

Fabian Friedrich Arthur Simons

Treuhändermentalität in dynastischen Unternehmerfamilien



unipress

Open-Access-Publikation (CC BY 4.0)

© 2023 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH

ISBN Print: 9783847115960 – ISBN E-Lib: 9783737015967

Wittener Schriften zu Familienunternehmen

Band 33

Herausgegeben von

Tom A. Rösen, Heiko Kleve und Arist von Schlippe
im Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
an der Universität Witten/Herdecke



Fabian Friedrich Arthur Simons

Treuhändermentalität in dynastischen Unternehmerfamilien

Die Herstellung einer vermögensstrategischen
Haltung als soziale Praxis

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Heiko Kleve

Mit 21 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
<https://dnb.de> abrufbar.

© 2023 Brill | V&R unipress, Robert-Bosch-Breite 10, D-37079 Göttingen, ein Imprint der Brill-Gruppe
(Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA; Brill Asia Pte Ltd,
Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland; Brill Österreich GmbH, Wien,
Österreich)

Koninklijke Brill NV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Hotel, Brill Schöningh, Brill Fink,
Brill mentis, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau, V&R unipress und Wageningen Academic.
Wo nicht anders angegeben, ist diese Publikation unter der Creative-Commons-Lizenz
Namensnennung 4.0 lizenziert (siehe <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) und unter
dem DOI 10.14220/9783737015967 abzurufen. Jede Verwertung in anderen als den durch
diese Lizenz zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISSN 2198-526X

ISBN 978-3-7370-1596-7

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis	13
Vorwort von Prof. Dr. Heiko Kleve	15
Vorwort und Danksagung	19
Einleitung	21
1. Hinführung	21
2. Thematik und Problemstellung	23
3. Ziel der Untersuchung	25
4. Aufbau der Arbeit	27
5. Zusammenfassung und Gesamtschau auf die Arbeit	28
1. Teil: Theorie	31
1. Die Treuhändermentalität als moralischer Diskurs	32
2. Family Business Governance	38
2.1. Familienstrategie	39
2.2. Familienmanagement	42
3. Dynastische Unternehmerfamilien als Unternehmerfamilien 3.0	42
4. Der Doing-Family-Ansatz	45
5. Synthese	49
5.1. Die Parameter der Synthese	50
5.2. Die Treuhändermentalität und die Family Business Governance.	50
5.3. Die Treuhändermentalität und die Unternehmerfamilie 3.0	55
5.4. Die Treuhändermentalität und der Doing-Family-Ansatz	57
5.5. Zwischenfazit	60

2. Teil: Empirie	63
1. Sample	64
1.1. Übersicht der Unternehmerfamilien	64
1.2. Die Unternehmerfamilien und deren Repräsentanten	65
1.2.1. Unternehmerfamilie 1	66
1.2.2. Unternehmerfamilie 2	67
1.2.3. Unternehmerfamilie 3	68
1.2.4. Unternehmerfamilie 4	69
1.2.5. Unternehmerfamilie 5	70
1.2.6. Unternehmerfamilie 6	71
1.2.7. Unternehmerfamilie 7	72
2. Die Forschungsmethode Aktionsforschung	74
3. Der Forschungsprozess	74
4. Engaged scholarship im Forschungsprojekt Big Family Management	76
5. Die Entwicklung des Doing-Business-Family-Ansatzes	77
6. Die qualitative Inhaltsanalyse als Methode zur Datenauswertung	77
6.1. Grundlagen der Kategorienbildung und die Kategorienbildung am Material	78
6.2. Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse	79
3. Teil: Ergebnisse	83
1. Familiäre Herstellungspraxen der Treuhändermentalität	85
1.1. Die distributive Gerechtigkeit im Kontext von Unternehmerfamilien	89
1.2. Unternehmerfamiliäre Folgen der Verletzung von distributiver Gerechtigkeit	90
1.3. Management von distributiver Ungleichheit in der Unternehmerfamilie	94
1.4. Mitspracherecht in Gesellschafter- und Familiendiskussionen	96
1.5. Verzicht auf Zwerganteils Klauseln	97
1.5.1. Zunehmende familiäre Komplexität in der Gesellschafternachfolge	98
1.5.2. Familiäre Komplexitätsreduktion durch »pruning the shareholder tree«	101
1.5.3. Vermeidung von Zwerganteils Klauseln als familiäre Herstellungspraxis	104
1.6. Gleichere Vermögensverteilung durch den Aufbau von Sekundärvermögen	107
1.6.1. Grundlagen zu Family Offices	109

1.6.2. Family-Office-Strukturen in dynastischen Unternehmerfamilien	111
2. Emotionale Herstellungspraxen der Treuhändermentalität	118
2.1. Aufbau einer emotionalen Eigentümerschaft (»Emotional Ownership«)	118
2.1.1. Optimale Voraussetzungen für die Entwicklung von Emotional Ownership	119
2.1.2. Einzelne Maßnahmen zum Aufbau von Emotional Ownership	120
2.1.3. Die Wirkung von Emotional Ownership auf die Treuhändermentalität	123
2.2. Ein glaubwürdiger Standpunkt gegenüber dem Familienvermögen	124
2.2.1. Das Eigentümer-Treuhandmodell – eine moralische Verpflichtung	125
2.2.2. Das Hybridmodell als Mischform	126
2.2.3. Gesellschafterverantwortung im Hybridmodell – Responsible Ownership	127
2.2.4. Verantwortung für die grundlegenden Eigentümergepflichtungen	129
2.2.5. Die praktische Umsetzung der Verantwortung	132
2.2.6. Wann gilt ein Familienvermögensstandpunkt als glaubwürdig?	133
2.3. Steigerung der emotionalen Rendite	135
2.3.1. Emotionaler Wert, emotionale und finanzielle Renditen . .	136
2.3.2. Sechs Gesellschaftertypen	138
2.4. Traditionen und Geschichten	141
2.4.1. Traditionen als Hybridstrukturen	141
2.4.2. Die rhetorische Geschichte als eine besondere Tradierungsform	142
2.4.3. Geschichten und Narrative in Familienunternehmen . . .	144
2.5. Das Familiennetzwerk und Sozialkapital der Unternehmerfamilie	149
2.5.1. Sozialkapital	150
2.5.2. Das Sozialkapital der Unternehmerfamilie	151
2.6. Vermögenskultur und Vermögenspraxis	153
2.6.1. Die besondere Verantwortung vermögender Unternehmerfamilien	157
2.6.2. Identität und Sinnstiftung durch Gemeinnützigkeit in Unternehmerfamilien	158

2.7. Liberale Ansätze zur Veräußerung von Unternehmensanteilen . . .	161
2.7.1. Grundlagen zum Ausstieg von Familiengesellschaftern . . .	161
2.7.2. Übersicht der Gestaltungsmöglichkeiten zum Gesellschafterausstieg	163
2.7.3. Die paradoxe Wirkung von Freiheiten beim Anteilsverkauf	167
2.7.4. Die Individualisierung der Familiengesellschafter	171
2.7.5. Erhalt des Status als Familienmitglied nach Anteilsveräußerung	173
3. Personelle Herstellungspraxen der Treuhändermentalität	176
3.1. Stewards, Bewahrer und Galionsfiguren	176
3.1.1. Die Bedeutung der personellen Zusammensetzung von Gremien	176
3.1.2. Gremiumsvorsitzende und externe CEO als Bewahrer . . .	179
3.2. Die Vertrauensstifter	183
3.2.1. Gründe für familienexterne CEO und ihre Persönlichkeit . .	184
3.2.2. Cultural Fit von familienexternen CEO als Vertrauensgrundlage	185
3.2.3. Aufsichtsräte als Überwachungsgremien	189
3.2.4. Expertise von Aufsichtsräten als Vertrauensgrundlage . . .	190
4. Finanzielle Herstellungspraxen der Treuhändermentalität	193
4.1. Ausschüttungen	197
4.1.1. Das Dilemma der Dividende	197
4.1.2. Die Ausschüttungspolitik der sieben dynastischen Unternehmerfamilien	199
4.1.3. Die hohe Aktualität des geduldigen Kapitals	202
4.1.4. Ausschüttungspolitische Besonderheiten bei den Big Families	205
4.2. Darlehens- und Eigenkapitalverzinsung	212
4.2.1. Gesellschafterdarlehen und Eigenkapitaleinlagen	215
4.2.2. Die Verzinsung von Gesellschafterdarlehen und -einlagen .	216
4.3. Finanzielle Dienstleistungen	220
4.3.1. Steuerliche und rechtliche Beratung in der wachsenden Unternehmerfamilie	222
4.3.2. Steuerliche Themen in dynastischen Unternehmerfamilien	223
4.3.3. Finanzielle Dienstleistungsangebote in dynastischen Unternehmerfamilien	225
4.3.4. Bindung durch finanzielle Dienstleistungen	230
4.4. Unternehmensanteil als transgenerationale Wertanlage	232
4.4.1. Der Shareholder Value in der Finanzökonomie	233

4.4.2. Die Langzeitinvestition der Familiengesellschafter	234
4.4.3. Die Bedeutung des Anteilswertes für die Gesellschafter der Big Families	236
4.4.4. Die familiäre und die finanzielle Identität der Big Families	239
Schlussbetrachtung	243
1. Zusammenfassung von Forschungszielen, Methoden und Ergebnissen	243
1.1. Generelles Statement zum untersuchten Phänomen	243
1.2. Die wesentlichen Erkenntnisse	245
2. Beiträge, Limitationen und zukünftige Perspektiven der Forschung .	251
Literatur	257

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Gesamtschau auf die Arbeit	29
Abbildung 2:	Die Mindmap und das Kategoriensystem	82
Abbildung 3:	Mitspracherecht als Doing der Treuhändermentalität	97
Abbildung 4:	Verzicht auf Zwerganteils klauseln als Doing der Treuhändermentalität	107
Abbildung 5:	Gleichere Vermögensverteilung als Doing der Treuhändermentalität	118
Abbildung 6:	Emotional Ownership als Doing der Treuhändermentalität	124
Abbildung 7:	Glaubwürdiger Vermögensstandpunkt als Doing der Treuhändermentalität	135
Abbildung 8:	Steigerung der emotionalen Rendite als Doing der Treuhändermentalität	138
Abbildung 9:	Sechs Gesellschaftertypen	140
Abbildung 10:	Traditionen als Hybridstrukturen	142
Abbildung 11:	Traditionen und Geschichten als Doing der Treuhändermentalität	148
Abbildung 12:	Familiennetzwerk und Sozialkapital als Doing der Treuhändermentalität	153
Abbildung 13:	Vermögenskultur und Vermögenspraxis als Doing der Treuhändermentalität	161
Abbildung 14:	Liberales Ansätze der Anteilsveräußerung als Doing der Treuhändermentalität	176
Abbildung 15:	Stewards, Bewahrer und Galionsfiguren als Doing der Treuhändermentalität	183
Abbildung 16:	Die Vertrauensstifter als Doing der Treuhändermentalität	193
Abbildung 17:	Ausschüttungen als Doing der Treuhändermentalität	212
Abbildung 18:	Darlehens- und Eigenkapitalverzinsung als Doing der Treuhändermentalität	220
Abbildung 19:	Finanzielle Dienstleistungen als Doing der Treuhändermentalität	232
Abbildung 20:	Unternehmensanteil als Doing der Treuhändermentalität	241
Abbildung 21:	Die vier Herstellungspraxen der Treuhändermentalität	251

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Die zentralen Charakteristika und Strategien der Treuhändermentalität	50
Tabelle 2:	Kennzahlen der untersuchten Unternehmen und Familien	65
Tabelle 3:	Strukturen zum Aufbau von Sekundärvermögen	108
Tabelle 4:	Förderschwerpunkte der Familienstiftungen	153–154
Tabelle 5:	Die Gestaltungsmöglichkeiten zum Gesellschafterausstieg	163–164
Tabelle 6:	Ausschüttungspolitiken	201
Tabelle 7:	Finanzielle Dienstleistungen	221
Tabelle 8:	Die Identitäten von Unternehmerfamilien und ihre Charakteristiken	240

Vorwort von Prof. Dr. Heiko Kleve

Besonders bei sehr alten Familienunternehmen, die über Jahrhunderte ökonomisch erfolgreich geblieben und quantitativ wie qualitativ stetig gewachsen sind, zeigt sich ein interessanter Trend in der Eigentümerstruktur: Der Gesellschafterkreis aus hauptsächlich nur noch entfernt miteinander verwandten Anteilseignern wird zahlenmäßig immer größer. Dies resultiert daraus, dass die Unternehmensanteile seit Generationen egalitär vererbt, alle Nachkommen also gleichermaßen bedacht werden. Dadurch schrumpfen die individuellen Gesellschafteranteile zwar von Generation zu Generation immer weiter, aber die Zahl der Gesellschafter wächst beständig.

In einem Forschungsprojekt am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) namens »Big Family Management«, das meine Kollegen Tom Rösen und Arist von Schlippe initiiert haben und mit dem die vorliegende empirische Untersuchung von Fabian Simons verbunden ist, wiesen alle sieben untersuchten Unternehmerfamilien mindestens 70 Gesellschafter auf. Alle diesbezüglichen familiären Gesellschafterkreise sehen sich in den nächsten Generationen weiteren Expansionen gegenüber, weil sie die egalitäre Vererbungspraxis nicht verändern, sondern in der jeweils etablierten Form fortschreiben wollen. Was außerdem allen gemeinsam ist, ist eine Haltung, die mit diesem Buch detailreich untersucht und hinsichtlich ihrer Genese veranschaulicht wird: die so genannte *Treuhändermentalität* – also die in jeder Generation und von jedem einzelnen Gesellschafter erwartete Übernahme, Pflege, Behütung und transgenerationale Weitergabe des jeweiligen Eigentumsanteils am Unternehmen.

Obwohl eine solche Haltung keine rechtliche Institution ist und ökonomisch durchaus fragwürdig sein kann, weil der Verkauf des Eigentumsanteils wirtschaftlich rationaler sein könnte als dessen Behalt, folgen in den betreffenden Unternehmerfamilien die Gesellschafter dieser Haltung bzw. der Erwartung, die mit der Treuhändermentalität einhergeht. Welche Gründe das hat bzw. wie die Treuhändermentalität in jeder Generation regelmäßig erneut konstruiert sowie psychologisch, emotional und sozial hergestellt wird, ist die zentrale Frage von Fabian Simons. Mit dieser Frage bearbeitet der Autor ein Thema, das im wis-

senschaftlichen Diskurs zu Familienunternehmen und Unternehmerfamilien in dieser Form noch nicht vertieft wurde, weder empirisch noch theoretisch.

Um Licht in das Dunkel der Motivationen der Gesellschafter zu bringen, schließt er passenderweise sowohl an ethnologische Forschungen zu moralischen Diskursen und sozialem Regierungshandeln als auch an aktuelle Theorien der Unternehmerfamilie hinsichtlich deren Organisation, Governance und Wachstum an. Diese Theorien konfrontiert er mit gründlich ausgewerteten Daten. Die daraus abgeleiteten familiären, emotionalen, personellen und finanziellen Herstellungspraxen der Treuhändermentalität, insbesondere in dynastischen Unternehmerfamilien, überzeugen – sowohl in ihrer Herleitung als auch in ihrer differenzierten Beschreibung und Erklärung.

Diese Überzeugungskraft gewinnt die Arbeit daraus, dass der Autor *nicht* in eine Falle getappt ist, die zumeist erst dann schmerzhaft wahrgenommen wird, wenn sie zuschnappt: Er hat die »Treuhändermentalität« eben nicht einfach als bestehendes Phänomen bewertet, das es so »gibt«, wie von ihm in den Unternehmerfamilien gesprochen wird. Vielmehr hat er dieses Sprechen selbst als einen sozialen Konstruktionsprozess dieses Phänomens beschrieben und erklärt. Genau dies nennt er die »Herstellung einer vermögensstrategischen Haltung als soziale Praxis«. Dabei hat der Autor, was hiermit zum ersten Mal in dieser zugleich tiefen und breiten Form bezüglich Unternehmerfamilien geschehen ist, das familiensoziologische Konzept »Doing Family« überzeugend genutzt und mit anderen Diskursen, sowohl aus der Ethnologie als auch aus der Familienunternehmensforschung, kombiniert. Deshalb kann seine theoretische Syntheseleistung als gelungen und sehr angemessen bewertet werden wie ebenfalls seine empirische Veranschaulichung dieser Doing-Prozesse der Herstellung der Treuhändermentalität.

Aus all dem folgt, dass das vorliegende Buch sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis äußerst gewinnbringend ist: Die Familienunternehmensforschung wird mit der Explizierung und Differenzierung der sozialen Herstellungspraxen bereichert. Unternehmerfamilien können einen neuen Blick gewinnen, wie ihre gelebte Praxis der Treuhändermentalität betrachtet werden kann und in ihren Generationen regelmäßig hergestellt und alltäglich vorausgesetzt wird, aber zugleich in der beobachteten Kontinuität auch verunsichern kann. Denn eine der größten Ängste von dynastischen Unternehmerfamilien dürfte es sein, dass diese Haltung bei ihren Gesellschaftern allmählich verlorengeht, was ein Auseinanderfallen der Unternehmerfamilie bzw. des familiären Gesellschafterkreises zur Folge haben könnte. Sollte dies tatsächlich geschehen, so hätte dies auch negative Effekte auf das jeweilige Familienunternehmen, das in seiner wirtschaftlichen Unabhängigkeit und finanziell soliden Ausstattung auf einem stabilen Gesellschafterkreis aufruh.

Im Buch von Fabian Simons, das als Meilenstein unserer Wittener Beschäftigung mit Unternehmerfamilien bewertet werden kann, können betroffene Familien differenziert nachvollziehen, wie ihnen das bisher gelingt, was die Treuhändermentalität in jeder Generation etabliert: ihren sozialen wie wirtschaftlichen Zusammenhalt mit Blick auf die gemeinsame Verantwortung für ihr Familienunternehmen. Das stärkt sowohl das Bewusstsein für diese Prozesse als auch deren nachhaltige Implementierung. Und somit wünsche ich dem Werk eine breite Rezeption in der Praxis wie in der Wissenschaft.

Witten, im Mai 2023

Prof. Dr. Heiko Kleve

Vorwort und Danksagung

Das vorliegende Buch beinhaltet eine gekürzte und inhaltlich leicht angepasste Fassung meiner Dissertationsschrift, die den gleichen Namen trägt und im Januar 2023 von der Universität Witten/Herdecke angenommen wurde.

In dieser Arbeit geht es um die in dynastischen Unternehmerfamilien diskursiv konstruierte »Haltung« der Treuhändermentalität, die in jeder Generation dazu beiträgt, dass sowohl das betriebliche Vermögen oder die Unternehmensanteile als auch das aus Ausschüttungen resultierende private Vermögen der Gesellschafter treuhänderisch verwaltet und an die nächste Generation weitergegeben werden. Obwohl die Treuhändermentalität, etwa durch ihre Förderung von Identität und Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie, dabei helfen kann, großzahlige und mehrgenerationale Gesellschafterkreise vor dem Zerfall zu bewahren, wird ihr von Seiten der Wissenschaft bislang beinahe keine Beachtung geschenkt. Diese Forschungslücke möchte ich mit meinem Dissertationsprojekt schließen.

Dabei möchte ich unter der forschungsleitenden Perspektive des Doing Family wissen, wie es großen deutschen Unternehmerfamilien in jeder Generation erneut gelingt, das von ihnen als »Treuhändermentalität« bezeichnete Phänomen innerhalb des familiären Gesellschafterkreises herzustellen. Diese Arbeit stellt daher nicht nur einen wissenschaftlichen Beitrag dar, sondern hat auf Transgenerationalität ausgerichtete Implikationen für die Praxis.

Bei dieser Dissertation haben mich viele Personen unterstützt, denen ich meinen Dank an dieser Stelle aussprechen möchte. Allen voran möchte ich meinem Doktorvater, Professor Heiko Kleve, von ganzem Herzen für die außerordentlich gute Zusammenarbeit und Betreuung danken. Sein ausgeprägtes Interesse an der Thematik hat die Arbeit um zahlreiche Facetten erweitert. Auch stellte seine motivierende Art einen ständigen Ansporn für mich dar, dieses Projekt erfolgreich abzuschließen. Zudem bin ich auch meinem Zweitgutachter Professor Christoph Schreiber zu großem Dank verpflichtet. Er zeigte großes Interesse an meinen Intentionen im Bereich der Forschung und stand, insbe-

sondere für juristische Diskussionen über die Treuhänderschaft in Familienunternehmen, jederzeit zur Verfügung.

Weiterhin möchte ich auch Professor Tom Rösen und Professor Arist von Schlippe danken, die neben meinem Doktorvater am Forschungsprojekt Big Family Management als Forscher beteiligt waren und mich sehr herzlich in das Projekt mit eingebunden haben. Ein ganz besonderer Dank gebührt PD Dr. Tobias Köllner, der mir im Zuge der Erstellung meiner Dissertationsschrift zahlreiche Anmerkungen und Hinweise gegeben und die Arbeit so mit seinem ethnologischen Blick um vielfältige Impulse erweitert hat.

Abschließend steht mein allergrößter Dank meiner Frau Maryam Simons, meiner Mutter Carolin Simons, meiner Großmutter Marliese Schlenkermann, meinem Großvater Horst Schlenkermann († 2013) und meinem Bruder Julian Simons zu. Diese Arbeit ist ihnen gewidmet. Sie haben mich uneingeschränkt unterstützt und durch ihr starkes Vertrauen in meine Fähigkeiten dauerhaft motiviert.

Wuppertal, im Mai 2023
Fabian Simons

Einleitung

1. Hinführung

Familienunternehmen sind ein einzigartiges Forschungsgebiet, das in den vergangenen Jahren exponentiell gewachsen ist (Sharma et al. 2007, S. 1012, 1014, 1020; Zellweger et al. 2010, S. 54). Die Forschung fokussiert sich u. a., so beschreiben es Thomas Zellweger et al. (2010, S. 54), auf die Erklärung von Unterschieden zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen (z. B. Chrisman et al. 2008, S. 936–937) sowie auf unterschiedliche Variationen im Verhalten von Familienunternehmen (z. B. Chrisman et al. 2008, S. 936–937). Auch die Definition von Familienunternehmen ist eine laufende Diskussion im Forschungsfeld. Die Debatte über »die Familie« selbst ist allerdings begrenzt (Kushins und Behounek 2020, S. 1; Köllner 2022).

In jüngster Vergangenheit kann allerdings ein »shift« von dem Forschungsgebiet der Familienunternehmen zu dem der Unternehmerfamilien beobachtet werden (siehe hierzu exemplarisch Zellweger et al. 2012, S. 140 ff). Ein zentraler Grundsatz für transgenerationales Unternehmertum und damit auch für die Weitergabe von Unternehmensanteilen an Familienmitglieder ist eben nach Zellweger et al. (2012, S. 138–139) der Fokus auf die Familie selbst, unabhängig von jedem individuellen Unternehmen, genauso wie der familiäre Einfluss auf die unternehmerischen Aktivitäten. Die Familie hat also eine enorm hohe Bedeutung, u. a. aufgrund der Aspekte von familiärer Identität (Zellweger et al. 2010, S. 58 ff) und des familiären Zusammenhalts (Kormann 2018, S. 91 ff), für das Forschungsgebiet der Familienunternehmen. Diese Arbeit stellt ein Beispiel für die hohe Bedeutung der Unternehmerfamilie im Forschungsgebiet dar.

Wenn die Familie eine transgenerationale Vision für das Unternehmen verfolgt und sie das Unternehmen kontrolliert, kommen Gefühle von persönlicher und sozialer Erfüllung auf, welche die Familienmitglieder dazu bringen, das Wohl des Unternehmens zu schützen (Arregle et al. 2007, S. 78, 80), die Unternehmensziele über ihre eigenen zu stellen (Zahra et al. 2008, S. 1036–1038) und dem Unternehmen Human-, Sozial- und finanzielles Kapital zur Verfügung zu

stellen (Danes et al. 2009, S. 202–203; Zellweger et al. 2010, S. 56). Genau diese Werte und Verhaltensweisen gilt es auf der Ebene der familiären Gesellschafter herzustellen und zu erhalten.

Der in dieser Arbeit behandelte Typus von Eigentümerfamilien, der durch die zunehmende gesellschaftliche Akzeptanz egalitärer Vererbung von Gesellschafteranteilen an tendenziell alle Nachkommen innerhalb einer Familie entsteht, ist die dynastische Unternehmerfamilie¹. Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke wurde auf die Frage der besonderen Anforderungen an die Governance in solchen Unternehmerfamilien aufmerksam durch Fragestellungen einiger Vertreterinnen und Vertreter von Familienunternehmen, die mit einem solchen großen Kreis an Familiengesellschaftern zu tun haben. Diese trugen Fragen an das WIFU heran. Die Forscher setzten sich im Jahre 2016 erstmalig mit Vertretern dynastischer Unternehmerfamilien zusammen, deren Gesellschafterkreise (zum damaligen Zeitpunkt) bis zu 700 Familienmitglieder umfassten, und führten ein Brainstorming über beobachtete Problemfelder im Rahmen der Governance durch, die durch die Anregungen und Lösungsansätze bisheriger Forschungsarbeiten in der Alltagspraxis nicht umsetzbar waren (siehe hierzu auch Rüsen et al. 2021, S. 1–2).

Eines dieser Problemfelder bilden die Herstellung und der Erhalt der gefühlsmäßigen und wertebasierenden Aufladung der Eigentümerschaft, also die Motivation der Familienmitglieder, an ihrem Gesellschafterstatus festzuhalten (Rüsen et al. 2021, S. 96). Hierfür nutzen dynastische Unternehmerfamilien die »Treuhandmentalität«, die als ein moralischer Diskurs (Köllner 2011) verstanden werden kann.

1 Aufgrund von sprachlicher Vielfalt werden für den in dieser Arbeit relevanten Typ von Unternehmerfamilien, der dynastischen Unternehmerfamilien bzw. der dynastischen Großfamilien, mehrere Begriffe verwendet wie z. B. »Dynastien«, »Familiendynastien«, »Unternehmerfamilien im dynastischen Stadium«, »Unternehmerfamilien 3.0«, »großzahlige«, »große«, »mehrgenerationale« oder »alte« Unternehmerfamilien. Diese Begriffe gelten als Synonyme für den hier betrachteten Unternehmerfamilientyp.

2. Thematik und Problemstellung

»Natürlich haben wir eine allgemeine Grundhaltung zum Vermögen, die wir auch in die Gesellschafter und in die Familie rein kommunizieren, nämlich ›Treuhänder‹, ganz klar: Ihr seid verantwortlich für das Vermögen und ihr habt als ›Treuhandfunktion‹ die Aufgabe, es euren Kindern und Kindeskindern weiter zu vererben, zu verschenken.«

Zitat eines Familienrepräsentanten² aus dem Forschungsprojekt
»Big Family Management«

Die Essenz des Familienunternehmens ist nach David Williams et al. (2013, S. 416) der Wunsch, das Unternehmen an andere in der Familie weiterzugeben. Familienunternehmen sind generell durch den Wunsch nach transgenerationalen Intentionen miteinander verbunden (Wright und Kellermanns 2011, S. 188). »Treuhändermentalität« bedeutet, dass ein Erbe etwas von seinen Eltern bzw. seinen Ahnen bekommt. Das kann er aber nicht sein Eigen nennen, sondern das ist etwas, was er bekommt, um es zu behüten, zu pflegen, bestenfalls zu vermehren und weiterzugeben an die nächste Generation.³

Ein wissenschaftlicher Beitrag, der sich mit der Herstellung der Treuhändermentalität auf der Ebene eines individuellen Gesellschafters auseinandersetzt, wäre ein großer Schritt für den Erhalt der Transgenerationalität und den Fortbestand dieser Unternehmerfamilien und Familienunternehmen.

Über Treuhändermentalität und über ihre Herstellung ist nur sehr wenig bis nichts bekannt, da sie in den Bereich der Familienvermögen fällt (Hennerkes und Kirchdörfer 2015, S. 79), eine Thematik, mit der die meisten Unternehmerfamilien sehr vertraulich umgehen. Die Tatsache, dass es dabei meist um sehr große Familienvermögen geht, erhöht nach Matthias Redlfsen (2004, S. 1) die Sensibilität der Thematik. Das Wissen der Forscher zu diesem Thema beschränkt sich nur auf den im Diskurs der Unternehmerfamilien verwendeten Begriff, allenfalls auf eine Definition sowie einzelne Denk- und Verhaltensweisen von Familiengesellschaftern, die mit der Treuhändermentalität einhergehen.

Da in der Vergangenheit zu dem Thema »Vermögen in Unternehmerfamilien« nur sehr wenige Studien durchgeführt wurden, die mit qualitativen Methoden (z. B. Experteninterviews) arbeiten, konnten Forscher und auch Unternehmer-

2 Im Interesse der Lesbarkeit wurde auf Doppelformulierungen der Geschlechter bzw. das Setzen von »*« verzichtet. Im Verständnis des Autors sind die Begriffe, z. B. für »Treuhänder« oder »Gesellschafterin«, ebenso als männliche, weibliche oder diverse Geschlechtsform zu verstehen. Soweit in Texten personenbezogene Bezeichnungen ausschließlich in männlicher Form aufgeführt sind, beziehen sich diese auf alle Geschlechter in gleicher Weise.

3 Der Forscher wurde durch einen Vortrag seines Betreuers zu dieser Definition der Treuhändermentalität inspiriert (Kleve 2021).

familien sich nur sehr begrenzt mit diesem Thema auseinandersetzen.⁴ Aus diesem Grund war bislang keine professionelle Analyse des Phänomens möglich und es gab auch keine Forschungsarbeit, die sich einzig und allein der Treuhändermentalität widmete. Auch in der deutschen Literatur wird sie nur beiläufig im Zusammenhang mit der Familien- und Vermögensstrategie beschrieben (Wimmer et al. 2018, S. 198, 257; Köllner et al. 2020, S. 201–204).

Zudem scheint auch der Terminus eher in deutschsprachigen Diskursen von Unternehmerfamilien verwendet zu werden. Internationale wissenschaftliche Publikationen, die in dem hier betrachteten Kontext den Begriff »trustee mentality« verwendeten, waren nicht auffindbar. Eine Abhandlung, die sich ausschließlich mit dem Phänomen der Treuhändermentalität befasst, gibt es bislang nicht.

Nicht unerwähnt bleiben sollte allerdings die Diskussion über die *Stewardship-Theorie*, die sich nach Birgit Felden et al. (2019, S. 120) aus der Kritik an den teils rigiden Annahmen der *Prinzipal-Agenten-Theorie* (Daily und Dollinger 1992, S. 118–122) sowie aus Erkenntnissen der empirischen Familienunternehmensforschung entwickelt hat. Die Stewardship-Theorie gilt nach Felden et al. (2019, S. 120–123) als Gegenreaktion auf das opportunistisch geprägte Agentenbild der Prinzipal-Agenten-Theorie und fußt auf einem soziologisch und psychologisch geprägten Erklärungsansatz der Beziehung zwischen den Agenten (hier »Stewards« genannt) und den Stakeholdern eines Unternehmens. Sie erklärt diese Beziehung unter der Prämisse von altruistischem Handeln (Bateson 1990, S. 336, 340). Die Theorie geht mit Blick auf Familienunternehmen davon aus, dass familieninterne und familienexterne Manager als Mitglieder der Geschäftsführung keine opportunistisch handelnden Akteure, sondern »gute Verwalter« (Davis et al. 1997, S. 24ff.) sind. Im Gegensatz zum Agenten verfügt der Steward über den gleichen Interessenskanon wie der Prinzipal und richtet sein Handeln entsprechend an den Zielen des Prinzipals aus.

Bei dem Diskurs der Treuhändermentalität geht es auch um altruistisches Handeln der Familiengeschafter, aber in ihrer Gesellschafterrolle sowie in den Beziehungen innerhalb des Gesellschafterkreises und insbesondere in der Beziehung zwischen der aktuellen Gesellschaftergeneration und den Gesellschafter-Nachfolgern. Das altruistische Handeln wird bei der Stewardship-Theorie hingegen vorrangig in der Beziehung zwischen der operativen Leitung des Familienunternehmens, die sowohl durch familienexterne als auch durch familieninterne Mitglieder wahrgenommen werden kann, und den Eigentümern, d. h. den familiären Gesellschaftern, angesprochen. Die Stewardship-Theorie hilft demzufolge nicht dabei, die Treuhändermentalität besser zu verstehen, da

4 Studien, die das Thema Vermögen in Unternehmerfamilien mit quantitativen Methoden behandeln, existieren demgegenüber schon (vgl. exemplarisch Michiels et al. 2017).

sie vorrangig das altruistische Handeln der operativen Leitung des Familienunternehmens als Steward erklärt. Die Diskussion über die Treuhändermentalität stützt sich auf die grundlegend andere Beziehung zwischen familiären Gesellschaftern und ihren Nachfolgern in dieser Rolle und nicht auf die Beziehung zwischen dem Management und den Eigentümern.

Als Folge von nur unzureichender Literatur und Praxis sowie aufgrund der hohen Wichtigkeit des Erhalts der Transgenerationalität für Familienunternehmen soll diese Arbeit ein wissenschaftlicher Beitrag sein und Implikationen für die Praxis haben. Sie soll zeigen, wie die Treuhändermentalität bei jedem individuellen Familiengeschafter hergestellt werden kann.

3. Ziel der Untersuchung

Das Ziel der hier vorliegenden Forschungsarbeit ist die Untersuchung der Herstellung der Treuhändermentalität auf Gesellschafterebene. Folgende Forschungsfrage bildet dabei den Ausgangspunkt der Arbeit:

Welche Praxen der Herstellung von Familie und Gesellschafterkreis werden von Seiten großer deutscher Unternehmerfamilien im Sinne der Doing-Business-Family-Perspektive angewendet, um das von den Unternehmerfamilien als »Treuhändermentalität« bezeichnete Phänomen innerhalb des familiären Gesellschafterkreises herzustellen?

Zur Beantwortung dieser Frage wurden dem Forscher Daten, die im Rahmen des Forschungsprojekts »Big Family Management« (2017–2021) erhoben wurden, zur Verfügung gestellt. Die Datenerhebung erfolgte mithilfe der Forschungsmethode Aktionsforschung, eines Prozesses, der praktisches Handeln und wissenschaftliches Arbeiten als gemeinsames Handeln zwischen Forscher und Forschungsobjekt auffasst (Moser 1977, S. 12; Burns 2011, S. 112ff.; Kemmis et al. 2014). Die Erhebungen fanden in Form von Arbeitskreisen bzw. Gesprächen und Diskussionen statt, die sich an Frage- und Antwortbögen zu bestimmten Schwerpunktthemen orientierten. Diese wurden vorab zur Beantwortung an die Repräsentanten der (gemessen an der Zahl der Familiengeschafter) sieben größten deutschen Unternehmerfamilien versendet.

Großzahlige und mehrgenerationale Unternehmerfamilien (Dynastien, vgl. hierzu Jaffe und Lane 2004, S. 82) gewinnen in der Familienunternehmensforschung zunehmend an Bedeutung. Die Anzahl individueller familiärer Gesellschafter, also von Familienmitgliedern, die zeitgleich auch Anteilseigner des Familienunternehmens sind, ist in vielen Unternehmen aufgrund zunehmender egalitärer Vererbung (Kormann 2017, S. 270–275) in den letzten Jahrzehnten

stark gestiegen und es sind mehrgenerationale und großzahlige Unternehmerfamilien entstanden (Köllner et al. 2020, S. 192, 209). Köllner et al. (2020, S. 192) gehen von mindestens 30 deutschen Unternehmen mit großzahligen Gesellschafterkreisen von 50 und mehr Familiengeschaftern aus. Ihre Analyse lässt die Vermutung zu, dass die Anzahl dieser dynastischen Großfamilien in den nächsten Jahren sprunghaft ansteigen wird, denn es existiert eine allgemeine gesellschaftliche Tendenz, Nachkommen gleichartig zu behandeln und dementsprechend die Gesellschafteranteile egalitär zu vererben (Köllner et al. 2020, S. 195). Lange Zeit dominierende Vererbungsformen wie etwa die »Kronprinzenregelung« verlieren an Relevanz (Kleve et al. 2020, S. 516).

Die Diskussion über die Bedeutung unterschiedlicher Größenklassen von Gesellschafterkreisen für die Family Governance ist notwendig, da sich in einer Unternehmerkleinfamilie mit weniger als zehn Mitgliedern ganz andere familienstrategische Aufgaben und Dynamiken zeigen als in einem familiären Gesellschafterkreis mit mehreren hundert Mitgliedern (Köllner et al. 2020, S. 195).

Den Forschern ging es darum, einen gemeinsamen Ansatz der Wissensgenerierung, bei dem Forscher und Beforschte gleichermaßen eingebunden sind (»Engaged Scholarship«, van Helvert-Beugels et al. 2020a), zu realisieren. In dieser Arbeit wurden die erhobenen Daten personell getrennt ausgewertet. Der Forscher hatte dementsprechend die Rolle eines externen Gutachters.

Bei der Datenauswertung wurde auf das Verfahren der Qualitativen Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung nach Philipp Mayring (2015) zurückgegriffen, einer interpretativen Form der Datenauswertung in hermeneutischer Tradition. Die Forschungsfrage übernahm bei der Datenauswertung eine Suchrasterfunktion. Die Kategorienbildung erfolgte unmittelbar an den empirischen Daten, ohne bewusste Vorannahmen, um neue und tiefe Erkenntnisse über die Herstellung der Treuhändermentalität zu gewinnen. Ein großer Teil der Datenauswertung und spezifisch die Kategorienbildung erfolgten in handschriftlicher Form, ohne Zuhilfenahme von computergestützten automatisierten Methoden.

