfliktparteien nun offen begegnen und versuchen, ihre Ziele zu erreichen. Damit einher gehen die klassischen Eskalationsmuster wie beispielsweise eine deutlich gestörte Kommunikation, Fehler in der Selbst- und Fremdwahrnehmung und offen gezeigte Feindseligkeiten. In diesem Stadium entfaltet der Konflikt seine destruktive Wirkung auf das Familienunternehmen insgesamt am stärksten. Regelmäßig wird nun auch das Unternehmen bewusst als Konfliktarena genutzt. Zusammenfassend bedeutet dies, dass der vormals konstruktive Einfluss der Familie auf das Unternehmen sich in Richtung einer Belastung wandelt. Mit dem sich weiter ausbreitenden und verschärfenden Konflikt entwickelt sich, wie bereits angesprochen, eine Krisendynamik im gesamten Familienunternehmen, die, sofern es zu keiner konstruktiven Bearbeitung der Konfliktsituation kommt, oftmals in den Untergang des Familienunternehmens mündet. Der Untergang markiert somit den Schlussstein einer destruktiven Konfliktentwicklung, der nicht erfolgreich begegnet wurde. Zwar gilt das Familienunternehmen als spezifischer Verbund zweier unterschiedlicher Sozialsysteme nun als nicht mehr existent, sowohl die Familie als auch das Unternehmen als Systeme können jedoch theoretisch getrennt voneinander weiter bestehen.

In Bezug auf das vorgeschlagene fünfstufige Phasenmodell ist zu beachten, dass besonders der Übergang zwischen Phase I und II mitunter fließend ist. Selbst manifeste Konflikte werden natürlicherweise begleitet und teilweise überlagert von dem vorhandenen Konfliktpotenzial und gegebenenfalls weiteren latenten Konflikten. Klar abgrenzen ließ sich jedoch in jedem Fall die Zäsur, die den Übergang von Latenz zur Manifestation erzeugt.

In welcher Weise der Untergang mit Konflikten, die in der Familiensphäre entstehen, zusammenhängt und welche Wirkbeziehungen bestehen, wird anhand des nachfolgend dargestellten Wirkmodells beschrieben. In diesem Zusammenhang wird auch auf die Effekte eines konfliktbedingten Untergangs des Familienunternehmens auf die ehemalige Unternehmensfamilie eingegangen.

3.2.2 Wirkmodell zum Untergang von Familienunternehmen

In Bezug auf die untersuchten Untergangsszenarien hat sich gezeigt, dass familiäre Konflikte und Krisen stets Hand in Hand einhergehen und sich gegenseitig für ihre Entwicklung nutzen. Krisenhafte Dynamiken waren indes nicht nur in der Sphäre des Unternehmens zu beobachten, sondern auch in den angeschlossenen Unternehmensfamilien. Insofern können an dieser Stelle die Ergebnisse von Rösen hinsichtlich eines parallelen Verlaufs von Familien- und Unternehmenskrisen im Sinne der von Wimmer beschriebenen Ko-Evolution grundsätzlich bestätigt werden.²⁶² Familie und Unternehmen sind demnach nicht nur gegenseitige Identitätslieferanten, die mit ihrer Verbindung das Familienunternehmen erst konstituieren, sondern bilden überhaupt die Voraussetzung für eine solche Parallelität. An diese Erkenntnis anschließend wird auf Basis der empirischen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung anhand eines dynamischen Wirkmodells zum konfliktbedingten Untergang von Familienunternehmen ein Verständnis für diese Form von Untergängen erzeugt.

Zurückkommend auf die oben angesprochene, besondere Komplexität im Kontext emotionaler Konflikte und Untergang von Familienunternehmen kann festgestellt werden, dass mit der allgemeinen Logik von Familienunternehmen, die von Rösen beschriebene Krisenlogik von Familienunternehmen als auch eine spezifische Konfliktlogik von Familienunternehmen zusammenfließen. Daher kann hier von einer Komplexität dritten Grades gesprochen werden. Aus diesem Komplexitätsgrad resultiert der Umstand, dass sich die beteiligten Personen oftmals besonders hilflos fühlen bzw. überhaupt nicht mehr in der Lage sind, ihre Situation zu reflektieren um so den destruktiven Eskalationsdynamiken zu entkommen. Die weiter oben beschriebene Sichtweise der Konfliktbündel, mit denen sich die beteiligten Personen konfrontiert sehen, untermauert dies. Ganze Konglomerate aus Primär- und Sekundärkonflikten, im Sinne von Sachkonflikten, die sich um die originären Beziehungsthemen ranken, erschweren es den Konfliktbeteiligten, den Durchblick zu bewahren. Aus diesem Grund lassen sich zwar bestimmte Interaktions- und Konfliktmuster prognostizieren, eine verlässliche Vorhersagbarkeit muss allerdings abgelehnt werden.

Das weitaus Verhängnisvollere ist jedoch, dass selbst wenn eine Reflexion der Situation stattfinden würde, die Einbettung in das Gesamtsystem Familienunternehmen die individuelle Fähigkeit zur konstruktiven Begegnung des Konfliktgeschehens extrem erschwert. Dies lässt sich anhand einiger Grundcharakteristika von Familienunternehmen beispielhaft belegen. Vertrauen zwischen den Akteuren besitzt in Familienunternehmen eine herausragende Bedeutung. Allerdings führt der aus Konflikten resultierende Vertrauensverlust

262 Vgl. Rösen (2007: 178 ff.).

nicht selten dazu, dass nicht nur vorhandenes Vertrauen verloren geht, sondern vielmehr eine ausgeprägte Kultur des Misstrauens entsteht. Hier zeigt sich die beschriebene Janusköpfigkeit von Familienunternehmen, indem aus einer einstigen Ressource durch entsprechende Prägung des Familienfaktors eine Belastung wird. Diese destruktiven Tendenzen machen zudem nicht an Systembinnengrenzen halt, sondern breiten sich, wie gezeigt wurde, oftmals vollkommen selbstständig auf bislang unbeteiligte Areale aus. Familienunternehmen bilden daher aufgrund ihres spezifischen Potenzials als auch ihrer individuellen Konfliktlogiken äußerst »fruchtbare Umgebungen« für Konflikte.²⁶³

Als wesentliches Ergebnis der vorliegenden Untersuchung lassen sich Aussagen hinsichtlich des Zusammenhangs familiärer Konflikte mit dem Untergang von Familienunternehmen treffen, die anhand des dynamischen Untergangsmodells in Abbildung 16 visualisiert werden. Das Modell setzt erst beim Konflikt und seinen Wirkungen auf das System Familienunternehmen an. Das vorhandene Konfliktpotenzial und die Faktoren, die zur Manifestation des Konflikts beigetragen haben, werden an dieser Stelle bewusst außen vor gelassen.

Ein direktes Wirkverhältnis im Sinne einer linear-kausalen Beziehung und damit simplifizierenden Erklärung konnte, wie bereits vermutet, nicht entdeckt werden. Allerdings liegen zahlreiche Hinweise vor, dass familiäre Konflikte auf indirekte Weise den Untergang von Familienunternehmen herbeiführen bzw. begünstigen. Das oben dargestellte dynamische Wirkmodell verdeutlicht diesen Zusammenhang.

Als eine direkte Folge familiärer Konflikte hingegen können krisenhafte Entwicklungen angesehen werden (Beziehung A und B). Wie weiter oben gezeigt, spielen sich Krisen in Familienunternehmen regelmäßig parallel in den Systemen Familie und Unternehmen ab (Beziehung C), sodass hier, sofern es den Mitgliedern des Familienunternehmens nicht gelingt, eine klare Grenzlinie zu ziehen, der entscheidende Schritt von der Familiensphäre ins Unternehmen über die Systemgrenze hinweg stattfindet. Die konkreten Ausprägungsmöglichkeiten sind in diesem Zusammenhang mannigfaltig und hängen sehr von der jeweiligen Struktur bzw. Architektur des Familienunternehmens als auch dem Vorhandensein bestimmter Governance-Strukturen etc. ab.

Allerdings darf dieser Zusammenhang keinesfalls unidirektional verstanden werden. Wie beschrieben und teilweise im Rahmen der untersuchten Fälle beobachtet, besitzen mitunter Unternehmenskrisen konfliktauslösenden wie auch konfliktfördernden Charakter. Kommt es beispielsweise zu einer Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens, führt dies nicht selten zum Ausbruch eines Konflikts, der bis dahin nur als Potenzial angelegt war. Dabei spielt es nicht zwangsläufig eine Rolle, ob diese Krisensituation extern

263 Ähnlich auch Harvey/Evans (1994: 345).

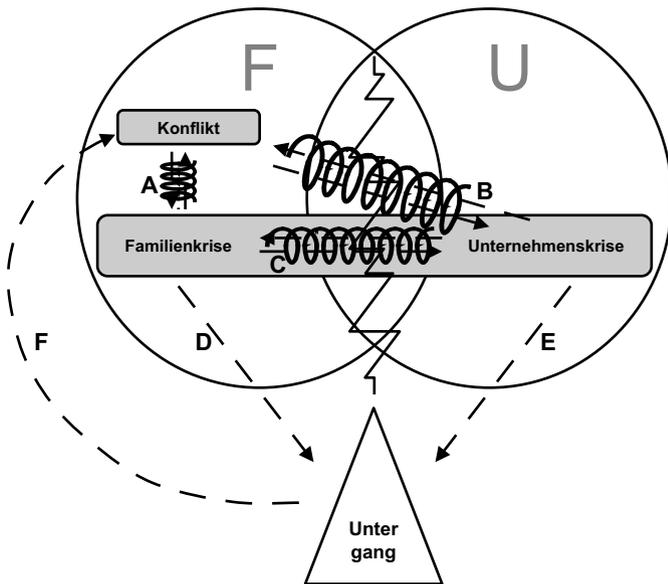


Abb. 16: Dynamisches Wirkmodell zum konfliktbedingten Untergang von Familienunternehmen. Quelle: Eigene Darstellung.

oder intern begründet ist. Schuldzuweisungen und die Suche nach einem Verantwortlichen für die Bedrohung des eigenen Vermögens stellen dann in diesem Zusammenhang oft anzutreffende Motive dar. Ganz ähnlich verhält es sich bei Familienkrisen, die beispielsweise aus dem Tod eines Familienmitglieds, Ehescheidungen oder ähnlichen einschneidenden Situationen resultieren. Diese können unter bestimmten Voraussetzungen ebenfalls konfliktauslösende Wirkung haben.²⁶⁴

Wesentlich sind die Rückkopplungseffekte, die zwischen den Krisen und dem Konflikt (Beziehung A, B und C) vorhanden sind und welche regelmäßig teufelskreisähnlich für eine destruktive Dynamisierung sorgen. Destruktiv sind diese Wirkbeziehungen vor allem deswegen, weil sie oftmals einen selbstverstärkenden Charakter aufweisen. Mit jeder Schleife kommt es zu einer Verschärfung des Konflikts. Ähnlich einer Kugel, die an der oberen Öffnung eines sich nach unten verjüngenden Trichters kreisförmig angestoßen wird und auf ihrem Weg nach unten exponentiell an Geschwindigkeit zunimmt und immer schneller hinab kreist. Abbildung 16 zeigt diese Rückkopplungseffekte durch die

²⁶⁴ Wenn in diesem Zusammenhang von Konfliktauslösung gesprochen wird, ist stets der Wechsel von der Latenz in die Manifestation gemeint.

spiralförmig dargestellten Wirkpfeile. Aufgebrochene Konflikte fördern sowohl krisenhafte Entwicklungen in Unternehmen und Familie und gleichzeitig befeuern diese wieder den Konflikt und liefern ihm weitere Nahrung. Dies lässt sich gut anhand der oben beschriebenen Fallstudie II verdeutlichen. Hier griff ein familiär bedingter Konflikt, der zu einem großen Teil auf einer Geschwisterrivalität beruhte, im Rahmen einer ungeklärten Nachfolgekongstellatation ungezügelt auf das Unternehmen über. Beide Geschwister bzw. die hinter ihnen versammelten Lager führten einen Kampf um die Vorherrschaft im Unternehmen, was die ursprünglich vorhandenen Differenzen noch weiter verschärfte. Das Unternehmen litt unter dieser Situation erheblich, da wichtige Entscheidungen und strategische Anpassungen unterblieben. Gleichzeitig setzte sich durch die große Überschneidung – fast alle Familienmitglieder waren auch im Unternehmen tätig – die Konfliktdynamik dazu familienseitig fort. Das Verhältnis beider Stämme wurde immer schlechter, bis schließlich nur noch wenige feindselige Kontakte übrig blieben.

Dieses Beispiel zeigt die häufig anzutreffende, destruktive Wirkung dieser Rückkopplungen. In wenigen seltenen Konstellationen kann es jedoch auch zu einer konstruktiven Rückkopplung kommen. Dies ist dann der Fall, wenn krisenhafte Entwicklungen im Unternehmen beispielsweise dazu führen, dass vorhandene Familienkonflikte beigelegt werden bzw. vorliegendes Konfliktpotenzial entschärft wird oder dies zumindest zeitweise im Sinne eines »Gentlemen Agreements« geschieht. Dies ist oftmals mit einem Bestreben bzw. einem Bedürfnis nach Geschlossenheit der Familie und einer einmütigen Stabilisierung der Familie als Ort des Friedens und des Zusammenhalts verbunden. Allerdings hängt dies stark davon ab, wie weit ein Konflikt entwickelt ist und wie stark die innerfamiliären Beziehungen bereits belastet sind. Daher ist insbesondere bei Familienkrisen, die auf emotionalen Konflikten in den Familien basieren, von keiner positiven Dynamisierung auszugehen. Wohl aber kann es im Mikrobereich, also stammes- oder kernfamilienintern, zu einer Stärkung der Beziehungen kommen. Einen gemeinsamen Gegner zu haben, schweißt zumindest zeitweise zusammen.²⁶⁵

Als eine direkte Folge nicht erfolgreich bearbeiteter Unternehmens- und Familienkrisen ist der Untergang des Familienunternehmens insgesamt anzusehen (Beziehung D und E). Ein Untergang kann, wie weiter oben beschrieben, durch eine Vielzahl von Ereignissen eintreten, denen jedoch grundsätzlich gemein ist, dass die identitätsstiftende Verbindung bzw. die Ko-Existenz von Familie und Unternehmen aufgebrochen wird, was in Abbildung 16 durch das

265 Dies ist allerdings sehr ambivalent zu sehen, da wie weiter oben gezeigt wurde, auch das genaue Gegenteil möglich ist, ein Ausbreiten des Konflikts in bislang unberührte Regionen hinein.

keilförmige Element symbolisiert wird, welches zwischen Familie und Unternehmen stößt. Somit gilt das Familienunternehmen selbst dann qua Trennung von Familie und Unternehmen als untergegangen, wenn beispielsweise durch rechtzeitigen Verkauf des Unternehmens der Fortbestand der Wirtschaftseinheit gesichert ist.

In Summe heißt dies, dass familieninduzierte Konflikte zwar keinen direkten Einfluss auf den Untergang von Familienunternehmen haben, jedoch ist von einem starken, indirekten Wirkzusammenhang auszugehen, der sich über spezifische Familien- und Unternehmenskrisen manifestiert. Krisenhafte Entwicklungen im Unternehmen stellen demnach einen Zwischenschritt im Sinne einer notwendigen Voraussetzung dar. Die bereits mehrfach angesprochene Janusköpfigkeit von Familienunternehmen zeigt sich somit auch in dieser Perspektive: kommt es zu Konflikten, knickt der Entwicklungspfad oftmals plötzlich in Richtung Untergang des Familienunternehmens ab. Ein einfaches Streiten, besonders in familiären Beziehungen, scheint kaum möglich.

Unmittelbar aus dem konfliktbedingten Untergang des Familienunternehmens ergeben sich jedoch eine Reihe weiterer Folgen. Einerseits ist die identitätsstiftende Verbindung von Unternehmen und Familie aufgebrochen, andererseits besteht die Chance, dass sowohl die Familie als auch das Unternehmen separat voneinander mehr oder weniger erfolgreich weiter existieren. Wie in der vorliegender Untersuchung in zwei Fällen beobachtet, konnte durch Verkauf das jeweilige Unternehmen in seiner wirtschaftlichen Existenz gesichert werden. Das gegenteilige Szenario, welches hiermit umgangen wird und ebenfalls in einem Fall beobachtet werden konnte, umfasst eine Fortführung des Konflikts und der Krisenentwicklung bis hin zur Insolvenz des Unternehmens. Dieses Szenario bringt in der Regel auch einen dauerhaften Untergang der Wirtschaftseinheit mit sich.

Auf Seiten der betroffenen Familien bzw. des originären Konfliktsystems sind ebenfalls zwei unterschiedliche Szenarien, konstruktiv wie auch destruktiv, auszumachen. Wie es mit der Familie weitergeht, wird dabei direkt durch den Untergang des Familienunternehmens determiniert (Beziehung F in Abbildung 16). Teilweise gelingt es den Familien durch Verkauf des Unternehmens oder ähnlichen Handlungen, sich selbst zu »retten«. Die Familie wächst dann oftmals durch die als gemeinsame Herausforderung begriffene Situation wieder zusammen. Dies funktioniert in der Regel jedoch nur dann, wenn der Konflikt in seiner zerstörerischen Wirkung die familiären Beziehungen nicht zu stark beschädigt hat. In den weitaus häufiger anzutreffenden Fällen führt der Untergang des Familienunternehmens nicht zu einer Rettung der Familie. Die Konfliktaustragung wird in diesen Fällen abgebrochen bzw. ungelöst bis auf weiteres vertagt. Die Familie kann jedoch auf ihre ursprünglichen Ressourcen wie Vertrauen, familiäre Nähe, intakte Beziehungsstrukturen etc. nicht mehr zurück-

greifen. Je nach Struktur und Größe der ursprünglichen Unternehmensfamilie ist oftmals auch ein Zerfall in die einzelnen Kernfamilien oder Familienstämme zu beobachten. Die familiären Konfliktfronten bleiben so auch über die Phase der aktiven Austragung hinweg erhalten, oftmals sogar über Generationen, sodass es verschiedentlich auch zur kompletten Zerstörung von Familienbeziehungen bzw. einzelnen Familienmitgliedern kommt. Dabei zählt nicht nur der konfliktbedingte Verlust des Unternehmens mit all seinen tragischen Folgen hinsichtlich der Identifikation und Konstituierung eines Selbstbildes, sondern ehemals konfliktbeteiligte Personen werden regelmäßig körperlich reell angegriffen. In zwei der untersuchten Fälle führte dies sogar bis zum Tod der jeweiligen Person.²⁶⁶ Trotz einer solchen Archivierung des Konflikts, konnte allerdings in einigen der untersuchten Fälle mit einem gewissen zeitlichen Abstand eine Wiederannäherung der Konfliktparteien festgestellt werden. Dies geschieht offenbar gerade dann, wenn die ursprüngliche Familienbeziehung bzw. der Verwandtschaftsgrad eher eng ist. Besonders unter Geschwistern ist daher nicht selten der Versuch zu beobachten, nach Jahren wieder eigene familiäre Strukturen zu etablieren oder alte Beziehungen zu revitalisieren, die jedoch nichts mehr mit dem Habitus einer Unternehmensfamilie gemein haben, sondern auf die klassischen familiären Themen ausgerichtet sind.

Betrachtet man dieses UntergangsmodeLL, wird sichtbar, welche bedeutende Rolle spezifische Governance-Strukturen auf Seiten des Unternehmens als auch der Familie spielen. So lassen sich zahlreiche Punkte identifizieren, an denen sowohl im präventiven als auch im kurativen Sektor mit entsprechenden Strukturen und Maßnahmen konfliktbedingte Untergänge verhindert werden können. Dieser Gedanke wird weiter unten dieser Arbeit in Richtung eines konstruktiven Umgangs mit Konflikten in Familienunternehmen ausgeführt. Zunächst werden jedoch die Erkenntnisse der Arbeit auf die Forschungsfrage hin zugespitzt und diese beantwortet.

3.2.3 Beantwortung der Forschungsfrage

Abgeleitet aus dem übergeordneten Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit, wie und warum Familienunternehmen untergehen und was die Determinanten hierfür sind, wurde die folgende Forschungsfrage gewählt:

266 Neben einer solchen anekdotischen Evidenz körperlicher und gesundheitlicher Folgen von Konflikten, existieren auch verschiedene empirische Untersuchungen zu diesem Thema, die ein ähnliches Bild vermitteln. Siehe hierzu bspw. Nicolotti et al. (2003), die u. a. den Zusammenhang von elterlichen Ehekonflikten auf die körperliche Gesundheit der Kinder untersuchen.

Wie hängen der Untergang von Familienunternehmen und Konflikte in der Unternehmensfamilie miteinander zusammen – welche Wechselwirkungen bestehen und wie beeinflussen familiäre Konflikte die Untergangswahrscheinlichkeit von Familienunternehmen?

Durch die empirische Untersuchung und die theoretische Fundierung der Analyseergebnisse kann festgestellt werden, dass familiär bedingte Konflikte den Untergang von Familienunternehmen begünstigen und auch herbeiführen können. Dieses Wirkverhältnis besteht jedoch nicht in direkter Weise, sondern es vollzieht sich indirekt, indem es über den Zwischenschritt krisenhafter Entwicklungen in Familie und Unternehmen wirkt.

Als eine zentrale Erkenntnis lassen sich zahlreiche Wechselwirkungen beschreiben, die im Kontext familiär bedingter Konflikte, krisenhafter Entwicklungen und Untergänge von Familienunternehmen bestehen. Sowohl zwischen dem originären Konflikt, als auch den nachfolgenden Krisenentwicklungen, bestehen verschiedene Rückkopplungseffekte, die sich auf die Gesamtkonflikt-dynamik grundsätzlich destruktiv auswirken. Dies lässt sich analog sehen zu den spezifischen konstruktiven Ressourcen wie beispielsweise einer besonders ausgeprägten Vertrauensbasis oder einer Aufopferungsbereitschaft für das Unternehmen, die in Familienunternehmen aus der Verquickung von Familie und Unternehmen entstehen können und die für beide Systeme besondere Vorteile entstehen lassen. In eben einer solchen Struktur, die Familienunternehmen in ihrem Wesen konstituiert, kommt es ohne entsprechende Vorsichtsmaßnahmen leicht zu einem Übergriff und Ausbreiten destruktiver Konflikte. Dies wird besonders an den Stellen deutlich, an denen die Austragung emotionaler Konflikte zur Herausbildung struktureller Kriseneinflussfaktoren wie beispielsweise gestörten Beziehungsstrukturen, unfähigen Kontrollgremien oder, wie oben angesprochen, auch reduziertem Vertrauen beiträgt. Die konfliktbedingte Untergangswahrscheinlichkeit von Familienunternehmen hängt somit wesentlich von den Ausbreitungs- und Entwicklungsmöglichkeiten ab, die Konflikten eingeräumt werden. Gelingt es den Mitgliedern von Familien sowohl unternehmens- als auch familienseitig Governance-Instrumente zu installieren, die diese Thematik adressieren, kann von einer Reduktion der konfliktbedingten Untergangswahrscheinlichkeit ausgegangen werden.

4 Schlussbetrachtung

4.1 Rückblick und praktische Bedeutung

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Fragestellung, was den Untergang von Familienunternehmen determiniert und welche Rolle in diesem Zusammenhang familiär bedingte Konflikte spielen. Unter dem Terminus Untergang von Familienunternehmen wird nicht primär der wirtschaftliche Existenzstatus des Unternehmens verstanden, sondern das Aufbrechen der identifikationsstiftenden und konstituierenden Verbindung von Familie und Unternehmen. Um diese in der wissenschaftlichen Landschaft bislang wenig adressierte Frage zu bearbeiten, wurde im ersten Schritt dieser Arbeit ein theoretisches Fundament geschaffen, welches sowohl Familienunternehmen mit ihren Spezifika beleuchtet als auch in den Blick nimmt, wie und wodurch Familienunternehmen untergehen. Dabei wird besonderes Gewicht auf das Konflikt- und Krisengeschehen gelegt und untersucht, welche Wechselwirkungen und Rückkopplungseffekte zwischen Konflikten, Krisen und Untergängen bestehen. Darauf aufbauend wurde in einem zweiten Schritt eine empirische Untersuchung durchgeführt, in dessen Rahmen fünf reale Fallstudien untergegangener Familienunternehmen erarbeitet wurden. Das Finden und Gewinnen entsprechender konfliktbeteiligter Personen, die zudem bereit waren über ihre persönlichen Erfahrungen im Zuge von Konflikt dynamiken in der eigenen Familie als auch im eigenen Unternehmen zu berichten, stellte für den Forschungsprozess eine nicht unerhebliche Hürde dar. Diese konnte durch zahlreiche persönliche Anfragen und intensive Informationsgespräche mit potenziellen Studienteilnehmern im Vorfeld erfolgreich gemeistert werden.²⁶⁷

In einem dritten Schritt wurden im Hinblick auf die aufgeworfene Fragestellung dieser Arbeit acht Ergebnishypothesen entworfen, die das Konfliktge-

²⁶⁷ An dieser Stelle sei nochmals besonders den Mitarbeitern des Wittener Instituts für Familienunternehmen und der EQUA-Stiftung für ihre Unterstützung bei der Gewinnung von Interviewpartnern gedankt.

schehen in Bezug auf den Untergang von Familienunternehmen beschreiben. Anhand zwei entwickelter Modelle wurden diese Aussagen weiter verdichtet und schließlich auf die Beantwortung der Forschungsfrage hin zugespitzt.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Kopplung von Familie und Unternehmen als Konstitutionsbedingung für den Organisationstyp Familienunternehmen ein eigenes, charakteristisches Klima erzeugt, in dem Konflikte auf bestimmte Weise entstehen, eskalieren und ihre Wirkungen entfalten können.