Der Forscher vermutet einen Zusammenhang zwischen dem Phänomen der Treuhändermentalität und den theoretischen Grundlagen der Family Business Governance, der dynastischen Unternehmerfamilie und dem Doing-Family-Ansatz. Der Doing-Family-Ansatz ist ein praxeologischer Ansatz aus der Familiensoziologie, der von einer Forschungsgruppe am Deutschen Jugendinstitut e. V. entwickelt wurde. Dieser Ansatz geht, basierend auf dem veränderten Modus von Familien in Deutschland ab den 1970er Jahren, davon aus, dass eine Familie eine »aktive Herstellungsleistung« ist, die es gegenüber den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu erhalten gilt (Jurczyk et al. 2014, S. 10–11; Jurczyk 2020a, S. 7–8).

Ein Zusammenhang von Treuhändermentalität und Family Business Governance wird angenommen, da die im Diskurs der Unternehmerfamilien konstruierte Treuhändermentalität, welche auf die Transgenerationalität der Eigentümerschaft in Familienhand abzielt, vermutlich eine Wirkung auf die Form des Regelwerks einer Family Business Governance (Koeberle-Schmid et al. 2018) entfaltet, insbesondere auf die dort zu verortende Vermögensstrategie, die eine Unternehmerfamilie im Rahmen einer Familienstrategieentwicklung (Köllner et al. 2020) schaffen kann. Eine Verknüpfung der Treuhändermentalität mit der dynastischen Unternehmerfamilie (Kleve et al. 2020) wird von Forscherseite angenommen, weil eine Treuhändermentalität vermutlich erst infolge eines bestimmten Grades von Familien- und Anteilszersplitterung und den damit einhergehenden emotionalen und finanziellen Vor- und Nachteilen entsteht. Mit Blick auf den Zusammenhang von Treuhändermentalität und Doing Family (Jurczyk 2020b) wird angenommen, dass sich ein praxeologischer Ansatz aus der Familiensoziologie, der vorrangig auf die Herstellung von Familie abzielt, auch dazu eignen könnte, eine Treuhändermentalität herzustellen, die inhaltlich auf die Familie und Familienwerte gerichtet ist. Hierfür muss allerdings zunächst überprüft werden, wie eine Übertragung des Doing-Family-Ansatzes im Stadium der dynastischen Unternehmerfamilie aussehen könnte.

Diese vermuteten Zusammenhänge werden im Theoriekapitel in Form einer Synthese herausgearbeitet.

4. Aufbau der Arbeit

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten die Problemstellung und Zielsetzung beleuchtet wurden, erfolgt im ersten Teil eine Erörterung der theoretischen Grundlagen dieser Arbeit. Das Theorie- und Synthesekapitel ist folgendermaßen aufgebaut: In einem ersten Schritt erfolgt eine ausführliche Beschreibung der Treuhändermentalität und von theoretischen Grundlagen aus der Familienunternehmensliteratur, bei denen eine Verbindung mit dem Phänomen angenommen wird. In einem zweiten Schritt wird eine Synthese vorgenommen, die sich inhaltlich mit der Übertragbarkeit des Phänomens auf die theoretischen Grundlagen auseinandersetzt.

Im zweiten Teil werden die methodischen Grundlagen der Forschungsarbeit vorgestellt. Hierzu erfolgt zunächst eine Beschreibung des Samples und des Forschungsdesigns. Die weiteren Abschnitte haben die Datenauswertung zum Inhalt.

Die Darstellung der Forschungsergebnisse im dritten Teil richtet sich nach den verdichteten thematischen Hauptkategorien der Datenauswertung. Sie ist in vier große Abschnitte bzw. Herstellungspraxen der Treuhändermentalität unterteilt:

familiäre, emotionale, personelle und finanzielle. Die Vorstellung jeder einzelnen Praxis und der dazugehörigen Subkategorien beinhaltet deren theoretische Verortung, vor allem aber begründende Ausführungen, warum die jeweilige Praxis für die Herstellung der Treuhändermentalität als förderlich eingestuft wurde.

In der Schlussbetrachtung wird im ersten Abschnitt ein abschließendes Statement zum Phänomen abgegeben. Im zweiten Abschnitt werden die wesentlichen Erkenntnisse der Datenauswertung zusammengefasst. Zum Schluss werden im dritten Abschnitt die Beiträge und Limitationen sowie sich daraus ergebender weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt.

5. Zusammenfassung und Gesamtschau auf die Arbeit

Die Einleitung dient dazu, das Phänomen der Treuhändermentalität einzuführen, das Ziel der Untersuchung sowie den Aufbau und die Relevanz dieser Forschungsarbeit zu beschreiben.

Die Treuhändermentalität kann als ein moralischer Diskurs in dynastischen Unternehmerfamilien verstanden werden, der den Erhalt der Transgenerationalität und den Fortbestand von Unternehmerfamilien und Familienunternehmen fördert. Aufgrund der diskreten Behandlung des Themenbereiches Familienvermögen und des Mangels an Theorien zur Erklärung der Treuhändermentalität wurde eine Forschungsfrage formuliert, die auf die Herstellung dieser abzielt. Die bereits erhobenen Daten und die sieben Unternehmerfamilien bieten eine ideale Möglichkeit, um die Herstellung der Treuhändermentalität zu untersuchen.

Eine qualitative Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung wird als der richtige Weg gesehen, um neue Erkenntnisse über das Phänomen zu erlangen. Mithilfe der theoretischen Grundlagen, die im ersten Teil der Arbeit eingeführt werden, wird ein Fundament zum Verständnis der Treuhändermentalität gelegt.

Die folgende Abbildung zeigt eine konsistente Gesamtschau dieser Arbeit. Sie verdeutlicht, in welchem Zusammenhang die einzelnen Teile, Kapitel und Abschnitte für die Erklärung der Treuhändermentalität stehen (siehe Abbildung 1).

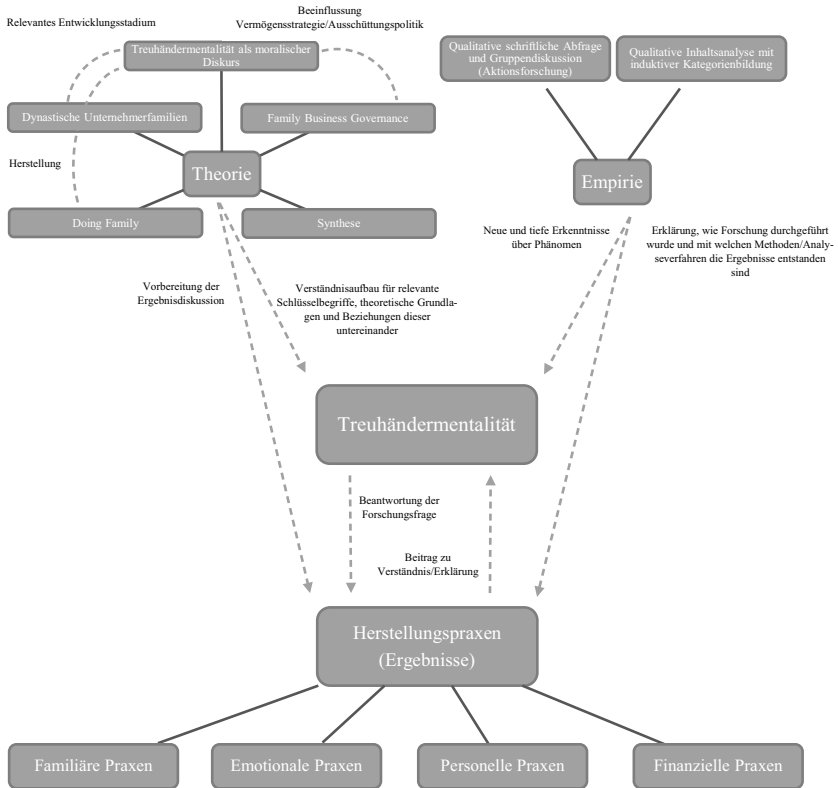


Abbildung 1: Gesamtschau auf die Arbeit (eigene Darstellung)

1. Teil: Theorie

Im Theorieteil wird eine wissenschaftliche Forschungsbasis für die Beantwortung der Forschungsfrage geschaffen. Die Ausführungen dieses Kapitels dienen damit der Vorbereitung der Ergebnisdiskussion.

Das Theoriekapitel dieser Arbeit ist folgendermaßen aufgebaut: In Kapitel 1 wird zu Beginn das Verständnis der Treuhändermentalität als moralischer Diskurs im Kontext von russischen Unternehmern beschrieben. Weiterhin wird das Konzept der Gouvernamentalität im Kontext der Treuhändermentalität eingeführt. Zudem wird mithilfe der rechtsgeschäftlichen Treuhand aus dem bürgerlichen Recht und dem Habituskonzept verdeutlicht, warum die familiären Gesellschafter dynastischer Unternehmerfamilien die Begriffe »Treuhänder« und »Mentalität« verwenden, um den hier betrachteten Diskursstandpunkt zu umschreiben. Mit den theoretischen Ausführungen zum Diskursstandpunkt Treuhändermentalität soll ein Verständnis für die in dieser Arbeit relevanten Schlüsselbegriffe aufgebaut werden.

Das Kapitel 2 führt die theoretische Grundlage der Family Business Governance ein. Während die *Business* Governance nur sehr oberflächlich erläutert wird, erfolgt eine Beschreibung der *Family* Governance anhand der Familien- und Vermögensstrategie sowie ihrer Umsetzung in die Praxis mithilfe des Familienmanagements. Die Family Business Governance wird als relevante theoretische Grundlage eingeführt, weil der Standpunkt Treuhändermentalität in Diskussionen von Unternehmerfamilien über Themenbereiche der Governance angesprochen wird, insb. wenn es um eine gemeinsame Vermögensstrategie geht.

In Kapitel 3 wird die theoretische Grundlage der dynastischen Unternehmerfamilie eingeführt. Neben der Vererbungsform »egalitäre Vererbung« werden die dynastische Unternehmerfamilie als Netzwerk sowie die besonderen Aufgaben, die sich bei der Family Governance in diesem unternehmerfamiliären Entwicklungsstadium stellen, dargelegt. Die dynastische Unternehmerfamilie wird in dieser Arbeit als relevantes theoretisches Konzept eingeführt, weil der Standpunkt der Treuhändermentalität von Familienmitgliedern vertreten wird,

die aus einer Unternehmerfamilie stammen, welche sich in diesem Evolutionsstadium befindet.

In Kapitel 4 wird der Doing-Family-Ansatz aus der Familiensoziologie vorgestellt. Neben den drei Grundformen zur Herstellung von Familie werden die Handlungsdimensionen und die Handlungsmodi von Familie sowie der carezentrierte Familienbegriff eingeführt. Der Doing-Family-Ansatz wird als relevantes theoretisches Konzept beschrieben, weil er als praxeologischer Ansatz auf die Herstellung von Familie abzielt und so eine Hilfestellung für die Forschungsfrage ist, die auf eine Doing-Perspektive für die Treuhändermentalität abzielt.

Das Kapitel 5 beinhaltet eine Synthese der eingeführten relevanten theoretischen Grundlagen und Konzepte mit dem Diskursstandpunkt der Treuhändermentalität:

Die Zusammenführung von Treuhändermentalität und Family Business Governance erfolgt mithilfe einer unternehmerfamiliären Meta-Identität (Clan-Identität). Die Synthese von Treuhändermentalität und dynastischer Unternehmerfamilie orientiert sich an den emotionalen und finanziellen Auswirkungen für die Familiengesellschafter, die mit der Familien- und Anteilszer-splitterung in diesem unternehmerfamiliären Entwicklungsstadium einhergehen. Bei der Synthese von Treuhändermentalität und Doing Family wird in einem ersten Schritt für die dynastische Unternehmerfamilie dargelegt, warum eine Herstellung von Familie auf dieser Entwicklungsstufe mit einem praxeologischen Ansatz notwendig ist. In einem zweiten Schritt wird dargelegt, warum eine praxeologische Herstellung der Treuhändermentalität im Stadium der dynastischen Unternehmerfamilie geboten ist.

Durch die Synthese werden die eingeführten theoretischen Grundlagen und Konzepte in einen Zusammenhang mit der Treuhändermentalität gebracht. Die Beziehung des Phänomens zu den anderen Elementen des Theoriekapitels kann auf diese Art und Weise erklärt werden.

1. Die Treuhändermentalität als moralischer Diskurs

Der moralische Diskurs über die Finanzierung der Bautätigkeiten von russisch-orthodoxen Kirchen in Russland, der in den folgenden Abschnitten im Kontext der Treuhändermentalität erörtert wird, stellt eine relevante theoretische Grundlage dieser Arbeit dar, weil er einen mit der Treuhändermentalität vergleichbaren Abgrenzungsdiskurs darstellt, der gleichermaßen einen finanziellen und nichtfinanziellen Standpunkt beinhaltet. Auch die beiden Begriffe »Treuhänder« und »Mentalität« sind jeweils theoretisch zu diskutieren, um zu verdeutlichen, warum die Familienmitglieder diese Begriffskomposition zur Um-

schreibung des Phänomens verwenden. Das Konzept der »Gouvernementalität« wird in diesem Kapitel im Zusammenhang mit der Treuhändermentalität eingeführt, weil es ein Konzept ist, mit dessen Hilfe der Erziehungsaspekt des treuhänderischen Standpunktes verdeutlicht werden kann.

Die Treuhändermentalität ist kein feststehender Terminus im wissenschaftlichen Diskurs, sondern ein *moralischer Diskurs*, der in dynastischen Unternehmerfamilien mit besonders großzahligen Gesellschafterkreisen gepflegt wird und verschiedene Konsequenzen, wie etwa Transgenerationalität, Sinnstiftung oder Zusammenhalt, erzeugt (Lansberg 1999, S. 75 ff.; Kormann 2018, S. 91 ff.). Großzählige und mehrgenerationale Unternehmerfamilien definieren sich nicht mehr allein über Blutsverwandschaft und Eigentum. Letztere sind nur geeignete Voraussetzungen für die Mitgliedschaft im familiären Gesellschafterkreis/den Gesellschafterstatus, mehr aber auch nicht (Kleve et al. 2020, S. 518). Aus diesem Grund wird in dynastischen Unternehmerfamilien ein moralischer Diskurs über viel weitreichendere Aspekte des Gesellschafterdaseins wie z. B. Identität oder Transgenerationalität geführt, der auf Gesellschafterebene zu einem Standpunkt gegenüber dem Familienvermögen beitragen soll. Dieser kann in großzahligen und mehrgenerationalen Unternehmerfamilien sehr hilfreich sein, da er den Gesellschafterkreis vor seinem Zerfall bewahren kann, denn die beschriebenen Aspekte sind auf Gesellschafterebene durch den alleinigen Status der Mitgliedschaft nicht einfach qua Natur gegeben. Sie müssen hergestellt werden.

Einen vergleichbaren moralischen Diskurs beschreibt Köllner (2011) im Zusammenhang mit seinen ethnographischen Untersuchungen über die Finanzierung der Bautätigkeiten von russisch-orthodoxen Kirchen in Russland.

In seinem Beitrag spricht Köllner (2011, S. 192) von konfliktären öffentlichen Diskursen in der Stadt Vladimir, die zwei Arten von Kirchenbautätigkeiten betreffen: Kirchen, die aus »Gold« gebaut sind (»churches built with gold«), und Kirchen, die aus »Tränen« gebaut sind (»churches built with tears«). Im ersten Fall werden Spenden von Wohlhabenden, von denen die meisten Unternehmer sind, als finanzielle Mittel zum Aufbau der Kirchen gesammelt. Dieses Vorgehen ist allerdings nicht unumstritten, da einige Personen, vornehmlich Gläubige, die den Spenden zugrundeliegende Motivation der Unternehmer infrage stellen und diese mit ihren eigenen Bußen bzw. der eigenen harten körperlichen Arbeit, die sie zum Aufbau der Kirchen geleistet haben (»churches built with tears«), vergleichen. Für diese Personen liegt der Schwerpunkt nicht auf der Schönheit oder der Quantität der errichteten Kirchen, sondern auf den Beschwerlichkeiten der körperlichen Arbeit, um die Kirchen aufzubauen. Der Aspekt der Buße spielt hierbei für die Gläubigen eine zentrale Rolle. Ihre Bewertungen basieren, in Abgrenzung zu einer ökonomischen Kalkulation, im Wesentlichen auf dem Respekt für asketische Ideale wie z. B. harte körperliche Arbeit oder angemessenes Fasten (Köllner 2011, S. 208–209).

Der moralische Diskurs, der in dynastischen Unternehmerfamilien im Hinblick auf die Unternehmensanteile bzw. auf eine Art »Haltung« der Familienmitglieder gegenüber dem Familienvermögen geführt wird, ist vergleichbar mit dem moralischen Diskurs, der in Russland über die Finanzierung der Bautätigkeiten von Kirchen geführt wird. Denn auch in diesen Unternehmerfamilien wird ein Abgrenzungsdiskurs geführt, bei dem die Treuhändermentalität als Gegenmodell der Investorenmentalität diskursiv gegenübergestellt wird.

Auf der einen Seite existieren Familienmitglieder und Gesellschafter, die ihre Unternehmensanteile als eine *Investition*, auf die es eine angemessene Rendite zu erzielen gilt, ansehen. Diese Perspektive hat, ähnlich wie die Unternehmerperspektive »churches built with gold«, einen finanziellen Schwerpunkt und wird im Diskurs der Unternehmerfamilien als »Investorenmentalität« bezeichnet. Auf der anderen Seite steht die Auffassung von Familiengeschaftern, die mit dem Unternehmensanteil mehr als nur eine finanzielle Investition (Lane et al. 2006, S. 159), vor allem *Identität*, verbinden. Diese Gesellschafter erwarten (auch von sich selbst), dass der ideell hoch besetzte Unternehmensanteil (Simon et al. 2017, S. 193) im Wert erhalten/gesteigert an die nächste Gesellschaftergeneration weitergegeben und in keinem Fall veräußert wird. Diese Perspektive wird im Diskurs von den Mitgliedern der Unternehmerfamilien als »Treuhändermentalität«⁵ bezeichnet, anders gesagt: Die Familiengeschafter sehen sich als »Treuhänder« ihres Familienvermögens.

Die Familiengeschafter, die sich selbst als Treuhänder im Rahmen des Diskurses bezeichnen, stellen, ähnlich wie die Gläubigen und Gemeindemitglieder der russisch-orthodoxen Kirche, ein Investorendenken mit Blick auf den Unternehmensanteil infrage, weil sie mit ihrem Anteil die Mühsale, Aufwendungen und die Verzichtsbereitschaft ihrer Vorfahren über Generationen verknüpfen. Man könnte vielleicht auch sagen, dass der Anteil und dessen aktueller Wert aus der Perspektive eines Treuhänders auch aus Tränen und nicht aus Gold entstanden ist. Diese Perspektive ermöglicht den Treuhändern eine »moralische Überlegenheit« (Köllner 2011, S. 192) gegenüber den Familienmitgliedern zu beanspruchen, die sich als Investoren des Familienvermögens verstehen.

Die Treuhänder sehen den Anteil als ein Geschenk ihrer Vorfahren an (Aronoff und Ward 2011a, S. 83) und kritisieren einen schlechten Umgang mit diesem ererbten Vermögenswert in aktuellen Generationen. Sie richten die Erwartung an ihr eigenes Gesellschafterdasein, aber auch an die anderen Gesellschafter der Familie, dass der Unternehmensanteil, genau wie bei den Gesellschaftervorfahren, zu pflegen und an die nächste Generation weiterzugeben ist. Eine Investorenmentalität als eine Art »Anspruchshaltung« gegenüber hohen Dividenden oder gegenüber der Möglichkeit, die finanziellen Mittel, die in dem

5 Häufig wird in den Diskursen auch vom »Treuhändergedanken« gesprochen.

Unternehmensanteil gebunden sind, freizusetzen, wird von den Treuhändern als mangelnder Respekt vor den Leistungen der Vorfahren bewertet.

Der in dieser Arbeit betrachtete Diskursstandpunkt setzt sich aus zwei Begriffen zusammen: »Treuhänder« und »Mentalität«.

Der Begriff »Treuhänder« stammt ursprünglich aus dem Bürgerlichen Recht von der Institution der »rechtsgeschäftlichen Treuhand«, bei welcher ein Treuhänder die Rechtsmacht über Vermögensgegenstände ausübt, die ihm »zu treuen Händen« qua Vertrag durch einen Treugeber übertragen wurden (Zerres 2019, S. 94).⁶ Einem Treuhänder werden Rechte zur Ausübung *in eigenem Namen* eingeräumt mit der Einschränkung, dass er sie nur *in fremdem Interesse* ausüben darf. Er tritt nach außen hin frei auf, ist aber im Innenverhältnis gegenüber dem Treugeber beschränkt (Liebich und Mathews 1983, S. 17; Klunzinger 2013, S. 208).

Der moralische Diskurs, den die dynastischen Unternehmerfamilien führen, kann als eine *soziale Zukunftskonstruktion* verstanden werden. Die aktuellen Gesellschaftergenerationen sprechen davon, dass sie sich selbst als Treuhänder und Treugeber der nächsten Generation sehen, und dass auch alle anderen Gesellschafter, insbesondere die zukünftigen Generationen, Treuhänder und Treugeber des Familienvermögens (also der Anteile und des überwiegend aus Ausschüttungen resultierenden Privatvermögens) sind. Mit einem derartigen Verständnis der Treuhänderschaft in Unternehmerfamilien kann kein objektives Vertragsverhältnis zwischen den Gesellschaftergenerationen vorliegen, da ein Großteil der zukünftigen Eigentümergeneration noch gar nicht gezeugt wurde und somit auch keine Vertragspartei im Sinne eines zivilrechtlichen Treuhandverhältnisses werden kann, weil sie noch kein eigenständiges Rechtssubjekt ist (Klunzinger 2013, S. 35 ff., 97 f.). Die Treuhänderschaft in großen Familiendynastien ist vielmehr ein subjektiver Gedanke in den Köpfen der Gesellschafter, allerdings kein objektives rechtliches Treuhandverhältnis.

Der Begriff »Treuhänder« wird in dem hier vorliegenden Kontext von den Gesellschaftern wegen der »Treue zur Familie« verwendet und stellt darauf ab, dass der Unternehmensanteil nicht veräußert wird. Er wird einerseits wegen des Verwaltungsaspektes, der mit einer Treuhandenschaft einhergeht, und andererseits wegen seiner emotionalen und moralischen Aufladung verwendet.

Eine Möglichkeit, um die Mentalität im Kontext des hier vorliegenden Standpunktes zu verdeutlichen, ist das Habituskonzept nach Bourdieu. Dieses Konzept hat das theoretische Potenzial, die Treuhändermentalität in einen breiteren gesellschaftstheoretischen Rahmen einzuordnen (Mander 1987, S. 433). Der »Habitus« kann nach Bourdieu (1989a, S. 277 f.) als das Erzeugungsprinzip

6 Die »Treuhand« ist eine allgemeine Institution des Privatrechts bzw. eine Schöpfung der Rechtsprechung und Wissenschaft, allerdings keine feste gesetzliche Regelung im Bürgerlichen Gesetzbuch (Löhnig 2006, S. 8).

und das Klassifikationssystem, also als die Quelle (Barry 2006, S. 36) für das treuhänderische Wahrnehmen, Denken und Verhalten der Familiengesellschaft angesehen werden. Der Habitus eignet sich dazu, die treuhänderische Praxis, welche ökonomisch als widersprüchlich (ungewohnt) aufgefasst werden könnte, zu »entschlüsseln« und zu analysieren (Weiß 2009, S. 33). Der Habitus ist, angelehnt an Bourdieu (1987, S. 120) und Alexander Lenger et al. (2013, S. 22), dafür verantwortlich, dass eine geregelte Praxis hinsichtlich des Familienvermögens der Unternehmerfamilien hervorgebracht wird, die sich an bestimmten Haltungen (z. B. gegenüber Dividendenzahlungen) ablesen lässt.

Für die treuhänderische »Habitusformierung« (Bourdieu 1987, S. 122) ist die *Sozialisation der Kinder* in den Gesellschafterfamilien verantwortlich. Angelehnt an Lenger et al. (2013, S. 26) wird durch die (bei Bourdieu stärker gewichtete) Primärsozialisation eine bestimmte »Flugbahn« im Hinblick auf den treuhänderischen Habitus vorgegeben, die später allerdings noch durch verschiedene Einflüsse der erweiterten Familiendynastie modifiziert werden kann.

Der Habitus ist zudem durch die spezifische gesellschaftliche Position geprägt, die Angehörige einer sozialen Gruppe innerhalb einer Sozialstruktur einnehmen (Lenger et al. 2013, S. 14). Die treuhänderische Diskursposition verschafft den Familienmitgliedern eine bestimmte soziale Position (Weiß 2009, S. 36) innerhalb ihrer eigenen Familie, aber auch gegenüber den Familienmitgliedern anderer Unternehmerfamilien, und ermöglicht damit auch *Exklusivität* und *Distinktion* (Bourdieu 1989a, S. 270).

Hinter dem dominanten Diskurs, der über die Treuhändermentalität geführt wird, steht die Absicht, die nächsten heranwachsenden Gesellschaftergenerationen in die Unternehmerfamilie miteinzubeziehen. Denn die großen Unternehmerfamilien, die im Fokus dieser Forschung stehen, können als aktive Eigentümerfamilien, deren Familienmitglieder nicht operativ im Unternehmen tätig sind, verstanden werden (vgl. hierzu Rösen et al. 2012, S. 97). Der Diskurs soll daher auch eine Orientierungshilfe für deren zukünftiges Gesellschafterdasein darstellen.

Der Diskursstandpunkt der Treuhändermentalität kann aber auch im Sinne der politischen Theorie der »Gouvernementalität« (»gouvernementalité«)⁷ von Michel Foucault als etwas verstanden werden, das dazu da ist, um die aktuelle und zukünftige Gesellschaftergeneration zu regieren, d. h. zu lenken und zu steuern. Er kann angelehnt an Foucault (1994, S. 116–117) und Svetlana Ris-

7 Entgegen vielen Interpretationen im deutschsprachigen Raum kann das Wort »gouvernementalité« nicht durch die Zusammensetzung von »gouvernement« (Regierung) und »mentalité« (Mentalität/Denkweise), also »Regierungsmentalität«, übersetzt werden. Es leitet sich von »gouvernemental« ab und bezeichnet je nach Verwendung das Strategiefeld der Machtbeziehungen oder die spezifischen Merkmale der Regierungstätigkeit (Foucault 2004; KRASS kritische assoziationen 2022).

tovski-Slijepcevic et al. (2010, S. 468) als Erziehungspraktik und damit als ein Teilbereich der Steuerung (vgl. hierzu Beljan 2020, S. 328–330) der Unternehmerfamilie verstanden werden, der das Verhalten der familiären Gesellschafter formt. Denn der Begriff der »Regierung« meint bei Foucault nicht allein staatliche Institutionen und politische Systeme, sondern sämtliche Prozeduren, mit denen die Menschen einander führen. Die »Gesamtproblematik des Regierens im Allgemeinen« umfasst die Führung von Menschen in vielen möglichen Aspekten und daher auch die Leitung der Familie (Foucault 1994, S. 286f.; 2004, S. 136).

Das Ziel hinter der Diskussion über die Treuhändermentalität ist die Steuerung der Gesellschafter, insbesondere der kommenden Generationen, hinsichtlich eines treuhänderischen Umgangs mit den Unternehmensanteilen und dem Vermögen. Sie kann daher angelehnt an Ristovski-Slijepcevic et al. (2010, S. 468) auch als *sozialer Standard* für das Verhalten beim Umgang mit dem Familienvermögen gesehen werden, der den Gesellschaftern immer wieder vor Augen geführt wird.

Die Steuerung mithilfe der Diskursposition »Treuhändermentalität« findet angelehnt an Foucault (1994, S. 286f.) sowohl in den Kleinfamilien als auch über die Gremien der dynastischen Unternehmerfamilie statt. Die aktuelle Gesellschaftergeneration und insbesondere die Gremienmitglieder geben, angelehnt an John Coveney (1998, S. 461, 466) und Ristovski-Slijepcevic et al. (2010, S. 468), ihr Expertenwissen für einen geeigneten Umgang mit den Anteilen und dem Vermögen an die nächste Gesellschaftergeneration weiter. Dieses Expertenwissen soll der Next Generation (NextGen) dabei helfen, ihre Bedürfnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen zu bewerten, damit sie »gute Gesellschafter« werden können. Angelehnt an Coveney (1998, S. 462) werden über den Diskurs der Treuhändermentalität also Rationalitäten entwickelt, um verschiedene Praktiken zu normalisieren, mit denen die Gesellschafter verantwortlich ihre Pflichten hinsichtlich des Vermögens erfüllen können. Passend zu Foucault (2005, S. 256) versucht die jeweils aktuelle Gesellschaftergeneration damit die Wahrscheinlichkeit des Verhaltens der nächsten Gesellschaftergeneration zu beeinflussen, so dass durch die Diskursposition »Treuhändermentalität« auch *Macht* in der Unternehmerfamilie ausgeübt wird.

Da die Regierung bzw. die Steuerung nach Foucault (2005, S. 256) aber nicht nur politische Herrschaft (regiert werden), sondern auch *Subjektivität* (sich selbst regieren) integriert, kann davon ausgegangen werden, dass die Familiengesellschafter sich auch (widerstandslos) durch verinnerlichte Normen und Wertvorstellungen an den Treuhandgedanken anpassen. Die Gesellschafter werden demnach nicht zu dieser konstruierten Haltung gezwungen, sondern haben sie auch als Norm oder Wertvorstellung verinnerlicht. Der Treuhandgedanke wird damit auch durch die individuelle Selbstregierung der Familiengesellschafter aufrechterhalten.

Der Diskurs der Treuhändermentalität ist allerdings, angelehnt an Philipp Sarasin (2005, S. 176), nicht nur ein Führungsbestandteil, sondern auch ein Ausdruck der Sorge für die nächste Gesellschaftergeneration im Hinblick auf einen langfristigen und transgenerationalen Umgang mit dem Vermögen. Schließlich ist die Treuhändermentalität kein feststehender wissenschaftlicher Terminus, so dass es in dieser Arbeit nicht um das »Was«, sondern um die Herstellung einer im Diskurs der Unternehmerfamilien konstruierten Haltung, also um das »Wie« der Treuhändermentalität geht. Eine zentrale Annahme des Forschers ist, dass es das in den Diskursen beschriebene Phänomen nur geben kann, wenn von Seiten der Familie bestimmte Prozesse zu dessen Herstellung angewendet werden. Die Treuhändermentalität wird demnach als etwas angesehen, das durch die Unternehmerfamilie *hergestellt* werden muss, da es sonst nicht »existieren« kann.

2. Family Business Governance

Wie bereits in den vorbereitenden Überlegungen zum Theorieteil beschrieben wurde, benennen die Mitglieder dynastischer Unternehmerfamilien den Standpunkt der Treuhändermentalität in Diskussionen zum Thema Family Governance insbesondere dann, wenn es um den Bereich Ausschüttungspolitik und Vermögensstrategie geht. Denn im Bereich der Family Governance geht es auch um Geldfragen und Finanzangelegenheiten. Die Ausschüttungspolitik und die Vermögensstrategie können als ein Themengebiet im Entwicklungsprozess einer Familienstrategie verstanden werden (Rüsen und Löhde 2019, S. 17; Köllner et al. 2020, S. 194–195).

Es kann davon ausgegangen werden, dass die in diesem Themengebiet definierte Grundhaltung einer Unternehmerfamilie zu ihrem Gesamtvermögen und auch die Ausschüttungspolitik durch die Treuhändermentalität beeinflusst werden. Eine Family Governance als Gerüst von Institutionen und Regeln (Baus 2016, S. 43) reflektiert demnach den von den Familienmitgliedern vertretenen Diskursstandpunkt zum Familienvermögen. Aus diesem Grund wird sie in dieser Arbeit als relevante theoretische Grundlage der Treuhändermentalität aufgefasst und in einer Synthese mit dieser zusammengeführt. Der grundlegende Überblick über die Begriffe der Family Governance, der in den folgenden Abschnitten gegeben wird, ist zum Verständnis der Treuhändermentalität und zur Beantwortung der Forschungsfrage unerlässlich.

Zu Beginn der Jahrtausendwende kam der Begriff der »Family Business Governance« im Zusammenhang mit Familienunternehmen in der Diskussion auf (Carlock und Ward 2001; Breyer 2015). »Family Business Governance« bezieht sich nach von Schlippe et al. (2017, S. 29) auf eine gleichwertige Aufmerk-

samkeit bei der Handhabung von Familien- und Unternehmensfragestellungen. Koeberle-Schmid et al. (2018, S. 26–27) veranschaulichen diesen Sachverhalt mit dem »Family Business Governance-System«, das aus zwei eng miteinander verknüpften Subsystemen (Family Governance und Business Governance) besteht, die über ihre Interaktion und gegenseitige Beeinflussung sowohl den ökonomischen als auch den emotionalen Wert eines Familienunternehmens steigern.

Die *Business Governance* verfolgt das Ziel, die Führungs- und Kontrollstrukturen des Familienunternehmens so professionell wie möglich zu gestalten. Diesbezüglich sind, in Abhängigkeit von der Unternehmenssituation, professionelle Governance-Gremien (z. B. ein Beirat) erforderlich, die durch Business-Governance-Instrumente (z. B. ein Risikomanagement) ergänzt und unterstützt werden (Koeberle-Schmid et al. 2018, S. 26). Die *Family Governance* steht der Business Governance gegenüber und verfolgt das Ziel, das komplexe Verhältnis zwischen Familie und Unternehmen zu steuern, so dass diese gute Partner füreinander sein können (Carlock und Ward 2001, S. 13; Rösen und Löhde 2019, S. 11). Einerseits sind dafür faire, transparente und überprüfbare Regeln für die Familie und ihren Umgang mit dem Unternehmen erforderlich (von Schlippe et al. 2017, S. 30), andererseits sollte auch der Zusammenhalt der Familie und deren Bindung an das Unternehmen gesteigert werden (Koeberle-Schmid et al. 2018, S. 26).

Zur Erreichung dieser Zielsetzung sehen Koeberle-Schmid et al. (2018, S. 26), abhängig von der spezifischen Situation der Familie, u. a. einen Familienrat und einen Gesellschafterausschuss als erforderliche Gremien an. Diese Organisationseinheiten fungieren dann jeweils als eigenständige Struktur der Unternehmerfamilie mit zum Teil sehr unterschiedlichen Aufgabenspektren. Als zentrale Instrumente gelten das Konfliktmanagement, Familienaktivitäten, Gesellschafterkompetenzentwicklung und soziales Engagement.

Family Governance lässt sich als Oberbegriff nach Köllner et al. (2020, S. 194) einerseits in die »Familienstrategie« und andererseits in das darauf aufbauende »Familienmanagement« unterteilen.

2.1. Familienstrategie

Der Begriff »Familienstrategie« umfasst alle bewussten Überlegungen und Reflexionen bezüglich der Fragestellung, wie die Verbindung von Familie und Unternehmen langfristig konstruktiv gesichert werden kann (Carlock und Ward 2001, S. 13; von Schlippe et al. 2017, S. 15). In Analogie zum unternehmerischen Strategiebegriff geht es nach Tom Rösen und Ann Sophie Löhde (2019, S. 13) also darum, ein *mittel- und langfristiges Zukunftsbild* zu entwickeln, wobei die Familie ihr Selbstverständnis als Familie reflektiert und sich die Frage stellt, wie sie

dem Unternehmen langfristig als Ressource erhalten bleiben kann und will. Eine elementare Bedeutung für die Familienstrategie hat das aus der Familienunternehmensforschung bekannte »Drei-Kreise-Modell« (vgl. hierzu ausführlich Tagiuri und Davis 1996, S. 200, 204–206). Nicht nur die Familienmitglieder selbst, sondern auch die Personen, die den Prozess der Erarbeitung anleiten, sollten sich darüber bewusst sein, dass ein Familienunternehmen als komplexe Konstruktion aus drei unterschiedlichen Sozialsystemen mit sehr unterschiedlichen kommunikativen Logiken angesehen wird und dass Sachverhalte aus familiärer, unternehmerischer und eigentumsrechtlicher Sicht jeweils anders aussehen können (von Schlippe et al. 2017, S. 30).

Die strategische Aufgabe der Familienstrategie besteht nach Kirsten Baus (2016, S. 43–44) also darin, die Entfremdung kontrollierbar zu machen. Sie stabilisiert die Familie (den dritten Funktionskreis eines Unternehmens) durch ein Gerüst von Institutionen und Regeln und hilft dieser, wichtige Fragen hinsichtlich des Eigentums am Unternehmen sowie in Bezug auf Führung und Mitarbeit in diesem zu klären. Gerade in Zeiten, in denen scheinbar alles problemlos verläuft, so sehen es von Schlippe et al. (2017, S. 30–31), sollte eine Familienstrategie dazu in der Lage sein, mögliche Gefahren zukünftiger Ereignisse zu erkennen und die Zahl an Konflikten und deren Reichweite zu vermindern. Sollte es trotzdem zu Konflikten in den angesprochenen Bereichen kommen, helfen nach Baus (2016, S. 43) die im Rahmen der Familienstrategieentwicklung geschaffenen Mechanismen bei deren Lösung, so dass die Individualinteressen der Familienmitglieder mit dem Interesse der Gemeinschaft versöhnt werden können.