Die zentrale Erkenntnis der vorliegenden Untersuchung besteht somit in der Spezifizierung des Wirkzusammenhangs zwischen familiär bedingten Konflikten und dem Untergang von Familienunternehmen. So lässt sich sagen, dass familieninduzierte Konflikte zwar keinen direkten Einfluss auf den Untergang von Familienunternehmen haben, jedoch von einem starken indirekten Wirkzusammenhang auszugehen ist, der sich über spezifische Dynamiken von Familien- und Unternehmenskrisen manifestiert. Krisenhafte Entwicklungen in Familienunternehmen stellen daher einen Zwischenschritt im Sinne einer notwendigen Voraussetzung für den Untergang dar.

Darüber hinaus liefert die empirische Untersuchung zahlreiche praktisch relevante Erkenntnisse hinsichtlich von Konfliktverläufen und den spezifischen Entstehungsbedingungen für Konflikte in Familienunternehmen. Insbesondere die vorgefundenen Eskalationsmuster, aber auch das stets zu beobachtende Konfliktpotenzial, aus dem latente Konfliktkonstellationen erwachsen, lassen sich auf die oben beschriebenen Bedingungen zurückführen.

So wurden im Rahmen dieser Arbeit die Erkenntnisse bisheriger einschlägiger Forschungsprojekte aufgegriffen und teilweise auf diesen aufgebaut. Als ein leitendes Paradigma dieser Arbeit kann die Idee der Ko-Evolution von Familie und Unternehmen bezeichnet werden; sie prägt das Verständnis von Familienunternehmen grundlegend. Diese Sichtweise spiegelt sich nicht nur in der theoretischen Betrachtung von Familienunternehmen wider, sondern auch in den Ergebnissen der empirischen Untersuchung wie beispielsweise den wechselseitigen Eskalationsmechanismen. Die spezifische Dualität im Sinne einer Ko-Evolution zweier sehr unterschiedlicher Systeme ist hierfür ausschlaggebend. In diesem Zusammenhang müssen auch die Ansätze von parallel verlaufenden, interdependenten Krisenprozessen in Familienunternehmen²⁶⁸ gewürdigt werden. Diese können einerseits bestätigt werden, indem diese Form des Krisenverlaufs in den untersuchten Fallstudien nachgezeichnet wurde, und andererseits fanden diese Eingang in das entworfene dynamische Wirkmodell zum konfliktbedingten Untergang von Familienunternehmen. Die Idee paralleler, interdependenten Krisenprozesse eignet sich jedoch nur zum Teil, um konfliktbedingte Untergänge zu erklären. Entscheidend sind hier die grundle-

268 Siehe hierzu Rösen (2007).

genden Konfliktverläufe und Wirkungen eskalierender Konflikte, die zwar eng mit krisenhaften Entwicklungen zusammenhängen, aber für sich gesehen eine vorgelagerte, spezifische Ausgangslage schaffen. Wie weiter oben bereits beschrieben, erzeugt dieses Spiel der Wechselwirkungen zudem ein kaum vorhersagbares, äußerst komplexes Beziehungsgefüge. Diese Komplexität und die potenziell nicht beherrschbaren Konfliktentwicklungen, mit denen alle beteiligten Personen eines Familienunternehmens konfrontiert sein können, stellen eine besondere Anforderung für den präventiven wie auch kurativen Umgang mit Konflikten in Familienunternehmen dar. Ein – wie unglücklicherweise so oft zu beobachten – gänzlich nebenbei laufendes Konfliktmanagement oder eine totale Verdrängung von Konfliktthemen konnte in der empirischen Untersuchung als ein wesentlicher Einflussfaktor für das Durchgreifen und Ausbreiten destruktiver Konfliktwirkungen herausgearbeitet werden. Daher muss ein offener und kompetenter Umgang mit Konflikten als Erfolgsfaktor für die Langlebigkeit von Familienunternehmen angesehen werden.

4.2 Ansätze für einen nachhaltigen Umgang mit Konflikten in FU

Im Folgenden werden daher auf Basis der Untersuchungsergebnisse Ansätze für einen nachhaltigen Umgang mit Konflikten in Familienunternehmen vorgeschlagen und konkrete Empfehlungen ausgesprochen. Diese Darstellung fokussiert neben einem allgemeinen Überblick ausdrücklich auf den Charakter des Ganzen, der sich, wie nachfolgend beschrieben, vor allem aus der Integration präventiver und kurativer Maßnahmen auf individueller und institutioneller Ebene ergibt. Die Aufzählung erhebt daher keinesfalls den Anspruch auf Vollständigkeit, da dies zudem den Rahmen dieses Buches sprengen würde.

Außerdem müssen die vorgeschlagenen Ideen dahingehend verstanden werden, dass sie für sämtliche familiär bedingte Konflikte relevant sind. Zwar besitzen originär familienbezogene Themen meist eine ausgesprochen hohe emotionale Komponente, jedoch sollen auch Sach- und Prozesskonflikte nicht aus den Augen verloren werden, da diese, wie weiter oben beschrieben, oft eng miteinander verknüpft sind und bei einer Chronifizierung auf die Beziehungsebene überschwappen.

4.2.1 Zur Notwendigkeit eines spezifischen Umgangs mit Konflikten in Familienunternehmen

Wie im Verlauf dieser Arbeit immer wieder deutlich geworden ist, bilden Familienunternehmen, ob ihrer Struktur und der daraus resultierenden komple-

xen wechselseitigen Wirkbeziehungen, ein einzigartiges, fertiles Milieu für Konflikte. Besonders familiär bedingte Konflikte, die sich primär um Beziehungen drehen und somit eine hohe emotionale Komponente mit sich bringen, erzeugen unter diesen Voraussetzungen oftmals starke destruktive Wirkungen, die Familienunternehmen in ihrer Gesamtheit existenziell bedrohen. So hat die Untersuchung gezeigt, dass in den analysierten Fällen familiäre und beziehungsbezogene Themen durchgehend eine große Bedeutung hatten. Oft gaben diese Konflikte sogar die Grundmelodie für das Miteinander an und bestimmten so auch die Tonart für klassisch betriebswirtschaftliche Entscheidungen. Das permanente Mitschwingen familiärer und emotionaler Themen in den allermeisten Fällen erfordert daher ein spezifisches Management als auch einen Kompetenzaufbau, der sämtliche potenziell beteiligte Personen in den Blick nimmt.

Dennoch sollten Konflikte nicht als etwas gesehen werden, das es insbesondere in Familienunternehmen nicht geben darf und das per se negativ wirkt. Einerseits können Konflikte unter den richtigen Bedingungen für Fortschritt und Erneuerung von Sozialsystemen sorgen und somit einen Beitrag zur nachhaltigen Existenz erbringen und andererseits gehören Konflikte, wie gezeigt wurde, zum Wesen von Familienunternehmen. Ein Leugnen oder Wegdefinieren des natürlich vorhandenen Konfliktpotenzials führt eher zu einer Verlagerung der Austragung auf einen späteren Zeitpunkt. Die Konfliktdynamik wird dann meist erst recht unbeherrschbar. Außerdem unterbleibt so aus Sicht der beteiligten Personen ein adäquater Aufbau von Kompetenzen mit diesem Konfliktpotenzial und den daraus resultierenden Konflikten konstruktiv umzugehen. Ein konstruktiver Umgang besteht zweifelsohne auch im Zulassen und Aushalten bestimmter Konflikte, um Übung und Routine zu erlangen. So können einerseits die positiven Wirkungen wie Entscheidungsfindung und Anregung zur Weiterentwicklung erfahren werden, andererseits kann auf natürliche Weise gelernt werden, destruktive Tendenzen zu identifizieren und diesen zu begegnen. Allerdings ist nicht davon auszugehen, dass das Aufwachsen als Teil einer Unternehmensfamilie automatisch eine adäquate Konfliktkompetenz erzeugt. Dies gilt insbesondere für den konstruktiven Umgang mit Konflikten in der eigenen Familie. Keine Konfliktmanagementkompetenz aufzubauen bedeutet, eine Begünstigung für das Aufbrechen und die Eskalation von Konflikten zuzulassen.

Zudem hat die empirische Untersuchung gezeigt, dass die Ausgangssituation und die Konflikthistorie in jedem Familienunternehmen, entsprechend der jeweiligen Struktur und der Geschichte, höchst individuell sind. Hieraus kann abgeleitet werden, dass neben einem grundsätzlichen Set an Governance-Instrumenten und Konfliktkompetenzen ein individuelles Konfliktmanagementsystem notwendig ist, welches den jeweiligen Anforderungen Rechnung trägt

und vor allem dem vorhandenen Komplexitätsgrad angemessen ist. Dieses sollte zudem mit der Entwicklung des Familienunternehmens und dem zugehörigen Familiensystem mitwachsen und regelmäßig den geänderten Anforderungen bewusst angepasst werden.

In diesem Sinne muss es das Ziel sein, die Familie und ihre Mitglieder langfristig als konstruktive Ressource für das Unternehmen zu erhalten et vice versa, um die Existenz des Familienunternehmens insgesamt zu sichern.²⁶⁹ Somit muss es darum gehen, die konstruktiven Aspekte von Konflikten zu nutzen und die destruktiven Wirkungen bestmöglich zu reduzieren. Hierbei sollte nicht ausschließlich angestrebt werden, vorhandenes Konfliktpotenzial präventiv auszubalancieren, sondern auch Fähigkeiten und Voraussetzungen zu entwickeln, mit manifesten Konflikten konstruktiv umzugehen. Dies wird umso besser gelingen, je stärker und vertrauensvoller eine Unternehmensfamilie zusammensteht. Die so erzeugte Kohäsion begünstigt ein Klima, in dem es emotionale Konflikte eher schwer haben sich auszubreiten und die Familie es schafft, auftretende Konflikte konstruktiv zu nutzen.²⁷⁰

4.2.2 Maßnahmen für einen nachhaltigen Umgang mit Konflikten

Ein nachhaltiger Umgang mit familiär bedingten Konflikten in Familienunternehmen sollte daher auf allen Ebenen der Konfliktenentwicklung bzw. den Konfliktphasen ansetzen. Daraus folgt, dass präventive als auch kurative Elemente enthalten sein sollten. Zudem richten sich die Maßnahmen nicht nur in kollektiver Weise auf das Gesamtgebilde Familienunternehmen, sondern explizit auch auf die beteiligten Individuen. Ein umfassender Umgang mit Konflikten in Familienunternehmen besteht somit aus mehreren Säulen, die je nach Ausgangssituation in Kombination zum Tragen kommen. An dieser Stelle soll es nicht darum gehen, einzelne Konfliktbearbeitungsmaßnahmen ausführlich zu erläutern, sondern bildhaft zu zeigen was die Elemente eines nachhaltigen Umgangs mit Konflikten ausmachen und wie diese in der Integration wirken.²⁷¹

269 Dies setzt voraus, dass die Familie sich zum Unternehmen bekennt und diese zum Ziel hat, das Familienunternehmen als solches zu erhalten. In einigen Fällen kann es durchaus sinnvoll sein, eine Trennung von Familie und Unternehmen zur Rettung beider System in Erwägung zu ziehen. Auf diese Prüfung und die weiterführenden Fragen wird an dieser Stelle jedoch nicht eingegangen. Es bleibt zu hoffen, dass diese Fragestellung an anderer Stelle weiter beforscht wird.

270 Pieper (2007: 222) spricht in diesem Kontext von einer höheren Elastizität im System, die dafür sorgt, dass kleine Konflikte und Inbalancen ausgeglichen werden und so nicht eskalieren.

271 In der Literatur existiert mittlerweile eine unüberschaubare Anzahl von Maßnahmen,

Tabelle 4: Systematisierung der Ansatzpunkte für einen nachhaltigen Umgang mit Konflikten. Quelle: Eigene Darstellung.

Phasen	Interventions- ebene	Maßnahmen	
		Individuell	Institutionell
Latenz	präventiv	<ul style="list-style-type: none"> – Betriebswirtschaftliche Gesellschafterqualifizierung – Soziale Kompetenz- und konfliktschulung – Selbstbeobachtung und Reflexion – Offene und ehrliche Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> – Corporate Governance – Family Governance – Installation von Konfliktregeln – Installation von Aufsichts- und Beratungsgremien (Beirat)
Zäsur	präventiv/ kurativ	Zäsurmanagement	
Manifestation	kurativ	Krisenmanagement (Sanierung, Restrukturierung etc.)	
Untergang	kurativ	Konfliktmanagement (Schiedsverfahren, Coaching, Mediation, Supervision etc.)	

Tabelle 5 systematisiert die verschiedenen Ebenen und Ansatzpunkte schematisch. Besonders im wichtigen Bereich der individuellen präventiven Maßnahmen besteht großer Nachholbedarf in der Unternehmenspraxis. Im Rahmen der durchgeführten empirischen Untersuchung fanden sich in allen Fällen eklatante Defizite bezüglich individueller präventiver Maßnahmen. Zwar bieten mehr und mehr Familienunternehmen ihren Mitgliedern Gesellschafterqualifizierungsmaßnahmen an, jedoch sind diese meist auf betriebswirtschaftliche Inhalte fokussiert, sodass teilweise sogar von einem Primat betriebswirtschaftlicher Themen die Rede sein kann. Diese spielen zwar eine wichtige Rolle, um mündige Gesellschafter zu erhalten, eine Konfliktkompetenz, wie im geforderten Sinne, ergibt sich hieraus jedoch nicht per se. Daher bedarf es neben einer fachlichen Grundausbildung auch spezifischer Konfliktkompetenzen, die darauf abzielen, Wissen hinsichtlich der Systemlogiken und Kräfte, die auf die Mitglieder von Familienunternehmen wirken, zu vermitteln.²⁷² Unmittelbar hieraus folgt die Notwendigkeit zur kontinuierlichen Selbstbeobachtung und Verortung im System, um sein Verhalten den so erkannten Logiken und Dynamiken anzupassen. Im Sinne von Chartier verändert einen Menschen nichts mehr, als der

Strategien und Best-Practice-Empfehlungen zur Konfliktbearbeitung und -vermeidung in den unterschiedlichsten Schattierungen.

272 Der Begriff Konfliktkompetenz muss eher breit verstanden werden, so fällt bspw. auch das oben genannte Trainieren von Konflikten hierunter. In diesem Zusammenhang kommt auch der transgenerationalen Weitergaben von Kompetenzen eine große Bedeutung zu. Es bleibt zu hoffen, dass diese Fragestellung an anderer Stelle tiefergehend erforscht wird.

Blick dessen, der ihn beobachtet. »Sich zu beobachten heißt sich verändern.«²⁷³ kann daher als abstrakte Idee verstanden werden, aktiv der Gefahr zu entgehen, dem von Glasl beschriebenen gebirgsflussartigen Strudel der Konfliktereignisse zu entkommen.

Die in der Literatur bereits früh publizierte Forderung eines »consciousness raising«²⁷⁴, die vom Autor grundsätzlich geteilt wird, setzt auf dieser Ebene an. Jedoch geht diese nicht weit genug. Zwar meinen Harvey und Evans, wenn sie von »consciousness raising« sprechen, genau das Bewusstsein hinsichtlich der besonderen Logiken und Mechanismen in Familienunternehmen, die eben auch das Geschehen beeinflussen. Dennoch bedarf es für einen konstruktiven, lösungsorientierten Umgang mit Konflikten und dem Konfliktpotenzial im eigenen Familienunternehmen zusätzlich einer Achtsamkeit im Sinne einer kontinuierlichen Selbstbeobachtung.²⁷⁵ Eine solche Fähigkeit zur Selbstbeobachtung setzt, wie beschrieben, voraus, dass Bewusstheit und Wissen hinsichtlich der (Konflikt-)Mechanismen, denen die Mitglieder von Familienunternehmen potenziell ausgesetzt sind, vorhanden sind. Nur dann ist es möglich, ähnlich einem konstruktiven Umgang mit paradoxen Situationen, sich selbst zu betrachten und sich im System einzuordnen, um so den potenziellen Eskalationsdynamiken auf die Schliche zu kommen bzw. sie a priori zu entschärfen. Sind diese Fähigkeiten nicht vorhanden, wirkt dies wie eine fehlende Brille. Dem Betrachter bleiben bestimmte, oftmals hochrelevante Details verborgen. Anders als klassische Hinweise zum konstruktiven Umgang mit Konflikten wie beispielsweise der Installation bestimmter Regeln oder Ämter, ist diese Bewusstheit und die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung jedoch eine Leistung des Individuums. Geht es um Auseinandersetzungen hinsichtlich Sach- oder Prozessfragen, sollten diese regelmäßig offen und ehrlich angesprochen werden, um eine konstruktive Lösung dieser Konflikte zu erreichen.

Wie eingangs beschrieben, basiert ein umfassender Umgang mit Konflikten auf mehreren Säulen. Daher sei in diesem Zusammenhang im Bereich der Konfliktprävention auch auf die institutionellen, kollektiv ausgerichteten Maßnahmen wie dem Aufbau geeigneter Governance-Strukturen in Familie und Unternehmen verwiesen. Diese Maßnahmen besitzen unweigerlich eine hohe

273 Cartier (1994: 133).

274 Vgl. Harvey/Evans (1994: 342).

275 Die Bedeutung des Begriffs »Achtsamkeit« im vorliegenden Zusammenhang lehnt sich an das ursprüngliche Verständnis im Bereich der Meditation an. Demnach kann unter Achtsamkeit eine bewusste Aufmerksamkeitslenkung verstanden werden, die auf die gegenwärtige Situation gerichtet ist und sich, wie von Kabat-Zinn (1990: 11) beschrieben, primär wertfrei vollzieht. Vgl. Heidenreich et al. (2006: 141). Eine solche Form der Selbstbeobachtung findet sich zudem in verschiedenen psychotherapeutischen Kontexten, siehe hierzu bspw. Kanfer et al. (2012: 366). Es geht dementsprechend um eine hochreflektierte Form der selbstbezogenen Aufmerksamkeit.

Relevanz für den erfolgreichen Umgang mit Konflikten. Im Rahmen dieser Arbeit werden diese jedoch nur cursorisch genannt. So entfalten auf Familienseite typischerweise das gemeinsame Erarbeiten einer Familienverfassung inkl. geeigneter Konfliktregeln oder die Installation von Familiengremien wie beispielsweise ein Familienrat, der durch die gesamte Familie legitimiert ist, eine hohe präventive Wirkung. Ähnlich wie durch festgelegte Konfliktverhaltensregeln²⁷⁶ werden so Strukturen geschaffen, die das Eskalieren von destruktiven Konflikten erschweren bzw. den Familienmitgliedern Räume und Optionen bieten, konstruktiv mit vorhandenem Konfliktpotenzial umzugehen. Aber auch an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Familie sollte der Gesellschaftsvertrag Konfliktregeln enthalten, die bereits im Vorfeld auf rechtlich verbindliche Weise für Orientierung sorgen.

Darüber hinaus können in Familienunternehmen, wie weiter oben beschrieben, bestimmte Ereignisse den Wechsel zwischen latenten und manifesten Konflikten herbeiführen. Solchen bedeutsamen Zäsuren sollte unbedingt entsprechende Aufmerksamkeit gewidmet werden. Das bedeutet, dass sich die Mitglieder von Familienunternehmen darüber klar werden müssen, welche individuellen künftigen Ereignisse das Potenzial für einen solchen Phasensprung haben könnten. Darauf aufbauend sollten im Rahmen eines Zäsurmanagements rechtzeitig entsprechende Vorsichtsmaßnahmen getroffen werden, indem beispielsweise eine offene Thematisierung angestoßen wird oder Unklarheiten wie ungeklärte Nachfolgekonstellationen beseitigt werden. Das Ziel eines solchen Zäsurmanagements muss darin bestehen, potenziell destruktive Wandlungen zu erkennen und zu umgehen, um vielmehr die oben beschriebene konstruktive Facette von bedeutsamen Zäsuren im Sinne einer Lösungsstrategie zur Geltung zu bringen.

Liegen eskalierte Konflikte vor, bedarf es analog zu den präventiven Maßnahmen kurativer Schritte, um die Eskalation nach Möglichkeit zu stoppen und die Auseinandersetzung in konstruktive Bahnen zu lenken. Aufgrund der oben beschriebenen Interdependenzen und Wechselwirkungen zwischen Konflikt- und Krisendynamiken erfordert es hierfür sowohl ein Krisen- als auch ein Konfliktmanagement. Beide Maßnahmenbündel dürfen dabei nicht isoliert voneinander betrachtet werden, da sie sich in weiten Teilen überschneiden. Aufgrund der Rückkopplungen und häufigen Parallelität von Konflikten und krisenhaften Entwicklungen im Familienunternehmen adressiert ein Konfliktmanagement auch immer Krisenprozesse et vice versa.

276 Typische Konfliktregeln sind bspw. die 48-Stunden-Regel, nach der Konflikte innerhalb von 48 Stunden offen angesprochen werden müssen. Sinnvoll kann auch eine Selbstverpflichtung sein, auf gerichtliche Auseinandersetzungen zugunsten von außergerichtlichen Streitlösungen zu verzichten.

Ein adäquates Krisenmanagement setzt primär bei unternehmensbezogenen Themen (strategisches, operatives und leistungswirtschaftliches Krisenmanagement) an, sollte in Familienunternehmen jedoch auch ausdrücklich familienbezogene Themen einbeziehen. Parallel ist es unerlässlich, die manifesten Konflikte dezidiert zu bearbeiten. Hierzu kann auf im Vorfeld festgelegte Konfliktleitlinien, wie bestimmte Kommunikationsregeln oder Lösungsverfahren wie Schiedsverfahren, zurückgegriffen werden. Ebenso sollte Offenheit hinsichtlich des Einsatzes externer Interventionen wie Mediation, Coaching etc. herrschen. Hierzu kann es hilfreich sein, a priori genau zu definieren, wie ein Mediator gefunden werden kann, der von allen Beteiligten akzeptiert wird.

Konfliktmanagement kann jedoch auch bedeuten, sich zur Rettung der einzelnen Systeme mit Trennung von Familie und Unternehmen auseinanderzusetzen. Zwar kann das Familienunternehmen bei einer solchen Trennung durch Wegfall des zentralen konstituierenden Elements als untergegangen bezeichnet werden, mitunter gelingt so jedoch das Überleben des Unternehmens als Wirtschaftseinheit bzw. das der Familie in relativem Frieden.

Ein nachhaltiger und konstruktiver Umgang mit Konflikten setzt daher nicht erst bei der Bearbeitung manifester Konflikte an, um Schäden zu begrenzen, sondern beginnt als Teil der Führung von Familienunternehmen bereits viel früher. Bei allen beteiligten Personen müssen Kompetenzen geschaffen werden, die es ihnen erlauben, Konfliktpotenzial bereits im Vorfeld und ihre Position innerhalb dessen zu erkennen und mit diesem umzugehen. Die so oft anzutreffende Mentalität des Ausblendens, sei es vorsätzlich oder aus Unkenntnis bzw. Inkompetenz heraus, muss daher als gefährlich und grob fahrlässig gelten. Ähnlich einem verantwortungsvollen Fahrer eines PKW, müssen Fähigkeiten und Fertigkeiten vorhanden sein, potenzielle Gefahren zu erkennen und angemessen mit diesen umzugehen. Konfliktlösungsinstrumente im Sinne kurativer Maßnahmen bilden daher nur eine Seite der Medaille. Somit greifen die drei oben beschriebenen Bausteine ineinander und helfen dabei, destruktive Konfliktwirkungen zu vermeiden. In Bezug auf den Untergang bzw. das Überleben von Familienunternehmen kann somit ein konstruktiver Beitrag geleistet werden.

In diesem Sinne kann es in Familienunternehmen nicht darum gehen, ob Konflikte auftreten, sondern eher wann und wie sie gelöst werden bzw. wie mit ihnen umgegangen wird.

5 Literaturverzeichnis

- Adam-Lautenbach, Dorothee (2007): Psychodynamische und psychopathologische Aspekte von Geschwisterbeziehungen. *Forum der Psychoanalyse* 23 (3), S. 203 – 218.
- Adizes, Ichak (1979): Organizational Passages. Diagnosing and Treating Life Cycle Problems in Organizations. *Organizational Dynamics* 8 (1), S. 3 – 25.
- Adizes, Ichak (1988): Corporate Lifecycles. How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Albach, Horst (1976): Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 46 (10), S. 683 – 696.
- Albach, Horst (1987): Geburt und Tod von Unternehmen. IfM-Materialien Nr. 55. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.
- Albach, Horst; Bock, Kurt; Warnke, Thomas (1985): Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung. Stuttgart: Poeschel.
- Albach, Horst; Freund, Werner (1989): Generationswechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Maßnahmen. Eine empirische Untersuchung bei Mittel- und Großunternehmen. Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung.
- Amason, Allen C. (1996): Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *The Academy of Management Journal* 39 (1), S. 123 – 148.
- Applegate, Jane (1994): Keep your firm in the family. *Money* (23), S. 88 – 91.
- Argenti, John (1976): Corporate Collapse. The cause and symptoms. London et al.: McGraw Hill.
- Aronoff, Craig E.; Ward, John L. (2011): Family Business Governance. Maximizing family and business potential. New York: Palgrave Macmillan.
- Aschfalk, Bernd (Hg.) (1976): Unternehmens-Prüfung und -Beratung. Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Astrachan, Joseph H. (2005): Introduction. In: Kenneth Kaye (Hg.): The dynamics of family business. Building trust and resolving conflict. New York: iUniverse, S. 1 – 2.
- Astrachan, Joseph H.; Jaskiewicz, Peter (2008): Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review* 21 (2), S. 139 – 149.
- Astrachan, Joseph H.; Klein, Sabine B.; Smyrnios, Kosmas X. (2002): The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review* 15 (1), S. 45 – 58.

- Bartels, Peter; Schmid, Peter; Hofbauer, Karl (2010): Fels in der Brandung. Studie über Familienunternehmen 2010/11. Hg. v. PricewaterhouseCoopers AG. Online verfügbar unter http://www.pwc.de/de/mittelstand/assets/studie_fm1ntrnhmn2.pdf, zuletzt geprüft am 26.06.2013.
- Bateson, Gregory (1983): Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. 2. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bauer, Erich (1980): Das Verhalten von Marketing-Managementsystemen in akuten exogenen Systemkrisen. Ein verhaltenswissenschaftlicher Klassifikations- und Erklärungsversuch. *Die Unternehmung* 34 (4), S. 263–279.
- Baus, Kirsten (2000): Familienstrategie als Erfolgsfaktor. In: Peter May, Gert Sieger und Gerold Rieder (Hg.): Familienunternehmen heute. Jahrbuch 2001. Bonn: INTES Akademie für Familienunternehmen, S. 143–153.
- Baus, Kirsten (2006): Vertrauen statt Misstrauen – Grundlage einer stabilen Family Governance. In: Kirsten Baus und Rainer Kögel (Hg.): Vertrauen statt Misstrauen, S. 7–26.
- Baus, Kirsten (2010): Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Baus, Kirsten; Kögel, Rainer (Hg.) (2006): Vertrauen statt Misstrauen. Schriftenreihe des Kirsten Baus Instituts für Familienstrategie.
- Bea, Franz X.; Haas, Jürgen (1994): Möglichkeiten und Grenzen der Früherkennung von Unternehmenskrisen. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 23 (10), S. 486–491.
- Becker, Heinz (1978): Unternehmenskrise und Krisenmanagement. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 48 (8), S. 672–685.
- Beckhard, Richard; Dyer, William G. (1983a): Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics* 12 (1), S. 5–12.
- Beckhard, Richard; Dyer, William G. (1983b): Managing Change in the Family Firm-Issues and Strategies. *Sloan Management Review* 22 (3), S. 59–65.
- Bergauer, Anja (2003): Führen aus der Unternehmenskrise. Leitfaden zur erfolgreichen Sanierung. Berlin: E. Schmidt.
- Bergold, Jarg B.; Flick, Uwe (Hg.) (1987): Ein-Sichten. Zugänge zur Sicht des Subjekts mittels qualitativer Forschung. Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie.
- Berkel, Hans-Georg (2007): Father to Son. The Mediation of Family Firm Succession Conflict. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Berndt, Hans; Götz, Hellmut (2009): Stiftung und Unternehmen: Zivilrecht, Steuerrecht, Gemeinnützigkeit. 8. Aufl. Herne: NWB.
- Berndt, Thomas J.; Ladd, Gary W. (Hg.) (1989): Peer relationships in child development. New York: Wiley.
- Birbaumer, Niels; Schmidt, Robert F. (2006): Biologische psychologie. 6. Aufl. Berlin: Springer.
- Birley, Sue (2001): Owner-manager attitudes to family and business issues: A 16 country study. *Entrepreneurship – Theory and Practice* 26 (2), S. 63–76.
- Bischof, Norbert (1985): Das Rätsel Ödipus. Die biologischen Wurzeln der Urkonflikte von Intimität und Autonomie. 4. Aufl. München, Zürich: Piper.
- Björnberg, A.; Nicholson, Nigel (2012): Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship With the Family Firm. *Family Business Review* 25 (4), S. 374–390.

- Bleicher, Knut (1983): Management von Spitzentechnologien. *Zeitschrift Führung und Organisation* 52 (Teile 5 + 6, 7, 8), S. 243 – 251, 340 – 346, 403 – 406.
- Bleicher, Knut (1992): Das Konzept Integriertes Management. 2. Aufl. Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag.
- Block, Jack; Funder, David C. (1986): Social roles and social perception: Individual differences in attribution and error. *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (6), S. 1200 – 1207.
- Blöse, Jochen; Kihm, Axel (Hg.) (2006): Unternehmenskrisen. Ursachen, Sanierungskonzepte, Krisenvorsorge, Steuern. Berlin: E. Schmidt.
- Böckenförde, Björn (1991): Unternehmenssanierung. Zugleich Diss. Universität St. Gallen 1990. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bolte, Karl Martin; Neidhardt, Friedhelm; Holzer, Horst (Hg.) (1970): Deutsche Gesellschaft im Wandel. Band 2. Opladen: Leske.
- Bonacker, Thorsten (2008): Die Konflikttheorie der autopoietischen Systemtheorie. In: Thorsten Bonacker (Hg.): Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 267 – 292.
- Bonacker, Thorsten (Hg.) (2008): Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Booth, Simon A. (1993): Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises. New York: Routledge.
- Booz, Allen & Hamilton (Hg.) (1997): Unternehmensvitalisierung: wachstumsorientierte Innovation – lernende Organisation – wertebasierte Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Aufl. Berlin et al.: Springer.
- Bosl, Gerhard (2011): Nachfolge in Familienunternehmen. Die Stiftung als Rechtsform zur Unternehmensnachfolge. Hamburg: Diplomica-Verlag.
- Boszormenyi-Nagy, Ivan; Spark, Geraldine M. (2006): Unsichtbare Bindungen. Die Dynamik familiärer Systeme. 8. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Boyd, Britta (2007): Nachhaltige Unternehmensführung in langlebigen Familienunternehmen – Eine ressourcenorientierte Analyse des norddeutschen Baustoff-Fachhandels. Zugl. Diss. Universität Flensburg. Flensburg. Online verfügbar unter <http://www.zhb-flensburg.de/dissert/boyd/dissertation%20boyd.pdf>, zuletzt geprüft am 18.07.2013.
- Bratschitsch, Rudolf; Schnellinger, Wolfgang (Hg.) (1981): Unternehmenskrisen – Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung. Bericht über die Pfingsttagung in Innsbruck, Juni 1979. Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft. Stuttgart: Poeschel.
- Brody, Gene H. (2004): Siblings' Direct and Indirect Contributions to Child Development. *Current Directions in Psychological Science* 13 (3), S. 124 – 126.
- Brown, Bonnie M. (1999): Die Entwicklung von Führungskräften in Unternehmerfamilien. *OrganisationsEntwicklung* 1999 (OrganisationsEntwicklung-Spezial 3: Familienunternehmen), S. 34 – 39.
- Brühl, Volker (2004): Restrukturierung – Ursache, Verlauf und Management von Unternehmenskrisen. In: Volker Brühl und Burkard Göpfert (Hg.): Unternehmensrestrukturierung. Strategien und Konzepte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3 – 31.

- Brühl, Volker; Göpfert, Burkard (Hg.) (2004): Unternehmensrestrukturierung. Strategien und Konzepte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bühl, Walter Ludwig (Hg.) (1972): Konflikt und Konfliktstrategie. Ansätze zu einer soziologischen Konflikttheorie. München: Nymphenburger Verlag.
- Bundesminister für Familie und Jugend (1968): Erster Familienbericht. Bericht der Bundesregierung über die Lage der Familien in der Bundesrepublik Deutschland. Bonn: Bundesdrucksache V/2532.
- Cahn, Dudley D. (Hg.) (1994): Conflict in personal relationships. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Carlock, Randal S.; Ward, John L. (2001): Strategic planning for the Family Business. Parallel planning to unify the family and business. Houndmills et al.: Palgrave.
- Casper, Volker (2005): Sense of coherence – die Kraft der Gruppe. Der Einfluss des Kohärenzgefühls einer Gruppe auf das Beanspruchungserleben ihrer Gruppenmitglieder. Münster: Lit.
- Cezanne, Mark (1999): Krisenmanagement und Komplexität. Betriebswirtschaftliche Krisentheorien im Kontext multioptionalen Konsumentenverhaltens. Zugleich Diss. Universität Graz. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Chartier, Emile Auguste (1994): Sich beobachten heisst sich verändern. Betrachtungen von Alain. Frankfurt am Main, Leipzig: Insel-Verlag.
- Chrisman, James J.; Chua, Jess H.; Sharma, Pramodita (2003): Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm. In: Coleman Foundation White Paper Series. Online verfügbar unter <https://webkuliah.unimedia.ac.id/ebook/files/chrisman2003.pdf>, zuletzt geprüft am 04.07.2013.
- Chua, Jess H.; Chrisman, James J.; Sharma, Pramodita (1999): Defining the Family Business by Behaviour. *Entrepreneurship – Theory and Practice* 23 (4), S. 19 – 37.
- Churchill, Neil C.; Lewis, Virginia L. (1983): The Five Stages of Small Business Growth. Reprint 83301. *Harvard Business Review* 61 (3), S. 1 – 12. Online verfügbar unter http://www.tameer.org.pk/images/The_Five_Stages_Of_Small_Business_Growth.pdf, zuletzt geprüft am 14.08.2010.
- Clasen, Jan P. (1992): Turnaround Management für mittelständische Unternehmen. Zugleich Diss. Universität St. Gallen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Clifford, Donald K. (1973): Growth pains of the threshold company. *Harvard Business Review* 51 (5), S. 143 – 154.
- Cosier, Richard A.; Harvey, Michael (1998): The Hidden Strengths in Family Business: Functional Conflict. *Family Business Review* 11 (1), S. 75 – 79.
- Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung (2010): Gründen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten – Sind Rezessionsgründungen erfolgreicher? Hg. v. Michael Bretz. Verband der Vereine Creditreform e.V. Neuss.
- Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung (2011): Kriseneffekte beim Eigenkapital – Die Folgen der Rezession für die Kapitalausstattung des Mittelstandes. Hg. v. Michael Bretz. Verband der Vereine Creditreform e.V. Neuss.
- Cui, Ming; Fincham, Frank D. (2010): The differential effects of parental divorce and marital conflict on young adult romantic relationships. *Personal Relationships* 17 (3), S. 331 – 343.
- Cummings, E. Mark; Davies, Patrick T. (2002): Effects of marital conflict on children:

- recent advances and emerging themes in process-oriented research. *Journal of Child Psychology and Psychiatry* 43 (1), S. 31 – 63.
- Curtis, Rebecca C. (Hg.) (1991): *The Relational Self. Theoretical Convergences in Psychoanalysis and Social Psychology*. New York: Guilford Press.
- Dahrendorf, Ralf (1958): Zu einer Theorie des sozialen Konflikts. In: Heinz-Dietrich Ortlieb (Hg.): *Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik*. Tübingen.
- Dahrendorf, Ralf (1961): *Gesellschaft und Freiheit. Zur soziologischen Analyse der Gegenwart*. München: Piper.
- Danes, Sharon M.; Olson, Patricia D. (2003): Women's Role Involvement in Family Businesses, Business Tensions, and Business Success. *Family Business Review* 16 (1), S. 53 – 68.
- Danes, Sharon M.; Zuiker, Virginia; Kean, Rita; Arbuthnot, Jeanette (1999): Predictors of Family Business Tensions and Goal Achievement. *Family Business Review* 12 (3), S. 241 – 252.
- David, Sven (2001): *Externes Krisenmanagement aus Sicht der Banken*. Lohmar: Eul.
- Davies, Patrick T.; Lindsay, Lisa L. (2004): Interparental Conflict and Adolescent Adjustment: Why Does Gender Moderate Early Adolescent Vulnerability? *Journal of Family Psychology* 18 (1), S. 160 – 170.
- Davis, Peter S.; Harveston, Paula D. (1999): In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review* 12 (4), S. 311 – 323.
- Davis, Peter S.; Harveston, Paula D. (2001): The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study. *Journal of Small Business Management* 39 (1), S. 14 – 30.
- Debicki, Bart J.; Matherne III, Curtis F.; Kellermanns, Franz W.; Chrisman, James J. (2009): Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review* 22 (2), S. 151 – 166.
- Deissler, Klaus G. (Hg.) (2006): *Familienunternehmen beraten. Positionen und Praxisbeispiele*. Bielefeld: Transcript-Verlag.
- Deutsch, Morton (1976): *Konfliktregelung. Konstruktive und destruktive Prozesse*. München, Basel: Ernst Reinhardt.
- Diekmann, Andreas (2006): *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. 15. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Dimmel, Nikolaus; Hagen, Johann Josef (2005): *Strukturen der Gesellschaft. Familie, soziale Kontrolle, Organisation und Politik*. Wien: WUV.
- Döbert, Rainer; Habermas, Jürgen; Nunner-Winkler, Gertrud (Hg.) (1980): *Entwicklung des Ichs*. 2. Aufl. Königstein: Verlagsgruppe Athenäum, Hain, Scriptor, Hanstein.
- Dodge, Kenneth A. (2006): Translational science in action: Hostile attributional style and the development of aggressive behavior problems. *Development Psychopathol* 18 (03), S. 791 – 814.
- Donnelley, Robert G. (1964): The Family Business. *Harvard Business Review* 42 (4), S. 93 – 105.
- Dörner, Dietrich (1989): *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Drozdzow, Nancy (1998): What Is Continuity? *Family Business Review* 11 (4), S. 337 – 347.

- Dunn, Barbara (1995): Success Themes in Scottish Family Enterprises: Philosophies and Practices through the Generations. *Family Business Review* 8 (1), S. 17 – 28.
- Dyer, William G. (1986): Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, William G. (2003): The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship – Theory and Practice* 27 (4), S. 401 – 416.
- Ecarius, Jutta (Hg.) (2007): Handbuch Familie. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Eddleston, Kimberly A.; Kellermanns, Franz W. (2007): Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing* 22 (4), S. 545 – 565.
- Egbers, Bernd (2003): Basel II: Eine Chance für den Mittelstand. *Finanz Betrieb* 5 (7), S. 456 – 461.
- Egeln, Jürgen; Falk, Ulrich; Heger, Diana; Höwer, Daniel; Metzger, Georg (2010): Ursachen für das Scheitern junger Unternehmen in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens. Hg. v. ZEW (Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung GmbH), ZIS (Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim) und Verband der Vereine Creditreform e.V. Online verfügbar unter <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/ursachen-fuer-das-scheitern-junger-unternehmen,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>, zuletzt geprüft am 17.08.2010.
- Eisenberg, Nancy; Damon, William; Lerner, Richard M. (Hg.) (2006): Handbook of child psychology. Vol. 3: Social, Emotional, and Personality Development. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review* 14 (4), S. 532 – 550.
- Eisenhardt, Kathleen M.; Graebner, Melissa E. (2007): Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal* 50 (1), S. 25 – 32.
- Eisenhardt, Kathleen M.; Kahwajy, Jean L.; Bourgeois, L. (1997): Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California Management Review* 39 (2), S. 42 – 62.
- Epstein, Seymour (1991): Cognitive-Experimental Self-Theory: An Integrative Theory of Personality. In: Rebecca C. Curtis (Hg.): The Relational Self. Theoretical Convergences in Psychoanalysis and Social Psychology. New York: Guilford Press, S. 111 – 137.
- Erel, Osnat; Burman, Bonnie (1995): Interrelatedness of marital relations and parent-child relations: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin* 118 (1), S. 108 – 132.
- Erzberger, Christian (1998): Zahlen und Wörter. Die Verbindung quantitativer und qualitativer Daten und Methoden im Forschungsprozess. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Esser, Werner-Michael (1975): Individuelles Konfliktverhalten in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer.
- European Commission (2009): EUROPA – Family Business – Expert Group Final Report. Online verfügbar unter http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf, zuletzt geprüft am 18.07.2013.
- European Network for the SME Research (1996): 4. Jahresbericht. Brüssel.
- Fabis, Felix Georg (2007a): Gesellschafterkonflikte in Familienunternehmen. Vermei-

- dungs- und Lösungsstrategien auf gesellschaftsvertraglicher und individualvertraglicher Ebene. zugl. Diss. Universität Witten/Herdecke. Berlin: Logos-Verlag.
- Fabis, Felix Georg (2007b): Instrumentarien zur Vermeidung und Lösung von Gesellschaftskonflikten in Familienunternehmen. *OSC Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 4 (14), S. 354 – 365.
- Family Business Network (2008): Family Business International Monitor. Online verfügbar unter [http://www.fbn-i.org/fbn/web.nsf/ArticlesLU/AA3786AA36C250F9872575210070073E/\\$FILE/Monitor2008.pdf](http://www.fbn-i.org/fbn/web.nsf/ArticlesLU/AA3786AA36C250F9872575210070073E/$FILE/Monitor2008.pdf), zuletzt geprüft am 13.08.2010.
- Feinberg, Mark; Hetherington, Mavis E. (2001): Differential parenting as a within-family variable. *Journal of Family Psychology* 15 (1), S. 22 – 37.
- File, Karen M.; Price, Russ A. (1996): Attributions for Family Business Failure: The Heir's Perspective. *Family Business Review* 9 (2), S. 171 – 184.
- Finch, Nigel (2005): Identifying and Addressing the Causes of Conflict in Family Business. The University of Sydney Business School. Online verfügbar unter <http://ssrn.com/abstract=717262>, zuletzt geprüft am 18.07.2013.
- Findeisen, Franz (1932): Aufstieg der Betriebe. Der Gesunde und der kranke Betrieb. Leipzig: W.R. Lindner.
- Fink, Stephen L. (1967): Crisis and motivation: A theoretical model. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation* (48), S. 952 – 957.
- Fink, Stephen L.; Beak, Joel; Taddeo, Kenneth (1971): Organizational Crisis and Change. *The Journal of Applied Behavioral Science* 7 (1), S. 15 – 37.
- Fink, Steven (2002): Crisis management. Planning for the inevitable. Lincoln: iUniverse.
- Fischer, Hans Rudi (2012): »Dann könnte ich ja sterben...« – Generationenwechsel im Unternehmen. *konflikt Dynamik* 1 (1), S. 78 – 81.
- Fitzpatrick, Mary Anne; Vangelisti, Anita L. (Hg.) (1995): Explaining family interactions. Thousand Oaks et al.: Sage.
- Fleege-Althoff, Fritz (1930): Die notleidende Unternehmung. 1. Band: Krankheitserscheinungen und Krankheitsursachen. Stuttgart.
- Fleschutz, Karin (2008): Die Stiftung als Nachfolgeinstrument für Familienunternehmen. Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung und Überführung. Zugleich Diss. Universität Trier. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Flick, Uwe (1987): Methodenangemessene Gütekriterien in der qualitativ-interpretativen Forschung. In: Jarg B. Bergold und Uwe Flick (Hg.): Ein-Sichten. Zugänge zur Sicht des Subjekts mittels qualitativer Forschung. Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie, S. 247 – 262.
- Flick, Uwe (2002): Qualitative Forschung. 6. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, Uwe (2010): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 3. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.) (2009): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 7. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Frank, Herbert; Keßler, A. (2008): A Configurational Analysis of Growing SMEs: Entrepreneurial Orientation, Environmental Dynamics and Financial Resources as Predictors of Growth. In: Hermann Frank, Neubauer Herbert und Rößl Dietmar (Hg.): Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Festschrift für Josef Mugler zum 60. Geburtstag. Berlin; St. Gallen: Duncker & Humblot, S. 107 – 122.
- Frank, Hermann; Herbert, Neubauer; Dietmar, Rößl (Hg.) (2008): Beiträge zur Be-

- triebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Festschrift für Josef Mugler zum 60. Geburtstag. Berlin; St. Gallen: Duncker & Humblot.
- Frank, Hermann; Korunka, Christian; Lueger, Manfred (Hg.) (2011): Erfolgsfaktoren österreichischer Familienunternehmen. Das Zusammenspiel von Familie und Unternehmen in Entscheidungsprozessen. Eine Studie des Forschungsinstituts für Familienunternehmen an der Wirtschaftsuniversität Wien. Endbericht, 31. Mai 2011. Wien: Bundesministerium für Wirtschaft, Familie u. Jugend.
- Frank, Hermann; Lueger, Manfred; Nosé, Lavinia; Suchy, Daniela (2010): The concept of »Familianness«. Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy* 1 (3), S. 119 – 130.
- Frasl, Erwin; Rieger, Hannah (Hg.) (2007): Family-Business-Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen. Wien: Linde.
- Freysoldt, Till-Alexander (2011): Beirat in der Krise. Eine empirische Untersuchung über die Auswirkungen einer Unternehmenskrise auf die Funktion und Arbeit eines Beirats in einem Familienunternehmen. Diss. Universität Witten/Herdecke.
- Friedlmeier, Wolfgang; Holodynski, Manfred (Hg.) (2013): Emotionale Entwicklung. Funktion, Regulation und soziokultureller Kontext von Emotionen. Wiesbaden: Springer.
- Fritz, Wolfgang (1992): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg. Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fröhlich, Werner D. (2010): Wörterbuch zur Psychologie. 27. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred (2003): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: WUV.
- Frotscher, Gerrit (2009): Kommentar zum Einkommensteuergesetz. EStG § 16. Haufe Online Kommentar. HaufeIndex: 999856.
- Fueglistaller, Urs; Zellweger, Thomas (2005): Rendite und Spielregeln in Familienunternehmen. Center for Family Business, Ernst & Young. Online verfügbar unter http://www.kmu.unisg.ch/subdir/FBC/Rendite%20und%20Spielregeln_final.pdf, zuletzt geprüft am 13.08.2010.
- Fuhs, Burkhard (2007): Zur Geschichte der Familie. In: Jutta Ecarius (Hg.): Handbuch Familie. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 17 – 35.
- Galtung, Johan (1965): Institutionalized Conflict Resolution: A Theoretical Paradigm. *Journal of Peace Research* 2 (4), S. 348 – 397.
- Gano-Phillips, Susan; Fincham, Frank D. (1995): Family Conflict, Divorce, and Children's Adjustment. In: Mary Anne Fitzpatrick und Anita L. Vangelisti (Hg.): Explaining family interactions. Thousand Oaks et al.: Sage, S. 206 – 231.
- Gerard, Jean M.; Krishnakumar, Ambika; Buehler, Cheryl (2006): Marital Conflict, Parent-Child Relations, and Youth Maladjustment: A Longitudinal Investigation of Spillover Effects. *Journal of Family Issues* 27 (7), S. 951 – 975.
- Gersick, Kelin E. (1994): Handbook of Family Business Research 1969–1994. *Family Business Review* 7 (2), S. 103 – 107.
- Gersick, Kelin E.; Davis, John A.; McCollom Hampton, Marion; Lansberg, Ivan (1997): Generation to generation. Life cycles of the family business. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

- Gestrich, Andreas; Krause, Jens-Uwe; Mitterauer, Michael (2003): *Geschichte der Familie*. Stuttgart: Kröner.
- Geyer, Paul (2002): *Das Paradox. Historisch-systematische Grundlagen*. In: Roland Hagenbüchle und Paul Geyer (Hg.): *Das Paradox. Eine Herausforderung des abendländischen Denkens*. 2. Aufl. Würzburg: Königshausen & Neumann, S. 11 – 23.
- Giesel, Katharina D. (2007): *Leitbilder in den Sozialwissenschaften. Begriffe, Theorien und Forschungskonzepte*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gimeno, Alberto; Baulenas, Gemma; Coma-Cros, Joan (2010): *Familienunternehmen führen – Komplexität managen. Mentale Modelle und praktische Lösungen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Glaeßer, Dirk (2001): *Krisenmanagement im Tourismus. Zugleich Diss. Universität Lüneburg*. Frankfurt am Main u. a.: Lang.
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (2010): *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. 3. Aufl. Bern: Huber.
- Glasl, Friedrich (2011a): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. 10. Aufl. Bern: Haupt.
- Glasl, Friedrich (2011b): *Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte – Übungen – praktische Methoden*. 6. Aufl. Stuttgart: Verl. Freies Geistesleben.
- Glasl, Friedrich (2010): *Konfliktfähigkeit statt Streitlust oder Konfliktscheu*. Dornach: Verl. am Goetheanum.
- Goehler, Axel (1993): *Der Erfolg großer Familienunternehmen im fortgeschrittenen Lebenszyklus. Dargestellt am Beispiel der deutschen Brauwirtschaft. Zugleich Diss. Universität St. Gallen*. St. Gallen.
- Goffman, Erving (1977): *Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen*. Übersetzt von Hermann Vetter. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Goffman, Erving (1982): *Das Individuum im öffentlichen Austausch. Mikrostudien zur öffentlichen Ordnung*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Goffman, Erving (2010): *Interaktionsrituale. Über Verhalten in direkter Kommunikation*. [Nachdr.]. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Gordon, Grant; Nicholson, Nigel (2010): *Family Wars. Stories and Insights from Famous Family Business Feuds*. London, Philadelphia: Kogan Page.
- Grape, Christian (2006): *Sanierungsstrategien. Empirisch-qualitative Untersuchung zur Bewältigung schwerer Unternehmenskrisen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Grawe, Klaus (2000): *Psychologische Therapie*. 2. Aufl. Göttingen: Hogrefe.
- Greiner, Larry E. (1998): *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. *Harvard Business Review* 76 (3), S. 55 – 68.
- Grote, Jim (2003): *Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry*. *Family Business Review* 16 (2), S. 113 – 124.
- Groth, Torsten (2008): *Gute Lösungen von Generation zu Generation: Langlebige Familienunternehmen*. In: Arist von Schlippe, Almute Nischak und Mohammed El Hachimi (Hg.): *Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen*. 1. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 30 – 41.
- Groth, Torsten; Vater, Gudrun (2007): *Die Familie im Familienunternehmen. Ressource oder Risiko*. In: Erwin Frasl und Hannah Rieger (Hg.): *Family-Business-Handbuch*.

- Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen. Wien: Linde, S. 47 – 59.
- Guetzkow, Harold; Gyr, John (1954): An Analysis of Conflict in Decision-Making Groups. *Human Relations* 7 (3), S. 367 – 382.
- Gukenbiehl, Herrmann L.; Kopp, Johannes (2003): Familie und familiäre Lebensformen. In: Bernhard Schäfers (Hg.): Grundbegriffe der Soziologie. 8. Aufl. Opladen: Leske + Budrich, S. 81 – 86.
- Haas, Bettina (2011): Der Patriarch, die Familie, die Firma und der Konflikt. In: Fritz B. Simon (Hg.): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, S. 73 – 114.
- Habbershon, Timothy G.; Williams, Mary (1999): A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review* 12 (1), S. 1 – 25.
- Habbershon, Timothy G.; Williams, Mary (2000): A Model for Understanding the Competitiveness of Family-Controlled Companies. In: Panikkos Poutziouris (Hg.): Tradition or entrepreneurship in the new economy. 11th world conference of the Family Business Network. Manchester: Manchester Business School, S. 94 – 115.
- Habbershon, Timothy G.; Williams, Mary; MacMillan, Ian C. (2003): A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing* 18 (4), S. 451 – 465.
- Habermas, Jürgen (1973): Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hack, Andreas (2009): Sind Familienunternehmen anders? Eine kritische Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstands. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 79 (2), S. 1 – 30.
- Hagenbüchle, Roland; Geyer, Paul (Hg.) (2002): Das Paradox. Eine Herausforderung des abendländischen Denkens. 2. Aufl. Würzburg: Königs-hausen & Neumann.
- Haghani, Sascha (2004): Strategische Früherkennung. In: Karl J. Kraus, Michael Blatz und Derik Evertz (Hg.): Kompendium der Restrukturierung. Erweiterter und ergänzter Sonderdruck aus Buth, Andea; Hermanns, Michael (Hg): Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz. 2. Auflage. München. S. 17 – 50., S. 1 – 15.
- Haley, Jay (1990): Ansätze zu einer Theorie pathologischer Systeme. In: Paul Watzlawick und John H. Weakland (Hg.): Interaktion. Menschliche Probleme und Familientherapie. München, Zürich: Piper, S. 61 – 84.
- Hannan, Michael T.; Freeman, John (1989): Organizational Ecology. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Harten, Ulrich (2012): Physik. Eine Einführung für Ingenieure und Naturwissenschaftler. 5. Aufl. Heidelberg: Springer.
- Harvey, Michael; Cosier, Richard A.; Novicevic, Milorad M. (1998): Conflict in Family Business: Make It Work to Your Advantage. *Journal of Business and Entrepreneurship* 10 (2), S. 61 – 80.
- Harvey, Michael; Evans, Rodney E. (1994): Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review* 7 (4), S. 331 – 348.
- Haunschild, L.; Wallau, Frank; Hauser, H. -E; Wolter, H. -J (2007): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg). Gutachten im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen. IfM Bonn. Bonn.

- Hauschildt, Jürgen (2000): Unternehmenskrisen – Herausforderung an die Bilanzanalyse. In: Jürgen Hauschildt und Jens Leker (Hg.): Krisendiagnose durch Bilanzanalyse. 2. Aufl. Köln: O. Schmidt, S. 1 – 17.
- Hauschildt, Jürgen (2005): Von der Krisenerkennung zum präventiven Krisenmanagement. Zum Umgang der Betriebswirtschaftslehre mit der Unternehmenskrise. In: Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung KSI. Online verfügbar unter http://www.ksidigital.de/aid/ksi_20050104/inhalt.html, zuletzt geprüft am 09.06.2013.
- Hauschildt, Jürgen (2006): Entwicklungen in der Krisenforschung. In: Thomas Hutzschenreuter und Torsten Griess-Nega (Hg.): Krisenmanagement. Grundlagen, Strategien, Instrumente. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 19 – 40.
- Hauschildt, Jürgen; Grape, Christian; Schindler, Marc (2006): Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel. *Die Betriebswirtschaft* 66 (1), S. 7 – 25.
- Hauschildt, Jürgen; Leker, Jens (Hg.) (2000): Krisendiagnose durch Bilanzanalyse. 2. Aufl. Köln: O. Schmidt.
- Haynes, John M.; Mecke, Axel; Bastine, Reiner; Fong, Larry S. (2004): Mediation – vom Konflikt zur Lösung. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Heidenreich, Thomas; Schneider, Ralf; Michalak, Johannes (2006): Achtsamkeit: Ein neuer Ansatz zur Psychotherapie süchtigen Verhaltens. *SUCHT – Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis / Journal of Addiction Research and Practice* 52 (2), S. 140 – 149.
- Heitger, Barbara; Schmitz, Christof; Gester, Peter-W. (Hg.) (1993): Managerie. 1. Jahrbuch. Systemisches Denken und Handeln im Management. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Heitger, Barbara; Schmitz, Christof; Gester, Peter-W. (Hg.) (1995): Managerie. 3. Jahrbuch. Systemisches Denken und Handeln im Management. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Hengstmann, Wolf (1935): Die Familiengesellschaft. Zugl. Diss. Universität Halle-Wittenberg. Berlin: Triltsch & Huther.
- Hennerkes, Brun-Hagen (1998): Familien-Unternehmen sichern und optimieren. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Hennerkes, Brun-Hagen (2005): Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle. 2. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Hennerkes, Brun-Hagen; Kirchdörfer, Rainer; Lorz, Rainer (2002): Restrukturierung von Familienunternehmen: Mittelständler sollten Kontakte zur Bank pflegen. *Handelsblatt*, 12.06.2002. Online verfügbar unter <http://www.handelsblatt.com/mittelstaendler-sollten-kontakte-zur-bank-pflegen/2174074.html>, zuletzt geprüft am 15.03.2011.
- Hepperle, Tilman (2011): Stiftungen als Instrumente zur Lösung von Schnittstellenkonflikten in Familienunternehmen. Eine empirische Untersuchung. 1. Aufl. Lohmar: Eul (Schriften zu Familienunternehmen, 6).
- Hertel, Anita von (2008): Professionelle Konfliktlösung. Führen mit Mediationskompetenz. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Hildenbrand, Bruno (2005): Fallrekonstruktive Familienforschung. Anleitungen für die Praxis. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hilker, Töns H. (2001): Das Buddenbrook-Syndrom. Ursachen des Niedergangs von Familienunternehmen. *Familiendynamik* 26 (4), S. 338 – 358.
- Höhn, Reinhard (1974): Das Unternehmen in der Krise. Krisenmanagement und Krisenstab. Bad Harzburg: Verl. für Wiss. Wirtschaft und Technik.

- Hommel, Ulrich; Knecht, Thomas C.; Wohlenberg, Holger (Hg.) (2006): Handbuch Unternehmensrestrukturierung. Grundlagen, Konzepte, Maßnahmen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hommel, Ulrich; Knecht, Thomas C.; Wohlenberg, Holger (2006): Sanierung der betrieblichen Unternehmenskrise. In: Ulrich Hommel, Thomas C. Knecht und Holger Wohlenberg (Hg.): Handbuch Unternehmensrestrukturierung. Grundlagen, Konzepte, Maßnahmen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 27 – 60.
- Huberman, A. Michael; Miles, Matthew B. (Hg.) (2002): The qualitative researcher's companion. Thousand Oaks: Sage.
- Hurrelmann, Klaus; Ulich, Dieter (Hg.) (1980): Handbuch der Sozialisationsforschung. Weinheim: Beltz.
- Hutzschenreuter, Thomas (2006): Unternehmenskrisen als Teil der Unternehmensentwicklung. In: Thomas Hutzschenreuter und Torsten Griess-Nega (Hg.): Krisenmanagement. Grundlagen, Strategien, Instrumente. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 3 – 18.
- Hutzschenreuter, Thomas; Griess-Nega, Torsten (Hg.) (2006): Krisenmanagement. Grundlagen, Strategien, Instrumente. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Icks, Annette; Kranzusch, Peter (2010): Sanierungen in Insolvenzverfahren – übertragende Sanierungen und insolvenzplanbasierte Eigensanierungen in NRW. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hg.). IfM-Materialien Nr. 195. Bonn. Online verfügbar unter <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-195.pdf>, zuletzt geprüft am 14.08.2010.
- Iliou, Christopher D. (2004): Die Nutzung von Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen. Zugleich Diss. Universität Witten/Herdecke. Berlin: Logos-Verlag.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hg.) (2009): Unternehmensübertragungen in Deutschland im Zeitraum 2005 bis 2009. Bonn. Online verfügbar unter <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=111>, zuletzt geprüft am 14.08.2010.
- Izard, Carroll E. (1999): Die Emotionen des Menschen. Eine Einführung in die Grundlagen der Emotionspsychologie. 4. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Izard, Carroll E. (2007): Basic Emotions, Natural Kinds, Emotion Schemas, and a New Paradigm. *Perspect on Psych Science* 2 (3), S. 260 – 280.
- Jaffe, Dennis T.; Lane, Sam H. (2004): Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business- and Investment-Ownng Families. *Family Business Review* 17 (1), S. 81 – 98.
- Jäger, Wieland; Weinzierl, Ulrike (2007): Moderne soziologische Theorien und sozialer Wandel. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- James, Barrie G. (1973): The Theory of the Corporate Life Cycle. *Long Range Planning* 6 (2), S. 68 – 74.
- Jehn, Karen A. (1995): A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly* 40 (2), S. 256 – 282.
- Jehn, Karen A. (1997): A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly* 42 (3), S. 530 – 557.
- Jehn, Karen; Bendersky, Corinne (2003): Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict – Outcome Relationship. *Research in Organizational Behavior* 25, S. 187 – 242.

- Jeschke, Dieter; Kirchdörfer, Rainer; Lorz, Rainer (Hg.) (2000): Planung, Finanzierung und Kontrolle im Familienunternehmen. Festschrift für Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes. München: C.H. Beck.
- Jossé, Germann (2004): Strategische Frühaufklärung in der Touristik. Aufbau eines zielgebietsorientierten Frühaufklärungssystems für Reiseveranstalter. Zugl. Diss. Universität Lüneburg. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kabat-Zinn, Jon (1990): Full catastrophe living. Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness. New York: Delta.
- Kahn, Herman (2010): On escalation. Metaphors and scenarios. New Brunswick, N. J.: Transaction Publishers.
- Kall, Florian (1999): Controlling im Turnaround-Prozess. Theoretische Bezugsrahmen, empirische Fundierung und handlungsorientierte Ausgestaltung einer Controlling-Konzeption für den Turnaround-Prozess. Frankfurt am Main: P. Lang.
- Kanfer, Frederick H.; Reinecker, Hans; Schmelzer, Dieter (2012): Selbstmanagement-Therapie. Ein Lehrbuch für die klinische Praxis. 5. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kaye, Kenneth (1991): Penetrating the cycle of of sustained conflict. *Family Business Review* 4 (1), S. 21 – 44.
- Kaye, Kenneth (1996): When the Family Business is a Sickness. *Family Business Review* 9 (4), S. 347 – 368.
- Kaye, Kenneth (Hg.) (2005): The dynamics of family business. Building trust and resolving conflict. New York: iUniverse.
- Kehrel, Uwe; Leker, Jens (2009): Unternehmenskrisen. *Zeitschrift Führung und Organisation* 78 (4), S. 200 – 205.
- Kellermanns, Franz W.; Eddleston, Kimberly A. (2004): Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good. *Entrepreneurship – Theory and Practice* 28 (3), S. 209 – 228.
- Kellermanns, Franz W.; Eddleston, Kimberly A. (2006): Feuding Families: The management of conflict in family firms. In: Panikkos Poutziouris, Kosmas X. Smyrniotis und Sabine Klein (Hg.): Handbook of research on family business. Cheltenham: Elgar, S. 358 – 368.
- Kellermanns, Franz W.; Eddleston, Kimberly A. (2007): A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research* 60 (10), S. 1048 – 1057.
- Kellermanns, Franz W.; Schlippe, Arist von (2012): Konflikte in Familie und Unternehmen erkennen, managen und vermeiden. In: Alexander Koeberle-Schmid, Hans-Jürgen Fahrion und Peter Witt (Hg.): Family Business Governance. Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen. 2. Aufl. Berlin: Erich Schmidt, S. 429 – 442.
- KfW Bankengruppe (Hg.) (2004): Was erfolgreiche Unternehmen ausmacht. Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Kirchdörfer, Rainer; Hennerkes, Brun-Hagen; Lorz, Rainer; Wiedemann, Andreas; Kögel, Rainer; Frohnmayer, Thomas (2009): Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Festschrift für Brun-Hagen Hennerkes zum 70. Geburtstag. München: Beck.
- Kirchdörfer, Rainer; Kögel, Rainer (2000): Corporate Governance in Familienunternehmen. Die Kontrolle des Managements durch Eigner und Aufsichtsorgane in deutschen Familienunternehmen. In: Dieter Jeschke, Rainer Kirchdörfer und Rainer Lorz (Hg.):

- Planung, Finanzierung und Kontrolle im Familienunternehmen. Festschrift für Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes. München: C.H. Beck, S. 221 – 244.
- Kirchdörfer, Rainer; Lorz, Rainer (2011): Corporate Governance in Familienunternehmen, Familienverfassung und Schnittstellen zum Gesellschaftsvertrag. *Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen* (3), S. 97 – 106.
- Kirf, Bodo; Rolke, Lothar (Hg.) (2002): Der Stakeholder-Kompass. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Inst. für Management-, Markt- und Medieninformationen.
- Kirk, Jerome; Miller, Marc L. (1986): Reliability and Validity in Qualitative Research. Beverly Hills: Sage.
- Klaußner, Alexander (2009): Phasenangepasste Führung von Wachstumsunternehmen. Eine empirische Untersuchung im deutschsprachigen Raum. Zugleich Diss. European Business School. Lohmar: Eul.
- Klein, Sabine B. (2003): Family Business Research in German Publications 1990 – 2000. INSEAD Working Paper 2003/05/ Insead Initiative for Family Enterprise. Online verfügbar unter <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=1264>, zuletzt geprüft am 18.07.2013.
- Klein, Sabine B. (2010): Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen. 3. Aufl. Lohmar, Köln: Eul.
- Klett, David (2007): Familie qua Unternehmen: Wie sich Großfamilien an den Zumutungen eines Betriebes stärken können. *Kontext Zeitschrift für systemische Therapie und Familientherapie* 38 (1), S. 6 – 26.
- Klofáč, Jaroslav; Tlustý, Vojtěch (1965): Die soziologische Theorie des Konflikts und die dialektische Theorie der Widersprüche. *Soziale Welt* 16, S. 309 – 318.
- Köckeis-Stangl, Eva (1980): Methoden der Sozialisationsforschung. In: Klaus Hurrelmann und Dieter Ulich (Hg.): Handbuch der Sozialisationsforschung. Weinheim: Beltz, S. 321 – 370.
- Koerberle-Schmid, Alexander; Fahrion, Hans-Jürgen; Witt, Peter (Hg.) (2012): Family Business Governance. Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen. 2. Aufl. Berlin: Erich Schmidt.
- Koerberle-Schmid, Alexander; Grottel, Bernd (Hg.) (2013): Führung von Familienunternehmen: Ein Praxis-Leitfaden für Unternehmen und Familie. Berlin: Erich Schmidt.
- Koerberle-Schmid, Alexander; Witt, Peter; Fahrion, Hans-Jürgen (2012): Family Business Governance als Erfolgsfaktor von Familienunternehmen. In: Alexander Koerberle-Schmid, Hans-Jürgen Fahrion und Peter Witt (Hg.): Family Business Governance. Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen. 2. Aufl. Berlin: Erich Schmidt, S. 26 – 44.
- Kommission der europäischen Gemeinschaften: Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. 2003/361/EG. Online verfügbar unter <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:de:PDF>, zuletzt geprüft am 18.07.2013.
- Kopp, Johannes; Schäfers, Bernhard (2010): Grundbegriffe der Soziologie. 10. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kowal, Amanda; Kramer, Laurie; Krull, Jennifer L.; Crick, Nicki R. (2002): Children's perceptions of the fairness of parental preferential treatment and their socioemotional well-being. *Journal of Family Psychology* 16 (3), S. 297 – 306.

- Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel (2004): Führen in Krisenzeiten. Managementfehler vermeiden, schnell und entschieden handeln. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kraus, Karl J.; Blatz, Michael; Evertz, Derik (Hg.) (2004): Kompendium der Restrukturierung. Erweiterter und ergänzter Sonderdruck aus Buth, Andea; Hermanns, Michael (Hg.): Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz. 2. Auflage. München. S. 17 – 50.
- Kreuser, Karl; Erpenbeck, John; Robrecht, Thomas (2012): Konfliktkompetenz. Eine strukturtheoretische Betrachtung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kreyenberg, Jutta (2005): Handbuch Konflikt-Management. Konfliktdiagnose, -definition und -analyse, Konfliktebenen, Konflikt- und Führungsstile, Interventions- und Lösungsstrategien, Beherrschung der Folgen. 2. Aufl. Berlin: Cornelsen.
- Kriesberg, Louis (1973): The Sociology of Social Conflicts. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kriesberg, Louis (2012): Constructive conflicts. From escalation to resolution. 4. Aufl. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Krishnakumar, Ambika; Buehler, Cheryl (2000): Interparental Conflict and Parenting Behaviors: A Meta-Analytic Review. *Family Relations* 49 (1), S. 25 – 44.
- Krysmanski, Hans Jürgen (1971): Soziologie des Konflikts. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.
- Krystek, Ulrich (1987): Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Krystek, Ulrich (2002): Unternehmenskrisen: Vermeidung und Bewältigung. In: Peter M. Pastors (Hg.): Risiken des Unternehmens. Vorbeugen und meistern. München: Rainer Hampp Verlag, S. 87 – 134.
- Krystek, Ulrich; Moldenhauer, Ralf (2007): Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement. Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kurilla, Robin (2013): Emotion, Kommunikation, Konflikt. Wiesbaden: Springer.
- Lammers, Claas-Hinrich (2007): Emotionsbezogene Psychotherapie. Grundlagen, Strategien und Techniken. Stuttgart: Schattauer.
- Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. 5. Aufl. Weinheim ; Basel: Beltz.
- Lange, Knut W. (2005): Corporate Governance in Familienunternehmen. *Betriebs-Berater* 60 (48), S. 2585 – 2590.
- Lange, Knut W. (2009): Der Beirat als Element der Corporate Governance in Familienunternehmen. In: Arist von Schlippe, Tom A. Rösen und Torsten Groth (Hg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, Bd. 1. Lohmar: Eul, S. 243 – 268.
- Langfield-Smith, Kim (1992): Exploring the need for a shared cognitive map. *Journal of Management Studies* 29 (3), S. 349 – 368.
- Lay, Rupert (1980): Krisen und Konflikte. Ursachen, Ablauf, Überwindung. München: Langen-Müller/Herbig.
- Leiber, Marietta K. (2008): Performance-Studie deutscher Familienunternehmen. Dissertation Universität Augsburg. Universität Augsburg. Online verfügbar unter <http://d-nb.info/990104435/34>, zuletzt geprüft am 18.07.2013.
- LeMar, Bernd (2001): Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen. Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten. Berlin: Springer.
- Levinson, Harry (1971): Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review* 49 (2), S. 90 – 98.

- Lewitt, Theodore (1965): Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review* 43 (6), S. 81 – 94.
- Lewin, Kurt (1963): *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Ausgewählte theoretische Schriften. Bern: Hans Huber Verlag.
- Leyherr, Max (2000): *Die Situation von Familienunternehmen in Österreich unter besonderer Berücksichtigung der Finanzierung und Unternehmensnachfolge*. Dissertation Universität Stuttgart. Stuttgart. Online verfügbar unter <http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2000/660/pdf/leyherr.pdf>, zuletzt geprüft am 18.07.2013.
- Lievegood, Bernhard C. J. (1974): *Organisation im Wandel. Die praktische Führung sozialer Systeme in der Zukunft*. Bern, Stuttgart: Haupt.
- Locke, Karen (2001): *Grounded theory in management research*. London et al.: Sage.
- Lüder, Klaus (Hg.) (1985): *Betriebswirtschaftliche Organisationstheorie und öffentliche Verwaltung*. Speyerer Forschungsberichte Nr. 46: Dt. Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung.
- Lueger, Manfred (2000): *Grundlagen qualitativer Feldforschung. Methodologie, Organisation, Materialanalyse*. Wien: UTB.
- Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1997): *Legitimation durch Verfahren*. 4. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (2004): *Eine Einführung in die Systemtheorie*. Bearbeitet und herausgegeben durch Dirk Baecker. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Luhmann, Niklas (2009a): *Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven*. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas (2009b): *Grundrechte als Institution. Ein Beitrag zur politischen Soziologie*. 5. Aufl. Berlin: Duncker & Humblot.
- Mack, Raymond W.; Snyder, Richard C. (1957): The Analysis of Social Conflict – Toward an Overview and Synthesis. *Conflict Resolution* 1 (2), S. 212 – 248.
- Mandl, Gerwald; Rabel, Klaus (1997): *Unternehmensbewertung. Eine praxisorientierte Einführung*. Wien: Ueberreuter.
- Mandl, Irene (2008): *Overview of Family Business Relevant Issues*. Im Auftrag der Europäischen Kommission für Unternehmen und Industrie. Austrian Institute for SME Research. Wien. Online verfügbar unter http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/family-business/index_en.htm, zuletzt geprüft am 18.07.2013.
- Markus, Hazel (1977): Self-schemata and processing information about the self. *Journal of Personality and Social Psychology* 35 (2), S. 63 – 78.
- Marshall, Alfred (1910): *Principles of Economics*. 6. Aufl. London: Macmillan Press.
- Matschke, Manfred Jürgen; Brösel, Gerrit (2007): *Unternehmensbewertung. Funktionen – Methoden – Grundsätze*. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J. (2010): *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens*. 3. Aufl. Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verl.
- Maxwell, Joseph A. (2002): Understanding and Validity in Qualitative Research. In: A.

- Michael Huberman und Matthew B. Miles (Hg.): *The qualitative researcher's companion*. Thousand Oaks: Sage, S. 37 – 64.
- May, Peter (2007): *Die Familienstrategie. Ein Weg zu Good Governance in Familienunternehmen*. In: Erwin Frasl und Hannah Rieger (Hg.): *Family-Business-Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen*. Wien: Linde, S. 60 – 70.
- May, Peter; Sieger, Gert; Rieder, Gerold (Hg.) (1999): *Familienunternehmen heute. Jahrbuch 2000*. Bonn: INTES Akademie für Familienunternehmen.
- May, Peter; Sieger, Gert; Rieder, Gerold (Hg.) (2000): *Familienunternehmen heute. Jahrbuch 2001*. Bonn: INTES Akademie für Familienunternehmen.
- Mayring, Philipp (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 5. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Mayring, Philipp (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 11. Aufl. Weinheim: Beltz.
- McCollom, Marion (1992): *Organizational Stories in a Family-Owned Business*. *Family Business Review* 5 (1), S. 3 – 24.
- Meggison, Leon C.; Byrd, Mary J.; Megginson, William L. (2006): *Small business management. An entrepreneur's guidebook*. 5. Aufl. Boston, Mass.: McGraw Hill.
- Menge, Hermann (2005): *Langenscheidt Taschenwörterbuch Latein*. 8. Aufl. Berlin; München et al.: Langenscheidt.
- Mertens, Christian (2008): *Herausforderungen für Familienunternehmen im Zeitverlauf. Eine empirische Analyse am Beispiel von Nachfolge und Internationalisierung*. 1. Aufl. Lohmar, Köln: Eul.
- Messmer, Heinz (2003): *Der soziale Konflikt. Kommunikative Emergenz und systemische Reproduktion*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Meyer, Anna (2007): *Unternehmerfamilie und Familienunternehmen erfolgreich führen. Unternehmertum fördern, Führungskultur entwickeln, Konflikte konstruktiv lösen*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Meyer, Jörn-Axel; Kittel-Wegner, Ellen (2002): *Die Fallstudie in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre. Schriften zu Management und KMU*. Universität Flensburg, Flensburg.
- Miller, Mark; Deecke, Jan; Sperber, Oliver von; Keyser, Christian; Burfeind, Arner (Hg.) (1998): *Familienunternehmer heute. Herausforderungen, Strategien, Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Moldenhauer, Ralf (2004): *Krisenbewältigung in der New Economy. Sanierungsansätze und Handlungsempfehlungen für Gründungs- und Wachstumsunternehmen*. Zugleich Diss. Tech. Universität Berlin. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Mollbach, Achim (2011): *Coaching als Begleitung zur individuellen oder familienbezogenen Bewältigung von Unternehmenskrisen*. In: Tom A. Rösen (Hg.): *Familienunternehmen erfolgreich sanieren. Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen*. Berlin: Schmidt, Erich, S. 357 – 370.
- Mühlebach, Corinne (2004): *Familiness als Wettbewerbsvorteil*. Bern, St. Gallen: Haupt.
- Müller, Rainer (1982): *Krisenmanagement in der Unternehmung. Vorgehen, Maßnahmen u. Organisation*. Frankfurt am Main: Lang.
- Müller, Rainer (1986): *Krisenmanagement in der Unternehmung. Vorgehen, Maßnahmen u. Organisation*. 2., überarb. u. erw. Aufl. Frankfurt am Main: Lang.