Eine Unternehmerfamilie wird somit handlungs- und entscheidungsfähig und kann, auch wenn es bereits zu Auseinandersetzungen gekommen ist, über eine konstruktive Zusammenarbeit miteinander die Fähigkeit entwickeln, über Widersprüchlichkeiten zu verhandeln und Lösungen zu finden. Zu betonen ist an dieser Stelle, dass die Familienstrategie im Kern pragmatisch motiviert ist: Sie fördert die Einheit der Familie nicht direkt im empathischen Sinn, sondern unterstützt das gemeinsame Familieninteresse, das in der Sicherung von Erhalt und Wachstum des Unternehmens und Familienvermögens besteht (Baus 2016, S. 43–44).

Wenn Unternehmerfamilien sich mithilfe einer Familienstrategie professionalisieren möchten, müssen sie nach von Schlippe et al. (2017, S. 109, 231–232) entsprechende Prozesse durchlaufen. Einerseits können diese *informell*, durch situationsbezogene Gespräche am Rande von unternehmensbezogenen Anlässen, durchlaufen werden, andererseits können sie *formell* mithilfe von externen Moderatoren durchgeführt werden. Alle Prozesse und Maßnahmen zielen im Kern darauf ab, das implizite Wissen der Unternehmerfamilie zu explizieren. Dieser Gedanke rührt von der Annahme her, dass jede mehrgenerationale Un-

ternehmerfamilie über grundlegende Ideen in Bezug auf die Nachfolge, zur Mitarbeit im Unternehmen und zum Umgang mit Vermögen, also über eine »emergente Strategie« verfügt (vgl. hierzu speziell Mintzberg und Waters 1985, S. 258).

Das Themengebiet »Ausschüttungspolitik und Vermögensstrategie« hat eine grundlegende Bedeutung für die vorliegende Forschung. Dieses familienstrategische Themengebiet erfordert vorab, so formulieren es von Schlippe et al. (2017, S. 235, 272–275) sowie Rüsen und Löhde (2019, S. 17), eine Definition der »Grundhaltung« der Unternehmerfamilie zu ihrem Gesamtvermögen. Im Anschluss daran stehen die drei Säulen (Vermögensbestandteile), aus denen das Gesamtvermögen besteht, im Mittelpunkt: Die erste Säule besteht aus dem im Unternehmen gebundenen Vermögen, also dem Eigenkapital und den Gewinnen, durch welche dieses zunimmt. Die Unternehmerfamilie ist mit Blick auf diese Vermögensbestandteile gefordert, eine »Grundhaltung« zu entwickeln, mit der sich alle Familienmitglieder identifizieren können. Die zweite Vermögenssäule besteht aus den Ausschüttungen. Hier gilt es, deren Höhe und Regelmäßigkeit festzulegen und Überlegungen anzustellen, wie in Situationen verfahren wird, in denen das Unternehmen einen erhöhten Kapitalbedarf hat oder wenn Verluste geschrieben werden. Zu der dritten Vermögenssäule kann das nicht im Unternehmen gebundene Vermögen gezählt werden. Die grundlegende Frage, die sich bei diesem Vermögensbestandteil stellt, ist, ob das Vermögen gemeinschaftlich veranlagt wird oder ob es jedem einzelnen Gesellschafter selbst überlassen wird, sein Vermögensmanagement zu betreiben (siehe hierzu auch Köllner et al. 2020, S. 194–195, 200–201).

Die Vermögensstrategie ist nach von Schlippe et al. (2011, S. 546–547) und Köllner et al. (2020, S. 201) als wesentlicher Bestandteil der Familienstrategie anzusehen, insbesondere weil bei Geldfragen und Finanzangelegenheiten zwischen den einzelnen Mitgliedern der Unternehmerfamilie hohe Konfliktpotenziale liegen. Besonders deutlich wird dies bei Betrachtung der folgenden Sprichwörter: »Wenn's um Geld geht, kenn' ich keine Verwandten!« oder »Beim Geld hört die Freundschaft auf!«. Geldfragen fallen zumeist in den privaten Bereich und werden daher in vielen anderen sozialen Beziehungen mehr oder weniger ausgeklammert. Diese Form der Konfliktvermeidung sollte aber nicht zu lange praktiziert werden. Die Unternehmerfamilie sollte eine Übereinkunft über ihr Verständnis von Vermögen und dessen Vermehrung treffen, um auf dieser Basis zumindest einen Minimalkonsens über eine Vermögensstrategie zu finden.⁸

8 Mit der Verabschiedung einer Familienverfassung findet der familienstrategische Entwicklungsprozess seinen Abschluss, wobei dessen wichtigste Elemente bzw. Übereinstimmungen in einem Schriftstück dokumentiert werden (Koeberle-Schmid und Schween 2012, S. 320, 321 ff.; Rüsen et al 2019a, S. 10).

2.2. Familienmanagement

Unter dem Begriff »Familienmanagement« wird die Umsetzung familienstrategischer Überlegungen in die alltägliche Praxis in Form von Handlungen und Maßnahmen verstanden (Wiechers 2006, S. 342; von Schlippe et al. 2017, S. 33). Anders formuliert ist das Familienmanagement also die »Praxis der Familienstrategie«.

Die Differenzierung beider Begriffe hat nach von Schlippe et al. (2017, S. 33) eine außerordentliche Bedeutung. Denn sie werden als zwei sich ergänzende Aufgaben der Selbstführung betrachtet, bei denen die Familienstrategie nur die erste Hälfte und vielleicht sogar die einfachere darstellt. Durch das Familienmanagementsystem können sämtliche Maßnahmen zur Ausbildung einer kollektiven Willensbildung durchgeführt sowie Inhalte der Familienverfassung überprüft und angepasst werden. Dieses Selbststeuerungssystem beantwortet damit sämtliche Fragestellungen einer Unternehmerfamilie und balanciert die bekannten widersprüchlichen Logiken der Familie und des Unternehmens aus (von Schlippe et al. 2017, S. 287–288).

3. Dynastische Unternehmerfamilien als Unternehmerfamilien 3.0

Die Repräsentanten der Unternehmerfamilien, die das Sample dieser Forschung bilden, stammen alle aus dynastischen Großfamilien, die vor mehreren Jahrhunderten im deutschsprachigen Raum entstanden sind. Es ist dementsprechend wichtig, vor dem Hintergrund der egalitären Vererbung darzulegen, wie solch ein unternehmerfamiliäres Entwicklungsstadium entsteht.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage ist es wichtig, zunächst ein Verständnis für die hohe Komplexität der Gesellschafterstrukturen einer dynastischen Unternehmerfamilie als übergeordneten Familientypus zu entwickeln. Daran anknüpfend besteht auch die Notwendigkeit, ein Verständnis für die quantitativen Unterscheidungsmerkmale der noch weiter fortgeschrittenen *dynastischen* Großfamilie und für die besonderen Aufgaben der Family Governance in diesem Stadium zu entwickeln. Die Konzepte zu dynastischen Unternehmerfamilien aus der jüngeren wissenschaftlichen Literatur und insbesondere das Konzept der Unternehmerfamilie 3.0 (Kleve et al. 2020) stellen hierzu eine geeignete theoretische Grundlage dar.

Die aktuelle gesellschaftliche Tendenz geht nach Heiko Kleve et al. (2020, S. 516) in die Richtung, alle Nachkommen gleichartig zu behandeln und dementsprechend die Gesellschafteranteile der Vorgängergeneration zu gleichen

Teilen, also egalitär, zu vererben. Die egalitäre Vererbung, entweder an alle Söhne oder an alle Nachkommen, ist in großen Teilen der Welt die gesellschaftliche Norm (Frankreich und Südeuropa) oder sogar Gesetz (Scharia-Gesetzgebung) und viele alte, große Unternehmen sind im Eigentum mehrerer familiärer Gesellschafter (Kormann 2013, S. 155–158).

Kormann (2013, S. 156–158) legt dar, dass sich aktuell anhand verschiedenster Quellen belegen lässt, dass nur ein Fünftel der Unternehmen an einen Alleingesellschafter übertragen werden. Seine Ausführungen verdeutlichen, dass die Bevorzugung eines einzigen Erben eben nicht nur die Wachstumsmöglichkeiten des Unternehmens einschränkt und das Risiko mit sich bringt, dass ein fehlender qualifizierter Nachkomme fehlt, sondern dass auch der Interessenausgleich, der an die anderen Nachkommen im Zuge der Erbabfindung zu leisten ist, den Erblasser oftmals vor ein Problem stellt. Wenn nicht der Familienzusammenhalt geopfert werden soll, dann ist die dynastische Vererbung nur im Rahmen eines halbwegs fairen Interessenausgleichs, meist durch die Übertragung anderer Vermögensgüter oder Auszahlungen, gangbar. Ein verantwortungsvoller Vermögensinhaber muss also die entsprechenden Vermögensgüter oder Pflichtteilsbeiträge für die vom Unternehmenserbe ausgeschlossenen Kinder aus den Erträgen des Familienunternehmens ansammeln, d. h. über hohe Ausschüttungen ein entsprechendes Abfindungsvermögen aufbauen. Im Umkehrschluss fehlt dem Unternehmen dieses Geld zur Finanzierung des Unternehmenswachstums, weswegen eine dynastische Vererbungsstrategie tendenziell weniger präferiert wird. Demzufolge gibt es laut Kormann nur wenige große alte Unternehmen, die in der Hand nur eines Gesellschafter liegen.

Werden langfristig alle Anteile an alle Nachfahren egalitär weitervererbt, kommt es zu einer größeren Gesellschafterzahl. Es sind nun nicht mehr einzelne Geschwister oder wenige Cousins, die den Weg des Unternehmens bestimmen, sondern eine Großfamilie aus entfernten Verwandten, die sich, wenn das Unternehmen nicht existieren würde, gar nicht mehr kennen würden (siehe auch Kleve et al. 2020, S. 516, 520–521). Die einschlägige Literatur bezeichnet alte Familienunternehmen mit vielen Inhabern mehrerer Generationen und verzweigten Strukturen ab einem bestimmten Grad der Transgenerationalität als »dynastische Familien«, um es mit den Worten von Dennis Jaffe und Sam Lane (2004, S. 82) zu sagen: »We call these multigenerational families, with several branches and successful business portfolios dynasties« (siehe auch Felden et al. 2019, S. 34).

Ein bestimmter Typ von Unternehmerfamilien wird nach Rösen et al. (2019b, S. 227) allerdings in der Literatur bislang nur unscharf fokussiert. Dies sind Familien, bei denen der Gesellschafterkreis eine Größenordnung gewonnen hat, die es unmöglich macht, Entscheidungen noch gemeinsam zu fällen. Unter diesem Unternehmerfamilientypus mit der Bezeichnung »dynastische Großfa-

milie« werden verwandtschaftlich verbundene Gesellschafter eines mehrgenerationalen Familienunternehmens mit einer Mitgliederzahl ab 50 Personen verstanden, wobei der Verwandtschaftsgrad entweder über die direkte Nachkommenschaft auf den Unternehmensgründer zurück verfolgbar ist oder eheliche Verhältnisse bzw. Adoptionsverhältnisse zu dem/den Unternehmensgründer/n bzw. seinen Nachkommen bestehen/bestanden.

Das eigentliche *quantitative* Unterscheidungsmerkmal, welches die Bezeichnung der dynastischen Großfamilie rechtfertigt, ist nach Köllner et al. (2020, S. 196–197) die potenzielle Unüberschaubarkeit der Mitglieder. Bedingt durch die große Anzahl an Personen ergeben sich weitverzweigte Verwandtschaftsgrade, dezentrale, über Zeitzonen und Kontinente hinweg verstreute Wohnsituationen und verschiedene Muttersprachen zwischen den einzelnen Kleinfamilien. Bei Gesellschafterkreisen dieser Größenordnung sind Entscheidungsfindungsstrukturen bereits stabil *organisational* gebahnt und es existiert bereits ein professionelles Family-Business-Governance-Instrumentarium, das die Unternehmerfamilie stabilisiert (Felden et al. 2019, S. 35).

Die folgenden Ausführungen basieren auf dem Erfahrungshintergrund des Forschungsprojekts »Big Family Management«. Dieses Projekt greift die These der »verdoppelten Familie« (vgl. hierzu ausführlich von Schlippe et al. 2017, S. 94–109) auf und reflektiert sie vor dem Hintergrund der Herausforderungen von dynastischen Unternehmerfamilien. Bereits zu Beginn des Projekts zeigte sich, dass das Konzept der »verdoppelten Familie« Unternehmerfamilien mit besonders großen Gesellschafterkreisen nur teilweise angemessen beschreibt, da diese noch weitreichendere Aufgaben erfüllen müssen: Sie müssen ihre Gestalt »verdreifachen«, d. h. sie müssen sich einerseits als Familie, andererseits als formal organisierte Unternehmerfamilie und darüber hinaus als »dynastisches Familiennetzwerk« etablieren (Kleve et al. 2020, S. 522ff.).⁹

Die besondere Aufgabe der Family Governance konzentriert sich daher in diesem unternehmerfamiliären Entwicklungsstadium nach Jaffe und Lane (2004, S. 87, 89) nicht auf die Schaffung organisationaler Strukturen, sondern auf die Wahrung von *Erhalt und Zusammenhalt* der Eigentümer- und Familiengemeinschaft, d. h. konkret auf die Bindung der Eigentümer als Familie und der Ausrichtung dieser an der Vision, Strategie und den Werten des Unternehmens: »The key question for the dynasty is: Why stay together?« Anhand dieser übergeordneten Fragestellung wurden im Rahmen des Forschungsprojekts »Big Family Management« sechs Themenfelder herausgearbeitet, die bei einer Familienstrategie für dynastische Großfamilien relevant sind (Rüsen et al. 2021, S. 25–28):

⁹ Für eine ausführliche Beschreibung der einzelnen unternehmerfamiliären Entwicklungsstufen vgl. auch Kleve (2018).

- Kommunikation innerhalb der dynastischen Großfamilie
- Umgang mit Impulsen aus der Gesellschaft
- Umgang mit Dissens und Konfliktmanagement
- Ausschüttungspolitik und »Wert-Differenzen«
- Qualifikation/Weiterbildung der Mitglieder
- Gremienstruktur/Einbindung der Mitglieder

Ein Gesellschafter, der nur einen Bruchteil eines Prozents des Unternehmenswertes sein Eigen nennt, kann das Interesse an der Familie verlieren, zumindest an allem, was diesbezüglich über den jährlichen Scheck hinausreicht. Das Familienmanagement ist damit gezwungen, Netzwerkstrukturen zu schaffen, um dafür zu sorgen, dass die Beziehungen zwischen den Mitgliedern aktiviert und gepflegt werden. Denn genau das ist der qualitative Sprung von der »verdoppelten« zur »verdreifachten« Familie. Netzwerke sind Beziehungskontexte, die jenseits enger Kleinfamilienbeziehungen und Organisationseinbindungen entstehen und sozusagen quer zu diesen liegen. Auf der einen Seite gibt es die Kleinfamilie, deren Organisation äquivalent zu der einer klassischen Kleinfamilie ist, und auf der anderen Seite gibt es ein Netzwerk von Eltern, Großeltern, Onkeln, Großtanten etc., das auf Basis des gemeinsamen Eigentums entstanden ist (Simon 2012, S. 72; Kleve 2018, S. 47; Kleve et al. 2020, S. 522).

4. Der Doing-Family-Ansatz

Das deutschsprachige Konzept von Doing Family¹⁰ geht, wie Karin Jurczyk (2020a, S. 7) beschreibt, auf den veränderten Modus von Familien in Deutschland ab den 1970er Jahren zurück, also mit der Durchsetzung der späten Moderne. Ein Modus, der bis dato auf die Selbstverständlichkeit und Traditionsgebundenheit von Familie abstellte, veränderte sich zu einer bewussten »Herstellung«¹¹ von Familie und familialen Beziehungen. Im Fokus der Veränderungen stehen das Zustandekommen, die Art und Weise des alltäglichen Lebens und die Verläufe von Familien.

10 Das in den folgenden Abschnitten eingeführte »Doing Family« ist die deutschsprachige Abwandlung der ursprünglichen anthropologischen Diskussion des »Doing Kinship« (Carsten 2000).

11 Begrifflich monieren Jurczyk und Thomas Meysen (2020, S. 29), dass sich beim Doing Family eine eingängige Verwendung der aus der anglo-amerikanischen Soziologie übernommenen Doing-Konzepte, im Sinne eines einfachen »Familie tun«, verbreitet hat. Den Begriff von »Familie als Herstellungsleistung« stufen sie als umfassender ein. Dieser Meinung schließt sich der Forscher an, so dass in den folgenden Ausführungen und auch bei der Formulierung der Forschungsfrage der Begriff »Herstellung« verwendet wird.

Nach Jurczyk et al. (2014, S. 10–11, 25–26, 28, 31) muss heute von einer Familie als »aktive Herstellungsleistung« gesprochen werden, um die Familie gegenüber diesen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu erhalten. Dabei fokussiert sich die Familie als Herstellungsleistung einerseits auf die Prozesse des täglichen Handelns und andererseits auf die Praktiken der Familienmitglieder, die den Alltag gestalten.

Jurczyk (2020a, S. 8) sieht es so, dass dort, wo nicht mehr selbstverständlich auf Traditionen und klare normative Erwartungshaltungen sowie auf verlässliche Rahmenbedingungen zurückgegriffen werden kann, wo die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und Familie durchlässiger werden (vgl. hierzu spezifisch Rerrich 2014, S. 311), wo Geschlechterarrangements immer neu verhandelt und Generationenbeziehungen individuell ausgestaltet werden können, Familie für alle Beteiligten zunehmend zu einer eigenständigen, evtl. prekären und scheiternden Herstellungsleistung wird. Anlässlich dieser skizzierten gesellschaftlichen Entwicklungen erscheint es sinnvoll, einen *praxeologischen Ansatz* von Doing Family¹² zu entwickeln, der davon ausgeht, dass man eine Familie nicht einfach »hat«, sondern dass man sie »tun« muss.

Mit Blick auf die Familienforschung postulieren Michaela Schier und Jurczyk (2008, S. 10) mit Bezug auf Kerry Daly (2003, S. 772–773, 781), dass ein Wechsel von einem institutionellen zu einem Handlungsparadigma stattgefunden hat (»practical turn« der Familienwissenschaft, Bryceson und Vuorela 2002, S. 8; Jurczyk 2018, S. 144). Das Doing-Family-Konzept lässt sich daher nach Jurczyk (2014, S. 57) den praxeologischen Konzepten zuordnen, bei denen Handlungen als Praxis im Zentrum stehen und sich somit von rein funktionalen Sichtweisen abgrenzen. Die Familie ist in diesem Konzept weniger als »Form«, sondern vornehmlich als »Praxis« zu verstehen, so dass die Familienmitglieder aktiv als Akteure in den Mittelpunkt des Familienalltags gerückt werden (Jurczyk et al. 2014, S. 24, 31).

Damit die beteiligten Akteure den veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen nachkommen können, ist es zunächst wichtig, die Bestandteile und Gestaltungsaufgaben des Doing-Family-Konzepts zu beschreiben, da diese die Grundlagen der Herstellungsleistung bilden. Die Herstellungspraxen von Familie können sich auf unterschiedliche Ebenen und Sachverhalte beziehen: Zum einen können sie sich auf die Familie als Ganzes durch eine Familiengründung und durch das tägliche »Am-Laufen-Halten der Gemeinschaft« beziehen. Zum anderen können sie sich auf einzelne (Care-)Leistungen wie z. B. die Erziehung

12 Durch den Doing-Family-Ansatz möchte das Forscherteam um Jurczyk dazu beitragen, dass Familie in ihrer jeweiligen Bedeutung für die Gesellschaft besser und realistischer anerkannt und aufgewertet werden kann. Durch den Ansatz wird es möglich, die praktischen alltäglichen »Mühen« fürsorglicher Beziehungen in den unterschiedlichsten familialen Konstellationen sichtbar zu machen (Jurczyk 2020a, S. 9).

oder die Ernährung beziehen. Die zuerst genannte Herstellung von Familie als Gemeinschaft und soziale Gruppe wird als das »Doing Family« bezeichnet, die vielen unterschiedlichen alltäglichen familialen »Praxen« im Sinne von Morgan (2011) als die »Doings« (Jurczyk und Meysen 2020, S. 29).

Jurczyk (2014, S. 61–62) greift auf eine Systematisierung zurück, welche die einzelnen Bestandteile des Doing Family verständlicher einordnet. Grundlegend unterscheidet sie bei der Herstellung von Familie zwischen drei Grundformen¹³:

1. dem Balancemanagement,
2. der Konstruktion von Zusammenhalt und Gemeinsamkeit und
3. dem Displaying Family.

Die erste Grundform liegt nach Jurczyk und Thomas Meysen (2020, S. 29) auf einer organisatorischen Ebene (Familie als Organisationseinheit oder »Betrieb«). Hierbei geht es um vielfältig koordinierende, logistische Abstimmungsprozesse der Familienmitglieder, um die Familie als gemeinsamen Lebenszusammenhang im Alltag praktisch lebbar zu machen (»Verschränkungsleistungen«). Zudem spielen nach Jurczyk die Rahmenbedingungen (z. B. Arbeits- oder Schulzeiten oder räumliche Trennungen) eine entscheidende Rolle, da es für die Herstellung von Familie eine hohe Bedeutung hat, dass die Familienmitglieder gemeinsame »kopräsente« Zeiten erleben, bei gleichzeitiger Freiheit für jedes Familienmitglied, sich seinen individuellen Aufgaben und Interessen zu widmen. So stellt sich beispielsweise die Herausforderung, dass die Eltern am Abend zu Hause ihren Feierabend genießen möchten, die Kinder Hilfe bei den Hausaufgaben brauchen und die Familie trotzdem eine gemeinsame Zeit herstellen muss, in der alle Bedürfnisse erfüllt werden (Jurczyk 2014, S. 61; Jurczyk et al. 2014, S. 12).

Die zweite Grundform fokussiert sich nach Jurczyk und Meysen (2020, S. 29–30) auf die sinnhafte Ebene und ist im sozialkonstruktivistischen Sinn von Doing Family als ausschließliche Grundform der Herstellung von Familie zu bezeichnen. Sie umfasst Prozesse, in denen Familie in alltäglichen Interaktionen als ein mit Werten aufgeladenes »Netzwerk der besonderen Art« hergestellt wird (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) 2006, S. 6). Hierbei geht es vor allem um die identitätsorientierte Konstruktion von Familie als zusammengehörige Gruppe durch das gemeinsame Tun, die wech-

13 Aufgrund mehrfacher Anregungen, so Jurczyk und Meysen (2020, S. 29), hinsichtlich einer klareren analytischen Unterscheidbarkeit wurde diese Sortierung in den folgenden Jahren modifiziert, was zur Reduktion auf nur noch zwei Grundformen der Herstellung von Familie (das Balancemanagement und die Konstruktion von Gemeinsamkeit) führte (vgl. hierzu auch Jurczyk 2018, S. 146–147). Die Synthese in den folgenden Abschnitten erfolgt allerdings auch unter Berücksichtigung der dritten Grundform, da diese sowohl für die dynastische Unternehmerfamilie als auch für das Phänomen der Treuhändermentalität von besonderer Bedeutung ist.

selbstige Bezugnahme aufeinander (z. B. bei der gemeinsamen Essenszubereitung oder in der Kommunikation) und die symbolisch aufgeladene Darstellung als Familie. Dadurch wird die Identitätskonstruktion von Familie gestärkt (Jurczyk 2014, S. 61–62).

Die empirische Forschung unterscheidet erweiternd zwischen zwei Varianten der Konstruktion von Gemeinsamkeit: Man spricht erstens nach Jurczyk und Meysen (2020, S. 30) von der für das Familiennetzwerk wichtigen »prozeduralen Exklusivität der Familie« und einer Herstellung von sozialen Bindungen durch Prozesse der *Inklusion* und *Exklusion* derjenigen, die als zu einer Familie zugehörig definiert werden bzw. sich selbst als zugehörig sehen (Nelson 2006, S. 792–793). Zweitens spricht Kathleen Galvin (2006, S. 8–9) von der Konstruktion von Intimität bzw. Nähe durch die Herstellung eines Wir-Gefühls, das nach Jurczyk und Meysen (2020, S. 30) als ein »inneres Doing Family« ohne konkrete interaktive Care-Praxen vorstellbar ist.

Die dritte Grundform der Herstellung von Familie wird als »Displaying Family« bezeichnet. Damit ist nach Jurczyk (2014, S. 62) die bewusste Inszenierung des Familienlebens nach außen gemeint, die vor allem in alternativen Familienformen wie beispielsweise in Patchworkfamilien an Bedeutung gewinnt, da diese sich dadurch als Familie nach außen darstellen und abgrenzen können. Um sich und anderen zu signalisieren »Auch wir sind eine Familie!«, wird das Familienleben gezielt und bewusst ästhetisiert und nach innen und außen inszeniert. Die betonte Bekräftigung der familiären Identität (z. B. durch das Teilen von Familienfotos in sozialen Netzwerken) signalisiert der Familie selbst und anderen, dass sie einem gängigen Familienbild entspricht und ein gemeinsames Verständnis von Familie lebt (Jurczyk 2014, S. 62; Jurczyk und Meysen 2020, S. 30).

Aufbauend auf den genannten Grundformen existieren nach Jurczyk (2014, S. 62–63) bestimmte Handlungsdimensionen und Handlungsmodi von Familie. Die *Handlungsdimensionen* fixieren sich dabei auf die Art und Weise, wie in Familien gehandelt wird. Gemeint sind in Anlehnung an das »Konzept der alltäglichen Lebensführung« zeitliche, räumliche, sachliche (d. h. hinsichtlich der Arbeitsgegenstände), soziale (d. h. hinsichtlich der Arbeitsteilung), mediale (d. h. hinsichtlich der Nutzung von Hilfsmitteln) und kognitive (d. h. hinsichtlich des Wissens und der Wahrnehmungen) Dimensionen, mit denen die Lebensführung im Alltag beschrieben werden kann (Voß 1991, S. 261). Die *Handlungsmodi* beschreiben nach Jurczyk (2014, S. 62) demgegenüber die Art und Weise, wie die Herstellung von Familie vollzogen werden kann.

Das Balancemanagement sowie die Konstruktion von Zusammenhalt und Gemeinsamkeit kreisen nach Jurczyk und Meysen (2020, S. 31) um die Care-Praxen, welche sich auf die Sorge füreinander konzentrieren. Die Erbringung von *Care* wird nach Jurczyk (2014, S. 66) als der letzte Handlungsinhalt zur Her-

stellung von Familie beschrieben. Die physische und psychische Sorge füreinander ist nach Jurczyk und Meysen (2020, S. 31) der Handlungsinhalt des Doing Family (Betreuung, Erziehung, Förderung, Zuwendung, Pflege, Versorgung, Reproduktion der nächsten Generation etc.), der in unserer Gesellschaft, kulturell und strukturell bedingt, nach wie vor stark feminisiert ist (vgl. hierzu BMFSFJ 2011, S. 11, 226; 2017, S. 87–88; Jurczyk 2018, S. 149).

5. Synthese

In diesem Kapitel geht es um die Überprüfung der Übertragbarkeit der von den Unternehmerfamilien konstruierten Treuhändermentalität auf die theoretischen Grundlagen. Diese Synthese zeigt auf, inwieweit die theoretischen Grundlagen »Family Business Governance«, »Unternehmerfamilie 3.0« und »Doing Family« mit der diskutierten Treuhändermentalität vereint werden können. Bei der Synthese geht es vorrangig darum, die Beziehung der Treuhändermentalität zu den anderen Elementen des Theoriekapitels zu erklären.

Eine konstruktive Zusammenführung des Standpunktes Treuhändermentalität mit der Family Business Governance wird von Forscherseite vermutet, weil eine Beeinflussung der Form des Regelwerks durch die Treuhändermentalität sinnvoll erscheint. Von Forscherseite wird weiterhin vermutet, dass eine Treuhändermentalität erst infolge eines bestimmten Grades von Familien- und Anteilszersplitterung und den damit einhergehenden emotionalen und finanziellen Vor- und Nachteilen entstehen kann, so dass eine Zusammenführung der Treuhändermentalität mit der *Unternehmerfamilie 3.0* sinnvoll erscheint. Auch vor dem Hintergrund einer sich transformierenden Unternehmerfamilie besteht die Möglichkeit, dass sich eine Treuhändermentalität im Zeitverlauf verändert oder erodiert, so dass praktische Konzepte wie das Doing Family für die Unternehmerfamilie erforderlich sein können, um die Treuhändermentalität auf Gesellschafterebene immer wieder neu herzustellen.

Für die Synthese werden zuerst tabellarisch die wichtigsten Charakteristika und Strategien der Treuhändermentalität aufgezeigt. Diese sind die zu analysierenden Parameter. Anschließend erfolgt für jedes einzelne theoretische Konstrukt eine Untersuchung, inwiefern die Parameter der Treuhändermentalität anwendbar sind.

5.1. Die Parameter der Synthese

Die folgende Tabelle zeigt zusammenfassend die zentralen Charakteristika und Strategien, die im Hinblick auf den Diskursstandpunkt der Treuhändermentalität in der Familienunternehmensliteratur beschrieben werden.

Tabelle 1: Die zentralen Charakteristika und Strategien der Treuhändermentalität

Diskursstandpunkt	Charakteristika	Strategien
Treuhändermentalität	Treuhänderische Pflege von geerbtem Kleinstanteil durch Familiengesellschafter, um das Familienunternehmen als solches und die Identität der Unternehmerfamilie zu erhalten.	<ul style="list-style-type: none"> – Familienunternehmen ist in Familienhand zu erhalten. – Verkauf ist keine Option. – Beschränkte Entnahmemöglichkeiten – Eingeschränkte Übertragungs- und Vererbungsmöglichkeiten – Bei Anteilsverkauf sehr geringe Abfindung

Quelle: In Anlehnung an Hennerkes und Kirchdörfer (2015, S. 79) sowie Simon et al. (2017, S. 193).

5.2. Die Treuhändermentalität und die Family Business Governance

Die Zusammenführung der Treuhändermentalität mit der theoretischen Grundlage Family Business Governance erfolgt anhand einer unternehmerfamiliären Meta-Identität (Clan-Identität), die in den wissenschaftlichen Diskurs eingeführt wurde, da diese in ihren Grundwerten und Zielorientierungen Überschneidungen mit dem Diskursstandpunkt aufweist. Auch wenn es zentrale Unterschiede zwischen der Clan-Identität und der Treuhändermentalität gibt, kann mithilfe der Bündelperspektive und dieser Meta-Identität verdeutlicht werden, wie die Treuhändermentalität in der Family Governance umgesetzt werden könnte.

In den folgenden Abschnitten der Synthese geht es schwerpunktmäßig darum, wie unterschiedliche Familienunternehmens- bzw. Unternehmerfamilienidentitäten, die im Kontext dieser Arbeit ein guter Anhaltspunkt für die in Unternehmerfamilien diskutierte Treuhändermentalität sind, die Auswahl von Governance-Mechanismen, die im Rahmen einer Familienstrategie festgelegt werden, beeinflussen. Dieser Fragestellung, die in den Bereich von strategischer und struktureller Heterogenität von Familienunternehmen fällt, widmen sich die Forscher Yuliya Ponomareva, Mattias Nordqvist und Timurs Umans (2019, S. 106).

Familienunternehmen sind nach John Ward (1987, S. XXIV, 129, 161) sowie Chamu Sundaramurthy und Glen Kreiner (2008, S. 415) einzigartig, weil sie durch die Interaktion von zwei unterschiedlichen Logiken – Familie und Unternehmen – charakterisiert werden können.¹⁴ Ponomareva et al. (2019, S. 89) legen dar, dass die Familienlogik den nichtökonomischen Wert betont, der durch die Befriedigung der familiären Bedürfnisse und die Sicherstellung des Wohlergehens der Familie geschaffen wird. Die Unternehmenslogik hingegen betont das ökonomische Wachstum und die geschäftliche Entwicklung. Da die beiden Logiken nicht immer koinzidieren, wird für die Governance von Familienunternehmen die Fähigkeit, den Zielkonflikt zwischen dem Erhalt der Familienwerte, die bei der Treuhändermentalität eine zentrale Rolle spielen, und der Generierung von ökonomischem Wert zu managen, höchst wichtig (Gomez-Mejía et al. 2007, S. 106, 108).

Aufbauend auf der Forschung zur »Theorie der sozialen Identität« (z. B. Tajfel et al. 1971, S. 174, 176; Turner et al. 1979, S. 190) unterscheiden Ponomareva et al. (2019, S. 90) zwischen zwei idiotypischen Identitäten von Familienunternehmen, bei denen bestimmte Überschneidungen mit den Diskursstandpunkten Treuhänder- und Investorenmentalität existieren:

1. Clan-Identität und
2. finanzielle Identität.

Der Begriff »Clan«, den Ponomareva et al. für die zuerst genannte unternehmerfamiliäre Identität verwenden, ist in diesem Kontext allerdings kritisch zu hinterfragen: Nach ethnologischem Verständnis ist ein Clan ein Familienverband, der sich von gleichen Vorfahren ableitet. Die Verwandtschaft ist allerdings meist fiktiv, also konstruiert. Denn Clan-Mitglieder berufen sich auf Urväter, die es so gar nicht gegeben haben muss. Es existiert also oftmals keine wissenschaftliche Begründung für die »behauptete« gemeinsame Verwandtschaft (Samuels 2016, S. 297–298; Lehning 2022).

Die Bezeichnung von Unternehmerfamilien als »Clan« ist insofern irreführend, da Unternehmerfamilien nicht nur behaupten, eine Abstammung von einem gemeinsamen Vorfahren zu teilen, sondern diese gemeinsame Verwandtschaft auch wissenschaftlich belegen können. Die Familienmitglieder mehrgenerationaler Unternehmerfamilien stammen von einem Unternehmensgründer ab und haben die Unternehmensanteile (als rechtliche Eigentümer) vererbt bekommen. Die gemeinsame Verwandtschaft kann also von Generation zu Generation

14 In der Familienunternehmensforschung ist allerdings die Interaktion von drei unterschiedlichen Logiken, das sogenannte »Drei-Kreise-Modell«, sehr prominent geworden. Dieses Modell beschreibt drei Bereiche, die im Kontext von Familienunternehmen immer wieder als bedeutsam benannt werden: Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis (vgl. hierzu Tagiuri und Davis 1996, S. 200ff.; Gersick et al. 1997, S. 5 ff.).

nachgewiesen werden.¹⁵ Im Rahmen der Synthese wird der Begriff »Clan-Identität« daher durch den Begriff »familiäre Identität« ersetzt.

Jede Identität, so argumentieren Ponomareva et al. (2019, S. 90), ist mit einzelnen Governance-Bedürfnissen und -Zielen assoziiert und führt zu eindeutigen »Bündeln« von internen Governance-Mechanismen, die im Rahmen des Familienmanagements umgesetzt werden können. Eine Dominanz der familiären Identität ist mit der Bildung vereinheitlichter Governance-Bündel assoziiert und resultiert aus der Maximierung nichtfinanzieller Outcomes. Demgegenüber steht die finanzielle Identität, die mit auseinanderlaufenden Governance-Bündeln assoziiert ist und auf die Bedeutung der Maximierung von ökonomischen Outcomes abzielt.¹⁶

In Unternehmerfamilien, in denen eine *familiäre Identität* vorherrscht, ist nach Ponomareva et al. (2019, S. 92–93) die Familie die Trägerin der Identität und der zentrale Faktor bei der unternehmerischen Entscheidungsfindung. Die Familienmitglieder, die in das Unternehmen involviert sind – im Kontext der dynastischen Großfamilien sind v. a. Gremientätigkeiten gemeint –, identifizieren sich stark mit der Familiendomäne und sehen das Unternehmen als Mittel, mit dessen Hilfe sie die Verpflichtungen, die ihnen aus ihrer familiären Rolle erwachsen, erfüllen können. Nach Evelyn Micelotta und Mia Raynard (2011, S. 202–204) wird das Erbe des Unternehmens bei dieser Art der unternehmerfamiliären Identität durch eine Garantie von Kontinuität familiärer Kontrolle in der Zukunft geschaffen. Diese Garantie spielt auch bei dem Standpunkt der Treuhändermentalität eine zentrale Rolle.

Die in Unternehmerfamilien diskutierte Treuhändermentalität wird als etwas beschrieben, das die Transgenerationalität der Eigentümerschaft¹⁷ des Familienunternehmens mit ihren verschiedenen Facetten sicherstellt. Wenn die individuelle Family Governance einer dynastischen Unternehmerfamilie durch eine familiäre Identität dominiert ist, könnte eine derartige Meta-Identität, mit ihrer ausgeprägten transgenerationalen Komponente, die Treuhändermentalität unter den Familiengesellschaftern stützen. Nach Chua et al. (1999, S. 25) können generell die Nachfolge und die transgenerationale Kontinuität als der Kern von Familienunternehmen betrachtet werden, da sie bereits qua Definition als

»a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family

15 Einige Unternehmerfamilien richteten in der Vergangenheit Familienarchive ein, welche sich mit der wissenschaftlichen Aufarbeitung der gemeinsamen Verwandtschaft auseinandersetzen, so dass diese u. a. anhand von detaillierten Genealogien wissenschaftlich nachvollzogen werden kann (vgl. hierzu exemplarisch Siemens Familienstiftung 2022).

16 Timothy Habbershon und Joseph Pistrui (2002, S. 231) sprechen von den vergleichbaren Geisteshaltungen »family-in-business« und »family-as-investor«.

17 Vgl. hierzu spezifisch Ivan Lansberg (1999, S. 75ff.).

or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families«

angesehen werden können.