- Müller-Bader, Peter (1977): Konflikt und Leistung. Ein Beitrag zur Analyse der Leistungswirkung betrieblicher Konflikte. München: Florentz.
- Müller-Merbach, Heiner (1976): Frühwarnsysteme zur Voraussage und Bewältigung von Unternehmenskrisen. In: Bernd Aschfalk (Hg.): Unternehmens-Prüfung und -Beratung. Freiburg im Breisgau: Haufe, S. 159 – 177.
- Napp, Hendrik (1990): Stilllegungen. Notwendige Optionen in der Unternehmensplanung. Stuttgart: Poeschel.
- Nave-Herz, Rosemarie (2006): Ehe- und Familiensoziologie. Eine Einführung in Geschichte, theoretische Ansätze und empirische Befunde. 2. Aufl. Weinheim; München: Juventa-Verlag.
- Neidhardt, Friedhelm (1970): Die Familie in Deutschland. In: Karl Martin Bolte, Friedhelm Neidhardt und Horst Holzer (Hg.): Deutsche Gesellschaft im Wandel. Band 2. Opladen: Leske, S. 9 – 84.
- Neubauer, Friedrich; Lank, Alden G. (1998): The Family Business. Its Governance for Sustainability. Houndmills et al.: Macmillan Press.
- Neuvians, Nicola (2010): Mediation in Familienunternehmen. Chancen und Grenzen des Verfahrens in der Konfliktodynamik. Dissertation Universität Witten/Herdecke. Manuskript zur gleichnamigen Veröffentlichung Gabler Verlag 2011.
- Nicolotti, Linda; El-Sheikh, Mona; Whitson, Stephanie M. (2003): Children's coping with marital conflict and their adjustment and physical health: Vulnerability and protective functions. *Journal of Family Psychology* 17 (3), S. 315 – 326.
- Nosé, Lavinia; Korunka, Christian; Frank, Hermann; Suchy, Daniela (2013): Familienklima und Konflikte in Familienunternehmen: Eine empirische Analyse ihrer Erfolgswirkungen. *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship* 61 (1 – 2), S. 55 – 81.
- Oetker, Alfred (1999): Stakeholderkonflikte in Familienkonzernen. Ansätze zu ihrer Regelung durch strategische Führungsentscheidungen. Zugleich Diss. Handelshochsch. Leipzig. Lohmar: Eul.
- Omer, Haim; Alon, Nahi; Schlippe, Arist von (2010): Feindbilder. Psychologie der Dämonisierung. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Omer, Haim; Schlippe, Arist von (2010): Autorität durch Beziehung. Die Praxis des gewaltlosen Widerstands in der Erziehung. 5. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ortlieb, Heinz-Dietrich (Hg.) (1958): Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik. Tübingen.
- Osborne, Lori N.; Fincham, Frank D. (1994): Conflict Between Parents and Their Children. In: Dudley D. Cahn (Hg.): Conflict in personal relationships. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, S. 117 – 141.
- Parke, Ross D.; Buriel, Raymond (2006): Socialization in the family: ethic and ecological perspectives. In: Nancy Eisenberg, William Damon und Richard M. Lerner (Hg.): Handbook of child psychology. Vol. 3: Social, Emotional, and Personality Development. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, S. 429 – 503.
- Parsons, Talcott (1965): The Normal American Family. In S. M. Farber, P. Mustacchi & R. H. I. Wilson (Eds.), *The Family's Search for Survival* (S. 31 – 50). New York: McGraw Hill.
- Pastors, Peter M. (Hg.) (2002): Risiken des Unternehmens. Vorbeugen und meistern. München: Rainer Hampp Verlag.
- Peddingshaus, Jürgen (1997): Kommunikation – Soft Factors – Kultur. Vitalisierung durch

- wertebasiertes Führungsverhalten. In: Allen & Hamilton Booz (Hg.): Unternehmensvitalisierung: wachstumsorientierte Innovation – lernende Organisation – wertebasierte Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 83–98.
- Penrose, Edith T. (1995): *The theory of the growth of the firm*. 3. Aufl. Oxford et al.: Oxford Univ. Press.
- Peters, Bettina; Westerheide, Peter (2011): Short-term Borrowing for Long-term Projects: Are Family Businesses More Susceptible to »Irrational« Financing Choices? Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (Discussion Paper, 11–006). Online verfügbar unter <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp11006.pdf>, zuletzt aktualisiert am 31.01.2011, zuletzt geprüft am 15.03.2011.
- Peuckert, Rüdiger (2008): *Familienformen im sozialen Wandel*. 7. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pfannenschwarz, Armin: *Nachfolge und Nicht-Nachfolge im Familienunternehmen*. 1. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Pieper, Barbara; Pieper, Michael (1975): *Familie, Stabilität und Veränderung*. München: Ehrenwirth.
- Pieper, Torsten M. (2007): Mechanisms to assure long-term family business survival. A study of the dynamics of cohesion in multigenerational family business families. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Pieper, Torsten M. (2010): Non solus: Toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy* 1 (1), S. 26–39.
- Plate, Markus (2008): Geschwisterkonflikte in Familienunternehmen – Strukturelle Konfliktlinien. In: Arist von Schlippe, Almute Nischak und Mohammed El Hachimi (Hg.): *Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen*. 1. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 65–83.
- Plate, Markus; Groth, Torsten; Ackermann, Volker; Schlippe, Arist von (2011): *Große deutsche Familienunternehmen. Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Pohl, Herbert (1977): *Krisen in Organisationen. Eine explorative Untersuchung mit Hilfe empirischer Fallstudien*. Zugleich Diss. Universität Mannheim. Mannheim: Universitätsbibliothek Mannheim.
- Pöllath, Reinhard; Richter, Andreas (2009): Unternehmensstiftung. In: Werner Seifart und Axel von Campenhausen (Hg.): *Stiftungsrechts-Handbuch*. 3. Aufl. München: Beck, S. 411–452.
- Pondy, Louis R. (1967): Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly* 12 (2), S. 296–320.
- Popper, Karl (2005): *Logik der Forschung*. 11. Aufl. Tübingen: Mohr.
- Poutziouris, Panikkos (Hg.) (2000): *Tradition or entrepreneurship in the new economy*. 11th world conference of the Family Business Network. Manchester: Manchester Business School.
- Poutziouris, Panikkos; Smyrniotis, Kosmas X.; Klein, Sabine (Hg.) (2006): *Handbook of research on family business*. Cheltenham: Elgar.
- Poza, Ernesto J. (2004): *Family Business*. 2. ed. Mason, Ohio: Thomson South-Western Cengage Learning.
- Priddat, Birger P. (1998): Familie und Unternehmen. Zwei konfligierende Welten. In: Mark Miller, Jan Deecke, Oliver von Sperber, Christian Keyser und Arner Burfeind (Hg.):

- Familienunternehmer heute. Herausforderungen, Strategien, Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Prince, Russ Alan (1990): Family Business Mediation: A Conflict Resolution Model. *Family Business Review* 3 (3), S. 209 – 223.
- Probst, Herbert (1976): Theorie des Marktaustritts. Zugleich Diss. Universität Mainz. Bamberg: Difo-Druck.
- Proksch, Stephan (2010): Konfliktmanagement im Unternehmen. Mediation als Instrument für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahar, Monika (2009): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 2. Aufl. München: Oldenbourg.
- Pümpin, Cuno; Prange, Jürgen (1991): Management der Unternehmensentwicklung. Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen. Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag.
- Rapoport, Anatol (1960): Fights, games and debates. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Rapoport, Anatol (1972): Kataklysmische und strategische Konfliktmodelle. In: Walter Ludwig Bühl (Hg.): Konflikt und Konfliktstrategie. Ansätze zu einer soziologischen Konflikttheorie. München: Nymphenburger Verlag, S. 264 – 291.
- Rausch, Karin (Hg.) (2007): Organisation gestalten. Struktur mit Kultur versöhnen. Band zur 13. Tagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie e. V. am 2. und 3. Februar 2007 in der FH Osnabrück. Lengerich: Pabst Science Publ.
- Redlefsen, Matthias (2004): Der Ausstieg von Gesellschaftern aus grossen Familienunternehmen. Eine praxisnahe Untersuchung der Corporate Governance-Faktoren. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Reese-Schäfer, Walter (2011): Niklas Luhmann zur Einführung. 6. Aufl. Hamburg: Junius.
- Regnet, Erika (2001): Konflikte in Organisationen. Formen, Funktionen und Bewältigung. 2. Aufl. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Reichert, Jo (2009): Abduktion, Deduktion und Induktion in der qualitativen Forschung. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 7. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 276 – 286.
- Rosenbauer, Claudia (1994): Strategische Erfolgsfaktoren des Familienunternehmens im Rahmen seines Lebenszyklus: Ein eigenorientiertes Konzept zur Steigerung der Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Familienunternehmens. Zugleich Diss. Universität St. Gallen. St. Gallen.
- Rosenstiel, Lutz von; Nerdinger, Friedmann W. (2011): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 7. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rost, Wolfgang (2005): Emotionen. Elixier des Lebens. 2. Aufl. Heidelberg: Springer.
- Rothermund, Klaus; Eder, Andreas B. (2011): Allgemeine Psychologie. Motivation und Emotion. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rüsen, Tom A. (2007): Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Schwachstellen erkennen Lösungen erarbeiten Existenzbedrohungen meistern. Diss. Universität Witten/Herdecke. Manuskript zur gleichnamigen Veröffentlichung Gabler Verlag 2009.

- Rüsen, Tom A. (Hg.) (2011): Familienunternehmen erfolgreich sanieren. Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen. Berlin: Schmidt, Erich.
- Rüsen, Tom A.; Schlippe, Arist von (2007): Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien. Über parallele, interdependente Dynamiken in Familie und Unternehmen. *OSC Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 4 (14), S. 309 – 330.
- Rüsen, Tom A.; Schlippe, Arist von; Groth, Torsten (Hg.) (2009): Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform. Lohmar: Eul.
- Rüttinger, Bruno; Sauer, Jürgen (2000): Konflikt und Konfliktlösen. Kritische Situationen erkennen und bewältigen. 3. Aufl. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Schäfers, Bernhard (Hg.) (2003): Grundbegriffe der Soziologie. 8. Aufl. Opladen: Leske + Budrich.
- Schary, Martha A. (1991): The Probability of Exit. *The RAND Journal of Economics* 22 (3), S. 339 – 353.
- Schimke, Ernst; Töpfer, Armin (Hg.) (1986): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien. Landsberg am Lech: Verl. Moderne Industrie.
- Schlippe, Arist von (2007): Das Balancieren von Paradoxien in Familienunternehmen – Kultur mit Struktur versöhnen. In: Karin Rausch (Hg.): Organisation gestalten. Struktur mit Kultur versöhnen. Band zur 13. Tagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie e. V. am 2. und 3. Februar 2007 in der FH Osnabrück. Lengerich: Pabst Science Publ., S. 111 – 129.
- Schlippe, Arist von (2009): Bewusst mit Risiken umgehen – Paradoxienmanagement in Familienunternehmen. In: Tom A Rüsen, Arist von Schlippe und Torsten Groth (Hg.): Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform. Lohmar: Eul, S. 51 – 70.
- Schlippe, Arist von; Groth, Torsten (2006): Familienunternehmen und Beratung: Paradoxien und Dilemmata. In: Klaus G. Deissler (Hg.): Familienunternehmen beraten. Positionen und Praxisbeispiele. Bielefeld: Transcript-Verlag, S. 109 – 125.
- Schlippe, Arist von; Groth, Torsten (2007): The Power of Stories – Zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen. *Kontext Zeitschrift für systemische Therapie und Familientherapie* 38 (1), S. 26 – 47.
- Schlippe, Arist von; Kellermanns, Franz W. (2008): Emotionale Konflikte in Familienunternehmen. *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship* 56 (1/2), S. 40 – 58, zuletzt geprüft am 04.04.2011.
- Schlippe, Arist von; Kellermanns, Franz W. (2013): Mit Konflikten in der Unternehmerfamilie bewusst umgehen. In: Alexander Koeberle-Schmid und Bernd Grottel (Hg.): Führung von Familienunternehmen: Ein Praxis-Leitfaden für Unternehmen und Familie. Berlin: Erich Schmidt, S. 189 – 199.
- Schlippe, Arist von; Nischak, Almute; El Hachimi, Mohammed (Hg.) (2008): Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen. 1. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlippe, Arist von; Nischak, Almute; El Hachimi, Mohammed (2008): Familienunternehmen verstehen. In: Arist von Schlippe, Almute Nischak und Mohammed El Hachimi (Hg.): Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen. 1. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 19 – 29.
- Schlippe, Arist von; Rüsen, Tom A.; Groth, Torsten (Hg.) (2009): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens. Lohmar: Eul.

- Schlippe, Arist von; Schweitzer, Jochen (2007): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 10. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmidt-Atzert, Lothar (1996): Lehrbuch der Emotionspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schmidt-Gothan, Hanno (2008): Holistisches Sanierungs- und Wertmanagement. Gleich Diss. Universität Potsdam. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schneewind, Klaus A. (2009): Familien in Deutschland. Beiträge aus familienpsychologischer Sicht. Berlin: Dt. Psychologen-Verlag.
- Schneewind, Klaus A. (2010): Familienpsychologie. 3. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schneider, Philipp (1995): Die Arbeit im Konfliktmanagement und die Utilisierung des Kontext. In: Barbara Heitger, Christof Schmitz und Peter-W. Gester (Hg.): Management. 3. Jahrbuch. Systemisches Denken und Handeln im Management. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, S. 145 – 164.
- Schnell, Rainer; Hill, Paul Bernhard; Esser, Elke (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung. 6. Aufl. München: R. Oldenbourg.
- Schöbi, Dominik (2004): Konfliktregulation im Alltag von Familien. Konflikte in Familien als Prozesse sozialer Belastungsbewältigung. Berlin: Tenea.
- Schulz, Dirk; Bert, Ulrich; Lessing, Holger (2009): Handbuch Insolvenz. Insolvenzverfahren, Haftung, Gläubigerschutz, Sanierung und Auswege. 3. Aufl. Freiburg: Haufe.
- Schwass, Joachim (1999): Den Rollenkonflikt überwinden. In: May, Peter (Hg); Sieger, Gerd (Hg): Familienunternehmen heute – Jahrbuch 2000. Bonn: INTES Akademie für Familienunternehmen.
- Schwinn, Kirsten (2006): Historischer Überblick über die betriebswirtschaftliche Krisenforschung. Online verfügbar unter <http://www.krisennavigator.de/Historischer-UEberblick-ueber-die-betriebswirtschaftliche-Krisenforschung,203.0.html>, zuletzt geprüft am 14.08.2010.
- Seifart, Werner; Campenhausen, Axel von (Hg.) (2009): Stiftungsrechts-Handbuch. 3. Aufl. München: Beck.
- Shantz, Carolyn U.; Hartup, Willard W. (Hg.) (1992): Conflict in child and adolescent development. Cambridge: Cambridge University Press.
- Shantz, Carolyn U.; Hobart, Cathy J. (1989): Social conflict and development: Peers and siblings. In: Thomas J. Berndt und Gary W. Ladd (Hg.): Peer relationships in child development. New York: Wiley, S. 71 – 94.
- Sharma, Pramodita (2002): Stakeholder mapping technique: Toward the development of a family firm typology. Presented at the Academy of Management's 2002 annual conference. Denver.
- Sharma, Pramodita (2006): An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. In: Panikkos Poutziouris, Kosmas X. Smyrniotis und Sabine Klein (Hg.): Handbook of research on family business. Cheltenham: Elgar, S. 25 – 56.
- Shelton, K. H.; Harold, G. T. (2008): Pathways Between Interparental Conflict and Adolescent Psychological Adjustment: Bridging Links Through Children's Cognitive Appraisals and Coping Strategies. *The Journal of Early Adolescence* 28 (4), S. 555 – 582.
- Siebel, Wigand (Hg.) (1984): Herrschaft und Liebe. Zur Soziologie der Familie. Berlin: Duncker & Humblot.
- Siebel, Wigand; Rau, Wolfgang (1984): Dimensionen der Herrschaft. In: Wigand Siebel

- (Hg.): Herrschaft und Liebe. Zur Soziologie der Familie. Berlin: Duncker & Humblot, S. 11 – 29.
- Siefer, Thomas (1996): »Du kommst später mal in die Firma!«. Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Simmel, Georg (1908): Soziologie. Berlin: Duncker & Humblot.
- Simon, Fritz B. (1999): Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs. *Soziale Systeme* 5 (1), S. 181 – 200.
- Simon, Fritz B. (2000): Grenzfunktionen der Familie. *System Familie* 13 (3), S. 140 – 148.
- Simon, Fritz B. (2001): Geld oder Liebe – Familien und ihre Unternehmen. Editorial. *Familiendynamik* 26 (4), S. 333 – 337.
- Simon, Fritz B. (2010): Einführung in die Systemtheorie des Konflikts. 1. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Simon, Fritz B. (Hg.) (2011): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Simon, Fritz B. (2011a): Zwischen Gefühl und Geschäft. Familien und ihre Unternehmen. In: Fritz B. Simon (Hg.): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, S. 7 – 15.
- Simon, Fritz B. (2011b): Familien und Unternehmen. Überlegungen zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den Folgen. In: Fritz B. Simon (Hg.): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, S. 17 – 34.
- Simon, Fritz B. (2011c): Die Familie des Familienunternehmens. Besonderheiten der Familiendynamik. In: Fritz B. Simon (Hg.): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, S. 35 – 54.
- Simon, Fritz B. (2011d): Gerechtigkeit, Richtigkeit und Rechtmäßigkeit. Entscheidungsfindung in Familienunternehmen. In: Fritz B. Simon (Hg.): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, S. 55 – 72.
- Simon, Fritz B. (2011e): Das Dilemma des Nachfolgers. Konflikte zwischen traditionellen und modernen Familienformen. In: Fritz B. Simon (Hg.): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, S. 187 – 208.
- Simon, Fritz B.; Clement, Ulrich; Stierlin, Helm (2004): Die Sprache der Familientherapie. Kritischer Überblick und Integration systemtherapeutischer Begriffe, Konzepte und Methoden. 6. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Simon, Fritz B.; Wimmer, Rudolf; Groth, Torsten (2005): Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Sirmon, David G.; Hitt, Michael A. (2003): Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship – Theory and Practice* 27 (4), S. 339 – 358.
- Smyrnios, Kosmas X.; Romano, Claudio A.; Tanewski, George A.; Karofsky, Paul I.; Millen, Robert; Yilmaz, Mustafa R. (2003): Work-Family Conflict: A Study of American and Australian Family Businesses. *Family Business Review* 16 (1), S. 35 – 51.
- Sorenson, Ritch L. (1999): Conflict Management Strategies Used in Successful Family Businesses. *Family Business Review* 12 (2), S. 133 – 146.

- Spector, Barbara (2003): *The family business conflict resolution handbook. A resource for family firm owners, managers and advisers.* Philadelphia: Family Business Pub.
- Stamm, Isabell; Lubinski, Christina (2011): Crossroads of family business research and firm demography – A critical assessment of family business survival rates. *Journal of Family Business Strategy* 2 (3), S. 117 – 127.
- Stierlin, Helm (2005): *Gerechtigkeit in nahen Beziehungen. Systemisch-therapeutische Perspektiven.* Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Stierlin, Helm; Levi, David; Savard, Robert (1980): Zentrifugale und zentripela Ablösung in der Adolzenz. Zwei Modi und einige ihrer Implikationen. In: Rainer Döbert, Jürgen Habermas und Gertrud Nunner-Winkler (Hg.): *Entwicklung des Ichs.* 2. Aufl. Königstein: Verlagsgruppe Athenäum, Hain, Scriptor, Hanstein, S. 46 – 67.
- Stiftung Familienunternehmen (Hg.) (2011): *Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen.* München. Online verfügbar unter http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/studien/Die_volkswirtschaftliche_Bedeutung_der_Familienunternehmen.pdf, zuletzt geprüft am 26.06.2013.
- Sudhoff, Heinrich; Honert, Jürgen; Stückemann, Wolfgang (Hg.) (2005): *Familienunternehmen.* 2. Aufl. München: Beck.
- Swayne, Charles B.; Tucker, William R. (1973): *The Effective Entrepreneur.* Morristown, NJ: General Learning Press.
- Tagiuri, Renato; Davis, John A. (1996): Bivalent attributes of the family firm. Cambridge, Mass.: Working Paper, Harvard Business School 1992. Reprint. *Family Business Review* 9 (2), S. 199 – 208.
- Terberger, Daniel (1998): *Konfliktmanagement in Familienunternehmen. Ein eignerorientiertes Konzept zur professionellen Konfliktbewältigung in Familienunternehmen.* Bamberg: Difo-Druck.
- Töpfer, Armin (1985): Probleme der empirischen Pathologieforschung. In: Klaus Lüder (Hg.): *Betriebswirtschaftliche Organisationstheorie und öffentliche Verwaltung.* Speyerer Forschungsberichte Nr. 46: Dt. Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung, S. 131 – 164.
- Töpfer, Armin (1986): Analyse von Insolvenzursachen. In: Ernst Schimke und Armin Töpfer (Hg.): *Krisenmanagement und Sanierungsstrategien.* Landsberg am Lech: Verl. Moderne Industrie, S. 158 – 171.
- Töpfer, Armin (1999): *Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr oder Chance? Grundlagen des Krisenmanagements, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge.* Neuwied: Luchterhand.
- Trauboth, Jörg (2002): *Krisenmanagement in der Unternehmenskrise: Krisen werden von Menschen gemacht und gemanagt.* In: Bodo Kirf und Lothar Rolke (Hg.): *Der Stakeholder-Kompass.* Frankfurt am Main: F.A.Z.-Inst. für Management-, Markt- und Medieninformationen, S. 281 – 291.
- Tritt, Karin (1992): *Emotionen und ihre soziale Konstruktion. Vorarbeiten zu einem wissenssoziologischen, handlungstheoretischen Zugang zu Emotionen.* Frankfurt/Main, New York: Peter Lang (226).
- Ulich, Dieter; Kienbaum, Jutta; Volland; Cordelia (2013): *Emissionale Schemata und Emotionsdifferenzierung.* In: Wolfgang Friedlmeier und Manfred Holodyski (Hg.): *Emotionale Entwicklung. Funktion, Regulation und soziokultureller Kontext von Emotionen.* Wiesbaden: Springer, S. 52 – 68.