Die obige Aussage ist allerdings im dynastischen Familienstadium kritisch zu hinterfragen. Denn transgenerationale Intentionen (Gersick et al. 1997, S. 200) können in diesem Stadium auf Gesellschafterebene keinesfalls als selbstverständlich angenommen werden. Dynastische Unternehmerfamilien zeichnen sich durch einen sehr zerstreuten Gesellschafterkreis aus, der aus Dutzenden, manchmal Hunderten, individuellen familiären Eigentümern (mit teilweise äußerst kleinen Unternehmensanteilen) besteht. Der Einfluss des Einzelnen auf das Unternehmen und damit auf seine Investition kann oftmals als sehr gering eingestuft werden und auch Zusammenhalt und eine gemeinsame familiäre Identität sind in diesem Stadium zunehmend fragwürdig, so dass transgenerationale Intentionen im Hinblick auf die Weitergabe des Anteils im familiären Gesellschafterkreis in den Hintergrund rücken können (Kleve et al. 2020, S. 516, 518–519). Erforderlich ist also ein Gesellschafterstandpunkt, der bestenfalls durch geeignete Family-Governance-Mechanismen gestützt wird und auf den Erhalt und die Weitergabe transgenerationaler Intentionen abstellt.

Es kann davon ausgegangen werden, dass die beiden Identitäten/die beiden Diskursstandpunkte der dynastischen Unternehmerfamilien die Form der Family Business Governance beeinflussen, die das Familienunternehmen annimmt.¹⁸ Die Konfiguration von Governance-Mechanismen als Bündel dient nach Ponomareva et al. (2019, S. 98) zwei wesentlichen Zwecken: Erstens erlaubt sie dem Unternehmen eine Maximierung von Werten, indem unterschiedliche Mechanismen zusammengeführt werden, um Synergien zu maximieren und Redundanzen zu beseitigen. Zweitens kommuniziert sie an die Stakeholder, dass sich das Unternehmen zur Förderung der Legitimität des Unternehmens an der Maximierung des Shareholder Value (vgl. hierzu spezifisch Kormann 2017, S. 67, 128–129) orientiert. Die Zusammenführung der unterschiedlichen Mechanismen kann mithilfe der Firmenidentität bzw. mit den Diskursperspektiven erfolgen. Diese determinieren die Leistungsziele für das Unternehmen, seien sie ökonomischer oder nichtfinanzieller Natur (SEW), und diese wiederum definieren die Governance-Bedürfnisse des Unternehmens. Die Gestaltung eines Systems von

18 Ponomareva et al. (2019, S. 97) sprechen in ihrem Beitrag von einer Beeinflussung der »Corporate Governance« des Familienunternehmens durch die beiden Firmenidentitäten. In der Forschung wird auch das Modell der Corporate Governance, dessen Anwendung überwiegend auf börsennotierte Unternehmen beobachtet wurde, auf die Unternehmensform Familienunternehmen angewendet (Ulrich 2011; Institut für Mittelstandsforschung Mannheim 2021). Eine Übertragung des Modells der Firmenidentitäten und der Bündelperspektive auf das in Deutschland weitgehend akzeptierte Modell der Family Business Governance ergibt aus Sicht des Forschers für eine synthetische Betrachtung allerdings Sinn.

Governance-Mechanismen, das im Zuge der Entwicklung einer Familienstrategie geschaffen wird, kann daher eine Manifestation der Firmenidentität sein. In Abhängigkeit von der Natur der Unternehmensziele und der Bedeutung, diese zu erreichen, können Unternehmen unterschiedliche Konfigurationen von Governance-Praktiken, die es im Rahmen des Familienmanagements umzusetzen gilt, auswählen.

Ein Familienunternehmen mit einer familiären Identität zeichnet sich nach Ponomareva et al. (2019, S. 99) durch ein Bündel von Governance-Mechanismen aus, die durch eine breite Überschneidung der drei Governance-Schauplätze (Eigentümerschaft, Gremium und Management) gekennzeichnet sind, vor allem durch eine Dominanz der Familie in den Aufsichts- und Familiengremien und (dies ist allerdings im Stadium der Unternehmerfamilien 3.0 eher unwahrscheinlich) im Management. Diese Überschneidung ist eine Reflexion der charakteristischen Governance-Bedürfnisse: Erhalt nichtfinanzieller Ziele bzw. sozioemotionalen Vermögens durch Erhalt der familiären Kontrolle (Miller und Le Breton-Miller 2014, S. 713, 717). Die Kontrolle über den Entscheidungsfindungsprozess erlaubt der Familie die Maximierung ihrer ökonomischen und nichtökonomischen Interessen (Ponomareva et al. 2019, S. 99).

Mit der in den vorhergehenden Abschnitten eingeführten Perspektive der Governance-Bündel wollte der Forscher zeigen, welche Wirkungen differenzierbare unternehmerfamiliäre Meta-Identitäten auf eine Family Business Governance entfalten können. Durch die eingeführte Perspektive wurde es möglich, die Verknüpfung von Family Business Governance und Treuhändermentalität herauszuarbeiten und auf theoretischer Ebene darzulegen, wie diese Diskursperspektive im Rahmen der Family Business Governance umgesetzt werden könnte.

Wenn die Vision der Unternehmerfamilie in Anlehnung an Ivan Lansberg (1999, S. 75ff) also die Transgenerationalität ist, dann muss es gerade im dynastischen Stadium Governance-Mechanismen geben, welche die Treuhändermentalität der Familienmitglieder sicherstellen. Die Treuhändermentalität kann als ein einzelner Pol (Rüsen et al. 2021, S. 105) im Rahmen der Vermögensstrategie verstanden werden, der Vermögensbildungs- bzw. Renditeaspekte zunächst einmal außen vor lässt. Vielmehr impliziert sie, dass bereits Vermögen zur transgenerationalen Weitergabe vorhanden ist. Es geht also in dynastischen Unternehmerfamilien darum, Rüsen et al. (2021, S. 105) formulieren dies passend, zwischen den Polen von Treuhänder- und Investorenmentalität die Treuhänderschaft zu stützen und berechnete Eigentümerrechte mit generationenübergreifenden, familienorientierten Werthaltungen in Einklang zu bringen. Dies ist eine zentrale Aufgabe, welche die Family Business Governance leisten muss.

5.3. Die Treuhändermentalität und die Unternehmerfamilie 3.0

Die Zusammenführung von Treuhändermentalität und Unternehmerfamilie 3.0 erfolgt anhand der emotionalen und finanziellen Auswirkungen, die aufgrund einer starken Zersplitterung von Unternehmensanteilen und Familie im dynastischen Stadium existieren. Die finanziellen Vorteile, die Anteilsgröße eines familiären Gesellschafters und auch der Aspekt der Familiarität stellen Aspekte dar, um zu erklären, warum das Stadium der dynastischen Unternehmerfamilie das relevante Stadium darstellt, in dem von einem Gesellschafter als »Treuhänder« gesprochen werden kann. Diese genannten Aspekte verändern den Status eines familiären Gesellschafters im dynastischen Stadium grundlegend und stellen daher eine geeignete theoretische Grundlage dar, um die Beziehung zwischen der Treuhändermentalität und der Unternehmerfamilie 3.0 zu erklären.

In sehr großen Unternehmerfamilien 3.0, die nach Kleve et al. (2020, S. 521) auch als Netzwerke betrachtet werden können, führt eine seit längerer Zeit etablierte professionalisierte Organisation der Entscheidungsfindung dazu, dass es nur wenige aktive (im Sinne von durch Ausübung eines Amtes eingebundene), dafür aber immer mehr nicht aktive Familiengesellschafter gibt. Letztere beobachten zwar die Geschicke des Unternehmens und stellen durchaus Ansprüche an Information, Mitbestimmung und Gewinnausschüttungen, beteiligen sich vielleicht noch an Wahlen und ausgewählten Treffen der Unternehmerfamilie oder der Gesellschafterinnen, bleiben aber ansonsten tendenziell passiv. Die zunehmende Größe des Eigentümerkreises und die damit einhergehende Zersplitterung der Unternehmensanteile führen in der Unternehmerfamilie 3.0 zu der Fragestellung, wie die Identifikation und Partizipation der zahlreichen Anteilseigner hinsichtlich Unternehmen und Familie gesichert werden können. Denn in diesem Evolutionsstadium der Unternehmerfamilie spielen die weitverzweigten Verwandtschaftsgrade, die dezentralen, oft über Zeitzonen und Kontinente hinweg verstreuten Wohnsituationen und die verschiedenen Muttersprachen bei einer Vielzahl von Kleinfamilien (aufgrund der sehr starken Zersplitterung der Unternehmensanteile) eine besondere Rolle und führen zu besonderen Herausforderungen beim Erhalt und Zusammenhalt der Eigentümer- und Familiengemeinschaft (Köllner et al. 2020, S. 197).

Das Stadium der Unternehmerfamilie 3.0 stellt im Hinblick auf die synthetische Betrachtung der Diskursperspektive Treuhändermentalität die relevante unternehmerfamiliäre Entwicklungsstufe dar: Von Gesellschaftern mit einer Treuhändermentalität kann erst dann gesprochen werden, wenn das Verhältnis der finanziellen Vorteile aus dem sehr kleinen Unternehmensanteil und dessen Wert größere Disparitäten aufweist. Bei einem derart ungleichen Verhältnis von Rendite und Anteilswert (Pandya 2014, S. 31) würde das Halten einer Famili-

enunternehmensbeteiligung aus finanzökonomischer Perspektive wenig Sinn ergeben. Der Treuhänder hält also einen Vermögenswert, der mit Blick auf das oben beschriebene Verhältnis nur geringe finanzielle Renditen (z. B. Ausschüttungen) abwirft, aus dem im Zuge einer Veräußerung allerdings ein erheblicher Liquiditätszufluss generiert werden könnte, obwohl sich die Anteilsgröße im dynastischen Stadium bei einer Vielzahl von Gesellschaftern gerade einmal im Promillebereich bewegt (Rüsen et al. 2021, S. 36–37).

Erst im Stadium der Unternehmerfamilie 3.0 können die in Tabelle 1 aufgeführten Parameter erfolgreich übertragen werden. Hier existiert bereits seit längerer Zeit eine regulierte und professionelle Family Governance, die die Entnahmemöglichkeiten der Familiengeschafter qua Ausschüttung reguliert und die aller Wahrscheinlichkeit nach auch eine mehr oder weniger präzise Ausformulierung von dem, was die Gesellschafter als Treuhänder- bzw. Investorenmentalität konstruieren, enthält.¹⁹

Zudem lassen sich die besonderen Charakteristika der diskutierten Treuhändermentalität tatsächlich erst in der dritten Evolutionsstufe der Unternehmerfamilie 3.0 vollständig übertragen, da erst in diesem unternehmerfamiliären Stadium die Möglichkeit besteht, dass der Unternehmensanteil einer Vielzahl von Familiengeschafterinnen eine Größenordnung annimmt, welche die Bezeichnung von Eigentümerschaft an einem »Kleinstanteil« rechtfertigt. Um die Bezeichnung von einem Geschafter-Treuhänder im Kontext von Unternehmerfamilien zu verwenden, bedarf es auf der Eigentumsebene eines Anteils, der über viele Generationen innerhalb der Familie weitergegeben wurde und der im dynastischen Stadium der Unternehmerfamilie 3.0 im Zuge der egalitären Vererbung eine minimale Größenordnung (z. B. 0,01 Prozent) erreicht hat.

Für einen Treuhänder geht es um die transgenerationale Weitergabe eines Vermögenswertes auf dem Papier, bei dem zusätzlich eine größere Disparität im Verhältnis zwischen finanzieller Rendite und Wert vorliegt. Mit der Aussage »ein Familiengeschafter im dynastischen Familienstadium ist wie ein Treuhänder« ist gemeint, dass dieser seinen Unternehmensanteil nach nur moderater Fruchtziehung während seines Geschafterdaseins im Sinne einer Leihgabe an seine Nachkommen weitergibt. Denn der Begriff »Leihgabe« (Rüsen et al. 2014, S. 101–102) impliziert in diesem Kontext, dass der Vermögenswert, nachdem die Leihfrist sozusagen »abgelaufen« ist, wieder an die Next Generation (NextGen) der Unternehmenseigentümer »herausgegeben« wird.

19 Eine exemplarische Formulierung in einer Familienverfassung könnte lauten: »Wir als Unternehmerfamilie haben die feste Absicht, das Unternehmen Z auch in Zukunft in gemeinsamer Verantwortung als Familienunternehmen zu erhalten. Ein (partieller) Verkauf des Unternehmens ist nicht beabsichtigt. Die Anteile sollen zu 100 Prozent in der Hand der Familie bleiben.« (Hueck 2017, S. 6)

In dynastischen Großfamilien stellt es nach Rösen et al. (2021, S. 18) einen zentralen Unterschied dar, ob die Eigentümer ihr Unternehmen analog einem Aktienbesitz renditeorientiert bewerten oder ob sie die Idee eines Familienunternehmens als *transgenerationalen Auftrag* pflegen und das Eigentum als Leihgabe betrachten, die an die nächste Generation weiterzugeben ist. Die Herausforderungen beim Management einer dynastischen Unternehmerfamilie betreffen weniger die mögliche Einmischung der Familie in Unternehmensbelange. Vielmehr kann die starke Strukturierung dazu führen, dass die breite Masse der Familienmitglieder, die nicht in Gremien aktiv ist, das Interesse an der Entwicklung des Unternehmens und an dem Familienzusammenhalt verliert. Durch den hohen Professionalisierungsgrad in Kombination mit dem entfernten Verwandtschaftsgrad der Akteure droht die *Familiarität* als Bindeglied verloren zu gehen (Jaffe und Lane 2004, S. 89; Martínez et al. 2019, S. 505). In dieser Situation könnte die von den Unternehmerfamilien konstruierte Investorenmentalität (Habbershon und Pistrui 2002) entstehen, bei der die einzelnen Gesellschafter zunehmend auf die Renditen des eigenen, meist sehr kleinen, Gesellschafteranteils schauen und auf eine marktübliche Verzinsung des eigenen unternehmerischen Risikos beim Halten der Unternehmensanteile pochen. Nicht selten führt das Erfüllen der Renditeerwartungen und das gleichzeitige Aufrechterhalten der Wertevorgaben der Unternehmerfamilie hinsichtlich der Unternehmensführung (z. B. in Bezug auf Standortverlagerungen, Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter, Nachhaltigkeitsvorgaben) in einen strukturellen Zielkonflikt. Der Verlust des Gemeinschaftsgefühls als Unternehmerfamilien-gemeinschaft geht mit dem *Verlust einer Treuhändermentalität* und dem Einzug einer Investorenperspektive einher. Die Sicherstellung der Beziehungen der Gesellschafter zueinander, zum Familienunternehmen, im Einklang mit einer zufriedenstellenden Haltung und Praxis des Vermögenstransfers stellt daher eine zentrale Aufgabe des Familienmanagements in dynastischen Unternehmerfamilien dar (Rösen et al. 2021, S. 29–30, 37).

5.4. Die Treuhändermentalität und der Doing-Family-Ansatz

In den folgenden Abschnitten geht es darum, die in den dynastischen Unternehmerfamilien konstruierte Treuhändermentalität mit dem Doing-Family-Konzept zu verknüpfen und zu überprüfen, inwiefern eine Übertragung dieses Phänomens auf den praxeologischen Ansatz des Deutschen Jugendinstitutes e. V. möglich ist. Die Annahme, die dieser Verknüpfung zugrunde liegt, ist, dass sich der praxeologische Ansatz des Doing Family, der vorrangig auf die Herstellung von Familiarität abzielt, auch dazu eignet, die diskutierte Treuhändermentalität mit ihren vielen verschiedenen familiären Dimensionen herzustellen.

Wenn der Doing-Family-Ansatz aus der Familiensoziologie dabei hilft, Familie zu »tun« und herzustellen, dann kann er, so die Annahme, auch dabei helfen, die Treuhändermentalität in dynastischen Unternehmerfamilien herzustellen.

Da die in dieser Arbeit behandelte Diskursperspektive in unmittelbarem Zusammenhang mit der dynastischen Unternehmerfamilie steht, erfolgt die Synthese von Treuhändermentalität und Doing Family so, dass zunächst dargestellt wird, wie das Doing-Family-Konzept auf diese unternehmerfamiliäre Entwicklungsstufe übertragen werden kann. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen erfolgt dann für diese Evolutionsstufe eine synthetische Betrachtung der Treuhändermentalität und des Doing-Family-Konzeptes.

Die Unternehmerfamilie 3.0 ist zunächst nur eingeschränkt dazu in der Lage, die erste Grundform des Doing Family, ein angemessenes *Balancemanagement*, zu erfüllen. Zum einen sollte die Familie nach Jurczyk (2014, S. 61) auf die verschiedenen Bedürfnisse ihrer einzelnen Mitglieder eingehen und diese ausbalancieren. Zum anderen spielt die Schaffung von kopräsenten Zeiten eine wichtige Rolle in der Herstellungsleistung von Familie. Beide Aufträge kann eine Unternehmerfamilie im dritten Entwicklungsstadium durch die hohe Anzahl und die Multilokalität ihrer Familienmitglieder nur eingeschränkt erfüllen. Dieser Aspekt wurde auch bereits mit Köllner et al. (2020, S. 196) verdeutlicht, die auf die potenzielle Unüberschaubarkeit der Familiengesellschafter und Familienmitglieder in dynastischen Unternehmerfamilien verweisen. Damit erscheint ein Ausbalancieren einzelner familiärer Bedürfnisse zunächst ausgeschlossen. Durch die Einführung familiärer Netzwerkstrukturen scheint die Unternehmerfamilie 3.0 allerdings eine Strategie gefunden zu haben, die ein besseres Balancemanagement ermöglichen kann. Nach Kleve et al. (2020, S. 522) inkludiert das Netzwerk daher nicht nur einzelne Individuen, sondern es umfasst eine Vielzahl von unabhängigen Nukleusfamilien.

Auch die zweite Grundform des Doing Family, *Konstruktion von Zusammenhalt und Gemeinsamkeit*, wird im dynastischen Familienstadium erschwert. Simon et al. (2017, S. 91–92) beschreiben, dass die Familienmitglieder in der Unternehmerfamilie 3.0 unterschiedlichen Systemen angehören, i. d. R. Familie und Eigentum, die ihre Identität bestimmen. Die Zugehörigkeit in der dynastischen Großfamilie wird nach Kleve et al. (2020, S. 518) allerdings durch das Bilden von Netzwerkstrukturen auch auf weitere Aspekte (z. B. gemeinsame Interessen) ausgeweitet, so dass eine Konstruktion von Gemeinsamkeit wieder ermöglicht werden kann. Des Weiteren funktionieren Netzwerke auf der Basis von »active participation« (Kleve et al. 2020, S. 524). Ein »gemeinsames Tun« wird somit in den Netzwerkstrukturen möglich. Eine weitere Erfüllung der zweiten Grundform des Doing Family konnte aus dem Prinzip der Reziprozität abgeleitet werden: Die Reziprozität wird in der Unternehmerfamilie 3.0 nach Kleve et al. (2018, S. 55) als offen und unspezifisch charakterisiert. Die Familienmitglieder

vereinen sich durch ein gemeinsames Ausüben dieser Reziprozität mit der Ausübung von situations- und gelegenheitsabhängigem Geben und Nehmen.

Die dritte Grundform des *Displaying Family* kann im Stadium der Unternehmerfamilie 3.0 erfüllt werden. Denn große Unternehmerfamilien haben nach Alexander Keßler et al. (2018, S. 198) erkannt, dass ein Sichtbarmachen der familiären und unternehmerischen Zugehörigkeit eine besondere Art von Identifikation schafft. So kann u. a. das Entwickeln von Familienstambäumen und die Visualisierung der Familiengeschichte dazu führen, dass sich einzelne Familienmitglieder zugehöriger fühlen (Kleve et al. 2018, S. 56). Die Unternehmerfamilie 3.0 betreibt somit im Sinne des *Displaying Family* eine *Inszenierung* nach außen (Jurczyk und Meysen 2020, S. 30). Weiterhin legen Kleve et al. (2018, S. 57–58) auch dar, dass durch die öffentlichkeitswirksame Implementierung von familien- oder unternehmensbezogenen Workshops eine bewusste Darstellung der Einbeziehung der Unternehmerfamilie in das Unternehmen gezeigt wird.

Im Hinblick auf die *Handlungsdimensionen* können in der Unternehmerfamilie 3.0 verschiedene Rituale hervorgehoben werden: Hier kann auf die Argumentation von Kleve et al. (2018, S. 57) verwiesen werden, nach der Unternehmerfamilien 3.0 die Problematik der Multilokalität aufgegriffen haben und daher regelmäßige Kontaktflächen anbieten, die eine Kommunikation ermöglichen (z. B. Familientreffen oder informelle Gespräche). Sie beschreiben hierzu, dass insbesondere multilokale Unternehmerfamilien die Möglichkeiten digitaler Kommunikation (z. B. eigens geschaffener Family-Intranet-Lösungen) nutzen und davon auch profitieren. Durch digitale Lösungen im Sinne des Netzwerkmanagements können weltweite Kontakte entstehen, die ansonsten sehr unwahrscheinlich wären. Somit werden informelle Reziprozitäten erschaffen, die unterschiedliche Kleinfamilien aus dem Familiennetzwerk miteinander verbinden.

Aus der synthetischen Betrachtung des Doing-Family-Ansatzes im Stadium der Unternehmerfamilie 3.0 geht hervor, dass die verschiedenen Grundformen des Doing Family auf zahlreiche Herausforderungen treffen. Mittels der Einführung von Netzwerkstrukturen versucht die Unternehmerfamilie 3.0 die einzelnen Grundformen des Ansatzes möglichst professionell zu erfüllen, betreibt dabei allerdings eine komplexe und die bisher anspruchsvollste Form des Doing Family. Für die Unternehmerfamilie 3.0 ist es von höchster Wichtigkeit, eine »Familiarität« (Jaffe und Lane 2004, S. 89) herzustellen, so dass die Relevanz des Betreibens von Doing Family bzw. von Herstellungsleistungen im Familiennetzwerk am höchsten ist.

Mit dieser Aussage kann die Synthese des Phänomens der Treuhändermentalität und des Doing Family eingeleitet werden: Erst im dynastischen Evolutionsstadium kann von einer über sehr lange Zeit (möglicherweise über Jahrhunderte) bestehenden und ggf. dominierenden Treuhändermentalität gespro-

chen werden. Denn erst in diesem Stadium sind die Unternehmensanteile der Familiengeschafter aufgrund der Größenordnung des Geschafterkreises so klein geworden, dass die finanziellen Vorteile aus einem Anteilsverkauf bei weitem die finanziellen Vorteile aus dem Halten des Unternehmensanteils und den damit einhergehenden Liquiditätszuflüssen überwiegen. Trotzdem halten nach Simon et al. (2017, S. 45) das gemeinsame Eigentum und das Unternehmen die Familie als Gemeinschaft immer noch zusammen. Diese Treuhändermentalität, die erst im Stadium der dynastischen Großfamilie diskutiert wird, ist allerdings gleichzeitig dort auch der höchsten Gefahr ausgesetzt, da fundamentale Aspekte der Familiarität (z. B. die Konstruktion von Zusammenhalt und Gemeinsamkeit), die für sie eine elementare Bedeutung haben, nicht mehr vollumfänglich und nur noch sehr schwierig erfüllt werden können. Denn das Stadium der dynastischen Großfamilie stellt, zumindest nach dem aktuellen Stand der wissenschaftlichen Forschung, sozusagen die »Spitze des Eisbergs« der Familien- und Anteilszersplitterung dar.

Aus den genannten Gründen wird im Rahmen der hier vorliegenden Forschung davon ausgegangen, dass sich der praxeologische Ansatz des Doing Family, der vorrangig zur Herstellung von Familiarität entwickelt wurde, auch dazu eignet, die für die Transgenerationalität der Unternehmerfamilie so wichtige Treuhändermentalität, die aufgrund der abnehmenden Familiarität auch in Gefahr ist, herzustellen. Auch im Hinblick auf einige Herstellungspraxen im Sinne des Doing-Family-Ansatzes lässt sich vermuten, dass sie sich dazu eignen, die Treuhändermentalität herzustellen. So sind exemplarisch die Anregung von aktiver Beteiligung (»active participation«) in implementierten Netzwerkstrukturen oder auch ein gutes Netzwerkmanagement allgemein (Kleve et al. 2020, S. 518) als Herstellungspraxen der Treuhändermentalität in einer dynastischen Großfamilie denkbar.

5.5. Zwischenfazit

Die Synthese, die in den vorhergehenden Abschnitten durchgeführt wurde, beschäftigte sich mit einer möglichen Übertragbarkeit des Phänomens der Treuhändermentalität auf die Family Business Governance, die Unternehmerfamilie 3.0 und den Doing-Family-Ansatz. Die Synthese erfolgte so, dass ausgewählte Parameter der Diskursperspektive »Treuhändermentalität« auf die dargelegten theoretischen Modelle übertragen wurden. Im Hinblick auf die Übertragbarkeit brachte die Synthese die folgenden Ergebnisse hervor:

Die Übertragung der Treuhändermentalität auf die Family Business Governance zeigte angelehnt an das Modell von Ponomareva et al. (2019), dass die beiden Diskursstandpunkte (Treuhänder- und Investorenmentalität) dabei hel-

fen können, bestimmte Family-Business-Governance-Mechanismen zusammenzuführen. Die unterschiedlichen Bündel von Governance-Mechanismen reflektieren dann den dominanten Pol und sind, für den Fall einer dominierenden Treuhändermentalität, durch die Überschneidung der Governance-Schauplätze von Familie und Eigentum gekennzeichnet.

Die Synthese von Treuhändermentalität und der Unternehmerfamilie 3.0 zeigte, dass dieses Entwicklungsstadium die relevante unternehmerfamiliäre Stufe darstellt, in der das Phänomen der Treuhändermentalität sichtbar wird (Jaffe und Lane 2004; Kleve et al. 2020; Rösen et al. 2021). Erst hier entstehen infolge von familiärem Wachstum über die Generationen Gesellschafteranteilsgrößen, die sich im Promillebereich (Kleinstanteil, Rösen et al. 2021) bewegen können, so dass größere Disparitäten im Verhältnis von Rendite und Anteilswert entstehen können. Erst in diesem Stadium kann es dazu kommen, dass Familiengeschafter einen Kleinstanteil für die nächste Generation von Gesellschaftern verwalten und nur in einem moderaten Umfang von diesem profitieren, u. a. weil nur geringe Ausschüttungshöhen in der Family Governance festgeschrieben sind und vermutlich von einem Großteil der Gesellschafter akzeptiert werden. Gleichzeitig liegt in diesem Entwicklungsstadium der höchste Grad an familiärer Zersplitterung vor, so dass die Gefahr einer Abschmelzung der emotionalen Vorteile aus dem Familienunternehmen für die einzelnen Familiengeschafterinnen besteht.

Die Synthese der Treuhändermentalität mit dem Doing-Family-Ansatz im Stadium der Unternehmerfamilie 3.0 zeigte, dass sowohl das Betreiben von Doing Family und Herstellungsleistungen wie auch die Diskursperspektive Treuhändermentalität von Relevanz sind. Auf dieser Entwicklungsstufe treffen das Phänomen und der praxeologische Ansatz zum ersten Mal aufeinander. Die Treuhändermentalität ist im Stadium von größter Familien- und Anteilszersplitterung einer Erosionsgefahr ausgesetzt, da fundamentale Aspekte der Familiarität (Jaffe und Lane 2004) nicht mehr vollständig erfüllt werden können, so dass es zur Herstellung dieser der Anwendung eines praxeologischen Ansatzes bedarf, der über einzelne Family-Governance-Mechanismen hinausgeht.

Der praxeologische Doing-Family-Ansatz, der auf den Erhalt von Familiarität abzielt, eignet sich auch dazu, die Treuhändermentalität, die gleichermaßen auf Familiarität abstellt, herzustellen. Der Doing-Family-Ansatz wird daher als der relevante Ansatz zur Beantwortung der Forschungsfrage verwendet.

2. Teil: Empirie

Im Methodikteil wird beschrieben, welche Methode verwendet wird, um die Forschungsfrage, die sich auf die Herstellung der Treuhändermentalität bezieht, zu beantworten. Der Methodikteil erklärt, wie die Forschung zum Diskursstandpunkt der Treuhändermentalität durchgeführt wurde und wie der Forscher zu seinen Ergebnissen, den vier großen Herstellungspraxen, gekommen ist. Als zentrale Bausteine werden hierzu das Sample, das Forschungsdesign und die Methode zur Datenanalyse beschrieben.

Der Methodikteil dieser Arbeit ist folgendermaßen aufgebaut: In Kapitel 1 wird zu Beginn ein kurzer Überblick über die wichtigsten Kennzahlen der am Forschungsprojekt beteiligten Unternehmerfamilien gegeben. Anschließend werden grundlegende Informationen über jede teilnehmende Familie (z. B. über die Family Governance oder über die Verteilung von Unternehmensanteilen im Gesellschafterkreis) und über die an der Erhebung beteiligten Repräsentanten (z. B. über den Bildungsstand und die Gremienfunktion) dargestellt. Mit den Ausführungen zum Sample sollen die Fälle, also die Unternehmerfamilien, die aufgrund ihrer Repräsentativität ausgewählt wurden, beschrieben werden. Zudem soll deutlich werden, welche Dimensionen einzelne theoretische Elemente, z. B. die Größe des Gesellschafterkreises, in den sieben Familien tatsächlich haben.

In Kapitel 2 werden die Charakteristika und die Anwendungsfelder der Forschungsmethode Aktionsforschung eingeführt. Das Kapitel 3 behandelt den tatsächlichen Ablauf der Forschung, d. h. den Forschungsprozess im Forschungsprojekt »Big Family Management«. Das Kapitel 4 beschreibt »engaged scholarship« als partizipativen Forschungsansatz, der durch die Anwendung der Forschungsmethode Aktionsforschung realisiert werden soll. Mit den Ausführungen zum Forschungsdesign sollen die genaue Herangehensweise und die Methoden, mit denen der Forscher an die Ergebnisse gelangt ist, verdeutlicht werden. Es soll insbesondere verständlich gemacht werden, welche Art der Forschung durchgeführt wurde, um die Forschungsfrage zu beantworten, auf welche

Art und Weise die Daten zusammengetragen wurden und um welche Art von Daten es sich dabei handelte.

In Kapitel 5, dem letzten Kapitel vor der Datenauswertung, wird der Doing-Family-Ansatz auf die Forschungsfrage angewendet, so dass auch die Praxeologie, die in dem Ansatz eine bedeutende Rolle spielt, im Rahmen der Forschungsfrage, die eine Suchrasterfunktion bei der Datenauswertung einnimmt, berücksichtigt wird.

In Kapitel 6, dem ersten Kapitel zur Datenanalyse, geht es zunächst um die Merkmale der qualitativen Inhaltsanalyse als interpretative Form der Datenauswertung. Das Kapitel 6.1 beschreibt die induktive Kategorienbildung, also die direkte Kategorienbildung an den empirischen Daten, als zentralen Bestandteil der Datenanalyse. In Kapitel 6.2 werden die einzelnen Schritte und der Ablauf der Datenanalyse nach dem Modell der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse, von der initiierten Textarbeit bis zur theoretischen Sättigung, beschrieben. Die Ausführungen zur Datenanalyse verdeutlichen, wie der Forscher aus den vorhandenen Rohdaten, also den aufgezeichneten Gesprächen der Arbeitskreise und den Frage- und Antwortbögen, unter Anwendung verschiedener Methoden und Analyseverfahren die Informationen und Erkenntnisse über die vier Herstellungspraxen der Treuhändermentalität gewinnen, beschreiben und darstellen konnte.

1. Sample

1.1. Übersicht der Unternehmerfamilien

An der Forschung nahmen zwei Vertreter der jeweils für das Familienmanagement Verantwortlichen (Governance-Verantwortliche, z. B. der Vorsitzende eines Familiengremiums) aus sieben deutschen mehrgenerationalen Familienunternehmen mit sehr großen Gesellschafterkreisen teil. Die kleinste Unternehmerfamilie zählte ca. 80, die größte mehr als 700 Gesellschafter. Da Gesellschafterkreise dieser Größenordnung i. d. R. erst nach einer gewissen Zeit entstehen, sind die Unternehmen und damit die Familien relativ alt: Das älteste Unternehmen wurde am Ende des 17. Jahrhunderts gegründet und wird von der elften bzw. zwölften Generation in der Familie gehalten; das jüngste Unternehmen besteht seit dem Ende des 19. Jahrhunderts und befindet sich im Besitz der fünften und sechsten Generation (vgl. hierzu auch Köllner et al. 2020, S. 197–198). Die sieben Unternehmen sind in sehr unterschiedlichen Branchen tätig.

Die wichtigsten Kennzahlen der am Projekt beteiligten Unternehmen bzw. Familien sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst dargestellt.

Tabelle 2: Kennzahlen der untersuchten Unternehmen und Familien

	Gründungs- jahr/ Generation	Umsatz	Anzahl der Mitarbeiter	Anzahl der Familiengesell- schafter
Unternehmen 1	17. Jhd. 11./12. Gen.	ca. 15 Mrd. €	> 50.000	100–300
Unternehmen 2	18. Jhd. 9./10. Gen.	ca. 5 Mrd. €	> 20.000	> 400
Unternehmen 3	19. Jhd. 8./9. Gen.	> 2 Mrd. €	> 10.000	100–300
Unternehmen 4	19. Jhd. 6./7. Gen.	ca. 3,5 Mrd. €	> 10.000	> 400
Unternehmen 5	19. Jhd. 6./7. Gen.	ca. 10 Mrd. €	> 50.000	100–300
Unternehmen 6	19. Jhd. 6./7. Gen.	> 20 Mrd. €	> 10.000	100–300
Unternehmen 7	19. Jhd. 5./6. Gen.	ca. 20 Mrd. €	> 50.000	< 100

Quelle: Köllner et al. (2020, S. 198).

1.2. Die Unternehmerfamilien und deren Repräsentanten

In diesem Kapitel werden grundlegende Informationen zu den am Forschungsprojekt teilnehmenden Unternehmerfamilien sowie zu den am »Arbeitskreis Vermögen« teilnehmenden Repräsentanten gegeben. Da die Repräsentanten (stellvertretend für die gesamte Familie) nicht namentlich genannt werden wollen, erfolgt die Darstellung ausschließlich in kurzer, anonymisierter Form. Die Darstellungen beziehen sich auf den Zeitpunkt des Forschungsprojektes. Um die Aussagen des Diskurses zu den Repräsentanten bei der Darstellung der Forschungsergebnisse zuordnen zu können, werden für diese die in der folgenden Beschreibung verwendeten Bezeichnungen (Repräsentant/in (a, b) der Unternehmerfamilie 1–7) verwendet.

Da nicht aus allen Frage- und Antwortbögen einheitlich hervorgeht, welcher Familienrepräsentant die Beantwortung vorgenommen hat, wird hier lediglich auf die jeweilige Unternehmerfamilie durch die in den folgenden Abschnitten verwendete Bezeichnung (Unternehmerfamilie 1–7) verwiesen.

Um die Aussagen den an den Gesprächen teilnehmenden Forschern zuordnen zu können, werden die folgenden Bezeichnungen verwendet: Heiko Kleve, Arist von Schlippe und Tom Rösen.

1.2.1. Unternehmerfamilie 1

Die Unternehmerfamilie 1 ist zwischen 300 und 400 Jahre alt. Das dazugehörige Familienunternehmen wird von der elften und zum größten Teil von der zwölften Generation in der Familie gehalten. Etwa 80 Prozent der Anteile sind auf die zwölfte Generation übertragen worden, eine 13. Generation beginnt heranzuwachsen. Das Unternehmen ist mit einem Minderheitsanteil seines Kapitals teilweise an der deutschen Börse vertreten. Der Großteil der Unternehmensanteile befindet sich allerdings im familiären Eigentum. Auch wenn es der Gesellschaftsvertrag nicht explizit ausschließt, ist kein Mitglied der Eigentümerfamilie in der operativen Führung des Konzerns vertreten. Die Gesellschafter üben ihre Eigentümerfunktion in den Gremien aus.

Die Verbindung von Familie und Unternehmen wird hauptsächlich durch zwei Gremien gewährleistet: Erstens gibt es ein durch die Gesellschafterversammlung gewähltes Familiengremium, das für die Familienbelange im engeren Sinne sowie für grundsätzliche unternehmerische Entscheidungen zuständig ist. Dieses Gremium besteht ausschließlich aus Familienmitgliedern. Zweitens gibt es ein Beratungs- und Kontrollgremium, das dem Aufsichtsrat einer Publikumsgesellschaft entspricht. Dieses setzt sich sowohl aus familienexternen Unternehmerpersönlichkeiten als auch aus Familienmitgliedern zusammen und ist für die Berufung der Geschäftsleitung der operativen Führungsgesellschaft des Konzerns zuständig.

Die Unternehmensanteile sind im Gesellschafterkreis relativ gleich verteilt. Ein Großteil der Familiengesellschafter hält einen Anteil i. H. v. 0,5 Prozent. Nur wenige Familiengesellschafter unterschreiten diese Anteilsgröße. Etwa fünf Familiengesellschafter haben eine Anteilsgröße von zwei oder drei Prozent.

Repräsentant a der Unternehmerfamilie 1

Der Repräsentant a der Unternehmerfamilie 1 repräsentiert die elfte Generation der Unternehmerfamilie und ist zwischen 70 und 80 Jahre alt. Er ist ein direkter Nachfahre des Unternehmensgründers und erhielt die Gesellschafteranteile von der mütterlichen Seite. Nach seinem Abitur absolvierte er ein wirtschaftswissenschaftliches Studium und arbeitete sowohl in Deutschland als auch in England bei unterschiedlichen Banken. Er ist seit den 1980er Jahren Mitglied im Aufsichtsgremium des Familienunternehmens und übernahm dort auch den Vorsitz. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts wurde er zum Vorsitzenden des Familiengremiums gewählt.

Repräsentant b der Unternehmerfamilie 1

Der Repräsentant b der Unternehmerfamilie 1 ist zwischen 50 und 60 Jahre alt und repräsentiert die elfte Generation der Unternehmerfamilie. Auch er ist ein direkter Nachfahre des Unternehmensgründers, erhielt seine Gesellschafteranteile allerdings von der väterlichen Seite. Nach seinem Abitur studierte er Rechts- und Handelswissenschaften und arbeitete bei einem Informationstechnologie- und Beratungsunternehmen. Hauptberuflich ist er Immobilienentwickler. Seit Beginn des 21. Jahrhunderts ist er nebenberuflich der Vorsitzende des Aufsichtsgremiums und der stellvertretende Vorsitzende des Familiengremiums.

1.2.2. Unternehmerfamilie 2

Die Unternehmerfamilie 2 ist zwischen 200 und 300 Jahre alt. Die Unternehmensanteile werden vollständig von der neunten und zehnten Generation der Familie gehalten. Die Familie zieht sich seit Beginn des 20. Jahrhunderts auf die Gesellschafterrolle zurück. Die beiden Systeme »Familie« und »Unternehmen« sind damit strikt voneinander getrennt und eine Mitarbeit der Familienmitglieder im Unternehmen ist strikt untersagt.

Die Gesellschafter sind in der Gesellschafterversammlung organisiert und wählen aus ihrer Mitte das Familiengremium für jeweils fünf Jahre. Dieses stellt das Bindeglied zwischen der Familie und dem Unternehmen dar, übernimmt die Kommunikation gegenüber den Gesellschaftern und besteht ausschließlich aus Familienmitgliedern. Aus dem Familiengremium entsendet die Gesellschafterversammlung zwischen fünf und zehn Mitglieder in das Beratungs- und Kontrollgremium als Anteilseignervertreter. Die Familienmitglieder sollen dort die Grundsätze der Geschäftspolitik und die Unternehmensstrategie beeinflussen. Das paritätisch besetzte Gremium (50 Prozent Anteilseigner, 50 Prozent Arbeitnehmer) ernennt und entlässt die Vorstände der Führungsholding des Konzerns, überwacht deren Arbeit und steht diesen beratend zur Seite. Den Gremiumsvorsitz übernimmt stets ein Familienmitglied.

Innerhalb des Gesellschafterkreises sind die Unternehmensanteile sehr ungleich verteilt. Da weniger als 100 Gesellschafter einen Großteil des Stammkapitals besitzen, besteht bereits mit dieser verhältnismäßig geringen Anzahl die Möglichkeit, eine Mehrheit bei wichtigen Entscheidungen herbeizuführen.

Repräsentant a der Unternehmerfamilie 2

Der Repräsentant a der Unternehmerfamilie 2 ist zwischen 60 und 70 Jahre alt und ein direkter Nachfahre eines Mitgründers des Familienunternehmens. Seine Gesellschafteranteile erhielt er von der väterlichen Seite. Er studierte Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften in Deutschland und Frankreich und war nach seinem Studium beruflich bei einem Fahrzeug- und Maschinenbaukonzern

und einer Technologieberatungsgesellschaft tätig. Zudem war er Mitglied des Vorstandes von einem Familienunternehmen, das heute u. a. ein Anbieter zur Absicherung von Zahlungsvorgängen ist. Er ist seit 16 Jahren der Vorsitzende des Beratungs- und Kontrollgremiums.

Repräsentant b der Unternehmerfamilie 2

Der Repräsentant b der Unternehmerfamilie 2 ist zwischen 60 und 70 Jahre alt. Er studierte in Deutschland und den USA Produktdesign und war nach seinem Studium in mehreren Leitungspositionen im Design-Management tätig. Er ist selbst Designer und Mitbegründer eines kleinen Unternehmens. Zudem gründete er einen »Design-Autorenverlag«. Als Nebenberuf übt er den Vorsitz des Familiengremiums aus. Er war knapp zehn Jahre als Anteilseignervertreter Mitglied im Beratungs- und Kontrollgremium des Familienunternehmens.

1.2.3. Unternehmerfamilie 3

Die Unternehmerfamilie 3 ist zwischen 100 und 200 Jahre alt. Die Unternehmensanteile befinden sich vollständig im Besitz der sechsten, siebten und teilweise der achten Gesellschaftergeneration. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts wechselte das letzte Familienmitglied von der Geschäftsführung in das Beratungs- und Kontrollgremium – erstmals ist jetzt kein Familienmitglied mehr in operativer Funktion im Unternehmen tätig.

Das Gremium ist das oberste Aufsichtsorgan des Konzerns und ist sowohl mit Familienmitgliedern als auch mit familienfremden Managern besetzt. Die Geschäftsführung berichtet unterjährig in mehreren Sitzungen an das Gremium und in Form von Quartalsberichten an alle Familiengeschafter. Das Gremium hat die klassischen Rechte und Pflichten eines Aufsichtsrates einer Aktiengesellschaft und trifft sämtliche personellen und unternehmensstrategischen Entscheidungen. Daneben existiert ein zentrales Führungsgremium der Familiengeschafter, in dem alle Themen der Familie, der Geschafter und deren grundsätzliche Vermögensinteressen koordiniert werden. Dieses Gremium versteht sich als Diskussionsgremium hinsichtlich sämtlicher grundsätzlicher Fragen, die alle Familiengeschafter betreffen, die aber aufgrund der Vielzahl nicht mit allen gleichzeitig zielführend besprochen werden können. Es gibt Empfehlungen für die Dividendenpolitik, die Gestaltung von Geschafterverträgen und unterbreitet Vorschläge für die Besetzung des Beratungs- und Kontrollgremiums und die Aufnahme bzw. den Ausschluss von Geschaftern.

Die Anteile sind innerhalb des Geschafterkreises ungleich verteilt. Diese Situation wird allerdings von der Familie als Vorteil empfunden, da klassischem Stammesdenken keine Bedeutung zukommt und daraus resultierende Blocka-

den bei Entscheidungen vermieden werden. Somit sind Mehrheiten möglich, welche die tatsächliche Meinungsvielfalt im Gesellschafterkreis widerspiegeln.

Repräsentant der Unternehmerfamilie 3

Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 3 ist zwischen 50 und 60 Jahre alt und vertritt die sechste Generation der Unternehmerfamilie 3. Er ist ein direkter Nachfahre des Unternehmensmitgründers und erhielt seine Anteile von der väterlichen Seite. Nach einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium an einer deutschen Universität arbeitete er bei einer deutschen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und als Unternehmensberater. Seit fast 20 Jahren ist er Mitglied in den Aufsichtsgremien des Familienunternehmens. Den Vorsitz beider Gremien übernahm er vor rund zehn Jahren. Bereits sein Vater war mehr als 30 Jahre lang Mitglied und Vorsitzender verschiedener Familiengremien des Familienunternehmens.

1.2.4. Unternehmerfamilie 4

Die Unternehmerfamilie 4 ist zwischen 100 und 200 Jahre alt. Die Unternehmensanteile befinden sich vollständig im Besitz der drei Stämme der Gesellschafterfamilie (Stamm A, B und C) und zum größten Teil im Besitz der sechsten und siebten Generation. Der Gesellschafterkreis ist mit Blick auf das Familienvermögen in zwei Lager aufgespalten: Bei den Angehörigen von Stamm A bilden die Unternehmensanteile im Wesentlichen das Vermögen des Familienzweiges. Die Angehörigen des zahlenmäßig kleineren Stammes C haben einen Großteil des Geldes außerhalb des Familienunternehmens angelegt, z. B. in einer Vermögensverwaltung. Der Stamm B ist durch Heirat etwa jeweils zur Hälfte den beiden anderen Fraktionen zugeneigt.

Für die Familie ist es äußerst wichtig, dass Familienmitglieder im Unternehmen und im Beratungs- und Kontrollgremium vertreten sind. Die operative Leitung des Mischkonzerns wird aktuell von familienexternen Managern übernommen, auf der zweiten Führungsebene übernehmen allerdings noch drei Familienmitglieder den Vorsitz von Tochtergesellschaften. Der Gesellschafterkreis ist im Vergleich zu anderen Familien dieses Samples räumlich nicht verstreut: Der Großteil der Familiengeschafter lebt in unmittelbarer Nähe zum Hauptstandort des Familienunternehmens. Ein familiärer Einfluss auf das Unternehmen wird über das Beratungs- und Kontrollgremium ausgeübt. Dieses berät und begleitet den Vorstand (ähnlich wie ein Aufsichtsrat) bei der Leitung des Konzerns. Diesbezüglich informiert der Vorstand das Gremium regelmäßig mit schriftlichen und mündlichen Berichten über die Lage und Entwicklung sowie über bedeutsame Geschäftsvorfälle der Unternehmensbereiche und des gesamten Konzerns. Weitere Themenbereiche, die bei den unterjährigen Ta-

gungen des Gremiums behandelt werden, sind der Status von Akquisitionen und Projekten, Compliance-Fragen, die Verabschiedung der operativen Unternehmensplanung, Vorstandsfragen und Entscheidungen über nach dem Gesellschaftsvertrag zustimmungspflichtige Geschäfte. Das Gremium besteht überwiegend aus Mitgliedern der Unternehmerfamilie, aber auch aus familienexternen Personen.

Die Unternehmensanteile sind im Gesellschafterkreis relativ gleich verteilt.

Repräsentant der Unternehmerfamilie 4

Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 4 ist zwischen 60 und 70 Jahre alt und vertritt die fünfte Generation der Unternehmerfamilie. Er ist ein direkter Nachfahre des Unternehmensgründers und erhielt seine Anteile sowohl von der mütterlichen als auch von der väterlichen Seite, da beide Eltern als direkte Nachfahren der Unternehmerfamilie entstammten und innerfamiliär geheiratet hatten. Nach einer kaufmännischen Ausbildung absolvierte er ein wirtschaftswissenschaftliches Studium und war in verschiedenen Unternehmen tätig. In den Konzernvorstand trat er zu Beginn der 1990er Jahre ein. Diesem gehörte er rund 30 Jahre (u. a. als Vorstandssprecher) an. Aktuell ist er der Vorsitzende des Beratungs- und Kontrollgremiums. Bereits sein Vater hatte die Position des Familienoberhauptes inne, war im Vorstand einer Tochtergesellschaft des Konzerns und führte den Vorsitz in mehreren Aufsichtsräten von Unternehmen, an denen die Familie Beteiligungen hielt.

1.2.5. Unternehmerfamilie 5

Die Unternehmerfamilie 5 ist zwischen 100 und 200 Jahre alt. Die Anteile des Familienunternehmens befinden sich zum größten Teil im Besitz der sechsten und siebten Generation der Gesellschafterfamilie. Eine Anteilsübertragung auf die achte und neunte Generation hat teilweise stattgefunden. Zu den formulierten Geschäftsprinzipien gehört, dass das Unternehmen vollständig in Familienhand bleibt und v. a. seinen ursprünglichen Gründungsstandort beibehält.

Zum Ende des 20. Jahrhunderts endete die Zeit des letzten in der operativen Geschäftsleitung vertretenen Nachfahren des Gründers. Auch wenn es genügend Nachwuchs für die Unternehmensführung von Seiten der Großfamilie gab, machte sich die Dominanz der Familienführung v. a. in der Demotivierung kompetenter Manager bemerkbar, denen letzte Karriereschritte verwehrt blieben. Seitdem ist das Management Board mit familienexternen Personen besetzt und die Familie agiert aus der Eigentümerfunktion heraus. Die Familienmitglieder können und sind auch weiterhin auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens tätig, sofern sie die erforderlichen Qualifikationen, die auch an familienexterne Bewerber gestellt werden, erfüllen. Die Übernahme einer Führungs-

rolle von Seiten eines Familienmitgliedes ist also zukünftig nicht ausgeschlossen.

Das Familiengremium und das Beratungs- und Kontrollgremium sind personell identisch und werden von der Gesellschafterversammlung gewählt. Die Mehrzahl des in der Mitte des 20. Jahrhunderts gegründeten Gremiums muss aus Familienmitgliedern bestehen, den Vorsitz muss ein Familienmitglied übernehmen. Seit den 1970er Jahren sind auch familienexterne Persönlichkeiten zugelassen. Die Anzahl der Personen wird kontinuierlich mit dem Anwachsen der Familie erweitert. Aufgrund der personellen Identität kümmern sich die Gremienmitglieder um familiäre Angelegenheiten wie z. B. die Festlegung und Steuerung der Maßnahmen und Inhalte zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz, übernehmen aber auch die Beratung und Überwachung des Vorstandes der operativen Führungsgesellschaft und vertreten die Gesellschafter gegenüber diesem.

Die Unternehmensanteile sind im Gesellschafterkreis relativ gleich verteilt und breit gestreut. Ein Großteil der Familiengesellschafter hält einen Anteil i. H. v. 0,5 Prozent und nur wenige haben einen Anteilswert von drei oder vier Prozent.

Repräsentant der Unternehmerfamilie 5

Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 5 ist zwischen 40 und 50 Jahre alt. Er studierte Rechtswissenschaften an einer deutschen Universität und arbeitete nach seinem Studium bei einer Tochtergesellschaft eines großen Technologie- und Dienstleistungskonzerns, die auf Finanzdienstleistungen spezialisiert ist. Er übernahm in den folgenden Jahren innerhalb dieses Konzerns weitere Managementpositionen, u. a. im Bereich Rechnungslegung und Prüfung sowie im Bereich der Kapitalverwaltung in den USA. In den letzten Jahren seiner beruflichen Laufbahn war er im Bankgeschäft als kaufmännischer Leiter und Vorstandsmitglied bei einer zu dem Konzern gehörenden Universalbank in der Tschechischen Republik tätig. Aktuell arbeitet er bei einer Universalbank in der Schweiz in einer Managementposition im Bereich Private Banking und Asset-Management. Der Repräsentant ist Mitglied des Beratungs- und Kontrollgremiums sowie des Familiengremiums.

1.2.6. Unternehmerfamilie 6

Die Unternehmerfamilie 6 ist zwischen 100 und 200 Jahre alt. Die Unternehmensanteile befinden sich zu 100 Prozent in Familienhand, überwiegend bei der sechsten und siebten Gesellschaftergeneration. Ein Großteil der Unternehmensanteile ist stimmrechtslos in einer Verwaltungsgesellschaft gebündelt, ein kleiner Teil der Anteile wird direkt von den Familiengesellschaftern gehalten.

Eine unternehmerische Einflussnahme der Gesellschafter soll sowohl über die Geschäftsführung als auch durch eine professionelle und transparente Gremienorganisation erfolgen. Die Family-Governance-Struktur setzt sich aus zwei Beratungs- und Kontrollgremien zusammen, in denen Gesellschafter mitwirken müssen.

Es wird sehr gern gesehen, wenn ein Familiengesellschafter das Unternehmen operativ führt. Als Gesellschafter kommen für diese Positionen allerdings nur Personen in Frage, die in obersten Führungsebenen gearbeitet haben. Weniger gewünscht ist, dass Familiengesellschafter ihren regulären Arbeitsplatz auf unteren Stellen der Hierarchie im Unternehmen haben. Sollte ein Gesellschafter an einer Position im Unternehmen interessiert sein, muss er dieselben Bedingungen wie ein externer Bewerber erfüllen. Den Vorstandsvorsitz übernimmt derzeit ein Mitglied aus der Unternehmerfamilie.

Die Unternehmensanteile sind ähnlich wie bei der Unternehmerfamilie 2 ungleich verteilt. Innerhalb des Gesellschafterkreises existieren wenige Stämme, die ca. 25 bis 28 Prozent des Unternehmens besäßen, wenn sie ihre Anteile und ihre Stimmrechte »poolen« würden.

Repräsentant der Unternehmerfamilie 6

Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 6 ist zwischen 80 und 90 Jahre alt und vertritt die vierte Generation der Unternehmerfamilie. Er ist ein direkter Nachfahre des Unternehmensgründers und erhielt seine Anteile von der väterlichen Seite. Nach seinem Abitur absolvierte er ein wirtschaftswissenschaftliches Studium an einer deutschen Universität. In den 1960er Jahren arbeitete er zunächst in verschiedenen Tochtergesellschaften des Konzerns in den USA, wechselte aber ca. zehn Jahre später in dessen Geschäftsleitung. Hier übernahm er sowohl die stellvertretende Geschäftsleitung als auch deren Vorsitz. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts gab er den Vorsitz der Geschäftsleitung ab und übernahm die Vorsitze der beiden Beratungs- und Kontrollgremien, die er zum Zeitpunkt der Projekttreffen auch noch innehatte. Bereits der Vater des Repräsentanten war nach jahrzehntelanger Tätigkeit in der Geschäftsleitung Mitglied in einem der beiden Beratungs- und Kontrollgremien des Familienunternehmens.

1.2.7. Unternehmerfamilie 7

Die Unternehmerfamilie 7 ist zwischen 100 und 200 Jahre alt. Die Unternehmensgruppe befindet sich zum überwiegenden Teil im Besitz der fünften und sechsten Gesellschaftergeneration, die in drei Stämme gegliedert ist. Das Familienunternehmen ist seit den 1980er Jahren mit einem Teil seines Kapitals an der deutschen Börse vertreten. Da die Familie in der Vergangenheit noch stärker nach Stämmen organisiert war, hatte jeder Stamm das Recht, einen Vertreter in

die Geschäftsführung zu entsenden. Das Unternehmen wurde daher in der Vergangenheit operativ überwiegend von Mitgliedern der Unternehmerfamilie geführt. Aus Verantwortung gegenüber dem Unternehmen, den Mitarbeitern und anderen Stakeholdern gaben die Gesellschafter das Entsenderecht der Stämme im späten 20. Jahrhundert auf. Es besteht dennoch die Möglichkeit, dass ein Mitglied der Familie den Vorstandsvorsitz (keine untergeordneten Positionen) übernimmt, sofern es sich in der freien Wirtschaft bewiesen und dort eine hohe Führungsposition eingenommen hat. Aktuell wird der Vorsitz allerdings von einem familienexternen Manager übernommen.

Das Beratungs- und Kontrollgremium wird durch die Hauptversammlung gewählt und besteht sowohl aus Familienmitgliedern als auch aus familienexternen Personen. In dem Gremium sind Familienmitglieder aus allen Stämmen der Familie vertreten und jedes Mitglied hat eine Stimme. Der Vorsitzende wird durch die Gremienmitglieder gewählt. Das Gremium hat im Wesentlichen zwei Hauptfunktionen: Einerseits soll es ein Sparringspartner für die Geschäftsführung sein und sich mit dieser über die strategische Ausrichtung des Unternehmens abstimmen, andererseits soll es die Familie zusammenhalten. Neben dem Beratungs- und Kontrollgremium existiert eine interne Versammlung der Familienaktionäre, die mehrmals unterjährig tagt und die Strategie sowie den Kurs des Unternehmens bespricht und diskutiert.

Die Unternehmensanteile im Gesellschafterkreis sind paritätisch verteilt und es gibt nur eine Person, die mehr als drei Prozent der »familiären Aktien« hält. Kein anderes Familienmitglied erreicht diese »Meldegrenze«.

Repräsentantin der Unternehmerfamilie 7

Die Repräsentantin der Unternehmerfamilie 7 ist zwischen 40 und 50 Jahre alt, gehört der fünften Generation der Unternehmerfamilie an und erhielt ihre Unternehmensanteile von der väterlichen Seite. Sie absolvierte ein naturwissenschaftliches Studium nach ihrem Abitur und ging danach beruflich zunächst einen familienunabhängigen Weg, u. a. als selbstständige Beraterin. Ihr erstes Aufsichtsmandat im Familienunternehmen übernahm sie zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Bis heute ist sie Mitglied der Beratungs- und Kontrollgremien des Familienunternehmens sowie Mitglied und Vorsitzende mehrerer Ausschüsse von diesen Gremien.

Repräsentant der Unternehmerfamilie 7

Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 7 ist zwischen 50 und 60 Jahre alt. Er absolvierte nach seiner schulischen Laufbahn ein wirtschaftswissenschaftliches Studium in England und den USA und arbeitete zunächst bei einer Unternehmensberatung in Deutschland. Er arbeitete mehrere Jahre bei einer spanischen Tochtergesellschaft des Familienunternehmens und war Mitgründer und Ge-

schäftsführer eines britischen Anbieters für Online-Sportinformationen. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts gründete er mit anderen Partnern ein Finanzdienstleistungsunternehmen, in dem er aktuell hauptberuflich tätig ist. Seit Beginn des 21. Jahrhunderts ist er Mitglied in den Beratungs- und Kontrollgremien des Familienunternehmens sowie stellvertretender Vorsitzender eines Ausschusses.

2. Die Forschungsmethode Aktionsforschung

Das gewählte Design folgt dem Ansatz der »Aktionsforschung«. Diese beansprucht nach Anne Burns (2011, S. 127) qualitative Forschungsansätze, welche sich auf die Fähigkeit des Forschers, Bedeutungen von Daten zu interpretieren, stützen. Obwohl qualitative Forschungsergebnisse nach Köllner et al. (2020, S. 198) lange als »anekdotische Evidenz« abgetan wurden, hat in den letzten Jahren die qualitative Forschung sowohl in der Unternehmensforschung allgemein als auch in der Familienunternehmensforschung an Bedeutung gewonnen (Fletcher et al. 2016; Micelotta et al. 2020).

Heinz Moser (1977, S. 12) definiert die Aktionsforschung als Prozess, der praktisches Handeln und wissenschaftliches Arbeiten als gemeinsames Handeln zwischen Forscher und Forschungssubjekt auffasst. Erika Spiess (1994, S. 1) sieht sie als ein kooperatives Modell wissenschaftlichen Arbeitens, wobei Subjekt und Objekt nicht – wie in der traditionellen empirischen Sozialforschung – konzeptionell voneinander abgegrenzt werden.²⁰ Die Aktionsforschung hat ein breites Anwendungsfeld im sozialen und pädagogischen Bereich sowie in Organisationen der Wirtschaft (Spiess 1994, S. 4). Richard Ketterer et al. (1980, S. 6) betonen, dass der Fokus dieser Forschungsmethode auf der Lösung sozialer Probleme liegt, u. a. auch auf der Verbesserung von Managementpraktiken (vgl. hierzu speziell Eden und Huxham 1996, S. 75–78).

3. Der Forschungsprozess

Zu einigen der am Forschungsprojekt teilnehmenden Unternehmen bestanden bereits vorher intensive Kontakte, da diese von Seiten des WIFU beraten wurden. Dies erwies sich als Vorteil im Hinblick auf die Vorbereitung des Forschungsprojekts: Die Fragestellungen wurden vorher mit den Familienrepräsentanten

20 Für weitere Definitionen siehe z. B. John French (1965, S. 98ff.) sowie Wilfred Carr und Stephen Kemmis (1986, S. 162).

gemeinsam selektiert.²¹ Sie waren daher sowohl für die Forscher als auch für die Mitglieder der Unternehmerfamilien bedeutsam. Sowohl die Forscherinnen als auch die Projektmitglieder wollten den Forschungsgegenstand durch das Projekt verändern sowie entwickeln und sich hierzu auf eine »gemeinsame Lernreise« einlassen (vgl. hierzu Köllner et al. 2020, S. 198–199).

Neben dem Themenbereich »Vermögen« wurden fünf weitere Themenfelder benannt, die den Forschungsprozess bestimmten (z. B. Kommunikation und Gesellschafterkompetenz, vgl. hierzu Rösen et al. 2021, S. 25 ff.). Die Familienrepräsentanten reichten Fragen zu einem Schwerpunktthema am Institut ein, die konsolidiert sowie im Rahmen eines Fragebogens (zu jedem familienstrategischen Themenbereich) an die Unternehmerfamilien versendet und anschließend von diesen zur Vorbereitung auf die Projekttreffen beantwortet wurden. Auch diese Forschungsmaterialien haben dem Forscher zur Auswertung vorgelegen. Der Fragebogen zum Thema »Vermögen« beinhaltete acht übergreifende Fragestellungen, die sich u. a. auf die »Allgemeine Grundhaltung zum Thema Vermögen (Investor vs. Treuhänder)«, die »Ausschüttungshöhe im Verhältnis zum Wert der Anteile« und auf die »Möglichkeiten und Grenzen von Anteilsverkäufen« bezogen. Zu jeder übergreifenden Fragestellung gab es dann jeweils zwischen zwei und neun Unterfragen²².

Die Erhebungen fanden zweimal jährlich jeweils ganztägig statt. An dem zur Auswertung vorliegenden Arbeitstreffen (»Arbeitskreis Vermögen«) nahmen ein bis zwei Vertreter pro Unternehmerfamilie teil und drei Forscher. Der mit der Datenauswertung betraute Forscher war bei den Projekttreffen nicht anwesend.

Bei dem Projekttreffen hielten die Familienrepräsentanten zunächst ein fünfminütiges »Familienstatement« zu dem familienstrategischen Themenbereich »Vermögen« ab. Die Repräsentanten konnten sich so wechselseitig ihre jeweiligen Familienstrategien mit Blick auf das jeweilige Schwerpunktthema präsentieren. Die Forscher moderierten, stellten vereinzelt Verständnisfragen, intervenierten aber sonst relativ wenig, damit sich zwischen den anwesenden Repräsentanten Gespräche und Diskussionen entwickeln konnten.

Im weiteren Verlauf des Arbeitskreises erfolgte von Seiten der Forscher eine vertiefende Reflexion²³, in der Gemeinsamkeiten, Unterschiede und weitere Zusammenhänge vor den Repräsentanten beschrieben wurden. Hierbei ging es

21 Zum Ablauf des Forschungsprozesses vgl. auch Köllner et al. (2020, S. 198–200).

22 Beispiele für einzelne Fragestellungen sind: »Erbtes Vermögen = Treuhandvermögen?« (zum Thema Allgemeine Grundhaltung zum unternehmerischen Vermögen) oder »Wie sind die Renditeerwartungen (Kapital- und Dividendenrendite) der Gesellschafter in Bezug auf die Beteiligung am Familienunternehmen?« (zum Thema Ausschüttungshöhe im Verhältnis zum Wert der Anteile).

23 Teilweise wurde hierfür die aus der systemischen Beratungspraxis stammende Methode des reflektierenden Kreises genutzt (Reflecting Team, vgl. hierzu z. B. Jenkins 1996; Scheer 2012).

nicht darum, die Selbstbeschreibungen der untersuchten Unternehmerfamilien zu reproduzieren, sondern aus der Beobachterperspektive Aspekte zu markieren, die den Teilnehmern auffielen und die als erklärungsbedürftig angesehen wurden. Die jeweiligen Familienvertreter wurden dann mit den identifizierten Aspekten konfrontiert (Köllner et al. 2020, S. 200). Zum Ende bekamen die Familienrepräsentanten noch die Möglichkeit, eine Bewertung zu dem Arbeitskreis (»Blitzlicht«) abzugeben. Sowohl aus der vertiefenden Reflexion als auch aus der anschließenden Bewertung emergierten viele neue Facetten.

4. Engaged scholarship im Forschungsprojekt Big Family Management

Durch die Anwendung der Forschungsmethode Aktionsforschung sollte ein »engaged scholarship« realisiert werden (siehe hierzu auch Köllner et al. 2020, S. 199). In dieser Art von Wissenschaft werden nach Pratima Bansal et al. (2018, S. 1191) die Verbindungen zwischen Forschern und Praktikern als nützliche Vorteile für neue Erkenntnisse gesehen. Der Ansatz geht davon aus, dass diese »gemeinsame Verbindung« zu gegenseitigem Informationsaustausch führt, auch wenn sich wissenschaftliches Wissen zunächst von praktischem unterscheidet. Je stärker die Forscherin aber in den Kontext eingebunden ist, desto tiefer sind ihre Erkenntnisse und desto mehr Empathie kann sie für die Personen entwickeln, die sie erforscht, so die Idee.

»Engaged scholarship« eignet sich besonders für phänomenbasierte Forschungsprojekte (von Krogh et al. 2021, S. 5–12), in denen tiefes Wissen gefragt ist, damit Themen angegangen werden können, die für Praktiker relevant sind, die durch vorhandene Theorien aber nicht abgedeckt werden (van Helvert-Beugels et al. 2020a, S. 400). Mit dieser Art von Forschungsansatz kann es Forschern gelingen, Details des Phänomens aufzudecken (van de Ven 2016, S. 266). Der Diskursstandpunkt Treuhändermentalität ist genau diese Art von Phänomen, die passend mit den Forschungsansätzen von »engaged scholarship« untersucht und erklärt werden kann, denn sie stellt keine in der Familienunternehmensforschung feststehende sauber definierte Begrifflichkeit dar, sondern kann vielmehr als etwas beschrieben werden, das von den dynastischen Unternehmerfamilien selbst in moralischen Diskursen konstruiert, von Forschern aufgegriffen und in den wissenschaftlichen Diskurs eingeführt wird.²⁴

24 Der Diskurs der Treuhändermentalität wird zum ersten Mal in dem mehr als dreijährigen Forschungsprojekt »Große deutsche Familienunternehmen« angesprochen, bei dem es um die Untersuchung von 50 der größten deutschen Familienunternehmen ging, die mindestens 100 Jahre alt geworden waren (vgl. von Schlippe et al. 2011, S. 547 ff.).

5. Die Entwicklung des Doing-Business-Family-Ansatzes

Die Forschungsfrage, die im Rahmen der Datenauswertung eine Suchrasterfunktion übernimmt, bezieht sich konkret auf den Doing-Family-Ansatz im Besonderen (Jurczyk 2014, S. 50ff.; Jurczyk und Meysen 2020, S. 26ff.). Die eingeführte Perspektive, mit der sich der Forscher bereits während des Forschungsprojekts vertieft auseinandergesetzt hatte, führte zu einer finalen Anpassung der Forschungsfrage. Da vorher ausschließlich auf den Begriff der »Herstellung« bzw. auf »Mechanismen zur Herstellung« der Treuhändermentalität abgestellt wurde, erschien es nun sinnvoll, das Suchraster in Anlehnung an den Ansatz des deutschen Jugendinstitutes in der Forschungsfrage anzupassen und fortan von »Praxen der Herstellung« bzw. »Herstellungspraxen« zu sprechen. Hinsichtlich der Anpassung der Forschungsfrage ist allerdings zu berücksichtigen, dass sich die aus der Familienforschung sowie aus der Anthropologie stammenden Ansätze nur auf einzelne Kernfamilien und familiäre Netzwerke fokussierten. Von der »Herstellung einer Unternehmerfamilie« wurde bislang in keinem der vorgelegten Konzepte gesprochen.

Die Daten werden so mithilfe eines praxeologischen Ansatzes aus der Familiensoziologie befragt. Denn das primäre Ziel, das sich der Forscher für die Datenauswertung gesetzt hatte, lag in der Beantwortung der Fragestellung, wie die sieben in diesem Sample vertretenen Unternehmerfamilien die Diskursperspektive der Treuhändermentalität praktisch herstellen. Diese Praxeologie wurde bei der Entwicklung der Forschungsfrage berücksichtigt. Bei der Datenauswertung geht es für den Forscher folglich darum, wie die Familienoberhäupter aus praktischen Erfahrungen in einer diskursiven Atmosphäre darüber berichten, *wie* sie die Treuhändermentalität herstellen.

6. Die qualitative Inhaltsanalyse als Methode zur Datenauswertung

Die Auswertung der Audioaufzeichnungen und der Frage- und Antwortbögen orientierte sich an der »Qualitativen Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung« nach Mayring (2015), um die Daten aufgeschlossen und unvoreingenommen zu untersuchen (Yu et al. 2011, S. 731–732). Vorgefasste Meinungen sowie konzeptionelle Annahmen aus der wissenschaftlichen Literatur und eine vorherige hypothetisch-deduktive Bildung von Kategorien blieben damit im Rahmen der Untersuchung der Daten unberücksichtigt (Vilkinas 2008, S. 303; Bansal et al. 2018, S. 1190).

Die qualitative Inhaltsanalyse ist nach Mayring (2015, S. 26–27) grundsätzlich eine Form der Auswertung und ein Analyseverfahren, in dem Textverstehen und Textinterpretation eine wesentlich größere Rolle spielen als in der klassischen, sich auf den manifesten Inhalt beschränkenden Inhaltsanalyse (vgl. hierzu spezifisch Züll und Mohler 1992; Früh 2004). Sie stellt eine interpretative Form der Auswertung dar, da die Codierungen aufgrund von Interpretation, Klassifikation und Bewertung vorgenommen werden. Die Textauswertung und -codierung ist hier also an eine menschliche Verstehens- und Interpretationsleistung geknüpft.

6.1. Grundlagen der Kategorienbildung und die Kategorienbildung am Material

Bernard Berelson (1952, S. 147) legt dar, dass

»content analysis stands or falls by its categories ... since the categories contain the substance of the investigation, a content analysis can be no better than its system of categories.«

Im sozialwissenschaftlichen Kontext wird der Begriff nach Mayring (2015, S. 31) meist im Sinne von »Klasse« verwendet, d. h. eine Kategorie ist das Ergebnis der Klassifizierung von Einheiten. Bei den klassifizierten Einheiten kann es sich beispielsweise um Personen, Ideen, Institutionen, Aussagen oder, wie in dieser Forschungsarbeit, um Diskurse handeln.

Die Art und Weise der Kategorienbildung hängt nach Mayring (2015, S. 63) in starkem Maße von der Forschungsfrage, der Zielsetzung der Forschung und dem Vorwissen ab, das bei den Forschenden über den Gegenstandsbereich der Forschung vorhanden ist. Da das Vorwissen über das Phänomen der Treuhändermentalität nur sehr begrenzt war und die Zielsetzung dieser Forschung darin besteht, die Herstellung von etwas, das in Diskursen konstruiert wird, zu verstehen und zu erklären, erfolgte die Auswertung des Datenmaterials mit der qualitativ-inhaltsanalytischen Technik der »induktiven Kategorienbildung«. Das bedeutet, die Bildung der Kategorien erfolgte offen am Material, um die Daten, wie Anselm Strauss und Juliet Corbin (1996, S. 43, 45) es in der »Grounded Theory« – einer anderen Methode zur Datenauswertung – bezeichnen, »aufzubrechen« (vgl. zur Methodologie der »Grounded Theory« spezifisch Glaser und Strauss 1998; Mey und Mruck 2011).

Angelehnt an die Aussagen von Dennis Gioia und Davide Ravasi (vgl. hierzu Kammerlander und De Massis 2020, S. 11, 15, 18) wird die Kategorienbildung am Material hier als der richtige Weg gesehen, um das Phänomen der Treuhändermentalität und ihre Herstellung mithilfe einer erweiterten Forschungsfrage, die im Rahmen der Datenauswertung an das Datenmaterial gestellt wurde, richtig zu

verstehen und zu erklären. So entstand ein neuer und interessanter Blick auf die Treuhändermentalität und die Realität konnte intuitiv und nuanciert mit neuen Worten beschrieben werden.

Die hier zur Datenauswertung verwendete qualitative Inhaltsanalyse ist abschließend eine Methode, die komprimierend und resümierend arbeitet, d. h. sie wurde mit der Intention der Zusammenfassung und auch der Reduktion von Komplexität angewendet. Im Zentrum des Auswertungsprozesses stand die analytische induktive Kategorienbildung (Mayring 2015, S. 52). Mit dieser Form der Datenauswertung gelang es, wie Bansal et al. (2018, S. 1189–1190) beschreiben, die auf dem diskursiven Charakter der Daten beruhende Komplexität zu »entpacken« und mithilfe von Interpretationen Muster und Erkenntnisse herauszuarbeiten. Auf Grundlage der Beobachtungen im Rahmen der Datenauswertung konnte so abstrahiertes Wissen erzeugt werden, das durchaus über den spezifischen Kontext hinaus generalisierbar ist. Wie es für qualitative, kreative, nichtlineare, induktive Ansätze üblich ist, wurde auch im Rahmen der Datenauswertung die Forschungsfrage selbst immer wieder überdacht und umformuliert, da sich immer wieder neue, nicht antizipierte Erkenntnisse im Zuge der Datenauswertung zeigten, die dies notwendig machten (Gephart 2004, S. 455; Bansal et al. 2018, S. 1193; Kammerlander und De Massis 2020, S. 18).

6.2. Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse

Der allgemeine Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse von »Zusammentragen«, »Analysieren« und »Kategorisieren« erfolgte im Wesentlichen nach dem Modell der »inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse« nach Mayring (2015, S. 97 ff.). Zusätzlich wurde auf das Modell von Michael Romanowski (2009, S. 291) zurückgegriffen, der sich auf das Rahmenwerk qualitativer analytischer Prozesse von Matthew Miles et al. (2020, S. 61 ff.) bezieht (vgl. hierzu auch Yu et al. 2011, S. 733).²⁵ In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse detailliert beschrieben.

Die aufgezeichneten Gespräche des Arbeitskreises wurden transkribiert und anschließend als Textdaten mittels einer ersten initiierten Textarbeit (vgl. hierzu speziell Mayring 2015, S. 56–57, 101, 164 ff.) ausgewertet, d. h. wichtige Aussagen wurden innerhalb des Dokumentes markiert und es wurden Rand-

25 Die jeweiligen Einzelschritte der beiden Verfahren zum Ablauf von qualitativen Inhaltsanalysen sind nicht eins zu eins auf den Ablauf des hier verwendeten Verfahrens zur Datenauswertung übertragbar. Die Vorgehensweise des Forschers enthielt zusätzliche Elemente (wie z. B. die Erstellung einer »Mindmap«), die so nicht direkt von Mayring und Romanowski angesprochen werden. Eine »kochrezeptähnliche« Übertragung der beiden Verfahren auf die qualitative Inhaltsanalyse des Forschers ist folglich nicht möglich.

kommentare verfasst, die u. a. zusammengefasste Aussagen der Gesprächsteilnehmer, kleinere Deutungsversuche und mögliche Verknüpfungen zur Fachliteratur beinhalteten. Bei dieser ersten Form der Auswertung bildeten die Herstellungspraxen der konstruierten Haltung Treuhändermentalität das Suchraster und der Text wurde auf die neu formulierte Forschungsfrage untersucht. Einzelne Textpassagen der Transkription wurden mit thematischen Überschriften versehen und es wurden Konzepte erstellt, die aber zunächst nicht den Charakter von vollständigen Kategorien erfüllten, insbesondere weil es noch an thematischen Definitionen mangelte. Man könnte diesbezüglich von einer vorläufigen und rudimentären induktiven Kategorienbildung sprechen (Schritt 1: Sorgfältige Untersuchung der Textdaten und erste Notizen, Mayring 2015, S. 101–103).