- van der Auwera, Verena (2008): Die Doppelstiftung. Eine Möglichkeit der Unternehmensnachfolge für Familienunternehmen. Zugleich Diss. Universität München. Herzogheim: Centaurus-Verl.
- Vandell, Deborah L.; Bailey, Mark D. (1992): Conflict between siblings. In: Carolyn U. Shantz und Willard W. Hartup (Hg.): Conflict in child and adolescent development. Cambridge: Cambridge University Press, S. 242 – 269.
- Varela, Francisco J.; Maturana, Humberto R.; Uribe, Roberto (1974): Autopoiesis: The Organization of living Systems, its Characterization and a Model. *Biosystems* 5, S. 187 – 196.
- Vöpel, Nicole; Rösen, Tom A.; Calabrò, Andrea; Müller, Christina (2013): Eigentum verpflichtet – über Generationen. Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Hg. v. PricewaterhouseCoopers AG und Wittener Institut für Familienunternehmen.
- Walton, Richard E. (1969): Interpersonal Peacemaking: Confrontations and thirdparty consultation. London: Addison-Wesley.
- Ward, John L. (1987): Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, John L. (2004): Perpetuating the family business. 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet; Jackson, Don D. (2011): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 12. Aufl. Bern: Huber.
- Watzlawick, Paul; Weakland, John H. (Hg.) (1990): Interaktion. Menschliche Probleme und Familientherapie. München, Zürich: Piper.
- Welsch, Christina (2010): Organisationale Trägheit und ihre Wirkung auf die strategische Früherkennung von Unternehmenskrisen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Werperts, Katja (1999): Konflikte in Organisationen. Eine Feldstudie zur Analyse interpersonaler und intergruppaler Konfliktsituationen. Münster, New York: Waxmann.
- Wiechers, Ralph (2004): Die Unternehmerfamilie: ein Risiko des Familienunternehmens? Zum Umgang mit familieninduzierten Risiken im Familienunternehmen. Norderstedt: Books on Demand.
- Wiechers, Ralph (2006): Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie. Zur Handhabung typischer Eigenarten von Unternehmensfamilien und Familienunternehmen. Zugleich Diss. Universität Witten/Herdecke. Heidelberg: Verl. für Systemische Forschung im Carl-Auer-Verl.
- Wigand, Klaus; Haase-Theobald, Cordula; Heuel, Markus; Stolte, Stefan (2011): Stiftungsgen in der Praxis. Recht, Steuern, Beratung. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Wiklund, Johan; Patzelt, Holger; Shepherd, Dean A. (2009): Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics* 32 (4), S. 351 – 374.
- Willke, Helmut (2006): Systemtheorie I: Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. 7. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wimmer, Rudolf (1993): Der Systemische Ansatz – Mehr als eine Modeerscheinung? In: Barbara Heitger, Christof Schmitz und Peter-W. Gester (Hg.): Managerie. 1. Jahrbuch. Systemisches Denken und Handeln im Management. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Wimmer, Rudolf (2007): Erfolgsstrategien in Familie und Unternehmen. In: Erwin Frasl und Hannah Rieger (Hg.): Family-Business-Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen. Wien: Linde, S. 30 – 46.
- Wimmer, Rudolf (2009): Familienunternehmen. In: Arist von Schlippe, Tom A. Rösen und

- Torsten Groth (Hg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, Bd. 1. Lohmar: Eul, S. 1 – 16.
- Wimmer, Rudolf; Domayer, Ernst; Oswald, Margit; Vater, Gudrun (2005): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Wimmer, Rudolf; Gebauer, Annette (2009): Nachfolge in Familienunternehmen – Theoretische Überlegungen für die erfolgreiche Gestaltung des Übergangs. In: Arist von Schlippe, Tom A. Rösen und Torsten Groth (Hg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, Bd. 1. Lohmar: Eul, S. 47 – 70.
- Wimmer, Rudolf; Groth, Torsten; Simon, Fritz B. (2004): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Witten (Wittener Diskussionspapiere, Sonderheft Nr. 2). Online verfügbar unter http://www.osb-i.com/sites/default/files/user_upload/Publikationen/Wimmer_Groth_Simon_Erfolgsmuster_von_Mehrgenerationen-FU_Juni_04.pdf, zuletzt geprüft am 18.07.2013.
- Winkler, Christian (2005): Das Unternehmen im Spannungsfeld der Familie. In: Heinrich Sudhoff, Jürgen Honert und Wolfgang Stückemann (Hg.): Familienunternehmen. 2. Aufl. München: Beck, S. 84 – 89.
- Wissenschaftlicher Beirat für Familienfragen (1984): Familie und Arbeitswelt. Hg. v. Familie und Gesundheit Der Bundesminister für Jugend. Stuttgart (Schriftenreihe des Bundesministers für Jugend, Familie und Gesundheit, 143). Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=5448.html>, zuletzt geprüft am 26.06.2013.
- Witte, Eberhard (1981): Die Unternehmenskrise – Anfang vom Ende oder Neubeginn? In: Rudolf Bratschitsch und Wolfgang Schnellinger (Hg.): Unternehmenskrisen – Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung. Bericht über die Pfingsttagung in Innsbruck, Juni 1979. Stuttgart: Poeschel, S. 7 – 24.
- Witzel, Andreas (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt, New York: Campus Forschung.
- Woywode, Michael (1998): Determinanten der Überlebenswahrscheinlichkeit von Unternehmen. Eine empirische Überprüfung organisationstheoretischer und industrieökonomischer Erklärungsansätze. Baden-Baden: Nomos.
- Woywode, Michael (2004a): Wege aus der Erfolglosigkeit der Erfolgsfaktorenforschung. In: KfW Bankengruppe (Hg.): Was erfolgreiche Unternehmen ausmacht. Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 15 – 48.
- Woywode, Michael (2004b): Determinanten des Wachstums und Scheiterns von Unternehmen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 74 (10), S. 1009 – 1046.
- Wrona, Thomas (2005): Die Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Methode. Hg. v. Europäische Wirtschaftshochschule Berlin (ESCP-EAP Working Paper Nr. 10). Online verfügbar unter http://www.esceurope.eu/uploads/media/TW_WP10_02.pdf, zuletzt aktualisiert am 04.05.2005, zuletzt geprüft am 26.06.2013.
- Yin, Robert K. (2003): Applications of case study research. 2. Aufl. Thousand Oaks: Sage.
- Yin, Robert K. (2009): Case study research. Design and methods. 5. Aufl. Thousand Oaks: Sage.
- Zahra, Shaker A.; Sharma, Pramodita (2004): Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family Business Review* 17 (4), S. 331 – 346.
- Zellweger, Thomas; Astrachan, Joseph H. (2008): On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review* 21 (4), S. 347 – 363.

- Zimbardo, Philip Georg; Gerrig, Richard J. (2008): Psychologie. 18. Aufl. München: Pearson Studium.
- Zirener, Jörg (2005): Sanierung in der Insolvenz. Handlungsalternativen für einen wertorientierten Einsatz des Insolvenzverfahrens. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Zöllner, Mike (2006): Begriff der Krise und Begriffsabgrenzung. In: Jochen Blöse und Axel Kihm (Hg.): Unternehmenskrisen. Ursachen, Sanierungskonzepte, Krisenvorsorge, Steuern. Berlin: E. Schmidt.
- Zucker, Betty (1992): Familienbande – Geschäft ohne Grenzen. Familienunternehmen: möglicherweise etwas ganz Besonderes. *gdi impuls* (1), S. 30–39.
- Zülsdorf, Ralf-Gerd (2008): Strukturelle Konflikte in Unternehmen. Strategien für das Erkennen, Lösen, Vorbeugen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Zwack, Mirko (2010): Wertevermittlung in Familienunternehmen – Geschichten als Kommunikationsform kultureller Werte. Diss. Universität Witten/Herdecke. Manuskript zur Veröffentlichung: Die Macht der Geschichten. Erzählungen als Form der Wertevermittlung in Familienunternehmen. Carl Auer Verlag 2011.

6 Anhang

6.1 Darstellung der Fallstudien

Wie bereits erwähnt, fand die Datenerhebung primär mittels Interviews statt, welche im Zeitraum zwischen April 2012 bis Oktober 2012 persönlich geführt und elektronisch aufgezeichnet wurden. An dieser Stelle muss auch darauf hingewiesen werden, dass aufgrund der Thematik Konflikte und Untergang von Familienunternehmen teilweise gewisse Vorbehalte auf Seiten einiger Interviewpartner bestanden. Durch entsprechend offene Kommunikation und die anonyme Behandlung der Gesprächsinhalte konnte diesen Bedenken jedoch konstruktiv begegnet werden.

Mit der Auswahl der untersuchten Familienunternehmen wurde, wie weiter oben bereits angesprochen, eine den Möglichkeiten entsprechend große Diversität angestrebt. Die folgende tabellarische Übersicht gibt hierüber Auskunft.

Tabelle 5: Übersicht der untersuchten Fallstudienunternehmen. Quelle: Eigene Darstellung.

Anzahl der untersuchten Unternehmen	5
Vertretene Branchen	Groß- und Einzelhandel, produzierendes Gewerbe
Vertretene Rechtsformen	GmbH, AG, GmbH & Co. KG
Mitarbeiteranzahl	100 – 3000
Umsatz	5 – 700 Mio. Euro
Generationenfolge	2 – 7

Die nachfolgend beschriebenen Fallstudien basieren auf den geführten Interviews und skizzieren die Ausgangssituation in den untersuchten Familienunternehmen. Darüber hinaus wird für jeden Fall eine Analyse der Konfliktentwicklung und des Untergangs geliefert. Im Wesentlichen spiegeln die hier beschriebenen Sachverhalte die real vorgefundenen Situationen wider, allerdings wurden mit Blick auf die Anonymisierung aller Fälle und Personen bestimmte

Stellen abgewandelt, sodass keinerlei Rückschlüsse auf die untersuchten Unternehmen oder einzelne Interviewpartner möglich sind. Die daran anschließende Analyse und Ergebnisformulierung orientiert sich jedoch ausschließlich an den erhobenen Daten.

6.1.1 Fallstudie I – Die A-Handelsgesellschaft

6.1.1.1 Die Familien- und Unternehmenshistorie

Die A-Handelsgesellschaft wurde im Jahr 1919 als Handwerksbetrieb in Westdeutschland gegründet. Dieser Handwerksbetrieb entwickelte sich rasch zu einem Großhändler für Büroartikel. Die Folgen des Zweiten Weltkriegs warfen das Unternehmen jedoch nahezu komplett zu Boden, nur mit einem kleinen Team überlebender Angestellter konnte das Unternehmen unter dem Gründer Hermann und seiner Ehefrau mit vereinten Kräften erneut aufgebaut werden. Die damalige Marktsituation im Nachkriegsdeutschland bot als Käufermarkt die Chance weiter zu wachsen, was erfolgreich genutzt wurde. Neben organischem Wachstum und Erweiterung der Tätigkeiten auf Logistik und IT-Dienstleistungen, konnte das Unternehmen über die Jahre auch durch Übernahmen und Käufe von Wettbewerbern bis zu einem der Top-5-Großhändler der Branche entwickelt werden.

Die Gründergeneration hatte zwei Söhne (Bernhard und Lothar) und eine Tochter. Allerdings sah der von Gründer Hermann erdachte Gesellschaftsvertrag explizit vor, die beiden Söhne (Bernhard und Lothar) zu je 50 % am Unternehmen zu beteiligen. Die Tochter spielte in dieser Nachfolgeregelung keine Rolle. Je ein männlicher Nachkomme pro Generation jedes Stammes sollte zukünftig als aktiver Gesellschafter die Nachfolge antreten. Weibliche Nachkommen sollten nach dieser Regelung grundsätzlich außen vor bleiben. Durch die traditionelle Rechtsform der Kommanditgesellschaft waren die Gesellschafter stets persönlich haftend.

Anfang der 1960er Jahre kamen kurz nacheinander beide Söhne (Bernhard und Lothar) des Gründers ins Unternehmen, welche nach dem Tod des Gründers Anfang 1970 das Unternehmen von nun ab gemeinsam leiteten. Mit zunehmender Sättigung der Märkte ab Anfang der 1980er Jahre verlangsamte sich allerdings auch das bisher anhaltende Wachstum des Unternehmens. Eine spätere Erweiterung in Richtung osteuropäische Märkte fand nicht statt, weil beide Gesellschafter (Bernhard und Lothar) keine gemeinsame Linie für diese Expansion fanden. Aus der paritätischen Verteilung der Stimmrechte folgte eine Pattsituation, die bereits seit dem Tod des Seniors zunehmend zu einem Entscheidungsstillstand und dementsprechend zu Friktionen zwischen den Ge-

sellschaftern (Bernhard und Lothar) führte. Da die Verantwortungsbereiche der beiden Brüder (Bernhard und Lothar) sehr klar voneinander abgegrenzt waren, gingen sich diese in den Jahren des Wachstums eher aus dem Weg, als dass sie miteinander kooperierten. Der Umfang der jährlichen Gesellschafterversammlungen war traditionell auf ein Minimalmaß reduziert, die Gewinnverwendung wurde stets nach einem tradierten Raster vorgenommen, was mit den Jahren nur noch ein »Abnicken« seitens der beiden Gesellschafter (Bernhard und Lothar) bedeutete.

Auf familiärer Seite waren in beiden Stämmen in dritter Generation nun jeweils ein Sohn (Roland und Detlef) und mehrere Töchter vorhanden, die jedoch gemäß des Gesellschaftsvertrages nicht in das Unternehmen eintreten konnten. Anfang der 1990er Jahre kam mit dem ersten Enkel Roland die dritte Generation ins Unternehmen und löste nach wenigen Jahren der Überschneidung seinen Vater Bernhard ab, der sich planmäßig in den Ruhestand zurückzog. Lothar blieb nun als einziger Vertreter der zweiten Generation weiter im Unternehmen und machte trotz fortgeschrittenem Alter keine Bestrebungen, sich in den Ruhestand zurückzuziehen. Damit waren zwei Generationen aus unterschiedlichen Stämmen gleichzeitig im Unternehmen aktiv und setzten die historisch gewachsenen Strukturen und Aufgabenteilung weiter fort. Wenige Jahre später folgte mit Detlef aus dem Stamm Lothar der zweite Vertreter der dritten Generation, welcher wiederum Aufgaben aus dem angestammten Spektrum seines Vaters Lothar übernahm und auch dessen Gesellschafteranteile analog zu seinem Cousin Roland übertragen bekam.

Die bereits Anfang der 1980er Jahre marktlich bedingte, verlangsamte Wachstumsdynamik des Unternehmens nahm zu Beginn der 1990er Jahre weiter zu; es fand zunehmend ein schleichender Umsatz- und Ertragsrückgang statt, dem jedoch zunächst kaum Aufmerksamkeit gewidmet wurde. Insbesondere die Beziehung zwischen Lothar und Roland verschlechterte sich in dieser Zeit und den Folgejahren, notwendige Anpassungsentscheidungen wurden nicht oder nur sehr zögerlich und verspätet getroffen. Gegenseitige Blockaden und Schuldzuweisungen sowie das Zurückziehen in die »eigenen« Ressorts führten dazu, dass dem Ertragsrückgang nicht adäquat begegnet wurde und mit einhergehender Reduktion der Eigenkapitalquote die beteiligten Banken schließlich eine umfassende Sanierung forderten. Daraufhin schied nach langen und zähen Verhandlungen auf Seiten der Gesellschafter Enkel Roland aus der Gesellschaft aus und verkaufte seine Anteile an den Stamm Lothar.

Während der nachfolgenden Sanierungsphase, die gemeinsam mit externen Experten geplant und durchgeführt wurde, kam es unvorhergesehen zu einem Verlust des wichtigsten Lieferanten, welcher die Endverbraucher und industriellen Abnehmer nun direkt belieferte, um die Großhandelsstufe auszulassen. Der daraus plötzlich resultierende Umsatzverlust konnte in keiner Weise kom-

pensiert werden und entzog dem ursprünglich durchaus realistischen Sanierungsplan die Grundlage, sodass als Folge die Banken und Warenkreditversicherer ihre Linien zurückfuhren und die Gesellschaft schließlich Insolvenz anmelden musste.

6.1.1.2 Analyse der Konfliktentwicklung

Die A-Handelsgesellschaft verfügte mit ihren beiden gleichberechtigten Stämmen in dritter Generation über eine typische Konstellation in Familienunternehmen. Im vorliegenden Fall bestand der Konflikt hauptsächlich aus einer generationen- und stammesübergreifenden Rivalität, die ihren Ursprung in der familiären Verflechtung mit dem Unternehmen hatte. Die Absicht des sehr patriarchalisch geprägten Gründers, beide Nachkommen absolut gleich und gerecht zu behandeln, fand Ausdruck in der Regelung, dass jeder Stamm 50 % der Anteile erhielt und diese jeweils ausschließlich an einen männlichen Nachkommen weitergegeben werden sollten. Neben dieser äußerlich zunächst gerecht anmutenden Regelung, kam es jedoch bereits bei Eintritt der beiden Söhne Bernhard und Lothar zu ersten leichten Verwerfungen. Der Zweitgeborene Lothar sah sich zeitlebens immer als weniger geliebt, benachteiligt gegenüber seinem Bruder und dominiert durch den Vater, was sein Selbstbild nachhaltig prägte. Durch den späteren Einstieg in das Unternehmen gestaltete es sich für ihn eher schwer, seine Position zu finden und sich vor allem gegenüber seinem älteren Bruder zu profilieren. Folge waren, neben einer permanenten unterschweligen Rivalität der Brüder, unter anderem die bereits genannten klaren Abgrenzungen der Ressorts der Brüder und eine Distanz zwischen den Brüdern, die von Jahr zu Jahr wuchs. An dieser Stelle fand jedoch kein Eingreifen der Gründergeneration statt; Änderungen im Gesellschaftsvertrag oder die Einführung einer Family Governance blieben aus. Diese so entstandenen Ressorts wurden wie Fürstentümer vehement verteidigt, obwohl der Gesellschaftsvertrag sogar ursprünglich eine Rotation der Zuständigkeiten vorsah, um eben dies zu verhindern. Neu geschaffene Unternehmensbereiche, wie beispielsweise erste Auslandsdependancen, versuchte jeder in seinen Verantwortungsbereich zu ziehen.

Zwar kaschierte die zunächst noch positive wirtschaftliche Entwicklung diese konflikthafte Beziehung zwischen den Brüdern bis ca. Anfang der 1990er Jahre, aber de facto fand immer weniger Kommunikation und Kooperation zwischen den Brüdern statt. Dieses Verhalten wurde über viele Jahre regelrecht trainiert. Soweit es ging, zog man sich in seinen Bereich zurück und bei den wenigen Themen, die gemeinsam besprochen werden mussten, kam es regelmäßig zu Uneinigigkeiten und Verschleppungen notwendiger Entscheidungen.

Der Eintritt der dritten Generation markierte eine weitere Wendung. Statt

Verantwortungsbereiche neu zu strukturieren und die bisherige strikte Trennung aufzubrechen, fand, wie zu erwarten, eine Weitergabe der tradierten Muster an die Söhne statt. In den darauffolgenden Jahren verstärkten sich die Konflikte zwischen den Stämmen weiter. Enkel Roland, nun alleiniger Vertreter des Stammes Bernhard, traf auf Lothar, der nach Ausscheiden seines Bruders Bernhard jetzt erstmalig die Seniorposition im Unternehmen inne hatte. Eine Zusammenarbeit fand kaum mehr statt, vielmehr waren die wenigen gemeinsamen Entscheidungen durch Blockaden und Uneinigkeit über die strategische Ausrichtung des Unternehmens gekennzeichnet. Gegenseitige Schuldzuweisungen und das Unterlassen von notwendigen Entscheidungen und Anpassungen führten zu einer weiteren Verschärfung der Krisensituation des Unternehmens. Parallel erfolgten signifikante Umsatz- und Ertragsrückgänge.

Auf dem Höhepunkt des Konflikts zwischen Roland und Lothar schied Roland durch den Verkauf seiner Anteile an den anderen Stamm aus dem Unternehmen aus, da dies von ihm als einzige Lösung gesehen wurde. Bereits in früheren Jahren erfolgte Mediations- und Lösungsversuche wurden von einzelnen Beteiligten nicht akzeptiert.

Der Gesellschaftsvertrag und die mittlerweile sehr angespannte wirtschaftliche Situation des Unternehmens ließen allerdings nur einen geringen Auszahlungsbetrag zu. Parallel zum Austritt von Roland trat sein Cousin Detlef ins Unternehmen ein, um mit seinem Vater Lothar die mittlerweile von den Banken geforderte Sanierung durchzuführen, die, wie oben beschrieben, jedoch nicht zu Ende gebracht werden konnte.

Aus vorliegendem Fall lässt sich deutlich ablesen, wie der Wunsch des Gründers, Gerechtigkeit durch Gleichbehandlung zu erreichen, ins Leere lief. Das Versäumnis, auf Seiten beider Familienstämme Strukturen zu schaffen, die es den Gesellschaftern ermöglichten, ein gemeinsames Selbstverständnis, verbindende Elemente und eine kollektive Identität aufzubauen, sorgte für ein permanentes Auseinanderdriften der Stämme. Zudem verfügte das Unternehmen über keinerlei Regelungen hinsichtlich der Entscheidungsfindung bei der vorgeschriebenen paritätischen Verteilung der Anteile zwischen zwei Stämmen.

So führte die ursprünglich gut gemeinte Absicht des Gründers, dem Unternehmen Kontinuität und Sicherheit zu stiften, letztlich zu einem ewigen Konflikt zwischen den Stämmen. Das vorhandene und durch diese Strukturen geschaffene Konfliktpotenzial, konnte nicht konstruktiv bearbeitet werden. Insgesamt eröffnete die Führungsorganisation und Gesellschafterkonstellation keine Möglichkeiten, konstruktiv mit Konflikten umzugehen. Die destruktiven Wirkungen des Konflikts konnten sich hier voll entfalten.

6.1.1.3 Beschreibung des Untergangs

Die A-Handelsgesellschaft kann eindeutig als untergegangen bezeichnet werden. Dabei bezieht sich der Untergang nicht nur auf den Status als Familienunternehmen, sondern größtenteils auch auf das Unternehmen als Wirtschaftseinheit. Unstreitig ist, dass das Familienunternehmen bereits durch den Verkauf der Gesellschaftsanteile durch Enkel Roland eine wesentliche Veränderung seines Charakters erfahren hatte. Zwar wurde das Unternehmen weiterhin durch direkte Abkömmlinge des Gründers besessen und geleitet, allerdings schied der hierzu spiegelbildliche Familienstamm aus dem Unternehmen aufgrund nicht endender Konflikte aus. Die sich anschließende Unternehmenskrise, die in ihrem Verlauf bis in die Insolvenz reichte, sorgte schließlich mit dem Verkauf einiger Unternehmensteile aus dem Insolvenzverfahren heraus für den endgültigen Untergang des Familienunternehmens. Somit besteht das Unternehmen weder in seiner bisherigen charakteristischen Form, noch gab es eine Verbindung der Familie, die auf Eigentum oder Einfluss basierte. Die Situation kann so beurteilt werden, dass sich der oben beschriebene Konflikt zwischen den Stämmen über Jahre hinweg etablieren und destruktiv wirken konnte und somit entscheidend zum Eintritt der existenzbeendenden Unternehmenskrise beitrug.

6.1.2 Fallstudie II – Die B-Handelsgesellschaft

6.1.2.1 Die Familien- und Unternehmenshistorie

Die B-Handelsgesellschaft wurde Ende des 17. Jahrhunderts in Süddeutschland durch italienische Einwanderer gegründet. Über die Jahrhunderte entwickelte sich das Unternehmen zu einem lokal bekannten, alteingesessenen Einzelhandelsunternehmen. Es nahm den ersten Platz am Standort ein und verfügte über eine hervorragende Reputation. Insbesondere das lokalpolitische und gesellschaftliche Engagement der Familie über nahezu alle Generationen hinweg sorgte für ein hohes Ansehen der Familie in der Region und eine enge lokale Verbundenheit. Die Familie, wie auch das Unternehmen, waren traditionell sehr patriarchalisch geprägt, sodass immer ein männlicher Nachfolger der Familie vorstand und das Unternehmen, jeweils unter Mithilfe der gesamten Familie, führte.

Anfang der 1920er Jahre übernahm in achter Generation Karl B. das Unternehmen von seinem Vater. Kurz nach der Hochzeit mit seiner ersten Ehefrau Clara verstarb diese jedoch und hinterließ den gemeinsamen Sohn Hans. Wenige Jahre später heiratete Karl B. erneut. Mit seiner zweiten Frau Martha hatte er wiederum zwei Kinder, Gisela und Manfred, wobei Gisela vier Jahre älter ist als

ihr Bruder Manfred. Karl konnte das Unternehmen in den Folgejahren erfolgreich unter Mithilfe seiner zweiten Ehefrau Martha weiterentwickeln und insbesondere unbeschadet durch den Zweiten Weltkrieg führen. Der Krieg forderte jedoch das Leben des Sohnes Hans aus erster Ehe, der traditionell die Nachfolge im Unternehmen hätte übernehmen sollen.

In den Nachkriegsjahren entwickelte sich das Unternehmen weiterhin solide und war schließlich auf gut 100 Mitarbeiter angewachsen, was in verschiedenen Bereichen eine zweite Führungsebene erforderte. Bereits seit einigen Jahren arbeitete der junge Werner K. im Unternehmen, durchlief dort eine kaufmännische Ausbildung und wurde mehr und mehr zum Vertrauten und engen Mitarbeiter von Karl. Der damit verbundene Respekt von Karl ihm gegenüber und seine Tüchtigkeit verschafften ihm mit der Zeit eine starke Position im Unternehmen, welche er voll in den Dienst des Unternehmens stellte. 1954, wenige Jahre später, wurde Werner, sehr zur Freude von Karl, durch die Hochzeit mit Gisela auch Teil der Familie. Nun war er als Familienmitglied in leitender Funktion im Unternehmen tätig. Wie zur damaligen Zeit üblich, führten Gisela und er jedoch seinen Nachnamen und nicht den Namen der Unternehmensfamilie.

Unerwartet und völlig unvorbereitet verstarb Karl kurz nach dieser Hochzeit. Neben dem kriegsbedingten Tod des Sohnes Hans war dies der zweite Verlust, den das Unternehmen innerhalb weniger Jahre hinnehmen musste. Eine geordnete Nachfolge- und Erbregelung existierte nicht. Auch wurden in den Jahren zuvor die Gesellschafter- und Führungsstrukturen des Unternehmens nie offen erörtert oder für die Zukunft geplant; es herrschte eine über viele Jahre tradierte Praxis der unausgesprochenen Primogenitur. In diesem Fall ergab sich die Konstellation nun vielmehr aus der gesetzlichen Erbfolge nach dem Tod von Karl. Demnach waren sowohl die Mutter Martha als auch die beiden Kinder Gisela und Manfred durch Erbschaft beteiligt. Gisela war nach einer Ausbildung im Einzelhandel ohnehin bereits seit einigen Jahren mit im Unternehmen tätig, drei Jahre später trat dann auch der jüngere Bruder Manfred ins Unternehmen ein, nachdem dieser recht mühevoll eine kaufmännische Ausbildung hinter sich gebracht hatte.