Aus den markierten Textpassagen, den Randkommentaren und den thematischen Überschriften entstand zunächst zum Zweck der Datenreduktion eine handschriftliche und darauf aufbauend eine digitalisierte erste Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den Gesprächen. Man könnte hier auch angelehnt an Mayring (2015, S. 111) von thematischen »Summaries« als Zwischenschritt sprechen, die sich auf das strukturierte Material der vorhergehenden Phasen bezogen, aber noch viele weitere Informationen zum Thema Vermögen und Treuhändermentalität enthielten. Die digitalisierte Zusammenfassung wurde nochmals unter Hinzunahme der Forschungsfrage als Suchraster gesichtet. Dabei wurden Haupt- und Subkategorien, also einzelne Herstellungspraxen, klassifiziert und farblich hervorgehoben. Anschließend wurde eine »Mindmap« zum Zweck der Informationsreduktion erstellt (siehe Abbildung 2).

Diese Mindmap hatte die Funktion einer »Jury«: In diese Übersicht schafften es nur die Elemente, die ausschließlich als Herstellungspraxen der Treuhändermentalität klassifiziert werden konnten, und kleinere darauf bezogene Beschreibungen, so dass sie eine finale Übersicht der induktiven Kategorien, die bei der Datenauswertung aus dem Material emergierten, darstellte. Die einzelnen Elemente der Mindmap wurden nochmals verdichtet und es konnten vier oberbegriffliche Herstellungspraxen der Treuhändermentalität identifiziert werden, die von Seiten der am Forschungsprojekt teilnehmenden Unternehmerfamilien in der Vergangenheit angewendet wurden/werden und die vier Hauptkategorien bei der Darlegung der Forschungsergebnisse darstellen (siehe hierzu die farbliche Anordnung in Abbildung 8). Begrifflich werden diese als »familiäre, emotionale, personelle und finanzielle Herstellungspraxen der Treuhändermentalität« bezeichnet (Schritt 2: Datenreduktion durch Selektion, Fokussierung und Kondensierung zur Beantwortung der Forschungsfrage, Mayring 2015, S. 106). Das Kategoriensystem, welches in Abbildung 8 dargestellt ist, stellt nach Mayring (2015, S. 38) eines von *hierarchischer* Natur dar, da es aus verschiedenen über- und untergeordneten Ebenen, also Hauptkategorien und diesen untergeordneten Subkategorien besteht.

Die Ergebnisse wurden aus der Mindmap in eine schriftliche Zusammenfassung übertragen (Schritt 3: Organisation, Ordnung und Darstellung der kondensierten Daten, Mayring 2015, S. 117). Anschließend wurden sie dem in das Projekt involvierten Forscherteam als erste Hypothesen zugänglich gemacht. Zusätzlich erfolgte eine Präsentation der Forschungsergebnisse in der Runde des Forscherteams.

Die Frage- und Antwortbögen wurden analog zu den obigen Ausführungen im Rahmen einer ersten initiierten Textarbeit ausgewertet. Auch hier bildete die Forschungsfrage das Suchraster und einzelnen Textabschnitten wurden thematische Überschriften und Konzepte zugewiesen. Die Erkenntnisse aus den markierten Textpassagen, den Randkommentaren und den thematischen Überschriften wurden, wie viele weitere Informationen, ebenfalls handschriftlich zusammengetragen und anschließend in die bisherige digitalisierte Zusammenfassung eingefügt (Schritt 1). Daraus entstand eine Mindmap mit neuen Herstellungspraxen der Treuhändermentalität. Keines dieser Elemente konnte als (fünfte) oberbegriffliche Herstellungspraxis eingestuft werden, so dass eine Subsumption dieser unter die vier bisherigen Hauptpraxen als zusätzliche »Doings« möglich war (Schritt 2). Die Ergebnisse aus den Frage- und Antwortbögen wurden in die schriftliche Zusammenfassung eingefügt (Schritt 3).

Der Endpunkt der qualitativen Inhaltsanalyse bestand, ähnlich wie in der Methodologie der »Grounded Theory«, darin, die generierte Theorie über die vier Herstellungspraxen der Treuhändermentalität zu sättigen (»theoretical saturation«, Corley und Gioia 2004, S. 180; Mayring 2015, S. 82). Diese Sättigung erfolgte zunächst durch eine ständige Aufbereitung der schriftlichen Zusammenfassung mit neuen Erkenntnissen, die im Zuge eines ständigen Wiedereinstiegs in das Datenmaterial zu jedem Themenbereich generiert werden konnten. Zusätzlich erfolgte eine systematische Recherche zu jedem Themenbereich, um die einzelnen Kategorien mit Literatur aus der bisherigen Forschung zu bekräftigen. Auch über einzelne Themenbereiche der »gesättigten Theorie« wurde in gemeinsamer Runde mit dem Forscherteam eine Präsentation gehalten (Schritt 4: Wiedereinstieg in die Daten, um die identifizierten Kategorien zu verifizieren bzw. zu untermauern).

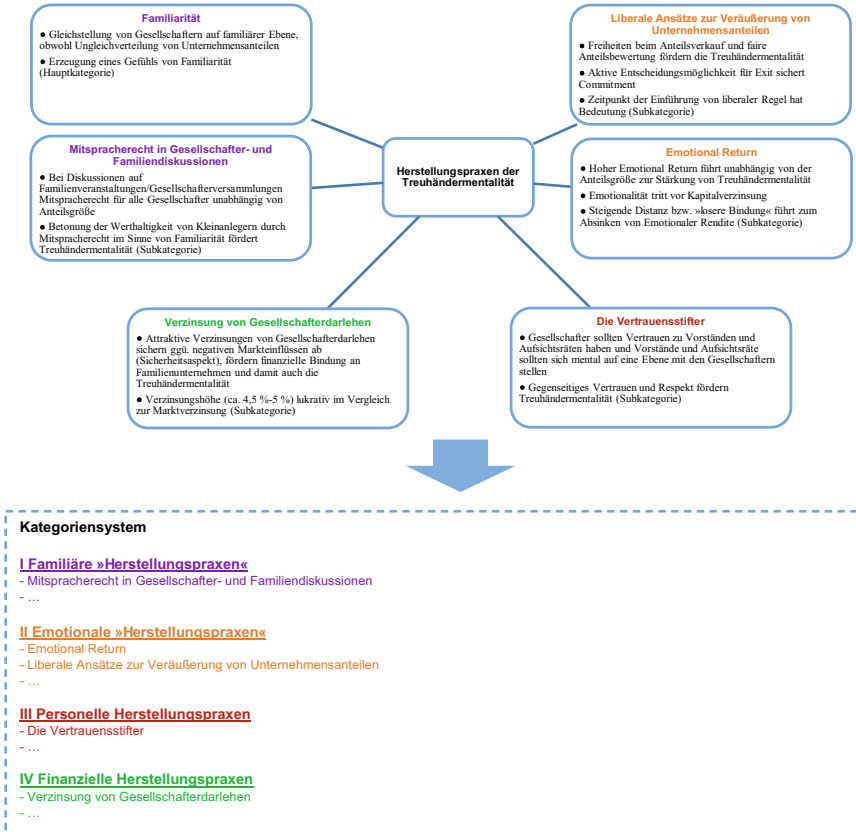


Abbildung 2: Die Mindmap und das Kategoriensystem (eigene Darstellung)

3. Teil: Ergebnisse

Im Ergebnisteil werden die wichtigsten Ergebnisse der Forschung zu den Herstellungspraxen der Treuhändermentalität präsentiert. Die Forschungsfrage wird damit beantwortet.

Die folgenden Abschnitte beinhalten die Darstellung der Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung nach Mayring (2015). Die Präsentation der Forschungsergebnisse folgt angelehnt an Mayring (2015, S. 118–119) der kategorienbasierten Auswertung entlang der vier großen Hauptkategorien, in der Reihenfolge: familiäre, emotionale, personelle und finanzielle Herstellungspraxen der Treuhändermentalität. Die inhaltlichen Ergebnisse werden in qualitativer Weise dargestellt, die jeweiligen Interpretationen des Forschers werden unter Hinzunahme wissenschaftlicher Literatur bekräftigt. Der Fokus bei der Beschreibung der einzelnen Kategorien liegt auf den eigentlichen »Doings« im Sinne des Doing-Family-Ansatzes. Den wissenschaftlichen Adressaten und auch den Adressaten aus der Praxis soll hier nicht nur verdeutlicht werden, *welche* Herstellungspraxen die großen Unternehmerfamilien zur Herstellung der Treuhändermentalität anwenden, sondern auch, *wie* sie diese anwenden. Im Ergebnisbericht werden hierzu Beispiele aufgeführt, die mit Zitaten der jeweiligen Gesprächspartner im Haupttext und in den Fußnoten belegt werden. Zudem erfolgt an den entsprechenden Stellen auch eine Reflexion der Forschungsergebnisse auf die Elemente, die im Theorieteil beschrieben werden. Jede Herstellungspraxis wird auch in Form einer Grafik visualisiert, die jeweils zusammengefasst und modellhaft verdeutlicht, in welcher Weise und wie genau diese Praxis die Treuhändermentalität auf Gesellschafterebene herstellt.

Der Ergebnisteil dieser Arbeit ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel 1 werden die familiären Herstellungspraxen der Treuhändermentalität beschrieben, die dazu beitragen, das familiäre Gleichheitsideal in der dynastischen Unternehmerfamilie zu verwirklichen. In einem ersten Schritt werden die Anteilsverteilungen in den Gesellschafterkreisen der »Big Families« beschrieben. Anschließend geht es um die Entstehung von Mehrheits- und Minderheitsanteilen in den großen

Unternehmerfamilien im Zuge der egalitären Vererbung sowie um die Stellung von Minderheitsgesellschaftern.

Unter Hinzunahme der theoretischen Konzepte der distributiven Gerechtigkeit und »social exchange theory«, wird weiterhin erklärt, warum und mit welchen Aspekten sich die Mehrheits- und Minderheitsgesellschafter der sieben Gesellschafterfamilien untereinander vergleichen. Daran anknüpfend werden die unternehmerfamiliären Folgen aus der Verletzung der distributiven Gerechtigkeit mit den Erfahrungen der Familienrepräsentanten beschrieben. Schließlich geht es darum, wie distributive Ungleichheiten mithilfe der Family Governance effektiv gemanagt werden können. Als familiäre Herstellungspraxen werden hierzu das Mitspracherecht in Gesellschafter- und Familiendiskussionen, der gesellschaftsvertragliche Verzicht auf Zwerganteils Klauseln und eine gleichere Vermögensverteilung durch den Aufbau von Sekundärvermögen beschrieben.

In Kapitel 2 werden die emotionalen Praxen beschrieben, bei denen eine Herstellung der Treuhändermentalität durch die emotionale Aufladung des Unternehmensanteils erfolgt. Zu Beginn geht es um die Herstellungspraxis der emotionalen Eigentümerschaft (»Emotional Ownership«) sowie um einzelne förderliche Family-Governance-Maßnahmen zum Aufbau dieser Herstellungspraxis. Die folgenden Abschnitte widmen sich dem emotionalen Doing eines glaubwürdigen Standpunktes gegenüber dem Familienvermögen. Zentral für diese Ausführungen sind die Standpunkte des Eigentümer-Treuhändermodells und des Hybridmodells. Anschließend geht es um die Steigerungen der emotionalen Renditen, d. h. um eine Steigerung der nichtfinanziellen Aspekte der unternehmerischen Aktivitäten als Herstellungspraxis der Treuhändermentalität. Als weitere Praxen zur emotionalen Herstellung werden Traditionen und Geschichten vorgestellt. Als darauf bezogene Doings werden die rhetorische Geschichte als besondere Tradierungsform, zentripetale Geschichten und historische Narrative mit ihrem besonderen strategischen Einfluss auf die Treuhändermentalität vorgestellt.

In den weiteren Kapiteln wird das Familiennetzwerk mit seinen besonderen Sozialkapitalressourcen, die einen familiären Gesellschafter emotional an das Unternehmen binden, vorgestellt. Im Zentrum der Ausführungen stehen die relationalen und ökonomischen Doings vom Sozialkapital der Unternehmerfamilie. Als weitere emotionale Praxen werden die Vermögenskultur und die gelebte Vermögenspraxis der sieben Unternehmerfamilien dargestellt. Philanthropische Organisationen sowie familieneigene gemeinnützige Stiftungen stehen hierzu als Integrationsmittel und Identifikationsvehikel der Gesellschafter im Mittelpunkt. Abschließend geht es um die emotionale Praxis liberaler Ansätze zur Veräußerung von Unternehmensanteilen. Diesbezüglich werden sowohl die aktive Entscheidung eines Gesellschafter, seine Anteile zu festgelegten Zeit-

punkten oder jederzeit veräußern zu können, als auch der Erhalt des Status als Familienmitglied nach einer Anteilsveräußerung als Doings präsentiert.

Das Kapitel 3 stellt die personellen Praxen dar, welche die Treuhändermentalität über Personen, die in wichtigen Gremien des Familienunternehmens vertreten sind, herstellen. Bei der ersten personellen Praxis geht es um die Personen, die in den Aufsichts- und Familiengremien den Vorsitz übernehmen und durch ihre Rolle als »Steward«, »Bewahrer« und »Galionsfiguren« familiäre Gesellschafter personell an das Unternehmen binden. Die zweite Praxis behandelt als Doing das Vertrauen der Gesellschafter zu den Mitgliedern der operativen Ebene und der Kontrollebene des Unternehmens.

In Kapitel 4 werden die finanziellen Praxen präsentiert, welche die Treuhändermentalität durch eine angemessene Berücksichtigung der Liquiditätsbedürfnisse der Gesellschafter herstellen. Als theoretische Grundlage wird hierzu das »Family Business Triangle« eingeführt. Als erste finanzielle Herstellungspraxis, die allerdings von Seiten der sieben Unternehmerfamilien relativ maßvoll behandelt wird, werden die Ausschüttungen und eine angemessene Ausschüttungspolitik dargelegt. Nachfolgend wird die Verzinsung von Gesellschafterdarlehen und Eigenkapitaleinlagen nach dem »Schütt-aus-hol-zurück-Verfahren« erörtert. Diese Finanzierungsform, die von mehreren Unternehmerfamilien des Samples genutzt wird, stellt ein wichtiges Element dar, um die Gesellschafter finanziell (durch die Zahlung von Zinsen) an das Unternehmen zu binden.

In den folgenden Kapiteln werden finanzielle Dienstleistungen, welche die Unternehmerfamilien den Gesellschaftern als gemeinschaftliche Lösungen zu rechtlichen und steuerlichen Fragestellungen anbieten, als finanzielle Praxen vorgestellt. Diese Dienstleistungen sind als Doings für die Familienmitglieder interessant, die in finanziellen Belangen unerfahren sind. Sie stellen darüber hinaus eine Quelle für den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie dar. Letztlich wird auch der Wert des Unternehmensanteils für die Gesellschafter der börsennotierten Unternehmen des Samples als Praxis zur Herstellung der Treuhändermentalität präsentiert. Als Doing für die Gesellschafter steht hierzu (in Abgrenzung zum Shareholder-Value-Ansatz aus der Finanzökonomie) der familienunternehmenstypische Charakter einer Langzeitinvestition im Fokus.

1. Familiäre Herstellungspraxen der Treuhändermentalität

Die ersten Herstellungspraxen der Treuhändermentalität, die im Rahmen der Auswertung des Forschungsmaterials identifiziert werden können, werden aufgrund der wachsenden Zahl an Familiengesellschaftern und einer Ungleichverteilung der Anteile in mehreren Gesellschafterkreisen der teilnehmenden Unternehmerfamilien zunehmend notwendiger. Familiäre Herstellungspraxen

helfen dabei, *das familiäre Gleichheitsideal* in der dynastischen Unternehmerfamilie zu verwirklichen, indem im System »Familie« ein Gefühl von familiärer Gerechtigkeit (Gleichheit) erzeugt wird, obwohl die Gesellschafteranteile im System »Eigentum« unterschiedliche Größenordnungen aufweisen.

Alvaro Vilaseca (2002, S. 304, 307) sowie Jan Folke-Siebels und Dodo zu Knyphausen-Aufseß (2012, S. 287) legen dar, dass sich nicht nur der Kreis der Familiengesellschafter mit zunehmender Größe und weiteren Generationen des Familienunternehmens zerstreut, sondern dass auch das organisationale Commitment des individuellen Gesellschafters abnimmt. In diesen Evolutionsstufen sollten bei der Nachfolgeplanung die Macht- und Vermögensverteilung im gemeinsamen Familienunternehmen adressiert werden (Beckhard und Dyer 1983, S. 9, 12; Sharma et al. 1997, S. 10). Die Studie von George Marcus (1983, S. 221, 224–225, 251) über dynastische Unternehmerfamilien zeigt allerdings, wie schwierig die Gestaltung dieses Themenbereichs ist. Er beobachtet, dass gerade großzählige Unternehmerfamilien im Laufe der Zeit geeignete Strategien zur Teilung des Familienvermögens aus den Augen verlieren, diese aber gerade im Hinblick auf die weitere Bindung von diesem im Unternehmen eine besondere Bedeutung haben.

Die am Forschungsprojekt »Big Family Management« teilgenommen haben- den Unternehmerfamilien haben in den letzten Jahren alle besonders große Gesellschafterkreise hervorgebracht, die mit Blick auf die Verteilung der Unternehmensanteile allerdings große Unterschiede aufweisen. Bei den Unternehmerfamilien 2, 3 und 6 hat sich im Laufe der letzten Jahrzehnte eine starke Ungleichverteilung der Gesellschafteranteile entwickelt, so dass ein Großteil des (Stamm-)Kapitals dieser Familienunternehmen nur einem kleinen Teil der Gesellschafter gehört, während die anderen Familienmitglieder, die den Großteil des Gesellschafterkreises darstellen, vergleichsweise sehr kleine Anteile halten. Der Repräsentant b der Unternehmerfamilie 2 berichtet beispielsweise, dass das Stammkapital des Unternehmens (mit mehr als 400 Gesellschaftern) weniger als 100 Gesellschaftern gehört: »... und hier haben wir das Stammkapital ... deswegen haben wir hier ziemlich genau bei der Hälfte fast schon die Gesellschaftermehrheit, mit weit unter 100 Gesellschaftern.«²⁶

Diese ungleiche Verteilung der Gesellschafteranteile ist allerdings nicht die Regel im Kreis der teilnehmenden Unternehmerfamilien. Die anderen Projektteilnehmer weisen demnach eine relativ paritätische Verteilung bei den Unter-

26 Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 6 berichtet, dass es einen Stamm in der Unternehmerfamilie gibt, dessen Anteile zwischen 25 und 28 Prozent liegen. Im Folgenden werden wörtliche Zitate der Familienrepräsentantin/des Familienrepräsentanten jeweils durch Anführungszeichen und Kursivierung gekennzeichnet. Zudem wird bei jedem wörtlichen Zitat auch auf die jeweils gewählte (anonymisierte) Bezeichnung des Gesprächsteilnehmers verwiesen.

nehmensanteilen im Gesellschafterkreis auf, wie sich u. a. der Aussage von Repräsentant a der Unternehmerfamilie 1 entnehmen lässt: »Der größte Teil liegt dann doch so bei einem halben Prozent, mit einem Prozent ist man schon ›großer Gesellschafter‹.«²⁷

Die ungleiche Verteilung von Unternehmensanteilen, die Entstehung von Mehrheits- und Minderheitsgesellschaftern und auch die immens hohe Anzahl von Gesellschaftern mit kleinen Unternehmensanteilen, die von den Repräsentanten angesprochen wird, sind typische Merkmale der dynastischen Unternehmerfamilie, die im Theorieteil beschrieben wird. Hier werden die Folgen der egalitären Vererbung sichtbar: Wären die Anteile in der Vergangenheit über die Generationen nach dem Modell der »konzentrierten Vererbung« (Kormann 2017, S. 270–271) weitergegeben und wäre dem familiären Gerechtigkeitsideal weniger Beachtung geschenkt worden, dann wären die Gesellschafterkreise nicht auf derartige Größenordnungen angewachsen und dann wäre es in einigen Familien, in denen manche Stämme sich einfach schneller fortgepflanzt haben, auch nicht zu derartigen Ungleichgewichten bei der Anteilsverteilung gekommen (vgl. hierzu auch Kleve et al. 2020, S. 516; Köllner et al. 2020, S. 205).

Bei der Betrachtung der großen Gesellschafterkreise kann nach Wimmer et al. (2018, S. 302) davon ausgegangen werden, dass der Traum von Gleichheit und das Prinzip der mütterlichen und väterlichen Gerechtigkeit die Unternehmerfamilien bei der Übertragung der Unternehmensanteile geleitet hat. Der Begriff »Gerechtigkeit« beschreibt nach Hennerkes und Kirchdörfer (2015, S. 57, 182) in objektiver Hinsicht das zeitlos gültige Maß sozial richtigen Verhaltens und in subjektiver Hinsicht das richtige Verhalten zum Mitmenschen. Es ist aber, so betonen die Autoren, »menschlich«, dass Eltern ihre Kinder gerecht behandeln wollen, und auch die Kinder selbst wollen von den Eltern gerecht behandelt werden, nicht nur im täglichen Umgang, sondern auch bei der Verteilung des Vermögens. Die egalitäre Vererbung der Unternehmensanteile ist vor allem auf die in Familienunternehmen vorherrschende und mit der Unternehmenslogik konkurrierende Familienlogik zurückzuführen. Die Entscheidungen im System Familie sind durch eine subjektive, emotionale Logik geleitet, so dass die Familie eher einer Gleichheit aller Familienmitglieder folgt (Felden et al. 2019, S. 24). Hier wird unterstellt, dass nur eine formal gleiche Behandlung eine gerechte Behandlung ist (Hennerkes und Kirchdörfer 2015, S. 182).

Aus der Perspektive der Familienlogik erwarten die Kinder also nach Felden et al. (2019, S. 25) *eine gleiche Aufteilung der Geschäftsanteile* im Rahmen der Erbregelung. In der Familie besteht nach Simon et al. (2017, S. 170) eine Situation, in der im Prinzip die Gleichbehandlung ihrer Mitglieder erwartet wird. Der

27 Zwei von vier Unternehmerfamilien (Unternehmerfamilie 1 und 5) geben an, dass jeder Gesellschafter in etwa 0,5 Prozent der Unternehmensanteile hält.

ehemalige Vorstandsvorsitzende der Ernst Klett Aktiengesellschaft, Michael Klett, spricht sogar davon, dass das Gleichheitsdenken in seiner Unternehmerfamilie schon »instinktiv« sei. Dahinter steckt vermutlich auch, so sehen es Jochen Rieker und Susanne Risch (1995, S. 82), dass Eltern in Unternehmerfamilien große Angst haben, Unterschiede in ihren Gefühlen zuzulassen. In späteren Phasen der Unternehmensentwicklung führt die Verfolgung des familiären Gleichheitsideals dazu, dass die unvermeidliche Dynamik zwischen gradverwandten Mitgliedern einer großen Erbgemeinschaft gemanagt werden muss. Dabei geht es häufig darum, die aus der Familiendynamik resultierende Macht- und Einflussverteilung so zu gestalten, dass sie für das Unternehmen funktional bleiben kann (Wimmer et al. 2018, S. 302). Diese Aufgabe gestaltet sich auf der dynastischen Entwicklungsstufe aufgrund der hohen familiären Komplexität und der hohen Komplexität in den Gesellschafterstrukturen (von Andreae 2007, S. 33) sehr schwierig.

Das Familienunternehmen gelangt infolge unternehmerischen und familiären Wachstums nach Joseph Astrachan et al. (2003, S. 16) und Sundaramurthy (2008, S. 97) sowohl an einen Punkt, an dem viele Familienmitglieder nicht mehr im Unternehmen arbeiten und damit in die Stellung eines passiven Gesellschafters rücken²⁸, als auch an einen Punkt, an dem es nach Glenn Ayres (1990, S. 7, 12–13) Mehrheits- und Minderheitsgesellschafter gibt: »... *manche Familienstämme haben sich schneller entwickelt oder vermehrt als andere.*« (Repräsentant b der Unternehmerfamilie 2) Ayres vertritt die Meinung, dass die Vererbung eines Minderheitsanteils an einem Familienunternehmen für die Erbin bedeutet, »*ihr die Urne zu geben, in der sich die Asche ihres Großvaters befindet.*« Mit einem derartigen Anteil könne man nicht viel machen, er produziert nur geringe Einkünfte und die Veräußerbarkeit ist eingeschränkt. Im schlechtesten Fall, so sieht es der Autor, steigt der Anteilswert auf dem Papier, wenn das Unternehmen gut läuft, und verursacht zusätzlich ein erbschaftsteuerliches Problem für das Familienmitglied, obwohl es an der Steigerung des Nettowertes noch nicht einmal maßgeblich beteiligt ist.

In den ersten Generationen eines Familienunternehmens sind die Unternehmensanteile nach Ayres (1990, S. 7–8) bedeutungslos. Die Familiengesellschafter führen ihr »business pocketbook« selbst, ähnlich wie ihren eigenen Haushalt. Nehmen die Generationen und die Ungleichverteilung der Anteile im Zeitverlauf allerdings zu, dann haben die Minderheitsgesellschafter keinen Zugang mehr zum gemeinsamen familiären »checkbook«, und wenn sie Informa-

28 Die dynastischen Großfamilien, die in diesem Sample vertreten sind, haben diesen Punkt schon lange erreicht. Passive Gesellschafter, die keine Gremienfunktion ausüben und auch nicht im Unternehmen mitarbeiten, existieren seit Generationen. Die Unternehmerfamilien wissen allerdings, aufgrund einer starken Organisation und Professionalisierung im Rahmen der Family Governance, damit umzugehen (vgl. hierzu auch Köllner et al. 2020, S. 196).

tionen haben oder zu geschäftlichen Belangen gehört werden wollen, müssen sie die formalistischen Prozeduren nutzen, die für den großen Gesellschafterkreis eingerichtet wurden. Minderheitsgesellschafter merken ab einem bestimmten Punkt, dass sie kein Teil des »inner sanctums« sind, und auch wenn sie durch familiäre Verbindungen immer noch informellen Zugang zum Unternehmen haben, werden sie sich selbst schnell die Rolle von »outsidern« zusprechen. Ab einer bestimmten Evolutionsstufe werden deswegen Entscheidungsprozesse und eine Dividendenpolitik notwendig, die mit der Langzeitpräsenz der Minderheitsgesellschafter kongruent ist und die dazu führt, dass beide Seiten der Eigentümergeleichung sich so fühlen, als würden sie »grob« gleichbehandelt (»Rough Family Justice«, Ayres 1990, S. 8).

An dieser Stelle zeigt ein reflektierender Blick auf die theoretischen Grundlagen die besondere Rolle der Family Governance als Gerüst von Institutionen und Regeln (Baus 2016, S. 43). Sie kann den Umgang mit distributiven Ungleichheiten regeln, so dass sich alle Gesellschafter im Hinblick auf die emotionalen und finanziellen Vorteile aus dem Unternehmen in etwa gleichbehandelt fühlen.

1.1. Die distributive Gerechtigkeit im Kontext von Unternehmerfamilien

Die zunehmende Ungleichverteilung der Anteile, die im Rahmen der egalitären Vererbung entsteht, stellt im familiären Kontext eine Verletzung der Verteilungsregel der distributiven Gerechtigkeit dar. Auch die Forscher İşıl Pekdemir, Merve Koçoğlu und Güney Çetin Gürkan (2013, S. 131–132) heben im Rahmen ihrer Forschungen hervor, dass die wahrgenommene distributive Gerechtigkeit in Familienunternehmen auf organisationaler Ebene zu den grundlegenden Einflussfaktoren von »Hindernissen« (»family member impediment«) der Familienmitglieder gehört.²⁹

Das Konzept der distributiven Gerechtigkeit hat seine Wurzeln in der »social exchange theory« (Emerson 1976, S. 336ff.), die sich auf die Verteilungsgerechtigkeit bei einem sukzessiven Austausch bezieht (Pekdemir et al. 2013, S. 132). Distributive Gerechtigkeit fokussiert die Rolle der Verteilungsgerechtigkeit auf die Ressourcenallokation, bei der ein Individuum (Familienmitglied) die Fairness eines Austauschs bewertet, indem es das Output-Input-Verhältnis von sich

29 Mit Hindernissen (»Fredo effect«) beziehen sich die Forscher in Anlehnung an Roland Kidwell et al. (2012, S. 505) darauf, dass Familienmitgliedern im Gegensatz zu anderen Mitarbeitern des Familienunternehmens trotz mangelnder Qualifikation ein guter Job und eine hohe Position zugesprochen wird: »This causes some problems particularly family member impediment in family business which is especially related to harmony of family, distributive justice, role ambiguity and relationship conflict (Pekdemir et al. 2013, S. 134).«

selbst mit dem von anderen vergleicht (Choi und Chen 2004, S. 1–2; Haque und Aslam 2011, S. 156). Es geht also konkret um den Weg, wie Ressourcen verteilt werden (Hamilton 2006, S. 304).

Eine distributive Gerechtigkeit gilt als erreicht, wenn die beiden Verhältnisse von Output und Input als gleich wahrgenommen werden und somit vergleichbarer Natur sind (Burrus und Mattern 2010, S. 155). In dem hier vorliegenden Kontext könnte dies Folgendes bedeuten: Die Mitglieder einer Gesellschafterfamilie vergleichen untereinander die Ratio im Hinblick auf bestimmte Vorteile und Rückflüsse aus dem Unternehmen (*Output*, z. B. Dividenden), die sie aufgrund ihrer Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie (*Input*) haben: »Hier hinten brauch ich nicht über Sekundärvermögensaufbau zu reden. Die freuen sich über den ›warmen Regen‹ Ende April, Anfang Mai, der ihnen hilft, über das Jahr das Leben etwas angenehmer zu gestalten.« (Repräsentant b der Unternehmerfamilie 2) Der Aufbau von Sekundärvermögen und die Ausschüttungen, die in diesem Zitat angesprochen werden, sind Themen der Family Governance im Stadium einer dynastischen Unternehmerfamilie, die zunehmend durch die Ungleichverteilung der Unternehmensanteile, als Vergleichsgrundlage für die Gesellschafter, in den Fokus rücken und eines Managements bedürfen (Köllner et al. 2020, S. 204–205, 208).

Eine distributive Gerechtigkeit bezieht nach Jeffrey Blodgett et al. (1997, S. 188) aber nicht nur materielle Komponenten mit in die Betrachtung ein, sondern auch wahrgenommene Gerechtigkeit bei greifbaren Ergebnissen in bestimmten Argumentationsprozessen oder Debatten mit mehreren Parteien (z. B. bei Gesellschafterversammlungen oder Familienratssitzungen). Die wahrgenommene distributive Gerechtigkeit ist nach Pekdemir et al. (2013, S. 139) ein wichtiger Faktor, der die Probleme, die von den Mitgliedern der Familie im Familienunternehmen ausgehen, beeinflusst.

1.2. Unternehmerfamiliäre Folgen der Verletzung von distributiver Gerechtigkeit

Jeffrey Swartz (1996) beschreibt im Zusammenhang mit Strategien von familiären Erben zu einer fairen Verteilung der Eigentümerschaft, wie sich das Gesellschafterverhalten bei einer Verteilungsänderung der Unternehmensanteile verändert. Ähnliches beschreiben John Davis und Rita Herrera (1998, S. 254), als sie spezifische Konzepte und Theorien aus der Sozialpsychologie zum Verhalten von Individuen und Gruppen auf spezifische Verhaltensweisen von Familiengesellschaftern anwenden. Eine dieser Theorien ist die soziale Vergleichstheorie nach Leon Festinger (1954, S. 118, 121–122), die davon ausgeht, dass Menschen nach

einer geteilten Realität streben und vergleichende Selbsteinschätzungen vornehmen (vgl. hierzu auch Taylor et al. 1990, S. 75–76; Suls et al. 2002, S. 159).

Soziale Vergleiche erfolgen nach Davis und Herrera (1998, S. 256) oft in Familien und sind besonders normal zwischen Gruppen von Verwandten, zwischen Cousins und zwischen den Generationen. Diese Vergleiche führen zu Gemeinsamkeiten und Bindungen, aber auch zu Konkurrenz zwischen den Familiengesellschaftern. Bindungen können z. B. aufgrund von gleichen Erbschaften, Werten und gleichem Commitment entstehen, während z. B. Unterschiede beim Nachnamen, die Art, wie der eigene Familienstamm behandelt wird, oder der Arbeitsplatz im Unternehmen Gründe für Konkurrenzgefühle unter den Gesellschaftern sein können. Ein gutes Mittel, so beschreiben es Davis und Herrera, um sich als Familiengeschafter selbst zu vergleichen, ist die Anzahl der gehaltenen Unternehmensanteile. Der Beteiligungsbesitz stellt eine gute Art und Weise dar, um den sozialen Status und den eigenen Erfolg in und auch außerhalb der Familie zu messen. Mit der sozialen Vergleichstheorie kann davon ausgegangen werden, dass sich Minderheitsgesellschafter in Familienunternehmen auf eine Seite stellen, weil sie etwas gemeinsam haben: gleichen Anteilsbesitz. Durch den Vergleich mit anderen Minderheitsgesellschaftern entsteht bei diesen ein Gefühl von Bedeutung und sie fühlen sich als Teil einer Gruppe mit ähnlichen Interessen und Zielen.

Diese unternehmerfamiliären Folgen aus der Verletzung der distributiven Gerechtigkeit spiegeln sich besonders bei der am Forschungsprojekt teilnehmenden Unternehmerfamilie 2 wider. Dieser familiäre Gesellschafterkreis teilt sich in zwei Gruppen auf, bei denen jeweils spezifische Vermögensaspekte (z. B. der Aufbau von Sekundärvermögen) aufgrund der divergierenden Anteilsgrößen vollkommen anders betrachtet werden müssen, da die Interessenslagen, die Themen und die Probleme anderer Natur sind. Dies stellt die verantwortlichen Personen in den Gremien vor Herausforderungen bei der Gesellschafterbetreuung und der Family Governance, da von Seiten der Gesellschafter sehr »handfest« und »direkt«, wie Repräsentant b der Unternehmerfamilie 2 in den Gesprächen betont, unterschiedliche Erwartungen geäußert werden.

Bei einer Reflexion über die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit wird deutlich, wie komplex die Family Governance im dynastischen Stadium einer Unternehmerfamilie ist. Die divergierenden Anteilsgrößen führen dazu, dass die Gesellschafter unterschiedliche Erwartungen äußern, die im Rahmen der Governance von den Gremienmitgliedern immer mitgedacht werden müssen.

Der Repräsentant a der Unternehmerfamilie 2 beschreibt, dass die Gremienmitglieder, bedingt durch die Anteilsstruktur, in einen Konflikt geraten, wenn die »dünnen Fische« merken, dass einzelne Gesellschafter anders behandelt werden als sie selbst. Gerade wenn die Anteilsgrößen der einzelnen Familienmitglieder intransparent gehalten werden, wie es bei vier der sieben teilneh-

menden Unternehmerfamilien beobachtet werden kann³⁰, kann es in bestimmten Situationen bei den Kleinanlegern zu unerwünschten Überraschungseffekten kommen, wie die folgende Aussage des Repräsentanten zeigt:

»... kommen wir da in einen Konflikt, weil sie bei ihren ›Family Bonds‹ auf einmal bei anderen Familien sehen, wie Dinge gemacht werden und das auf sich anwenden und dann sagen: ›Warum können wir das nicht genauso machen?‹ Naja, bei der Struktur sind eben Dinge anders zu machen.«

Sollte es zu derartigen Situationen kommen, werden sich die Minderheitsgesellschafter nach Ayres (1990, S. 7, 12) schlagartig dessen bewusst, dass es andere Gesellschafter gibt, die in den zurückliegenden Jahrzehnten durch das gemeinsame Unternehmen viel reicher geworden sind als sie selbst. Wo soll der große Wert des Unternehmens sonst landen? Was einst eine humanistische Geste der Eltern war, mit dem Ziel, jedes Familienmitglied gleichermaßen in das Familienprojekt einzubeziehen, ist nun zu einem großen ökonomischen und unternehmerischen Kontrollthema in den tragenden Gremien der Familienunternehmen geworden. Und auch die Kleinanleger wissen, dass ein Mehrheitsanteil ein Vermögenswert ist, der ein gutes Leben, hohe Vergütungen in Form von Dividenden, Vorteile im Ruhestand und den Aufbau von persönlichem Vermögen ermöglicht.

Die Erfahrungen von Davis und Herrera (1998, S. 256–258) zeigen, dass eher die großen Gesellschafter in Familienunternehmen ihre Ziele und Interessen ansprechen. Gerade in großen Gesellschaftergruppen, in denen die individuellen Anteile noch kleiner sind und in denen die Stimme des Einzelnen noch weniger zählt, schwinden die Gefühle von verantwortungsvollem Handeln. Mit Blick auf die Kleinanleger stellen sie fest, dass diese sich eher aufgrund von Informations- und normativem Druck³¹ bei gemeinsamen Entscheidungen zurückhalten und sich dem Willen der Mehrheit unterwerfen, selbst wenn die Entscheidungen ihren eigenen Interessen zuwiderlaufen. Innerhalb der Gespräche wird deutlich, dass die Unternehmerfamilie 2 die Problematik der »Gesellschafterresignation« erkannt hat und genau aus diesem Grund keine Informationen über die individuellen Anteilshöhen an die Familienmitglieder herausgibt: *»Sie kommen zuzeiten auch in eine Situation, das ist auch gefährlich, wo dann diese Gesellschafter*

30 Die Unternehmerfamilien 3 und 5 versenden einmal pro Jahr eine Aufstellung aller Kapitaleinlagen der Gesellschafter, während in den Unternehmerfamilien 1, 2, 6 und 7 die Anteilsverteilungen bewusst intransparent gehalten werden. Die Unternehmerfamilie 4 hat diesbezüglich keine Angaben gemacht.

31 Aus sozialpsychologischer Sicht entsteht Informationsdruck dann, wenn Gruppenmitglieder versuchen, andere Gruppenmitglieder aufgrund ihres Informationsvorteils von ihrer Meinung zu überzeugen und zu internalisieren. Normativer Druck entsteht, wenn Gruppenmitglieder Angst haben, durch die Gruppe exkludiert, sanktioniert oder bloßgestellt zu werden (Davis und Herrera 1998, S. 256).

da unten sagen: »Eigentlich ist es doch sowieso egal, wenn ich doch weiß, dass die Struktur so ist, also macht ihr die Oberonkel.« (Repräsentant a der Unternehmerfamilie 2)

Das Gefühl der Bedeutungslosigkeit sprechen Davis und Herrera (1998, S. 258) unter Verweis auf Festinger et al. (1952, S. 383, 385) mit einem Ansatz an, den sie als die »Deindividualisierung der Familiengeschafter« bezeichnen (vgl. zu Deindividualisierung spezifisch Rogers und Prentice-Dunn 2011, S. 342, 344). Die Autoren argumentieren, dass Menschen, die das Gefühl haben, innerhalb einer Gruppe als Individuen behandelt zu werden, ihren Aggressionen weniger Ausdruck verleihen. Sehen sich die Gruppenmitglieder hingegen als Teil einer anonymen Gruppe, können sie sehr leicht das Gefühl der Individualität verlieren und aggressiv werden. Familienmitglieder können Deindividualisierung erleben, wenn sie das Gefühl haben, dass ihre Stimmen, Rollen und ihre Bedeutung als Individuen im Geschafterkreis unwichtig sind. Sie haben dann keine eigene Identität und keine eigenen Bedürfnisse mehr, sind vielmehr Teil einer »geichtslosen Gruppe«, in der die individuellen Unternehmensbeteiligungen an Bedeutung verloren haben.

Auch die Unternehmerfamilie 3.0, die in den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit behandelt wird, ist der Gefahr einer Deindividualisierung der familiären Geschafter ausgesetzt, wenn man bedenkt, wie zerstreut die Geschafterkreise dieses unternehmerfamiliären Typus sind und wie klein die Unternehmensanteile der individuellen Geschafter im Generationenverlauf werden können (Köllner et al. 2020, S. 196).

In einer Familie können sich solche Entwicklungen als problematisch erweisen. Denn nur in einer Familie, so Wimmer et al. (2018, S. 186), kommt der Einzelne als »ganze Person« vor. Die Zugehörigkeit zur Familie individualisiert jeden einzelnen in höchstem Maße. Sie macht den Einzelnen einzigartig und damit auch jede Familie unvergleichbar. Nach Simon et al. (2017, S. 169) funktioniert die Familie mit ihrer Personenorientierung gegenläufig: Hier sind nicht die Personen »Mittel« zu einem sachlichen Zweck, sondern umgekehrt, die Familie – das soziale System – ist Mittel zu höchst persönlichen Zwecken. Der Wert als Person von jedem einzelnen Familienmitglied wird normalerweise nicht nach der Größe von Eigentumsanteilen bemessen, die Zugehörigkeit zur Familie ist immer Anteil genug. Sie reicht, um bestimmte Rechte und Ansprüche an die Familie und die anderen Familienmitglieder stellen zu können, so wie die Familienmitglieder diese Rechte und Pflichten ebenfalls einfordern können. Die Familie fußt auf ganz eigenen wechselseitigen Ausgleichserwartungen und auf an Gleichheit orientierten Gerechtigkeitsvorstellungen, die das langfristige familiäre Miteinander (zumeist völlig unausgesprochen) steuern (Wimmer et al. 2018, S. 186).

In dieser sehr persönlichen wechselseitigen Erwartungskonstellation sind allerdings häufig, aufgrund von starken Emotionen, auch Enttäuschungspoten-

ziale eingebaut, die Familienkonflikte letztlich ins Unbeherrschbare dynamisieren können. Wenn die Verteilungen der Unternehmensanteile im Laufe der Zeit ungleicher werden, kann bei den Familienmitgliedern ein Gefühl des »Mehr-oder-weniger-wert-Seins« entstehen. Diese Kränkungen und – aus der Sicht der Eigentumsnachfolger – Ungerechtigkeiten wirken oft lebenslang nach und verschaffen sich in späteren Jahren auf der Bühne des Unternehmens jahrelang durch beinharte Machtkämpfe, Intrigen und Rivalitäten wieder Raum (Wimmer et al. 2018, S. 186, 229). Nicht umsonst verweisen Hennerkes und Kirchdörfer (2015, S. 57) auf die Hirnforschung, aus der bekannt ist, dass Ungerechtigkeit wie körperlicher Schmerz mit der Folge von Aggressivität empfunden wird. In der Family Governance sollten daher Maßnahmen implementiert werden, die dabei helfen, die distributiven Ungleichheiten in einem familiären Gesellschafterkreis zu managen.

1.3. Management von distributiver Ungleichheit in der Unternehmerfamilie

Innerfamiliäre Vergleiche aufgrund unterschiedlicher Anteilsgrößen müssen auf Ebene der Family Governance effektiv gemanagt werden, da es sonst nach Davis und Herrera (1998, S. 256) zu Zerklüftungen zwischen den Familiengesellschaftern kommen kann. Denn ein Mangel an distributiver Gerechtigkeit kann in Anlehnung an Kim van Erp et al. (2011, S. 67, 70, 73) und Pekdemir et al. (2013, S. 133) nicht nur in Organisationen, sondern auch in Unternehmerfamilien ein Grund für zunehmende Konflikte auf der persönlichen Ebene sein. Diese dauerhaften Mehrheiten-/Minderheitenkonflikte können auf das Familienunternehmen zerstörerische Auswirkungen haben (Hennerkes und Kirchdörfer 2015, S. 58).

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass sich die teilnehmenden Familienrepräsentanten dieser Problematik bewusst und demzufolge bestrebt sind, die »großen« und die »kleinen« Gesellschafter auf der familiären Ebene gleichzustellen. Die Familienrepräsentanten zielen als Gremienmitglieder darauf ab, die distributiven Ungleichheiten, die im Laufe der Generationen innerhalb der Unternehmerfamilien entstanden sind, mit spezifischen familiären Herstellungspraxen zu managen, um die diskutierte Treuhändermentalität bei den Minderheitsgesellschaftern aufrecht zu erhalten. Dies wird durch die folgende Aussage von Repräsentant a der Unternehmerfamilie 2 in den Gesprächen unterstrichen: *»Wir breiten die Hände aus und sagen: ›Wir sind eine Familie und es ist irrelevant, wie viele Anteile du hast, du bist hier ein Mitglied dieser Familie, dieser traditionsreichen Familie.«*³²

32 Die Unternehmerfamilie 3 äußert sich zum Thema »Gesellschaftergleichstellung« in den

Das Zitat des Gremienmitglieds verdeutlicht, dass man das Evolutionsstadium der Familiendynastie vor dem Gesellschafterkreis versucht zu relativieren und eher darauf abzielt, Familiarität im Sinne des Doing-Family-Ansatzes herzustellen. Derartige Perspektiven können auf Gesellschafterebene dazu führen, dass die dynastische Großfamilie nicht als ein zersplitterter Kreis von gradverwandten Gesellschaftern wahrgenommen wird, sondern (aus Gesellschafter-sicht) als »meine Familie«.

Die familiären Herstellungspraxen zielen in Anlehnung an Sundaramurthy (2008, S. 97–98) darauf ab, dass sich Minderheitsgesellschafter im Gesellschafterkreis des Familienunternehmens werthaltig fühlen. Es geht sowohl darum, den individuellen Eigentümerstatus zu bekräftigen, als auch darum, ein Gefühl von Zugehörigkeit bei den Minderheitsgesellschaftern zu erzeugen, selbst wenn diese nicht jeden Tag in die Belange des Unternehmens involviert sind. Herstellungspraxen, die auf die Aspekte der familiären Gerechtigkeit im Gesellschafterkreis abzielen, tragen zur Entstehung von Systemvertrauen innerhalb des Familienunternehmens bei. Wenn es der Unternehmerfamilie gelingt, das zwischenmenschliche Urvertrauen, welches in den ersten Evolutionsstufen entstanden ist, in die aktuellen Generationen zu hebeln, hat das Familienunternehmen einen gewaltigen Wettbewerbsvorteil. Eine Berücksichtigung der familiären Gerechtigkeit in der dynastischen Unternehmerfamilie trägt zudem nach Davis und Herrera (1998, S. 255) dazu bei, dass der Zusammenhalt der Gesellschaftergruppe (»Group Cohesiveness«) – ein Maß dafür, wie eng die Mitglieder einer Gruppe miteinander verbunden sind – gefördert wird, das wohl fundamentalste Maß der Effektivität von Familienunternehmen, das nach Gersick et al. (1997, S. 138, 181, 204ff.) auf allen Eigentümerentwicklungsstufen schwierig zu erhalten ist.

In den am Forschungsprojekt teilnehmenden Unternehmerfamilien gibt es Familienmitglieder, welche die von Simon et al. (2017, S. 170, 178–179) so bezeichnete Paradoxie³³ von Gleichheit und Ungleichheit in einer angemessenen Form leben. Diese Familienmitglieder haben zwar offensichtlich viel Macht und Einfluss, beuten sie aber nicht egoistisch für sich aus, sondern stellen sie in den Dienst des Unternehmens und der Familie als übergeordnete Einheiten und Werte. Sie nutzen die Ungleichheit und den Unterschied an Einfluss, um Gleichheit durchzusetzen.

Bei den in den folgenden Abschnitten vorgestellten familiären Herstellungspraxen ist in Anlehnung an Ayres (1990, S. 22) zu berücksichtigen, dass diese keine absolute Gerechtigkeit bzw. Gleichheit innerhalb der Unternehmerfamilie

Frage- und Antwortbögen folgendermaßen: »*Gesellschafter werden vollkommen gleich behandelt.*«

33 Zu Paradoxien in Familienunternehmen vgl. ausführlich Simon (2012, S. 28–39) und van Helvert-Beugels et al. (2020b, S. 214–215).

auf der Macht- und Vermögensebene erzeugen können, gerade weil jeder Erbnachfolger einen eigenen Sinn für Fairness hat. Zudem müssen die Familiengesellschafter, so Simon et al. (2017, S. 176), es als Person aushalten, dass sie im Hinblick auf Gleichheit/Ungleichheit in den verschiedenen Spielfeldern von Eigentum und Familie anders bewertet werden: als Familienmitglied und als Eigentümer. Mithilfe der Herstellungspraxen kann es aber zumindest annähernd gelingen, ein Gefühl von familiärer Gerechtigkeit bei den familiären Minderheitsgesellschaftern zu erzeugen, um zu vermeiden, dass die Treuhändermentalität bei diesen erodiert.

1.4. Mitspracherecht in Gesellschafter- und Familiendiskussionen

Eine erste »kleine« Herstellungspraxis zur Verwirklichung des familiären Gleichheitsideals in der großen Unternehmerfamilie besteht darin, allen Familiengesellschaftern, unabhängig von ihrer Anteilsgröße, ein Mitspracherecht einzuräumen und diese mit in die Diskussionen auf Familienveranstaltungen oder Gesellschafterversammlungen einzubeziehen. Diese Herstellungspraxis emergiert aus einer Aussage der Unternehmerfamilie 7 in den Frage- und Antwortbögen: »*Wir machen keinen Unterschied bei Familienversammlungen in der Diskussion, ob ein Gesellschafter viele oder wenige Anteile hält.*«

Mit dieser Vorgehensweise zielen die verantwortlichen Gremienmitglieder in Anlehnung an Davis und Herrera (1998, S. 258) darauf ab, den Gesellschaftern eine »Expertenmacht« zu verleihen und sie damit als nachahmungswürdige, interessante Personen darzustellen. In Abgrenzung zu einer »Referentenmacht«, die durch die Anzahl der gehaltenen Unternehmensanteile determiniert wird, bezieht sich eine Expertenmacht auf ein tiefes Verständnis bei familienunternehmensrelevanten Themen und auf daraus resultierende werthaltige Urteile, wenn es um wichtige Unternehmensentscheidungen geht.

Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 3 beschreibt in den gemeinsamen Gesprächen, dass Minderheitsgesellschafter in seiner Unternehmerfamilie wichtige Unternehmensentscheidungen stabilisieren, indem sie bei Abstimmungen für »*Mehrheiten der Vernunft*« sorgen,

»... die dann auch wirklich zu Stabilität in Krisen, wo es emotional wird, beiträgt. Ich empfinde diese große Menge als sehr positiv, also nicht immer, manchmal empfinde ich sie auch als lästig und natürlich auch teuer, aber ich glaube, es bringt Stabilität rein.«

Ein reflektierender Blick auf die theoretischen Grundlagen verdeutlicht, dass diese Herstellungspraxis auf die zweite Grundform zur Herstellung von Familie (Konstruktion von Zusammenhalt und Gemeinsamkeit) nach dem Doing-Family-Ansatz (Jurczyk und Meysen 2020, S. 29–30) abzielt. Durch ein Mitspra-

cherecht wird den Familienmitgliedern, die vergleichsweise kleine Unternehmensanteile halten, die Zugehörigkeit zum Netzwerk der dynastischen Unternehmerfamilie aufgezeigt, da sie in wichtigen Diskussionen die Möglichkeit bekommen, sich zu familien- und unternehmensspezifischen Themen verbal zu äußern.

Die folgende Grafik soll verdeutlichen, in welcher Weise und wie genau die Praxis »Mitspracherecht in Gesellschafter- und Familiendiskussionen« die Treuhändermentalität auf Gesellschafterebene herstellt (siehe Abbildung 3).

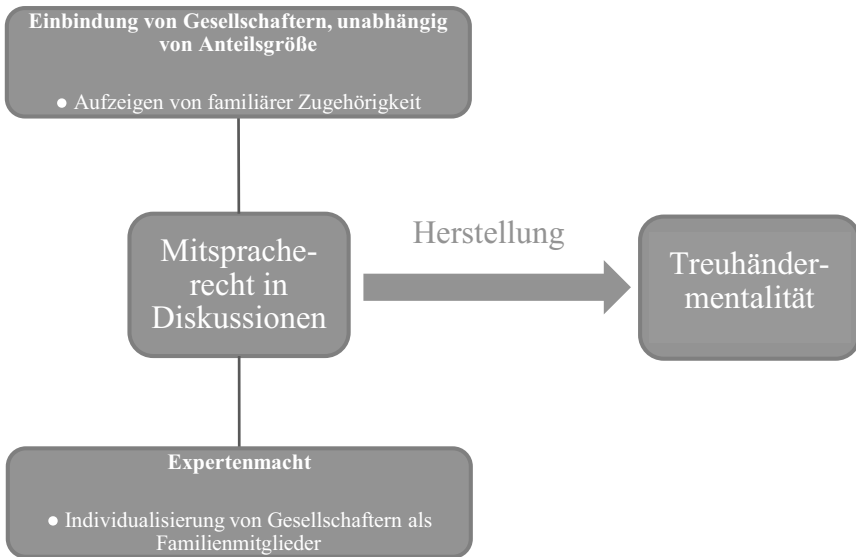


Abbildung 3: Mitspracherecht als Doing der Treuhändermentalität (eigene Darstellung)

1.5. Verzicht auf Zwerganteils Klauseln

Fünf von sieben der am Forschungsprojekt teilnehmenden Unternehmerfamilien verzichteten in der Vergangenheit auf die Einführung von Mindestbeteiligungsquoten, den so bezeichneten »Zwerganteils Klauseln«. Lediglich die Unternehmerfamilien 5 und 6 haben eine derartige Regelung in ihren Gesellschafterverträgen oder Satzungen implementiert. Die Höhe der Mindestbeteiligung wurde von Unternehmerfamilie 5 mit 0,3 Prozent bewusst so niedrig angesetzt, dass sie erst in weit in der Zukunft liegenden Generationen einen Einfluss auf die Größe des Gesellschafterkreises entfalten kann: »Wir haben eine Mindestklausel, die ist bei 0,3 Prozent. Wir haben das mal getestet, da sind wir ungefähr noch drei Generationen von entfernt.« (Repräsentant der Unternehmerfamilie 5) Die

Mindestbeteiligungsquote von Unternehmerfamilie 6, die in der Satzung einer Tochtergesellschaft der Unternehmensgruppe festgelegt wurde, liegt mit einem Prozent deutlich über der von Unternehmerfamilie 5.³⁴

In den Unternehmerfamilien 2 und 3 wird zum Zeitpunkt der Datenerhebung darüber diskutiert, ob man eine Zwerganteils Klausel in den Gesellschaftervertrag aufnimmt. Dies geht exemplarisch aus der folgenden Aussage des Repräsentanten der Unternehmerfamilie 3 hervor: »Wir diskutieren auch immer wieder negative Abgrenzungen und es wird jetzt auch sicher zu diesem Prozess kommen, die Mindestbeteiligung.«³⁵

In dynastischen Großfamilien existieren nach Rüsen et al. (2021, S. 36) einzelne Gesellschafter, die Anteilsgrößen halten, welche sich lediglich in Prozentbruchteilen oder gar im Promillebereich bewegen. Familienunternehmen können diesbezüglich Vorkehrungen treffen, indem sie Zwerganteils Klauseln in ihren Gesellschaftervertrag aufnehmen (Köllner et al. 2020, S. 206). Obwohl diese nach Hennerkes und Kirchdörfer (2015, S. 143) in der Praxis immer weniger anzutreffen sind, haben sie sich für einige Familienunternehmen als zweckmäßig erwiesen. Zwerganteils Klauseln sollen sicherstellen, dass der Gesellschafterkreis nicht zu groß wird, und machen den Verbleib in diesem von einer bestimmten Mindestanteilsquote abhängig (Lange 2018, S. 306). Konkret bedeutet dies, dass eine Gesellschafterin, wenn sie diese Quote unterschreitet, entweder *automatisch* gegen Zahlung einer Abfindung ausscheidet oder dass es ein bestimmtes *Hin- auskündigungsrecht* von Seiten der anderen Gesellschafter gibt (Wesel 2010, S. 217–218).

Zwerganteils Klauseln können nach Hennerkes und Kirchdörfer (1998, S. 102) sinnvoll sein, weil gerade Gesellschafter mit Minimalanteilen in ihrer Gesellschaftsbeteiligung lediglich noch eine vermögensmäßige Anlage sehen, was Interessensgegensätze im finanziellen Bereich deutlich fördert, und weil ein zu großer Gesellschafterkreis die Flexibilität des Unternehmens beeinträchtigt.

1.5.1. Zunehmende familiäre Komplexität in der Gesellschafternachfolge

Zwerganteils Klauseln betreffen unmittelbar die Thematik des Nachfolgeprozesses in Familienunternehmen, der nach Gersick et al. (1997, S. 195) mit den Entscheidungen über die Form der Eigentümerschaft der nächsten Generation beginnt. Im Stadium der dynastischen Unternehmerfamilie, die in den theore-

34 Repräsentant der Unternehmerfamilie 6: »... wir haben ein anderes Familienunternehmen von mütterlicher Seite, wo in der Satzung steht: ›Wer weniger als ein Prozent an Anteilen hat, der scheidet aus.«

35 Repräsentant a der Unternehmerfamilie 2: »Die Diskussion ist da, wir setzen uns damit auseinander, aber so richtig eine Antwort beziehungsweise eine verbesserte Antwort haben wir nicht.«

tischen Grundlagen dieser Arbeit beschrieben wird, geht es vorwiegend um die Gesellschafternachfolge, also um die Frage: »Wer erbt in der nächsten Generation Unternehmensanteile und wird Gesellschafter des Unternehmens?« Es geht weniger darum, wer das Unternehmen in der nächsten Generation operativ leitet, da in vielen Fällen, so auch bei einer Mehrheit der Unternehmerfamilien des Samples, überwiegend Familienexterne im Gremium der Unternehmensleitung vertreten sind.

Der Prozess der Gesellschafternachfolge ist nach Gersick et al. (1997, S. 219) das Vehikel, welches die Familie von Stufe zu Stufe entlang der Dimensionen von Eigentümerschaft und Familie bewegt. Bei den in dieser Arbeit betrachteten dynastischen Großfamilien führt sie allerdings nach Daniela Montemerlo (2005) sowie Johan Lambrecht und Jozef Lievens (2008, S. 295) mit jeder Generation zu einer größeren familiären Komplexität in der Unternehmerfamilie.

Alberto Gimeno et al. (2006, S. 147) definieren familiäre Komplexität über die Anzahl von Familienmitgliedern, die Art der Beziehungen, die sich zwischen diesen entwickelt hat, und über die Anzahl lebender Generationen zu einem bestimmten Zeitpunkt. Wenn die Anzahl der Familienmitglieder, die in das Familienunternehmen involviert sind, steigt, kann nach Lambrecht und Lievens (2008, S. 295) angenommen werden, dass auch die Komplexität zunimmt. Aus diesem Grund kann erweiterte familiäre Eigentümerschaft, d. h. die Eigentümerschaft, die von zahlreichen Familiengeschaftern gehalten wird, als ein Anstieg der Komplexität in der Eigentümerschaft selbst betrachtet werden. Montemerlo (2005) führt diese größere Komplexität der Eigentümerschaft auf eine höhere Anzahl an Familiengeschaftern, einen daraus resultierenden weniger homogenen Geschafterkreis und auf einen abnehmenden Zusammenhalt der Eigentümerschaft, aufgrund einer hohen Anzahl an Geschaftern und eines stärker differenzierten Geschafterkreises, zurück (Lambrecht und Lievens 2008, S. 295–296).

Über die Generationen sind Unternehmerfamilien also zwangsläufig mit größerer familiärer Komplexität konfrontiert (Lambrecht und Lievens 2008, S. 296). Gimeno et al. (2006, S. 147) sprechen sogar davon, dass die Komplexität mit jeder nachfolgenden Generation ansteigt. Dies bekräftigt auch die folgende Aussage von Repräsentant b der Unternehmerfamilie 2: *»Das ist uns selbst erst klar geworden im Laufe der letzten zwei Jahre, wie sehr dieses Bild auf unsere gesamte Governance, Organisation, auch der unterschiedlichen Formate, immer wieder reinspielt und auch unser Arbeiten prägt.«*

Die steigende Komplexität spiegelt sich in der Struktur der Eigentümerschaft wider: Steigt die Anzahl der Familienmitglieder an, dann ist die Evolution des Familienunternehmens, so beschreiben es Gimeno et al. (2006, S. 146), durch eine progressive Verwässerung der Anteile gekennzeichnet. Aber nicht nur die Anteile verwässern, sondern auch die Beziehungen zwischen den Familiengeschaftern

tern, da diese mit steigender Zahl zunehmend unterschiedliche Ziele, Werte und ein unterschiedliches Commitment im Hinblick auf das Familienunternehmen verfolgen (Ward 1997, S. 327–328; Montemerlo 2005). Rania Labaki (2007) spricht davon, dass die Beziehung zwischen der Evolution des Lebenszyklus von Familienunternehmen und dem Grad der Intensität der familiären Beziehungen als eine umgekehrte U-Kurve dargestellt werden kann.

Sofern die Eigentümerschaft im Laufe der Generationen stark verwässert wird, hat kein Individuum und kein Stamm eine Gesellschaftermacht und das Unternehmen ähnelt zunehmend einer öffentlich gehaltenen Struktur mit sehr vielen Eigentümern und gleichen Anteilsgrößen (Gersick et al. 1997, S. 55). Diese Struktur existiert bei den Unternehmerfamilien 1, 4, 5 und 7. Gersick et al. (1997, S. 184) sprechen diesbezüglich von politischen Strukturen, in denen jeder Stamm/jedes Familienmitglied seine eigene Agenda bzw. Anteilseignervision hat. Sofern sich die zahlreichen Familien der dynastischen Großfamilie also immer noch stark mit ihrem Vermächtnis verbunden fühlen und die Verbindung zum Familienunternehmen erhalten wollen, werden die »Regierungsvoraussetzungen« für die involvierten Personen zunehmend komplexer (Gersick et al. 1997, S. 215).

Im Hinblick auf den theoretischen Baustein der Family Governance verdeutlichen die Forschungsergebnisse, dass diese durch die Komplexität der Unternehmerfamilie im dynastischen Stadium beeinflusst wird. Je mehr Gesellschafter im Zuge der egalitären Vererbung Mitglieder des familiären Eigentümerkreises werden, desto komplexer werden die Anforderungen an eine passend ausgestaltete Family Governance. Selbst wenn die Family Governance, und davon kann bei den sieben Unternehmerfamilien ausgegangen werden, einen hohen Grad an Professionalität aufweist, kann aufgrund der weiteren Zunahme von Gesellschaftern und sich verändernden Gesellschafterstrukturen von einem weiteren Komplexitätsanstieg der Anforderungen an dieses Regelwerk ausgegangen werden.

In einer zunehmenden familiären Komplexität sehen Ward (1997, S. 324, 328) und Gimeno et al. (2006, S. 148) auch die Gefahr, dass sie das Unternehmenswachstum einschränkt und zu einer geringeren Performance aufgrund von geringerem Shareholder-Commitment und einem Verlust unternehmerischer Aktivitäten führt. Zudem entsteht mit zunehmender Anzahl an Generationen eine wachsende Forderung nach Dividenden von einer größeren Zahl an Familienmitgliedern, die nicht mehr direkt für das Unternehmen arbeiten (Miller und Le Breton-Miller 2006, S. 83). Obwohl die Dividenden für die Unternehmerfamilien in diesem Sample, aufgrund der beträchtlichen Unternehmensgrößen³⁶

36 Corbetta und Montemerlo (1999, S. 368–369) finden in ihrer Untersuchung über Familienunternehmen in Italien und den USA eine positive Korrelation zwischen der Anzahl von

und der hohen Renditen, sicherlich keinen »major drain on capital«, wie Lambrecht und Lievens (2008, S. 298) es bezeichnen, darstellen, fallen sie dennoch ins Gewicht und beschränken durch die mangelnden Reinvestitionsmöglichkeiten des ausgeschütteten Kapitals das Unternehmenswachstum und die finanzielle Performance.

Sollte die familiäre Komplexität die Unternehmenskomplexität übersteigen, sinkt nach Gersick et al. (1997, S. 176–177) für jedes Familienmitglied zunehmend die Chance auf geeignete finanzielle Möglichkeiten und eine Karriere im Familienunternehmen. Die Unternehmerfamilie sollte daher zunächst lernen, den Grad der Möglichkeiten, der den Familienmitgliedern zur Verfügung steht, zu bewerten und anschließend, so sehen es Gersick et al., Konsequenzen ziehen. Sie schlagen für eine Ratio, bei der die familiäre Komplexität die Unternehmenskomplexität übersteigt, zwei Möglichkeiten vor: Entweder wird das Familienunternehmen auf eine weitere Wachstumsfähigkeit und eine Umstrukturierung überprüft oder die Komplexität wird, wie im Falle von Zwerganteilsklauseln, reduziert und der »Gesellschafterstammbaum« wird abgeschnitten.

1.5.2. Familiäre Komplexitätsreduktion durch »pruning the shareholder tree«

Das Konzept vom Abschneiden des Gesellschafterstammbaums (»pruning the shareholder tree«) geht nach Lambrecht und Lievens (2008, S. 296) mit einer Reduktion der Familiengeschafter einher und dient der Einführung von Simplizität im Gesellschafterkreis des Familienunternehmens. Montemerlo (2005) sieht es so, dass die Vereinfachung der Eigentümerschaft (»ownership simplification«) zu einer Konzentration von Kontrolle durch eine Verteilung des Anteilsbesitzes auf eine begrenzte Zahl von Familiengeschaftern führt. Ein Abschneiden des familiären Stammbaums stellt eine alternative Methode dar, um mit familiärer Komplexität im Zuge der fortschreitenden Generationen in der Unternehmerfamilie umzugehen.

Der Schnitt kann (wie bei Zwerganteilsklauseln) durch eine *Reduktion von Familiengeschaftern* erfolgen. Andere Varianten für einen Schnitt, die in dieser Arbeit nicht näher beleuchtet werden, sind die *Aufspaltung* des Familienunternehmens auf zwei selbstständige Rechtsträger und eine *Reduktion* der Anzahl der operativen *familiären Manager*. Durch eine Reduktion der Anzahl von Familiengeschaftern führt die Unternehmerfamilie Simplizität in die Eigentümerstruktur ein (Lambrecht und Lievens 2008, S. 296, 298, 307–310). Hier

Familiengeschaftern und der Unternehmensgröße: Je größer also das Unternehmen, desto höher die Anzahl der Geschafter. Sie erklären diese Beziehung dadurch, dass eine Liquidation von Unternehmensanteilen, unmittelbar oder im Zeitverlauf, aufgrund der benötigten Ressourcen zum Unternehmenswachstum nicht möglich ist, so dass die Familiengeschafter investiert bleiben.

sieht Martin Kraus (2002, S. 128–129) es passend, wenn er beschreibt, dass hinter Zwerganteils klauseln die Erfahrung steckt, dass Familienunternehmen umso schwieriger zu steuern sind, je größer und zersplitterter der Gesellschafterkreis ist. Zwerganteils klauseln können als eine Ausprägung vom Abschneiden des Gesellschafterstammbaums Regelungen darstellen, die einer Zersplitterung vorbeugen können. Ein reflektierender Blick auf die theoretische Grundlage der Unternehmerfamilie 3.0 zeigt allerdings, dass auf dieser Evolutionsstufe nicht mehr von »vorbeugen«, sondern eher von »rückgängig machen« der Zersplitterung gesprochen werden sollte.

Die Reduktion der Anzahl von Familiengesellschaftern scheint in den Lebenszyklen einiger Familienunternehmen nichts Ungewöhnliches zu sein. Die Erkenntnisse der Studie von Paul Westhead et al. (2002, S. 257–258) zeigen, dass es manche Unternehmerfamilien gibt, die den Gesellschafterstammbaum nebenbei im Verlauf der Generationen ausästen. Auch beschreiben Lambrecht und Lievens (2008, S. 296), dass es zahlreiche Beispiele bekannter Unternehmerfamilien wie z. B. die deutsche Supermarktkette Aldi, den niederländischen Schuhproduzenten van Bommel oder den italienischen Luxusjuwelier Bulgari gibt, die den »anderen Pfad« in Richtung Simplizität in der Eigentümer-, Governance- oder Managementstruktur wählen. Diese Beispiele verdeutlichen dann nicht die evolutionären, »progressiven« Gesellschafternachfolgen in drei verschiedenen Formen, die Gersick et al. (1997, S. 203) und Lansberg (1999, S. 27–37) beschreiben: vom »controlling owner« zum »sibling partnership«, vom »sibling partnership« zum »cousin consortium« und vom »controlling owner« zum »cousin consortium«. Stattdessen spricht man mit Blick auf die genannten Beispiele von »rekursiven« devolutionären Gesellschafternachfolgen in drei verschiedenen Formen: vom »cousin consortium« zum »sibling partnership«, vom »sibling partnership« zum »controlling owner« und vom »cousin consortium« zum »controlling owner«.³⁷

Das »cousin consortium« stellt bestenfalls einen annähernden Vergleich zu der dynastischen Unternehmerfamilie dar, die in den theoretischen Grundlagen eingeführt wird. Diese ist im Hinblick auf die Anzahl der familiären Gesellschafter und den Verwandtschaftsgrad weit vom »cousin consortium« entfernt, da teilweise mehrere Hundert gradverwandte Familienmitglieder den Gesellschafterkreis des Unternehmens bilden.

Ein Ausästen des Gesellschafterstammbaums bedeutet nach Lambrecht und Lievens (2008, S. 304) nicht, dass alle passiven Gesellschafter einfach weggetrimmt werden. Im Falle der in diesem Sample vertretenen dynastischen Un-

37 Genauso besteht die Möglichkeit, dass Familienunternehmen immer auf einer Evolutionsstufe verharren, z. B. wenn eine ständige »Re-Inszenierung der Kleinfamilie« im Verlauf der generationalen Übergänge erfolgt (vgl. hierzu z. B. Simon et al. 2017, S. 48–50). Für eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Entwicklungsstufen der Eigentümerschaft von Familienunternehmen vgl. detailliert Gersick et al. (1997, S. 32–55).

ternehmerfamilien mit sehr vielen Gesellschaftern und Kernfamilien würde ein Schnitt allenfalls bedeuten, dass sich die Anteile auf einen oder mehrere (wenige) Familienstämme verteilen, die aber dennoch zu einem Großteil aus passiven Familiengesellschaftern bestehen würden. Dieses Szenario beschreibt auch der Repräsentant der Unternehmerfamilie 3 im Rahmen der Gespräche: »... wir würden auf eine ›Stammessituation‹ runterfallen. Es würde dann vier ganz starke Gesellschafter geben, die dann eine besondere Bedeutung haben.«

Für einen Schnitt, z. B. von 450 auf 50 Gesellschafter, bedarf es in dieser Konstellation besonderer Mechanismen (Gersick et al. 1997, S. 205) wie Zwerganteils Klauseln, die im Rahmen der Family Governance oder im Gesellschaftervertrag zwecks Umgangs mit familiärer Komplexität (Mühlebach 2004, S. 88–89) festgelegt werden müssen. Obwohl es nach Lambrecht und Lievens (2008, S. 311) zahlreiche Signale für einen Schnitt im Gesellschafterkreis (z. B. nicht interessierte, inkompetente, konkurrierende Familienmitglieder oder Stämme oder divergierende Eigentümergevisionen) geben kann, sind dieser Schnitt und eine Vereinfachung von Eigentümerschaft, Governance- oder Managementstrukturen des Familienunternehmens nicht einfach, gerade dann, wenn man es viele Jahre nach dem generationalen Übergang macht. Führt eine Unternehmerfamilie den Schnitt allerdings vor dem generationalen Übergang durch, z. B. in der zweiten Generation, kann dieser dabei helfen, Zeit, Geld und Mühe sowie sich eine zu starke Fragmentierung der Unternehmensanteile zu ersparen (Gersick et al. 1997, S. 218; Westhead et al. 2002, S. 257–258; Lambrecht und Lievens 2008, S. 305).³⁸ Diesen Zeitpunkt nennt auch der Repräsentant der Unternehmerfamilie 4 in den gemeinsamen Gesprächen: »Ich glaube, den Schnitt hätte man früher machen können beziehungsweise müssen. Solche Vorgänge passieren eigentlich in der zweiten Generation.«

Bei einer reflektierenden Betrachtung des theoretischen Konzepts der dynastischen Unternehmerfamilie bzw. Unternehmerfamilie 3.0 stellt sich die Frage, ob eine Reduktion von Gesellschaftern mithilfe von Zwerganteils Klauseln bei einem derartigen Grad von Anteilszersplitterung sinnvoll sein kann, also ob diese Option vom Abschneiden des Gesellschafterstammbaums auf dieser Entwicklungsstufe überhaupt infrage kommt. Denn es gibt, wie oben dargelegt, auch andere Varianten, um die Anzahl von familiären Gesellschaftern zu reduzieren, wie z. B. eine Konzernaufspaltung auf mehrere Rechtsträger, an denen jeweils eine kleinere Anzahl von Gesellschaftern beteiligt ist (Lambrecht und Lievens 2008, S. 296). Auch diese Varianten könnten in der Diskussion über die Reduktion der Gesellschafteranzahl in dynastischen Unternehmerfamilien aufgegriffen werden.

38 Für den Prozess der Reduktion von Familiengesellschaftern und die Vorteile daraus vgl. Lambrecht und Lievens (2008, S. 305–307) sowie Miguel Gallo (2006, S. 4).

Um eine wirkliche Simplizität in der organisationalen Struktur sowie in der Family Business Governance einzuführen, müsste der Schnitt bei den an diesem Forschungsprojekt teilnehmenden Unternehmerfamilien gravierend ausfallen, d. h. es reicht nicht aus, einen Gesellschafterbaum von mehr als 400 Familiengesellschaftern auf eine Anzahl von 200 herunterzuschneiden, sondern für eine wirkliche Verbesserung, so sieht es auch Tom Rösen, müsste dieser auf eine Anzahl von 50 bzw. 75 Gesellschafter gekürzt werden: »*Warum schneiden sie nicht einfach ab und sagen: »Komm, wir können auch mit 75 Gesellschaftern oder vielleicht sogar mit weniger, mit 50.«*»³⁹ Zudem müssten sich die Unternehmerfamilien nach Lambrecht und Lievens (2008, S. 311–312) die Frage stellen, bis zu welchem Ausmaß der Schnitt am Gesellschafterbaum aufrechterhalten bleiben soll in zukünftigen Generationen und ob Zwerganteils klauseln aufgehoben und auch wieder erneut in den Gesellschaftervertrag eingeführt werden können.