Mit dem Eintritt von Manfred wurde zunehmend deutlich, was sich seit dem Tod von Karl abgezeichnet hat. Mutter Martha übernahm die Rolle ihres verstorbenen Mannes, hatte aber von Anfang an das Ziel, ihren eigenen Sohn Manfred als neuen Patriarchen aufzubauen. Für sie stellte er die einzige Option dar, die Unternehmenskontinuität im Sinne der Historie weiterzuführen.

In den Folgejahren kam es daher immer wieder zu heftigen Auseinandersetzungen zwischen Werner und Gisela auf der einen Seite und Martha und Manfred auf der anderen Seite. Der Konflikt zwischen den beiden Konfliktparteien drehte sich zwar ursprünglich um Themen der Betriebsführung und der

Unternehmensentwicklung. Wesentlich ging es hier aber um Fragen der Modernisierung, denen gegenüber Martha, gefolgt durch ihren Sohn Manfred, teilweise große Vorbehalte hatte.

Um weiter am regionalen Markt gegen die stärker werdenden Wettbewerber bestehen zu können, musste das Unternehmen weiter wachsen. Allerdings kollidierten besonders hier die angestammte Führungsrolle und die Entscheidungsbefugnisse von Werner mit den Vorstellungen von Martha, ihren eigenen Sohn zu stärken und ihn als Entscheider und Lenker zu inszenieren. Aufgrund der Anteilsverteilung und der vor allem noch starken Position von Martha konnte diese verhängnisvolle Konstellation jedoch in den Folgejahren nie aufgelöst werden.

Nach zahlreichen Jahren des konflikthaften Miteinanders; Phasen der Entspannung folgten sogleich wieder Phasen des gegeneinander Arbeitens, kamen Gisela und Werner Anfang der 1960er Jahre schließlich zu der Entscheidung, das Unternehmen zu verlassen und sich finanziell auszahlen zu lassen, um dem andauernden Konflikt auf diese Weise zu entgehen. Eine andere Option schien nicht gangbar bzw. vorhanden. Durch die Auszahlung fand zwar eine gewisse Belastung des Unternehmens statt, die wirtschaftliche Lage gab dies jedoch durchaus her, sodass die Aussichten für den Fortbestand des Familienunternehmens zunächst positiv schienen.

Unter der nun alleinigen Führung von Manfred konnte das Unternehmen seine positive, solide Entwicklung und seine starke Position jedoch nicht halten und verlor zunehmend an Wettbewerbskraft. Problematisch war, dass Manfred, wie gezeigt, eine eher schwache Persönlichkeit darstellte und in Kombination mit dem Zwang durch Martha, selbst dem Unternehmen alleinverantwortlich vorzustehen, dazu führte, dass die wirtschaftliche Lage in den folgenden Jahren schleichend schlechter wurde. Der Notwendigkeit zu wachsen, wurde keine Rechnung getragen und da keine weiteren Gegenmaßnahmen ergriffen wurden, war Anfang der 1970er Jahre schließlich der Punkt erreicht, an dem das Unternehmen auf Druck der Hausbank an einen regionalen Wettbewerber verkauft werden musste. Die finanziellen Rücklagen des Unternehmens und die Mittel von Manfred waren komplett erschöpft. Auch ein Übernahmeangebot von Gisela und Werner, nachdem diese von der Situation gehört hatten, wurde von Manfred nicht angenommen. Dieser wollte sich nur noch zurückziehen.

6.1.2.2 Analyse der Konfliktentwicklung

Der Konfliktverlauf des vorliegenden Falls weist eine Mehrspurigkeit auf. Als zentrales Problem muss eindeutig der Konflikt um die ungeklärte Nachfolge gesehen werden. Das bislang in jeder Hinsicht erfolgreich laufende Unternehmen verlor durch die Folgen des Zweiten Weltkriegs seinen designierten

Nachfolger. Zwar standen mit den beiden Kindern aus zweiter Ehe weitere potenzielle Nachfolger bereit, es kam jedoch weder zu einer Planung noch zu einer Kommunikation hierüber.

Werner, der in die Familie eingeheiratet hatte und gleichzeitig ein enger Vertrauter von Karl gewesen ist und mit ihm im Unternehmen sehr gut zusammengearbeitet hatte, nahm in dieser Konstellation eine Sonderrolle ein. Zu Lebzeiten von Karl lief es darauf hin, dass Werner gemeinsam mit Tochter Gisela die Nachfolge antreten und das Unternehmen weiterführen sollte. Jedoch bestand zwischen Martha und Werner von Anfang an kein gutes Verhältnis. Sie sah in ihm mehr den Konkurrenten des eigenen Sohns als einen loyalen Mitarbeiter und neues Mitglied der eigenen Familie. Auch nach dem Tod von Karl brachte sich Werner weiter in das Unternehmen ein und erfüllte dort zahlreiche jetzt anfallende Aufgaben. Der Tod von Karl verschärfte die Situation erheblich, da die Stärke von Werner nun mit dem Ziel der Mutter Martha kollidierte, ihren eigenen Sohn im Unternehmen zu installieren.

Zwar wurden Ansprüche und Ziele der beteiligten Personen nie offen besprochen, aber es war allen klar, dass mittel- bzw. langfristig eine Nachfolgeregelung für die unklare Führungssituation getroffen werden musste.

Basierend auf diesem Grundkonfliktpotenzial kam es regelmäßig zu Auseinandersetzungen zwischen Gisela und Werner auf der einen, und Martha und Manfred auf der anderen Seite, um die oben genannten Themen der Betriebsführung. Nachdem auch der Bruder Manfred geheiratet und eine Familie gegründet hatte, kam es jedoch immer öfter zu direkten Affronts gegen den Stamm von Gisela und Werner. Dieser Stamm trug, anders als der von Manfred, nicht den Namen des Unternehmens, was teilweise zu verletzenden Aussagen von Martha gegenüber ihrer eigenen Tochter dergestalt führte, dass im Unternehmen nur Namensträger erwünscht seien. Martha ging es einerseits darum, ihren eigenen Sohn in die Rolle des neuen Patriarchen zu bringen und andererseits Kontinuität in der Führung des Unternehmens durch einen männlichen Namensträger zu sichern.

Daneben spielten sich im System der Familie parallel weitere Konflikte ab, die auf eine Rivalität zwischen den Geschwistern Gisela und Manfred zurückzuführen sind. So reduzierten sich die familiären Kontakte außerhalb der Firma zu rein privaten Anlässen nach dem Tod von Karl sukzessive, bis die Stämme schließlich nichts mehr miteinander zu tun hatten. Die Rivalität zwischen den Geschwistern zeigte sich auch in einer gewissen Symmetrie des Wohlstands. Private Wohnhäuser, PKW etc. wurden stets so erworben, dass ein Ausgleich herrschte.

Zwar gab es in der Familienhistorie keinen expliziten finalen Streit, dennoch fand eine, durch die oben beschriebene Konstellation hervorgerufenen, permanent schleichende Eskalation statt. Diese Eskalation über mehr als 15 Jahre

hinweg führte letztlich dazu, dass sich die Stämme getrennt haben und das Unternehmen die Auszahlung eines Stammes leisten musste. Nach der Trennung der Stämme fiel mit dem Unternehmen das einzig verbliebene verbindende Element weg und die Familien waren endgültig auseinandergebrochen.

6.1.2.3 Beschreibung des Untergangs

Der Untergang der B-Handelsgesellschaft hängt eng mit dem beschriebenen Konfliktszenario zusammen. Basierend auf dem konfliktinduzierten Ausstieg des Stammes von Gisela, kam es zu einer Reihe von schwerwiegenden Folgen. Zunächst wurde das Unternehmen bzw. das Vermögen des übernehmenden Stammes durch die Auszahlung und den hieraus resultierenden Kapitaldienst belastet. Die wirtschaftliche Situation des Unternehmens gestaltete sich damals jedoch so, dass dies durchaus verkraftbar gewesen wäre. Gleichzeitig fielen dem Unternehmen mit Werner und Gisela allerdings auch zwei wesentliche Führungspersonen weg, die nicht durch Fremdgeschäftsführer o.ä. kompensiert wurden. Manfred übernahm sodann die komplette Verantwortung und Führung des Unternehmens, wie durch seine Mutter Martha langjährig angestrebt.

Allerdings wurden nun eine Reihe von Fehlentscheidungen, wie etwa eine falsche Expansionsstrategie, getroffen, demgegenüber blieben andere notwendige Entscheidungen aus und schwächten das Unternehmen immer weiter und entzogen ihm damit langfristig die wirtschaftliche Existenzgrundlage. Da sich die folgenden akuten finanziellen Nöte nicht lösen ließen, übte letztlich die Hausbank entsprechend großen Druck auf Manfred aus, das Unternehmen zu verkaufen. Anderenfalls wäre die Insolvenz die unmittelbare Konsequenz gewesen. Der Untergang des Familienunternehmens erfolgte schließlich durch den kompletten Verkauf an einen familienfremden Wettbewerber und Rückzug der Familie. Der Verkaufserlös war minimal, sodass Manfred mit seiner Familie und der inzwischen stark gealterten Mutter finanziell sehr dürftig dastand. Martha sah den Untergang des Familienunternehmens als totale persönliche Niederlage an und starb wenige Jahre verbittert.

6.1.3 Fallstudie III – Die C – Industrieproduktionsgesellschaft

6.1.3.1 Die Familien- und Unternehmenshistorie

Die C – Industrieproduktionsgesellschaft wurde 1872 in Süddeutschland als Hersteller von Infrastrukturprodukten im Bereich Energieversorgung gegründet. Die Gründergeneration brachte insgesamt fünf Söhne und drei Töchter hervor, von denen allerdings nur drei Söhne in zweiter Generation das Unter-

nehmen weiterführten und Stück für Stück erweiterten. Das Unternehmen bewegte sich damals in einem Marktumfeld, das durch großes Wachstum charakterisiert war, sodass die Aktivitäten auch auf das europäische Ausland ausgedehnt wurden. Beide Weltkriege stellten für das damalige Unternehmen tiefgreifende Zäsuren dar, die jeweils einen kompletten Neuanfang erforderten. Aufgrund der kriegswirtschaftlich bzw. für den Wiederaufbau relevanten Produkte des Unternehmens, konnten diese Bruchpunkte in der retrospektiven Betrachtung jedoch gut bewältigt werden.

Beginnend mit dem Wiederaufbau des Nachkriegsdeutschlands trat die dritte Generation ins Unternehmen ein. Es handelte sich hierbei um zwei Söhne (Werner und Eberhardt) und zwei Töchter. Alle vier stammten ausschließlich von einem Vertreter der zweiten Generation ab. Die restlichen Vertreter der zweiten Generation blieben unverheiratet und kinderlos. Die vorhandenen Anteile wurden mehrheitlich auf die beiden nun im Unternehmen als Geschäftsführer aktiven Söhne aufgeteilt, die beiden Schwestern erhielten jeweils Minderheitsanteile. Als dritter Geschäftsführer fungierte der Ehemann Anton der älteren Schwester. Somit waren die Anteile auf vier Stämme verteilt, von denen drei Stämme im Unternehmen aktiv waren. Während das Unternehmen, begünstigt durch die Marktlage im jungen Deutschland und den umgebenden europäischen Staaten, weiter wuchs und die wirtschaftliche Lage überaus positiv war, wuchs auch der Gesellschafterkreis mit dem Übergang in die vierte Generation sprunghaft auf zwölf Gesellschafter an. Hatte Sohn Werner wieder zwei männlich Nachkommen (Peter und Thomas), die beiderseits in vierter Generation das Unternehmen als Gesellschafter führten, gingen aus der Ehe des Sohns Eberhardt lediglich Töchter hervor, sodass sich dieser entschied, um den Einfluss seines Stammes zu sichern, deren Anteile in ein Konsortium einzubringen, was durch den Ehemann Hans der ältesten Tochter geführt wurde. Dieser Schwiegersohn Hans war ebenfalls als Geschäftsführer in vierter Generation im Unternehmen tätig. Möglich wurde dies nur durch eine Absprache der beiden Brüder Werner und Eberhardt in dritter Generation, die besagte, dass die Söhne Peter und Thomas nur dann Geschäftsführer werden durften, wenn auch Schwiegersohn Hans Mitglied der Geschäftsführung würde.

Anfang der 1990er Jahre kam es, wie in der Unternehmenshistorie bereits mehrfach geschehen, zu Anteilsverschiebungen zwischen den Stämmen. Das Novum bestand allerdings darin, dass nun ein Stamm bzw. die Söhne Peter und Thomas gemeinsam mehr als 50 % der Anteile besaßen, was eine eklatante Machtverschiebung zufolge hatte, da der Gesellschaftsvertrag für alle Entscheidungen die einfache Mehrheit vorsah. Die Folge bestand im Bruch zwischen den Stämmen, d. h. zwischen den beiden Brüdern Peter und Thomas auf der einen Seite und Schwiegersohn Hans auf der anderen Seite. Tief gekränkt, nun kaum noch Entscheidungsgewalt zu besitzen, verließ Hans darauf die Ge-

schaftsführung und bildete mit sämtlichen nicht aktiven Gesellschaftern und knapp weniger als 50 % der Gesellschaftsanteile einen zweiten Block.

Unter der Federführung des Konsortialführers Hans begann nun eine langjährige offen ausgetragene Auseinandersetzung zwischen den beiden Blöcken, die in zahlreichen, durch Hans initiierten Gerichtsverfahren gipfelte. Nahezu sämtliche Entscheidungen der Geschäftsführung wurden angezweifelt, blockiert und alle Rechtsmittel ausgeschöpft, was sich mit den Jahren eindeutig negativ auf die Unternehmensperformance auswirkte. Notwendige Anpassungsprozesse im Unternehmen, um dem mittlerweile stark veränderten wirtschaftlichen Umfeld und der allgemeinen Rezession Rechnung zu tragen, blieben daher aus bzw. konnten nur teilweise und stark verspätet umgesetzt werden. Anfang der 2000er Jahre wurde der inzwischen über zehn Jahre andauernde Konflikt zu einer immer stärkeren Belastung für das Unternehmen und die Familie. Ein friedliches Miteinander der Gesellschafter war ohnehin seit dem Bruch Anfang der 1990er Jahre nicht mehr gegeben. Der aus diesem Konflikt resultierende, schleichende Rückgang von Ertrag und der zunehmende Verfall der einstigen starken Wettbewerbsposition blieben auch den finanzierenden Banken nicht verborgen. Mehrmals kam es in den Jahren 2002 und 2003 zu intensiven Gesprächen, in denen auch für die Finanzpartner klar wurde, dass auf Seiten der Gesellschafter Uneinigheiten und Konflikte ausgetragen wurden, anstatt an einem Strang zu ziehen. Daraufhin poolten die Finanzpartner ihre Engagements und agierten dem Unternehmen gegenüber mit nunmehr einem Poolführer.

Bereits Ende der 1990er Jahre trat in die schon angespannte Situation mit dem Sohn von Peter und der Tochter von Thomas die fünfte Generation ins Unternehmen ein und stellte mit ihren Vätern gemeinsam die Geschäftsführung. Allerdings verstarben sowohl Peter als auch Thomas in den nachfolgenden Jahren, sodass ab Anfang der 2000er Jahre ausschließlich die fünfte Generation operativ im Unternehmen tätig war. Hans als Konsortialführer und Vertreter der vierten Generation hingegen war weiterhin aktiv und unternahm zahlreiche Versuche, die Handlungen und Entscheidungen der Geschäftsführung und Mehrheitsgesellschafter zu torpedieren.

Die sich zunehmend verschärfende wirtschaftliche Situation des Unternehmens konnte auch weiterhin nicht verbessert werden, woraufhin die Finanzpartner eine Sanierung vorschrieben. In Kooperation mit einem externen Sanierungsberater wurde sowohl die Sanierungsfähigkeit als auch Sanierungswürdigkeit festgestellt. Allerdings spielten sich im Zusammenhang mit den zu ergreifenden Maßnahmen besonders heftige Auseinandersetzungen zwischen Konsortialführer Hans und der aktiven Geschäftsführung ab.

Letztlich drohten die Banken zunächst indirekt, dann direkt mit sofortiger Fälligkeit ihrer Engagements, was einen Insolvenzantragsgrund zugeführt hätte. Auf Druck der Finanzpartner kam es daher Anfang 2004 zu einem

Verkauf des kompletten Unternehmens an einen Wettbewerbskonzern. Um einem vollständigen finanziellen Verlust zu entgehen, waren sich in dieser Verkaufsentscheidung beide Gesellschafterblöcke einig. Seit dem Verkauf besteht zwischen den Familienstämmen keinerlei Kontakt mehr, die Familie betrachtet sich als zerbrochen.

6.1.3.2 Analyse der Konfliktentwicklung

Der Konflikt im vorliegenden Fall stellt sich als sehr vielschichtig dar und wirkt in einer komplexen Gemengelage familiärer und gesellschaftlicher Verknüpfungen zahlreicher Familiengesellschafter und einfacher Familienmitglieder. Zurückgeführt werden kann der Konflikt auf mehrere auslösende Ereignisse. Ausgehend von der dritten Generation kam es zu einer Stammesbildung mit wenig verbindenden Elementen zwischen den Stämmen. Da das Familienunternehmen über keinerlei Regelungen verfügte, wie mit einem stark wachsendem Gesellschafterkreis umzugehen sei, kam es in Kombination mit erheblichen Wohlstandsunterschieden zu Abgrenzungen und Entfremdungen zwischen den Stämmen. Die genannten Wohlstandsunterschiede ergaben sich ab der dritten Generation, da einigen Personen zwangsläufig durch größere Anteilspakete und Geschäftsführergehälter mehr Geld und Ansehen aus dem Familienunternehmen zugeflossen war als den komplett inaktiven Minderheitsgesellschaftern. Besonders zwischen den Abkömmlingen der dritten Generation, den Brüdern Peter und Thomas und ihrem Schwager Hans, der über keine eigenen Anteile verfügte und sich zeitlebens als Geschäftsführer zweiter Klasse gesehen hatte, entwickelte sich eine solche Konstellation, die vor allem durch unausgeglichene Erwartungs- und Gerechtigkeitskonten geprägt war. Bereits als Peter und Thomas gemeinsam mit Schwiegersohn Hans als Geschäftsführer das Unternehmen lenkten, gab es immer wieder kleinere Zwischenfälle. So fühlte sich Hans an verschiedenen Stellen zurückgesetzt. Im Vergleich zu seinen Geschäftsführerkollegen, die gleichzeitig Gesellschafter waren, erhielt er ein niedrigeres Gehalt und repräsentierte zudem geringfügig weniger Anteile, da Peter zwischenzeitlich die Anteile einer mittlerweile entfernt verwandten Tante erworben hatte.

Diese drei Personen sind daher als die Hauptkonfliktparteien anzusehen. Später wurden Peter und Thomas durch ihre Kinder Rüdiger und Sabine in fünfter Generation ersetzt. Hans fungierte jedoch gleichzeitig als Konsortialführer der Gesellschafter, die nicht aktiv im Unternehmen waren und repräsentierte somit knapp die Hälfte der Anteile.

Der finale Bruch zwischen den Stämmen Peter und Thomas auf der einen Seite und den drei restlichen Gesellschafterstämmen auf der anderen Seite, der mit Scharfstellung des Konflikts einherging, fand allerdings erst mit einer Anteilsverschiebung zugunsten des Stammes von Peter und Thomas statt, die als

Brüder in vierter Generation eng zusammenhielten und den Anteil eines Familienstammes kauften, der aussteigen wollte. Das Konsortium um Hans konnte den Anteil mangels finanzieller Reserven nicht erwerben und sah sich Peter und Thomas, die nun Mehrheitsgesellschafter waren, schutzlos ausgeliefert.

Bislang tradierte Entscheidungsstrukturen galten nicht mehr, da die Brüder Peter und Thomas nun mit einfacher Mehrheit entscheiden konnten. Im Zuge der nachfolgenden Auseinandersetzungen um die Anteilsmehrheit schied Hans auf Druck seiner Geschäftsführungskollegen als einziger Vertreter der anderen Familienstämme aus der operativen Tätigkeit im Unternehmen aus, was die Kluft zwischen den Konfliktparteien weiter wachsen ließ.

Ein Ausstieg aus dem Gesellschafterkreis war zwar grundsätzlich möglich, mit zunehmender Konflikteskalation allerdings für die Hauptparteien Peter, Thomas und Hans nicht mehr denkbar. Die Themen Macht, Einfluss und Sieg über die verhasste Gegenseite wurden immer mehr zum handlungsbestimmenden Schema.

6.1.3.3 Beschreibung des Untergangs

Wie weiter oben beschrieben, erlitt das Unternehmen den Verlust seines Status als Familienunternehmen durch den Verkauf an einen familienfremden Wettbewerber. Zwar existierte das Unternehmen, wenn auch in stark veränderter Weise, noch als Wirtschaftseinheit im Verbund des übernehmenden Konzerns, jedoch fiel komplett der bestimmende Einfluss der Familie als auch ihr Eigentum an dem Unternehmen weg. Der Fall demonstriert, dass das konflikthafte Verhalten der Familie letztlich dazu führte, dass die obligatorischen Finanzpartner nicht mehr bereit waren, mit der Familie zu kooperieren. Zu groß schien das daraus resultierende Verlustrisiko. Obwohl die Banken anfänglich einer Sanierung aufgeschlossen gegenüber standen und das reine Zahlenwerk durchaus für ein Gelingen sprach, wirkte sich das konflikthafte Verhalten der beteiligten Parteien negativ auf die Bereitschaft der Finanzpartner aus, eine Sanierung weiter zu begleiten. Es kann daher von einer indirekten Wirkung des Familienkonflikts auf den Untergang des Familienunternehmens gesprochen werden.

6.1.4 Fallstudie IV – Die D-Handelsgesellschaft

6.1.4.1 Die Familien- und Unternehmenshistorie

Die D-Handelsgesellschaft wurde 1945 in Südwestdeutschland durch Alois B. als Direktvertrieb für industrielle Reinigungsmittel gegründet. Die Gründung erfolgte, wie damals nicht unüblich, aus einer wirtschaftlichen Notsituation her-

aus. Bis in die ersten Kriegsjahre hinein war der spätere Gründer bei einem etablierten Handelsunternehmen für Reinigungschemie als angestellter Verkaufsleiter tätig, welches jedoch infolge des Zweiten Weltkrieges vollkommen zerstört wurde und mangels Überlebender nicht wieder aufgebaut wurde. Um seine kleine Familie zu ernähren und finanziell zu überleben, machte sich Alois in seinem bisherigen Tätigkeitsfeld selbstständig. Anfänglich wurden die Waren im häuslichen Wohn- und Schlafzimmer gelagert und per Fahrrad ausgefahren. Aufgrund alter Kontakte und seinem vorhandenen Branchenwissen konnte das frisch gegründete Unternehmen rasch wachsen und verfügte schon bald über eigene LKW und mehrere Angestellte. Bereits 1948 wurde eine erste eigene Firmenimmobilie erworben; im Zuge des Wirtschaftsbooms der Nachkriegsjahre konnte das Unternehmen stetig erweitert werden.

Bereits kurz vor der Unternehmensgründung heiratete Alois im Jahre 1938 seine Ehefrau Roswitha und gründete mit ihr eine Familie. Wenige Jahre später, 1940 und 1944, wurden mit Paul und Pascal die beiden einzigen Söhne geboren. Parallel zur Erziehung und Betreuung der Kinder, die fast ausschließlich durch die Mutter Roswitha erfolgte, baute Alois das Unternehmen im Alleingang weiter auf und erweiterte es sukzessive durch Zukäufe verschiedener kleinerer Wettbewerber. Mehr und mehr formte der Gründer aus dem einstigen Ein-Mann-Betrieb ein mittelständisches Unternehmen, das mittlerweile in ganz Mitteleuropa Kunden zählte. 1965, auf dem Höhepunkt seines Schaffens, erkrankte Alois jedoch schwer und verstarb wenig später. Das Unternehmen verzeichnete damals bereits ein Umsatz von umgerechnet ca. 10 Mio. Euro. Zu diesem Zeitpunkt befand sich der jüngere Sohn Pascal noch in der Schulausbildung, sein älterer Bruder Paul hatte soeben sein betriebswirtschaftliches Studium abgeschlossen, plante aber zunächst, Erfahrungen in einem global agierenden Konzern zu machen. Der unerwartete und plötzliche Tod des Gründers zwang Paul jedoch, direkt in das elterliche Unternehmen einzusteigen und die Geschäfte von seinem Vater zu übernehmen. Trotz der mittlerweile beachtlichen Größe bestand die oberste Führungsebene bislang ausschließlich aus Alois. Externe Manager, die Aufgaben übernehmen konnten, gab es zu dieser Zeit nicht. Da die Mutter nie im Unternehmen tätig war und auch sonst keinerlei Alternativen bestanden, sah sich der junge Paul in der Pflicht, die Aufgabe anzutreten, zumal das komplette Familienvermögen im Unternehmen investiert war und die Familie ihr Einkommen ausschließlich aus eben diesem bezog.

Bereits zu Lebzeiten war das Familienleben durch ein großes Gerechtigkeitsbedürfnis geprägt. Geschenke und materielle Zuwendungen an die Söhne folgten stets der Logik, einen Ausgleich im Sinne einer Gleichbehandlung herbeizuführen. Ähnlich verhielt es sich auch bei der Erbschaft nach dem Tode Alois. Beide Söhne erhielten genau 50 % der Anteile, wobei für die Mutter auf Lebenszeit ein fester Teil der Überschüsse zur Lebenshaltung vorgesehen war.

Nach einigen Anfangsschwierigkeiten gelang es dem noch unerfahrenen Paul, die Unternehmensgeschicke positiv zu gestalten und das Unternehmen weiter auf einem soliden Wachstumskurs zu halten. Bis zum späteren Verkauf des Unternehmens sollte sich der Umsatz auf gut 100 Mio. Euro verzehnfachen.

Nach einigen Jahren als geschäftsführender Gesellschafter heiratete Paul und gründete eine eigene Familie, aus welcher zwei Kinder hervorgingen. Anders als sein Bruder blieb Pascal jedoch unverheiratet und kinderlos. Nachdem dieser seine Schulausbildung abgeschlossen hatte, folgten verschiedene berufliche Stationen, die jedoch zunächst mehr durch Unstetigkeit und permanenten Wandel gekennzeichnet waren. Schließlich entschloss Pascal sich zu einem Studium der Medizin, um sich hinterher als Arzt eine eigene Karriere aufzubauen.

Gut zehn Jahre nach dem Tod des Gründers und der Nachfolge von Paul verstarb die Mutter von Paul und Pascal. Diese bildete nach dem Tod von Alois das Bindeglied zwischen den Söhnen und wachte gleichzeitig über das Vermächtnis des Vaters, friedlich miteinander auszukommen und keinen Streit zuzulassen. Bislang nahm Pascal eher zurückhaltend an den Gesellschafterversammlungen teil, die meist eher informell zwischen beiden Brüdern abgehalten wurden, stellte zum Tagesgeschäft keine Fragen und hielt sich weitestgehend aus dem Unternehmen heraus. Er ließ seinen Bruder machen und erhielt stets seinen Teil der jährlichen Überschüsse.

Der Tod der Mutter markierte jedoch eine Wendung. Das Verhältnis der Brüder, welches bisher durch eine neutrale Ko-Existenz geprägt war, verschlechterte sich rapide. Die wenigen gemeinsamen Treffen zu Feiertagen fielen weg und damit auch überwiegend der private Kontakt zwischen den Brüdern.

Zentraler Streitpunkt des nun aufkeimenden Konflikts war das im gemeinsamen Besitz befindliche Unternehmen. Pascal, der sich bislang komplett zurückgehalten hatte und Entscheidungen durch Paul treffen ließ, machte zahlreiche Ansprüche geltend, selbst mitzuentcheiden. Dies bezog sich anfänglich auf die Gesellschafterversammlungen, später auch auf operative Themen der Unternehmensführung. Gegenseitige Vorwürfe und Streitigkeiten zwischen den Brüdern häuften sich immer mehr. Paul reagierte weitestgehend ablehnend auf die Forderungen seines Bruders, da er bislang die Rolle des Alleinentscheiders inne hatte, sodass beide Personen sich mit ihren 50 % Anteilen gegenseitig blockierten.

Über viele Jahre wurde so das Verhältnis der Brüder immer belasteter; ein normaler Kontakt war bald nicht mehr möglich. Beide fühlten sich voneinander betrogen. Die einzige Kommunikation, auch in Gesellschafterversammlungen, fand über die jeweiligen Anwälte statt. Dieser andauernde, ungelöste Konflikt führte dazu, dass notwendige unternehmerische, strategische Entscheidungen und Anpassungen nicht getroffen werden konnten.

Auch eine familieninterne Nachfolge, über die Anfang der 1990er Jahre gestritten wurde, wurde so unmöglich, da der kinderlose Pascal sich komplett gegenüber der favorisierten Regelung seines Bruders verwehrte, seine beiden Kinder zu berufen. Zeitweise war der Druck so hoch, dass Pascal damit drohte, seine Anteile testamentarisch wahllos an befreundete Personen zu vererben, was Paul um jeden Preis verhindern wollte. Auch zwei Konfliktlösungsversuche im Abstand von mehreren Jahren, unter Inanspruchnahme externer Mediatoren und Berater, schlugen fehl, da Einigungen und gegenseitige Zugeständnisse stets im letzten Moment verworfen wurden. So verhärteten sich die Positionen noch weiter.

Zwar konnte das Unternehmen dank seiner guten Marktposition bis in die 1990er Jahre den Konflikt gewissermaßen überleben, ab Mitte der 1990er Jahre machten sich allerdings verstärkt strategische Versäumnisse bemerkbar, die die Wettbewerbsposition erheblich schwächten. Außerdem verweigerte Pascal nun auch seine Zustimmung zur Verlängerung des Geschäftsführervertrages von Paul, was ein zwangsweises operatives Ausscheiden von Paul aus dem Unternehmen zufolge gehabt hätte.

Vom jahrelangen Streit auch körperlich erschöpft, entschied Paul zum Ende der zweiten Lösungsintervention überraschend sich vom Unternehmen zu trennen. Diese Option war bereits vorher an verschiedenen Punkten von Pascal gefordert worden, jedoch immer unter Auflage eines Komplettverkaufs an einen Familienfremden. Bislang hatte Paul dies vehement abgelehnt und für den Erhalt des Familienunternehmens gekämpft, nun stimmte er einem Verkauf zu. Bereits zwei Jahre später wurde das Unternehmen unter Federführung von Paul an einen europaweit agierenden Konzern verkauft.

6.1.4.2 Analyse der Konfliktentwicklung

Der Konflikt im vorliegenden Fall ist durch eine komplexe Struktur gegenseitiger Erwartungen und Verletzungen gekennzeichnet. Im überaus patriarchalisch geprägten Elternhaus wuchsen die beiden Brüder Paul und Pascal sehr ungleich auf. Der jüngere Pascal litt von jüngster Kindheit an verschiedenen Krankheiten, die besondere Aufmerksamkeit der Eltern, Kuraufenthalte etc. nach sich zogen. Gleichzeitig galt Paul hingegen in seiner Kindheit als erfolgreich und extrovertiert. Zwar bestand in der Familie das Prinzip der Gleichheit, was materiell auch penibel eingehalten wurde, de facto entstanden aber bereits in der Jugendzeit durch die Bedürfnisse von Pascal große Unterschiede zwischen den Brüdern. Eine familieninterne Kommunikation fand hierüber damals nicht statt.

Die spätere berufliche Entwicklung spiegelt diese Ungleichheit wieder. Paul übernahm nach dem Tod des Vaters das Familienunternehmen und führt es eigenständig erfolgreich weiter. Pascal hingegen fand seinen Weg nicht auf

Anhieb und war mehrere Jahre auf der Suche, bevor er sich eine eigene Karriere als Arzt aufbaute.

Die einfache paritätische Vererbung der Unternehmensanteile mit dem erklärten Ziel, Gerechtigkeit zwischen den Brüdern herbeizuführen, bildete in dieser Konstellation ein eindeutiges Konfliktpotenzial. Paul, der sich voll in den Dienst des Unternehmens stellte, erhielt neben seinen Gewinnausschüttungen weitere Leistungen wie ein Geschäftsführergehalt, Dienstwagen etc. Zugleich empfand er die 50-prozentige Aufteilung der Anteile als hinderlich für sein unternehmerisches Handeln. Aus seiner Sicht trug er die Verantwortung, verfügte allerdings nicht über ausreichende Entscheidungsfreiheit. Gleichzeitig lehnte Pascal den Verkauf seiner Anteile an seinen Bruder bereits kurz nach der Erbschaft kategorisch ab; ein Verkauf kam für ihn nur gemeinsam mit seinem Bruder in Frage.

Unmittelbar nach dem Tod der Mutter änderte sich das Verhältnis der Brüder grundlegend. Pascal forderte nun deutlich mehr Mitspracherechte bei unternehmerischen Entscheidungen, die teilweise auch das operative Tagesgeschäft betrafen. Darüber hinaus begann ein zähes Ringen um das Geschäftsführergehalt von Paul und andere geldwerte Vorteile wie z. B. Dienstwagen. Pascal fühlte sich zunehmend von Paul übervorteilt, da dieser aus seiner Sicht ein vollkommen überhöhtes Gehalt bezog und somit das Prinzip der Gleichheit zwischen den Brüdern verletzte. Er warf Paul an verschiedenen Stellen vor, sich unrechtmäßig bereichert und ihn damit betrogen zu haben. Paul hingegen sah seine Bezüge als gerechtfertigt an, da er sein Schaffen, anders als Pascal, komplett in den Dienst des Unternehmens gestellt hatte. So fühlten sich beide Brüder voneinander betrogen und warfen sich gegenseitig vor, von der angestammten Gerechtigkeitslogik der Familie abzuweichen. Es setzte ein schleicher Prozess der Misstrauensbildung ein, in dessen Zuge aufgrund gegenseitiger Blockaden immer weniger Entscheidungen getroffen werden konnten. Paul sah sich indes gezwungen, im Unternehmen dennoch zu handeln, was von Pascal wiederum als das typisch diktatorische Agieren seines Bruders gesehen wurde. Auf diese Weise eskalierte der Konflikt zwischen den Brüdern über die Jahre immer weiter, bis Pascal schließlich seine Zustimmung für die bislang immer obligatorische Verlängerung des Geschäftsführervertrags von Paul verweigerte. Im Rahmen der zweiten parallel ablaufenden Konfliktlösungsintervention entschied Paul sich nun für einen Verkauf des gemeinsamen Familienunternehmens. Beiden Beteiligten wurde klar, dass eine Beibehaltung der damaligen Konstellation sowohl den Fortbestand des Unternehmens gefährdet hätte als auch weitreichende finanzielle Verluste mit sich gebracht hätte. Eine andere Option als den Verkauf sah Paul entgegen seiner ursprünglichen Einstellung nicht.

Auch nach dem Verkauf besserte sich das schlechte Verhältnis der Brüder

nicht. Beide beschrieben den Konflikt nach wie vor auf unterschiedliche Weise. Während Paul als Konfliktursache vor allem emotionale Themen auf der Beziehungsebene zwischen den Brüdern sieht, bezeichnet Pascal ausschließlich Uneinigkeiten in Sachfragen als Konfliktgrund. Nach dem Verkauf wanden sich beide Brüder komplett voneinander ab, da nun auch das Unternehmen als letztes verbindendes Element weggefallen war.

6.1.4.3 Beschreibung des Untergangs

Die Fallbeschreibung zeigt den Zusammenhang zwischen der Eskalation des Konflikts zwischen den Brüdern und dem Untergang des Familienunternehmens. Durch den Verkauf an einen Konzern und den damit verbundenen Verlust an Eigentum und Möglichkeiten der Einflussnahme, kann von einem Untergang des Familienunternehmens gesprochen werden, obgleich das Unternehmen als Wirtschaftseinheit im Verbund des Konzerns weiterbestand. Auf dem Höhepunkt des Konflikts war für beide Brüder sowohl auf familiärer Seite als auch in Bezug auf das Unternehmen der Leidens- und Entscheidungsdruck extrem hoch, sodass beide das Bedürfnis nach Hilfe und Beratung von außen hatten. Im Rahmen dieser letzten Konfliktintervention wurde beiden, aber insbesondere Paul klar, dass eine Fortführung des Konflikts den wirtschaftlichen Untergang des Unternehmens bedeutete. Die Trennung vom Unternehmen wurde daher als einzige Chance gesehen, dem Konflikt zu entkommen und gleichzeitig einen persönlichen wirtschaftlichen Untergang zu verhindern.

6.1.5 Fallstudie V – Die E-Produktionsgesellschaft

6.1.5.1 Die Familien- und Unternehmenshistorie

Die E-Produktionsgesellschaft wurde 1928 in Westdeutschland als Handelsunternehmen für Industriegüter gegründet. Gründer war der Unternehmer Herbert K. Der Zweite Weltkrieg warf das bislang prosperierende Unternehmen komplett zu Boden, sodass nach 1945 ein kompletter Neuaufbau anstand, der durch die beiden 1924 (Otto) und 1926 (Franz) geborenen Söhne von Herbert geleistet wurde. Beide stiegen direkt nach ihrer Rückkehr als Offiziere aus dem Krieg in das elterliche Unternehmen ein, um den bereits gealterten Vater zu unterstützen. Außerdem übernahmen sie die gesamten Gesellschafteranteile zu gleichen Teilen. In der folgenden Zeit konnte das Unternehmen aufgrund der großen Nachfrage aus der wachsenden deutschen Industrie stetig vergrößert werden. Wenige Jahre nachdem der Gründer 1955 verstorben war, wurden weitere Unternehmen übernommen und das angestammte Geschäftsmodell des

reinen Handels um eine eigene Produktion erweitert. Das Unternehmen war so auf eine Umsatzgröße von gut 20 Mio. Euro angewachsen.

Die Zusammenarbeit der Brüder gestaltete sich von Anfang an schwierig, da beide von Jugend an ein eher konkurrenzorientiertes Verhältnis hatten, was eher durch Misstrauen als Vertrauen gekennzeichnet war. Zudem war die Zusammenarbeit im Unternehmen keinesfalls freiwillig entstanden, vielmehr hatten beide nach ihrer Rückkehr aus dem Krieg kaum andere Möglichkeiten und wurden vom Vater in die Pflicht genommen. Zwar gelang es ihnen nicht, ihre charakterliche Unterschiedlichkeit und ihr Konkurrenzdenken zu überwinden – durch das Unternehmen gewissermaßen aneinander gekettet – arrangierten sie sich jedoch mit der Situation und ließen sich hinreichend Freiräume, sodass bereits damals von einem unheilvollen Gleichgewicht gesprochen werden konnte.

Parallel zu der dennoch soliden und erfolgreichen Unternehmensentwicklung im Zuge des allgemeinen Wirtschaftsbooms, gründeten beide Brüder eigene Familien. Zwischen 1958 bis 1965 wurden so insgesamt fünf Nachkommen in dritter Generation geboren. Der ältere Bruder Otto hatte einen Sohn (Christoph) und zwei Töchter, der jüngere Bruder Franz hatte zwei Söhne (Markus und Oskar). Bereits in Kindertagen der dritten Generation determinierte das schlechte Verhältnis ihrer Väter auch die Beziehung der Cousins und Cousinen untereinander. So herrschten teilweise Umgangsverbote und zahlreiche Vorbehalte, die zwischen den Kindern beider Stämme große Distanzen entstehen ließen.

Nachdem sowohl Christoph als auch Markus und Oskar betriebswirtschaftliche und ingenieurwissenschaftliche Ausbildungen abgeschlossen hatten und alle drei in ihren Fächern promoviert hatten, stieg 1988 zunächst Christoph ins Unternehmen ein. Wenig später folgten ihm seine Cousins Markus und Oskar. Die Geschäftsführung bestand nun nicht mehr aus zwei Personen, sondern aus fünf, von denen drei einem Stamm angehörten. Dieser Nachfolgeregelung war ein jahrelanges Ringen der Brüder Otto und Franz vorhergegangen, die sich nicht einigen konnten, welchem Stamm wie viel Einfluss zugebilligt werden sollte. Vor allem verwehrt Franz seinem Bruder Otto eine weibliche Nachfolge, sodass beide Schwestern in gänzlich andere Richtungen gingen und frühzeitig ausbezahlt wurden.

Das individuelle Stammesdenken war zu diesem Zeitpunkt bereits so stark ausgeprägt, dass es fast nur noch darum ging, Symmetrie in den Machtverhältnissen zu erhalten. Obgleich Otto sich das Recht ausbedungen hatte, später ebenfalls einen zweiten Geschäftsführer zu berufen, bestand nun de facto ein Ungleichgewicht zwischen den Stämmen. Streitpunkte waren nicht nur doppelte Bezüge und ein höherer Anspruch auf Macht und Einfluss von Markus und Oskar und das daraus resultierende Ungerechtigkeitsempfinden auf Seiten des

Stammes Otto, sondern vor allem das sehr unterschiedliche Denken und die verschiedenen Werte der Stämme. Während beispielsweise Franz und seine Söhne im Geschäftsleben stets nach mehr Einfluss und Besitz strebten und hier gelegentlich recht rigoros vorgehen, war Otto insbesondere im Umgang mit Geschäftspartnern auf einen fairen Ausgleich und seine Rolle als ehrbarer Kaufmann bedacht.

Es herrschte daher ein Klima des Misstrauens zwischen den Stämmen, was an zahlreichen Stellen gegenseitige Kontrollen erzeugte, weswegen im Unternehmen eine strikte Aufteilung von Ressorts und Aufgaben vermieden wurde.

Im Unternehmen manifestierte sich der Konflikt außerdem durch gegenseitige Blockaden, dem Ausbleiben notwendiger Kommunikation untereinander und Entscheidungsstillstand. Teilweise ging es auch soweit, dass der Konflikt nach außen getragen und Kunden gegenüber offenbart wurde. Kundenmailings, die beispielsweise durch Christoph verfasst wurden, wurden wenige Tage später von Markus und Oskar in eigenen Mailings widerrufen bzw. korrigiert, was teilweise zu erheblichen Irritationen führte.

Zwar wurde diese konflikthafte Konstellation von allen Beteiligten als unerträglich empfunden, dennoch zog sie sich über gut zehn Jahre hin, da der Gesellschaftsvertrag explizit keinen Ausstieg von Gesellschaftern vorsah bzw. dies finanziell extrem nachteilhaft ausgestaltet war. 1997 entschieden Otto und Franz schließlich die Trennung der beiden Stämme durch ein Bietungsverfahren, um dem Konflikt zu entgehen. Ein Fremdmanagement zu involvieren war für alle Beteiligten undenkbar. Da beide Seiten, inzwischen tief zerstritten, davon überzeugt waren, der andere Stamm sei nicht in der Lage, das Unternehmen zu führen, wurde durch das Bietungsverfahren letztlich ein Preis ermittelt, der weit über dem lag, was familienfremde Investoren bezahlt hätten. Christoph ging gemeinsam mit seinem Vater als Gewinner aus dem Bietungsverfahren hervor, war jedoch infolge des Kaufpreises mit einem sehr hohen Kapitaldienst konfrontiert. Dennoch konnte das Unternehmen weitere zehn Jahre, nun im Alleineigentum von Christoph und seinem Vater, existieren und sich am Markt behaupten. Anfang der 2000er Jahre starben kurz hintereinander Otto, der bis kurz vor seinem Tod im Unternehmen tätig war, und sein Bruder Franz.

Im stetig schwieriger werdenden Marktumfeld war es für Christoph 2007 schließlich nicht mehr möglich, notwendige Finanzierungen mit den beteiligten Banken zu verlängern, noch neue Finanzierungsquellen zu erschließen und musste dementsprechend Insolvenz anmelden. Das Familienunternehmen wurde daraufhin an einen familienfremden Investor verkauft.

6.1.5.2 Analyse der Konfliktentwicklung

Die Gesellschaftsanteile der E-Produktionsgesellschaft waren ähnlich wie in vielen Familienunternehmen vorzufinden, paritätisch zwischen zwei Brüdern verteilt, die beide als Geschäftsführer im Unternehmen tätig waren. Direkt nach ihrer Rückkehr aus dem Zweiten Weltkrieg traten beide auf Veranlassung ihres Vaters ins Unternehmen ein, sodass sie mehr unfreiwillig als freiwillig miteinander arbeiten mussten. Dies ist besonders kritisch zu sehen, weil beide Brüder bereits seit früher Jugend in einem permanenten Konkurrenzverhältnis zueinander standen und daher ein eher schlechtes Verhältnis pflegten. Besonders Franz, als jüngerer Bruder, sah sich stets als ewig Zweiter. Diese Konstellation scheint vor allem der materiellen Situation nach dem Krieg geschuldet zu sein.

Dennoch bauten beide im Unternehmen über viele Jahre eine professionelle Beziehung zueinander auf, in der eine Balance herrschte, sodass der Konflikt nicht offen ausgetragen wurde, sondern mehr latent das Denken bestimmte. Im Hintergrund, und ganz besonders auf der privaten Ebene, wirkte der Konflikt daher erheblich. Die Beziehung wurde über die Jahre immer distanzierter, tiefes Misstrauen führte zu einer permanenten gegenseitigen Kontrolle, vor allem in Bezug auf das Handeln im Unternehmen. Beide Familienstämme bezeichneten sich bereits damals nur noch als Gegner.

Mit Eintritt der dritten Generation ins Unternehmen und der nun vorhandenen Asymmetrie wurde der Konflikt mehr und mehr offen zwischen den Stämmen ausgetragen. Die im Unternehmen tätigen Vertreter der dritten Generation übernahmen Konfliktpositionen analog zu ihren Vätern. Das vorhergegangene Ringen um die Nachfolgeregelung spiegelte vor allem wider, dass beide Stämme das Erreichen ihrer Individualziele über die Interessen des Unternehmens stellten. Dies zeigte sich deutlich an der Beibehaltung der gewachsenen Macht- und Aufgabenstrukturen zwischen den Vätern. Sehr zum Nachteil des Unternehmens fand hier keine Neustrukturierung statt, sondern eine extreme Verteidigung der eigenen Bereiche, obgleich durch das große Misstrauen ein permanentes gegenseitiges Kontrollieren und »rein-regieren« praktiziert wurde. Jeder war überzeugt, der andere Stamm könne das Unternehmen nicht führen und nur die eigene Aufopferungsbereitschaft erhalte das Unternehmen am Leben.

Parallel zur Eskalation im Unternehmen wurde auch der private Kontakt stetig schlechter. Gemeinsame Treffen oder Familienfeste fanden gar nicht mehr statt, sodass schließlich, bestärkt durch ihre Ehefrauen, ein kompletter Beziehungsabbruch der Brüder getätigt wurde. Analog hierzu verhielten sich auch die Kinder.

Da der Gesellschaftsvertrag ein Ausscheiden so unvorteilhaft gestaltete und keiner Willens war, dem anderen das Feld zu überlassen, zeichnete sich auch

nach knapp zehn Jahren gemeinsamer Tätigkeit keine Lösung ab, sodass die Situation zunehmend von beiden Stämmen als unerträglich empfunden wurde. Daher beschlossen die Brüder – an diesem Punkte herrschte anders als sonst Einigkeit – sich durch ein Bietungsverfahren zu trennen. Somit wurde auch die geschäftliche Beziehung komplett abgebrochen.

6.1.5.3 Beschreibung des Untergangs

Die E-Produktionsgesellschaft war über mehr als vier Jahrzehnte in der Hand zweier Familienstämme, deren Verhältnis miteinander im privaten wie auch im geschäftlichen Bereich sehr konflikthaft geprägt war. Dennoch konnte das Unternehmen, dank eines prosperierenden Marktumfeldes, über viele Jahre solide wachsen und eine stabile Wettbewerbsposition erreichen. Der oben geschilderte Konfliktverlauf mündete als Höhepunkt schließlich in einem Bietungsverfahren, um die beiden Stämme zu trennen und die geschäftliche Beziehung aufzulösen.

Aufgrund des Konfliktverlaufs hatten beide Stämme das uneingeschränkte Ziel, als Gewinner aus dem Bietungsverfahren hervorzugehen, was im Ergebnis einen hohen bis sehr hohen Kaufpreis bedeutete. Als Gewinner setzte sich der Stamm des älteren Bruders durch. Infolgedessen waren diese mit einem für bisherige Verhältnisse hohen Kapitaldienst konfrontiert und dementsprechend abhängig von Finanzpartnern.

Obwohl zwischen den Stämmen mit dem Verkauf der Anteile ein Wettbewerbsverbot vereinbart war, wurde dieses vom unterlegenen Stamm missachtet. Mehrere wichtige Großkunden wurden durch die nun konkurrierenden Cousins abgeworben. In diesem Zusammenhang kam es zusätzlich zum Verlust zahlreicher wichtiger Mitarbeiter, die dem Stamm der ausscheidenden Cousins folgten, was das Unternehmen in dieser kritischen Phase weiter schwächte. Zwar konnte das Unternehmen unter der Führung von Christoph und anfänglich seinem Vater noch gut zehn Jahre am Markt bestehen, im Jahre 2007 musste, nach dem Verzehr sämtlicher verbliebener Ressourcen, allerdings Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens gestellt werden.

Die wirtschaftliche Situation des Unternehmens hatte sich immer weiter angespannt. Hier machten sich nun auch die konfliktbedingten Versäumnisse der Jahre zuvor stark bemerkbar, notwendige strategische Entscheidungen zu treffen, sodass eine Verlängerung der notwendigen Finanzierung nicht mehr gelang. Im Rahmen des Insolvenzverfahrens wurde das Familienunternehmen an einen familienfremden Konzern verkauft. Die Wirtschaftseinheit blieb zwar somit größtenteils am Markt bestehen, allerdings ging das Familienunternehmen in seiner Existenz unter.