1.5.3. Vermeidung von Zwerganteils klauseln als familiäre Herstellungspraxis

Auch wenn ein Schnitt am Gesellschafterbaum viele Vorteile für die Unternehmerfamilie bei der Reduktion von Komplexität bringen könnte, entsteht bei der Auswertung der Gespräche mit den Repräsentanten die Erkenntnis, dass gerade ein Verzicht auf Zwerganteils klauseln im Gesellschaftervertrag ein familiäres Doing zur Herstellung der diskursiv konstruierten Treuhändermentalität darstellt. Denn diese widersprechen nach Auffassung mehrerer Gesprächsteilnehmer dem Erhalt des familiären Gleichheitspostulates in der Unternehmerfamilie.

Bei einer Reflexion über die theoretischen Grundlagen wird deutlich, dass die Vermeidung von Zwerganteils klauseln als unternehmerfamilien spezifisches Doing auf die zweite Grundform der Konstruktion von Zusammenhalt und Gemeinsamkeit des Doing-Family-Ansatzes (Jurczyk und Meysen 2020, S. 29–30) in der dynastischen Unternehmerfamilie abzielt. Durch den Verzicht auf eine Mindestbeteiligung wird den Gesellschaftern die Zugehörigkeit zum Netzwerk der Unternehmerfamilie 3.0 aufgezeigt.

Die Einführung oder eine existierende Mindestbeteiligungsquote im Gesellschaftervertrag wirkt nach Arist von Schlippe wie ein negatives Signal auf die Kleinanleger im Gesellschafterkreis des Familienunternehmens. Hierzu passt auch die Erkenntnis von Lambrecht und Lievens (2008, S. 310), dass Unternehmerfamilien Diskussionen über Reduktionen der Anzahl von Familiengesellschaftern vermeiden (und wenn überhaupt im Stillen führen), um den Familienfrieden zu wahren. Auch Rösen et al. (2019b, S. 236) sehen es im Hinblick auf

³⁹ Repräsentant a der Unternehmerfamilie 2: »*Denn wenn ich jetzt oben abschneiden würde, dann sind wir nicht mehr bei mehr als 400, sondern bei 300 beziehungsweise 200 Gesellschaftern, what's the difference?*«

diese Erkenntnis vollkommen passend, dass die Vereinbarung von Zwerganteils Klauseln meistens zu erheblichen innerfamiliären Spannungen und Verwerfungen führt und dass durch den Ausschluss von Familienmitgliedern in jeder Generation die familiären Beziehungen immer wieder neu belastet werden. Die gesellschaftsvertragliche Verankerung einer Zwerganteils Klausel mit Hinauskündigungsrecht ist im deutschen Recht auch nicht ganz unproblematisch. Sie gehört in den größeren Kreis des Ausschlusses (Hinauskündigung) von Gesellschaftern ohne wichtigen Grund (Hennerkes und Kirchdörfer 1998, S. 102).⁴⁰

Nach Hennerkes und Kirchdörfer (1998, S. 103) führt eine Zwerganteils Klausel, selbst wenn sie zeitlich befristet ist, in vielen Fällen zu einem faktischen Druck auf die Familiengeschafter, die von dem Ausschluss bedroht sind. Ähnlich formuliert es der Repräsentant der Unternehmerfamilie 4 in den gemeinsamen Gesprächen:

»So nach dem Motto: ›Du nicht drinnen?‹ Das würde auch nicht passen. Genau wegen dem Argument, dass jeder andere vermuten würde: ›Wann bin ich denn dran?‹ Da ist der Zug abgefahren. Ich würde da auch gar nicht drüber nachdenken, also wir denken über solche Sachen überhaupt nicht nach.«

Für die Herstellung der Treuhändermentalität in aktuellen Generationen eignen sich derartige Regelungen in Gesellschafterverträgen demnach weniger, so zeigen es auch die Erkenntnisse aus den gemeinsamen Gesprächen mit den Repräsentanten. Als förderlicher können wohl Verhaltensweisen von Gesellschaftergruppen wie der Hartwall Group, einer Brauerei in Helsinki (Finnland), die Gersick et al. (1997, S. 177–178) als Case Study aufführen, betrachtet werden. In dem zum damaligen Zeitpunkt 36 Familienmitglieder umfassenden Gesellschafterkreis (ein nur annähernder Vergleich zu den Unternehmerfamilien dieses Samples) hat man zwar auf der Grundlage von liberalen Ansätzen zur Anteilsveräußerung einige Familiengeschafter herausgekauft, die Familienmitglieder beschreiben laut den Forschern allerdings, dass »*there are no immediate plans to further ›prune the tree.‹*« Vielmehr geht es in diesem Fallbeispiel darum, als mehrgenerationale Gruppe in einer kooperativen, problemlösenden Art zusammenzuarbeiten und Rivalitäten in der »verstrickten Einheit« der Familiengeschafter zu vermeiden.

Eine Reflexion über die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit zeigt, dass ein gesellschaftsvertraglicher Verzicht auf Mindestbeteiligungen auf die zentrale Aufgabe der Family Governance im Stadium der Unternehmerfamilie 3.0 abzielt. Denn dadurch, dass kein Geschafter das Unternehmen aufgrund seiner verhältnismäßig geringen Anteilsgröße verlassen muss, werden der Erhalt und

40 Vgl. hierzu spezifisch Kirchdörfer und Lorz (2009, S. 349ff.) und die dort aufgeführten Urteile des Bundesgerichtshofes.

Zusammenhalt der Eigentümer- und Familiengemeinschaft gewahrt (Jaffe und Lane 2004, S. 87).

Ein Verzicht auf Mindestbeteiligungsquoten hat den Charakter eines positiven Signals, da alle Gesellschafter im Sinne des familiären Gleichheitsideals gleichbehandelt werden und niemand aufgrund seines geringen Anteils das Unternehmen verlassen muss. Die »kleine Familiengeschafterin« wird also nicht von Seiten der Unternehmerfamilie dafür bestraft, dass ihr Anteil im Zuge der egalitären Vererbung und einer ungleichen Anzahl von Nachkommen in den einzelnen Stämmen kleiner ausgefallen ist, sondern sie wird als zugehörig zur größeren familiären Einheit eingestuft. Hierbei steht ganz klar der Aspekt vom Zusammenhalt der Unternehmerfamilie im Vordergrund (Lansberg und Astrachan 1994, S. 42, 44–45; Zahra 2012, S. 51, 54–55). Dieser Zusammenhalt wird auch vom Repräsentanten der Unternehmerfamilie 5 in den gemeinsamen Gesprächen betont: »Wir haben die Mindestbeteiligungsquote sehr tief gesetzt. Wir versuchen die Familie zusammenzuhalten.«

Als Alternative zur Zwerganteils Klausel, um den Gefahren eines in der Generationenfolge zu groß werdenden Gesellschafterkreises zu begegnen, schlagen Hennerkes und Kirchdörfer (1998, S. 103) vor, eine *Vertreterklausel* (§ 18 Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung) in den Gesellschaftervertrag einzufügen. Derartige Bestimmungen sehen vor, dass mehrere Gesellschafter ihre Mitwirkungsrechte nur einheitlich durch einen gemeinsamen Vertreter ausüben dürfen. Trotz Vertreterklausel bleibt den vertretenen Gesellschaftern allerdings noch ein unentziehbarer Kernbereich von Gesellschafterrechten. Kraus (2002, S. 129) schlägt alternativ zur Zwerganteils Klausel im Rahmen der Nachfolge vor, dass man die Anteile auf einen Nachfolger überträgt und diesen gleichzeitig dazu verpflichtet, dass er seinen Miterben *Unterbeteiligungen* einräumt. Eine andere Möglichkeit besteht nach Kraus darin, den zu vererbenden Anteil in seiner Gesamtheit in eine *eigene Gesellschaft* zu übertragen und diese im Anschluss an der Gesellschaft, der die Anteile ursprünglich zugeordnet waren, zu beteiligen.

Im Rahmen der Datenauswertung entsteht allerdings vielmehr der Eindruck, dass sich die Unternehmerfamilien der wachsenden familiären Komplexität stellen und viele Möglichkeiten, sei es im Bereich von Gremienpositionen, Dividenden, Vergütungen, schaffen und so, angelehnt an Gersick et al. (1997, S. 176), die Beziehungen zwischen allen Mitgliedern des Drei-Kreise-Modells in Schwung bringen. Diese Vielzahl an Möglichkeiten leistet einen erheblichen Beitrag dazu, den Familienfrieden sowie die Loyalität und das Interesse aller Familienmitglieder bei den »Big Families« bis heute aufrecht zu erhalten.

Die folgende Grafik soll verdeutlichen, in welcher Weise und wie genau die Praxis »Verzicht auf Zwerganteils Klauseln« die Treuhändermentalität auf Gesellschafterebene herstellt (siehe Abbildung 4).

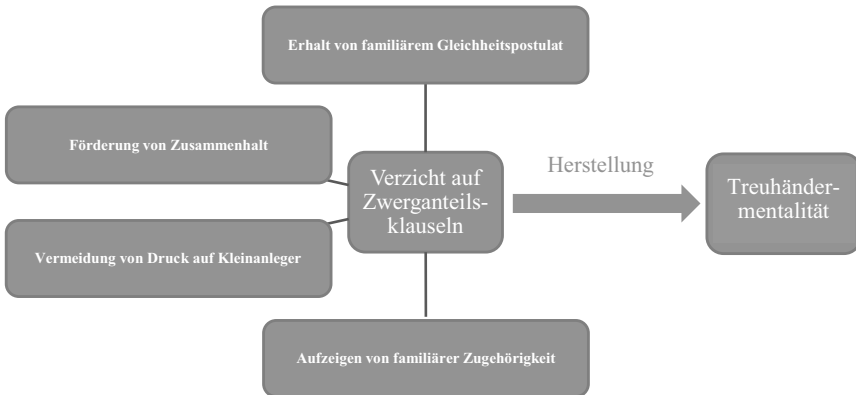


Abbildung 4: Verzicht auf Zwerganteils-klauseln als Doing der Treuhändermentalität (eigene Darstellung)

1.6. Gleichere Vermögensverteilung durch den Aufbau von Sekundärvermögen

Mit dieser familiären Herstellungspraxis zeigen große Unternehmerfamilien mit einer besonders starken Ungleichverteilung der Anteile im Gesellschafterkreis Kleinanlegern, dass sie langfristig durch geeignete Angebote zum Aufbau von Sekundärvermögen dazu bestrebt sind, die Vermögensverteilung im Eigentümerkreis gleicher zu gestalten. Faktisch ist eine Gleichverteilung des Vermögens in diesen großen Gesellschafterkreisen natürlich nicht realisierbar, wenn man unter Berücksichtigung der starken Spreizung der Gesellschafteranteile bedenkt, dass die Unternehmerfamilien einer sehr restriktiven Dividendenpolitik folgen. Somit haben gerade die Kleinanleger nur sehr begrenzte Möglichkeiten, Sekundärvermögen aufzubauen, da von der Dividende oder einer Verzinsung der Gesellschafter- und Darlehenskonten nicht viel übrig bleibt.

Das Sekundärvermögen hat somit im Verhältnis zum Wert der einzelnen Unternehmensanteile nur einen sehr geringen Wert. Dies belegt auch die folgende Aussage von Repräsentant b der Unternehmerfamilie 2 aus den Gesprächen: »Maximal fünf Prozent und ist eben aufgrund unserer speziellen Situation auch sehr ungleich.« Mehrere Unternehmerfamilien haben oder planen aus diesem Grund feste Strukturen zum Aufbau (und zur Verwaltung) von Sekundärvermögen, um den Kleinanlegern das Gefühl zu geben, dass die Familie sich (im Sinne des familiären Gleichheitspostulates) darum bemüht, die finanziellen Ungleichverteilungen im Gesellschafterkreis annähernd äquivalenter zu gestalten.

Die Forschungsergebnisse verdeutlichen mit Blick auf die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit, dass die am Forschungsprojekt teilnehmenden Un-

unternehmerfamilien die dritte Säule des Gesamtvermögens, die im Rahmen der Ausschüttungspolitik und Vermögensstrategie bei einer Familienstrategieentwicklung behandelt werden sollte (Köllner et al. 2020, S. 200), auch als familiäre Herstellungspraxis der Treuhändermentalität nutzen, um dem familiären Gleichheitsideal zumindest annähernd gerecht werden zu können. Denn eine Besonderheit des dynastischen Stadiums ist, dass der Aufbau von Sekundärvermögen aufgrund der kleinen Anteile, die eine Vielzahl von Gesellschaftern hält, und auch aufgrund der divergierenden Anteilsgrößen innerhalb der Familien sehr unterschiedlich ausfällt.

Tabelle 3: Strukturen zum Aufbau von Sekundärvermögen

Unternehmerfamilie	Strukturen zum Aufbau von Sekundärvermögen
2	Single Family Office – Verwaltung und Controlling verschiedener Assetklassen, Hilfe bei Auswahl von Vermögensverwaltern – Investitionen in gemeinsame Immobilienprojekte
3	1. Zertifizierter Service (»Familienunternehmenspaket«) – Kooperation mit Banken, Rechts- und Steuerberatern, Professional Family Office 2. Digitalisierungsfonds (geplant) – Investition in Technologiefonds (z. B. Medizintechnik, 3-D-Druck)
4	1. Offener Anlagefonds – Investitionen in Pharmazeutik, Telekommunikation etc. 2. Geschlossener »Vermögenspool« – Professionelle Vermögensanlage, z. B. Private Equity-Investitionen
7	1. Single Family Office – Beratungsinstitution für Investitionen in sämtliche Assetklassen, offen für alle Mitglieder der Unternehmerfamilie 2. Single Family Office – Offen für bestimmte Mitglieder der Unternehmerfamilie

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 3 verdeutlicht, dass die Mehrheit der am Forschungsprojekt teilnehmenden Unternehmerfamilien, die Angebote zum Aufbau von Sekundärvermögen an die Familienmitglieder machen, auf die Struktur des Family Office zurückgreifen. Diese besondere Struktur, welche sich in den letzten Jahrzehnten zu einem bedeutenden Forschungsfeld im Bereich von Unternehmerfamilien entwickelt hat, wird in den folgenden Abschnitten als eine wesentliche familiäre Herstellungspraxis der konstruierten Haltung Treuhändermentalität beschrieben, mit der es gelingen kann, die Vermögensverteilung innerhalb des familiären Gesellschafterkreises durch den Aufbau von Sekundärvermögen annähernd zu egalisieren. Als förderlich für die Treuhändermentalität gelten allerdings in diesem Kapitel nur die Family-Office-Strukturen, die vorrangig dazu dienen,

durch verschiedene Investitionsmöglichkeiten Sekundärvermögen zu generieren, und die für alle Familiengesellschafter frei zugänglich sind. Somit bleiben das Family Office der Unternehmerfamilie 2, welches nach Angaben in den Frage- und Antwortbögen zwar die Möglichkeit vereinzelter Investitionen in Immobilienprojekte ermöglicht, aber keine richtige Anlageberatung macht, sondern im Kern nur auf Vermögenscontrolling und auf die Auswahl von Vermögensverwaltern ausgerichtet ist, sowie das zweite Family Office der Unternehmerfamilie 7, welches von einem Mitarbeiter des Familienunternehmens gegründet wurde, zu dem aber nach Angaben des Repräsentanten der Unternehmerfamilie 7 nur ausgewählte Gesellschafter Zugang haben, bei der Betrachtung außen vor.

1.6.1. Grundlagen zu Family Offices

Family Offices stellen den Grundstein und das »Schlüsselement« zum Management von großen Familienvermögen dar und können ganz allgemein als maßgeschneiderte Lösungen zum Erhalt dieser Vermögen beschrieben werden (Wessel et al. 2014, S. 37; Rivo-López et al. 2016, S. 23; 2017, S. 268).⁴¹ Sie sind nach Raphael Amit et al. (2008, S. 4) professionelle Organisationen, die das persönliche Vermögen und das Leben sehr vermögender Familien managen. Aus den Ausführungen von Luna Glucksberg und Roger Burrows (2021, S. 1) geht hervor, dass Family Offices einen wichtigen Bestandteil der Infrastruktur zur Reproduktion von dynastischem Vermögen darstellen. Dieses Thema spielt gerade in der französischen Soziologie schon seit längerer Zeit eine wichtige Rolle (vgl. hierzu spezifisch Bourdieu 1989b, S. 386 ff.; Wagner 2007, S. 27–36). Auch die Arbeiten von Gilding (2004, S. 130, 133, 136–137; 2005, S. 30, 43–44) zeigen, dass Verwandtschaft und familiäre Verbindungen immer noch der Schlüssel der Reproduktion und des Überlebens von Dynastien sind, nicht nur bei der Erbfolge, sondern auch bei der Kapitalakkumulation.

Glucksberg und Burrows (2021, S. 13, 17–18) sehen es so, dass Vermögen und Familie miteinander intervenieren und dass Family Offices zur Bildung und Reproduktion von dynastischen Familien beitragen. Denn ihre Perspektive richtet sich nicht an einzelne Individuen einer Familie, sondern an deren Generationen. Das Thema Family Office bezieht sich daher nicht nur auf den Erhalt des familiären Kapitals, sondern auch auf den Erhalt des Stammbaums.

Im Rahmen der Familienunternehmensforschung wird das Family Office in die Kategorie von Family-Governance-Mechanismen rubriziert (Rivo-López et

41 Für eine ausführliche historische Darstellung zum Thema Family Office und existierende Institutionen vgl. Raphael Amit et al. (2008, S. 32) und Denise Kenyon-Rouvinez und Jung Eung Park (2020, S. 1–2).

al. 2016, S. 2). Die Forschung spricht von einer Alternative zur »traditionellen« Family-Governance-Struktur, die ein effizientes Management oder »Handling« des Vermögens von Unternehmerfamilien ermöglicht und sicherstellt, dass dieses nicht fragmentiert wird (Rivo-López et al. 2017, S. 264, 267; Kenyon-Rouvinez und Park 2020, S. 5). Eine Verbesserung der Governance erfolgt nach Stephan Wessel et al. (2014, S. 37) und Glucksberg und Burrows (2021, S. 8) dadurch, dass das Familienvermögen und die Vermögensgegenstände des Familienunternehmens sowie das operative Geschäft und das Vermögensmanagement der Unternehmerfamilie separiert werden. Ist also in den folgenden Abschnitten von Sekundärvermögen die Rede, beziehen sich die Ausführungen ausschließlich auf das nicht im Unternehmen gebundene, d. h. auf das »freie« Vermögen, wie Köllner et al. (2020, S. 210) es bezeichnen.

Die Entwicklung von Family Offices ist, wie Elena Rivo-López et al. (2017, S. 263) darlegen, ein wachsendes Phänomen in der Familienunternehmensforschung, da sehr viele Ultra-High-Net-Worth-Individuen Mitglieder aus Unternehmerfamilien sind und ein potenzielles »Schöpferprofil« haben. Als Auslöser (»triggering factors«) für den Aufbau oder den Einstieg in ein Family Office werden nach Richard Wilson (2012, S. 10) sowie Denise Kenyon-Rouvinez und Jung Eung Park (2020, S. 4, 9) der Börsengang, der Verkauf und die Liquidation des kompletten Familienunternehmens oder einer Tochtergesellschaft von diesem hervorgehoben. Weitere Auslöser können der Tod oder der Rücktritt des Seniors sein, durch den ein intergenerationaler Vermögenstransfer notwendig wird oder auch einfach die strategische Entscheidung, das Familienvermögen vom operativen Geschäft zu separieren. Diese Auslöser führen zu direktem oder erwartetem liquidem Vermögen, welches sorgfältig behandelt werden muss, damit der familiäre Zusammenhalt keinen Schaden nimmt.

Wilson (2012, S. 13, 16) sieht es passend, wenn er sagt, dass viele Themen, die sonst einen trivialen Charakter haben, eines sehr engen Managements bedürfen, wenn Unternehmerfamilien auf einmal mit einem Liquiditätsschub i. H. v. zehn, hundert oder 500 Millionen Euro umgehen müssen. Family Offices stellen insbesondere bei diesen Vermögenshöhen einen richtigen Lösungsweg dar, weil sie die wichtigen Bedürfnisse der Unternehmerfamilie mit Blick auf ihr Familienvermögen verstehen, gerade weil die Familien selbst oft keine Zeit oder nicht die Fähigkeit haben zu wissen, was sie hier wirklich brauchen. Es braucht also eine außenstehende Institution, die sich mit den Bedürfnissen der Familie im Hinblick auf die langfristigen Aspekte auseinandersetzt.

Wenn man Millionär oder Milliardär ist, so sehen es Glucksberg und Burrows (2021, S. 4), dann hat man viele private Geschäfte abzuwickeln, viele Investitionen, unterschiedliche Assetklassen wie z. B. Kunst, Immobilien, Aktien, um die man sich in unterschiedlichen Zeitzonen und steuerlichen Rechtsbereichen kümmern muss, so dass die alten Systeme von Bankern, Rechtsanwälten und

Buchhaltern einfach nicht mehr ausreichen. Zudem wachsen Familien im Zeitverlauf und nach vier Generationen, Wilson (2012, S. 20–21) sieht dies als eine statistische Funktion, bestehen sie eben nicht mehr nur aus Individuen, welche die Fähigkeit haben, ein großes Vermögen aufzubauen, sondern ihr vorrangiges Interesse liegt im Erhalt des Vermögens ihrer Vorfahren.

Rivo-López et al. (2017, S. 262) sprechen bei wachsenden Unternehmerfamilien von einer »dualen Herausforderung«, wenn das Familienunternehmen nicht komplett veräußert wurde: Zum einen muss das Familienunternehmen gemagt werden, zum anderen fordern sowohl die Familie als auch das akkumulierte Nettovermögen besondere Aufmerksamkeit. Die Verantwortlichkeiten vervielfältigen sich, wenn sich das Familienvermögen auf eine Vielzahl von Verwandten verteilt, die ein wachsendes Bedürfnis nach einem anspruchsvollen und durchdachten Vermögensmanagement haben (Amit et al. 2008, S. 32).

1.6.2. Family-Office-Strukturen in dynastischen Unternehmerfamilien

Obwohl das Ziel vieler Family Offices nach Wilson (2012, S. 18, 21) zunächst der Schutz des Kapitals der Unternehmerfamilie ist, bedarf es bei Minderheitsgesellschaftern zusätzlicher Dienstleistungen, die diesen dabei helfen, ihr Vermögen und ihre Investitionen effektiv zu managen. Dazu bieten Family Offices Finanzmanagementlösungen, hauptsächlich im Bereich von Portfoliomanagement und Investitionen, an. Wilson (2012, S. 18, 233–234) beschreibt derartige Dienstleistungen⁴² als den Kern aller Angebote für Family-Office-Kunden. Sie beinhalten die Selektion von Fondsmanagern, die Implementierung von Investitionsplänen und der familiären Investitionsstrategie, das Management von Investitionsrisiken sowie Cash-Anforderungen. Diesbezüglich kann ein Family Office als komplett »offene Architektur« verstanden werden, da es jeden beliebigen Fondsmanager für Investitionen⁴³ anwerben oder dabei helfen kann, direkte Investitionen in nahezu alles im Rahmen des Zumutbaren und des Gesetzes zu tätigen.

Der Begriff »Family Office« ist nach María Fernández-Moya und Rafael Castro-Balaguer (2011, S. 86, 91) keiner von homogener Natur, da jedes Büro maßgeschneidert für jede Familie ist. Zudem haben diese Unternehmen ganz unterschiedliche rechtliche Strukturen mit unterschiedlichen Größenordnungen und unterschiedlichen Typen, wie z. B. einer Holding oder einfachen Investitionsvehikeln. Es kann sogar vorkommen, dass sie am Familienunternehmen selbst auch Anteile halten. Family Office ist eine sehr generische Redewendung, da jede Familie ihre eigenen Aktivitäten, Ziele und Kontexte in diese Struktur

42 Vgl. hierzu exemplarisch Rivo-López et al. (2016, S. 10; 2017, S. 262, 266).

43 Eine Übersicht über verschiedene Family-Office-Investitionen liefert Wilson (2012, S. 233 ff.).

zum Vermögensmanagement adaptiert.⁴⁴ Der Begriff impliziert daher immer eine Art »haute couture dress« für jeden einzelnen Fall von Familie.

Im Zuge der Datenauswertung können zwei existierende Typen von Family-Office-Organisationen aus der gegenwärtigen Literatur identifiziert werden: Die erste Form, die Fernández-Moya und Castro-Balaguer (2011, S. 87) sowie Wessel et al. (2014, S. 38) anführen, ist das oben bereits eingeführte *Single Family Office*, welches sich an eine einzelne Familie richtet und dessen Eigentümerschaft nur von einer Familie gehalten wird. Diese Organisationsform birgt den Vorteil, dass sie an die verschiedenen Bedürfnisse einer einzelnen Familie angepasst werden kann, so dass Struktur und Aktivitäten in Anlehnung an die spezifische Kultur und die Werte des Familienunternehmens designt werden können. Die wesentliche Funktion des *Single Family Office* besteht nach Rivo-López et al. (2016, S. 5) darin, das Management des familiären Vermögens zu zentralisieren, wobei die Dienstleistungen von traditionellen persönlichen wie z. B. »Concierge Services«, Sicherheit, Versicherungen oder Vermögensplanungen bis hin zu Venture-Capital-Investitionen reichen können.

Die fünfte Generation der Unternehmerfamilie 7 hat sich (zwölf Jahre vor dem Zeitpunkt der Datenerhebung) dazu entschieden, ein familieneigenes *Single Family Office* aufzubauen. In den Frage- und Antwortbögen beschreibt diese Familie, dass sie dadurch eine »Kultur des gemeinsamen Investierens« schaffen, die Gesellschafter »unabhängiger von der Dividende machen« und »das Vermögen der Gesellschafter diversifizieren« wollte. In dem Family Office sind ausschließlich Familiengesellschafter und deren Ehepartner als Kunden zulässig. Eine Verpflichtung, dort Kunde zu werden, existiert nicht. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung betreut das Family Office rund 40 Kunden, also einen großen Teil der Unternehmerfamilie, hat rund zwölf Angestellte und zwei Geschäftsführer. Die Mitarbeiter sind familienexterne Personen und diese haben im Investmentbereich eine hohe Fachkompetenz, da sie in ihrer beruflichen Laufbahn bereits Positionen im Vermögensmanagement großer Konzerne besetzt haben.

Das Family Office ist keine professionelle Vermögensverwaltung, sondern eine vom Familienunternehmen unabhängige und selbst finanzierte Beratungsinstitution, wie aus der folgenden Aussage des Repräsentanten der Unternehmerfamilie 7 hervorgeht: »Das Family Office finanziert sich auch selber, das heißt, die Mitglieder müssen auf das verwaltete Vermögen einen Prozentsatz zahlen.«

Jedes Familienmitglied ist also individueller Kunde vom Family Office, kann aber »im Gros gemeinsam« mit der Familie in ausgewählte Fonds oder Vermögensverwalter investieren. Zudem hat jedes Familienmitglied bei seiner privaten

44 Eine allgemeine Definition liefert Wilson (2012, S. 4). Für weitere Definitionen vgl. Kenyon-Rouvinez und Park (2020, S. 3).

Bank ein eigenes Depot, das auf Grundlage der Investitionsberatungen und der verhandelten Grundkonditionen zusammen mit dem Family Office erstellt wurde.⁴⁵ Das Family Office investiert in die unterschiedlichsten Anlageklassen von Liquidität, Aktien, unverzinslichen Anleihen, Renten, Rohstoffen, Immobilien bis hin zu Private Equity. In den gemeinsamen Gesprächen berichtet der Repräsentant der Unternehmerfamilie 7, dass viele Kunden ein starkes Bedürfnis nach Investitionen in Technologieunternehmen bzw. -fonds verspüren. Dieses Investitionsthema begeistert, wie der im nächsten Abschnitt beschriebene geplante Fonds der Unternehmerfamilie 3 zeigt, sowohl die aktuelle als auch die jüngeren Generationen besonders.

Zudem berichtet der Repräsentant der Unternehmerfamilie 7, dass das Family Office zwischen zwei großen Anlageformen unterscheidet: Auf der einen Seite existieren Anlagen, für die von Seiten eines »Investitionskomitees«, in dem sowohl Familienmitglieder als auch externe Personen vertreten sind, ein Stempel vergeben wird: »Das heißt, Sie geben eine gewisse Art von Sicherheit oder Garantie: ›Das ist etwas Gutes.«

Unter die vom Repräsentanten der Unternehmerfamilie 7 so bezeichneten »Stempel-Anlagen« fallen z. B. größere Publikumsfonds und höhere Assetklassen, die gemeinsam mit den professionellen Beratern des Investitionskomitees ausgewählt und geprüft werden. Das Family-Office-Investitionskomitee wird auch in der Literatur, u. a. bei Wilson (2012, S. 242–243), angesprochen. Die Rolle eines solchen Gremiums besteht darin, bei strategischen Investitionsentscheidungen unterstützend zu beraten, Fondsmanager zu evaluieren und auszuwählen, Portfoliokonstruktionen und Risikomanagementansätze sowie die Implementierung dieser zu diskutieren, den langfristigen Erhalt des Kapitals sicherzustellen und die Einhaltung von Investitionsrichtlinien zu überprüfen.

Auf der anderen Seite gibt es in diesem Family Office auch nicht zertifizierte Anlagen, wie z. B. Technologiebeteiligungen, bei denen ein Familienmitglied nach einer Beratung selbst eine Investitionsentscheidung treffen muss und das Risiko selbst trägt: »Dann sagen wir immer ausdrücklich: ›Das liegt bei jedem selbst, dort zu investieren, und auch das Risiko muss dann jeder selbst tragen.« (Repräsentant der Unternehmerfamilie 7)

Die zweite existierende Form von Family Offices ist nach Rivo-López et al. (2016, S. 5) das »Affiliated Multi-Family Office«, auch als »Professional Family Office« bezeichnet, das mit einer Bank oder einer anderen Institution verbunden ist. In diesem Fall managt die Bank oder eine ähnliche Institution das Family Office und bietet eine breite Auswahl an Dienstleistungen finanzieller Natur bis

45 Repräsentant der Unternehmerfamilie 7: »Wir sind sozusagen immer noch eine beratende Funktion. Wir wählen Fonds aus, die wir dann empfehlen, und jedes einzelne Mitglied kann da investieren.«

hin zu rechtlichen, steuerlichen und solchen Angelegenheiten an, die sich auf den Erhalt oder das Wachstum des Familienvermögens beziehen.⁴⁶ Die Eigentümerschaft muss also nicht zwingend bei einer oder mehreren Familien liegen, sondern kann auch von unabhängigen Experten, Unternehmern oder Institutionen der Finanzdienstleistungsindustrie gehalten werden (Wessel et al. 2014, S. 39).

Family Offices, die sehr hohe Mengen an Vermögensgegenständen managen, sind nach Fernández-Moya und Castro-Balaguer (2011, S. 87) häufig einer Bank angeschlossen. Da sie nach Wessel et al. (2014, S. 39) zumeist mehrere Familien betreuen, haben sie auch die Möglichkeit einer stärkeren Risikodiversifikation und eine breitere Einkommensbasis als ein Single Family Office. Professional Family Offices sind stark profitorientierte Institutionen und stellen auf eine effiziente Investitionsberatung ab (Lowenhaupt 2008). Im Zentrum ihrer Dienstleistungen stehen nach Wessel et al. (2014, S. 40) eindeutig die von finanzieller Natur, da die Familie in Eigentümer- und Managementstrukturen nicht eingebunden ist. Dieses begrenzte »Family Involvement« fördert die finanzielle Zielorientierung. Ihr primärer Fokus liegt im Aufbau von Vermögen sowohl für die gesamte Familie als auch für individuelle Familienmitglieder, die unterschiedliche Ziele verfolgen.

Nach Lisa Gray (2005, S. 13, 16) und Charles Lowenhaupt (2008) eignet sich die Struktur eines Professional Family Office dann, wenn familiäre Strukturen zunehmend komplexer werden und die Investitionsziele der ansteigenden Zahl an Familienmitgliedern verschiedenartig sind. Diesbezüglich kann es sinnvoller sein, das Vermögen von einer unabhängigen finanziellen Beratungsgruppe oder einem anderen finanziellen Serviceanbieter managen zu lassen, die bzw. der mehr Verantwortung für die individuellen finanziellen Ziele übernimmt (Burgess und Urry 2005, S. 4). Zudem beschränkt auch die Höhe des Vermögens der Unternehmerfamilie, so Wessel et al. (2014, S. 42), die Auswahl zwischen den oben spezifizierten Typen von Family Offices. Kenyon-Rouvinez und Park (2020, S. 9) verweisen darauf, dass nicht bei allen Unternehmerfamilien die Einrichtung eines unabhängigen Family Offices notwendig ist und dass auch Professional Family Offices die Türen für Klienten mit einer geringeren Vermögenshöhe öffnen, da sie ihren Kundenkreis vergrößern möchten und die Kosten so breiter verteilen können.

Die Unternehmerfamilie 3 musste sich im Zusammenhang mit der Ausschüttung eines Verkaufserlöses, im Zuge der Veräußerung einer großen Tochtergesellschaft, mit dem Thema Aufbau von Sekundärvermögen auseinandersetzen. Die Familie verzichtete allerdings auf die Gründung eines eigenen Single Family Offices und bietet stattdessen einen vom Repräsentanten der Unter-

46 Beispiele für »Professional Family Offices« aus der Praxis liefert Tom Stabile (2009, S. 12).

nehmerfamilie 3 so bezeichneten »zertifizierten Service« für die Familiengesellschafter an: »Wir haben so einen ›externen Service‹ etabliert, weil wir Sorge hatten, wenn wir das irgendwie selbst machen, dass dann in der Vermögensverwaltung, von der wir gar nichts verstehen, irgendein ›Mist‹ entsteht.«

Die Unternehmerfamilie kooperiert mit einem Professional Family Office sowie mit Banken und Steuerberatern und handelt die Grundkonditionen bei diesen Institutionen aus.⁴⁷ Zudem empfiehlt die Unternehmerfamilie die Institutionen an die Gesellschafter, spricht damit eine Art Legitimation für diese aus und leistet damit eine gute Gesellschafterbetreuung: »Die sind ›top‹, seriös und betrügen die Gesellschafter nicht.« (Repräsentant der Unternehmerfamilie 3) Den Familiengesellschafterinnen wird ein Gefühl von Sicherheit gegeben, indem die Unternehmerfamilie die Hand über sie und ihr Vermögen hält und so verhindert, dass sie an die falschen Verwalter, Berater etc. gerät.

Dieses faire Angebot stellt aber nicht nur aufgrund der Legitimation eine familiäre Herstellungspraxis der Treuhändermentalität dar, sondern führt bei den Minderheitsgesellschaftern durch den Vermögenszuwachs aus den Erträgen der Investitionen zu dem Gefühl einer annähernden Gleichheit mit Blick auf die Vermögensverteilung im Gesellschafterkreis. Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 3 spricht diesbezüglich von einem »homogenen Gesellschafterkreis« und »gesunden Familien-Gesellschafterstrukturen«, in denen die finanziellen Unterschiede zwischen Klein- und Großanlegern, die auch aus geringeren Dividendenhöhen resultieren, über den Bereich des privaten Vermögens etwas kompensiert werden.⁴⁸ Die Gesellschafter blicken nun etwas »theoretischer«, wie der Repräsentant der Unternehmerfamilie 3 es formuliert, auf die Dividende, nach dem Motto »was ist richtig, was ist sinnvoll, was ist fair«, so dass Spannungen innerhalb des Gesellschafterkreises auch in diesem Bereich durch den Aufbau von Sekundärvermögen abgefedert werden können.

Die Unternehmerfamilie 3 plant zum Zeitpunkt der Datenerhebung die Einrichtung eines so bezeichneten »Fonds-Topfes« als Kapitalsammelstelle. Mit diesen gebündelten liquiden Mitteln möchte die Unternehmerfamilie in weitere Technologiefonds mit Zukunftsthemen (wie z. B. Digitalisierung, Medizintechnik, 3-D-Druck, autonomes Fahren etc.) investieren, da diese, wie Kenyon-Rouvinez und Park (2020, S. 7) beschreiben, für das Geschäftsmodell des Fa-

47 Repräsentant der Unternehmerfamilie 3: »Wir haben so eine Kooperation mit einem kleinen Family Office gemacht, denen wir so einen Betrag X zahlen ... Dass wir uns da raushalten und sagen können: ›Wir haben da einen für euch sozusagen zertifiziert, der Mann geht mit euch auch zur Bank, wenn ihr was machen wollt.«

48 Repräsentant der Unternehmerfamilie 3: »Das ist eigentlich die Motivation, so ein bisschen Unterstützung zu dem Thema Vermögen zu geben, weil wir wollen eigentlich keine insolventen Gesellschafter, die dann Finanzprobleme haben und dann aus einer privaten Situation Druck auf das Unternehmen ausüben.«

milienunternehmens von besonderer Relevanz sind. Die Familiengesellschafter sollen an dem »Fonds-Topf« Anteile erwerben können und dadurch eine weitere alternative Möglichkeit bekommen, Sekundärvermögen aufzubauen.

Der Unternehmerfamilie geht es dabei nicht um kurzfristige Gewinne, sondern darum, in die Digitalisierungsthemen zu investieren, bei denen die Hoffnung besteht, dass sie in der Zukunft zu höheren Renditen für das Unternehmen führen, wie die folgende Aussage des Repräsentanten der Unternehmerfamilie 3 verdeutlicht:

»Das sind Themen, die wir dann wirklich ›supervisen‹, indem wir auch ein Stück weit glauben, etwas davon zu verstehen. Da geben wir gerne einen Share ab, weil da geht es uns in erster Linie gar nicht ums Geldverdienen, sondern darum, Themen dabei zu haben, in der Hoffnung, dass es doch eine gute Chance gibt, zumindest das Geld auch zurückzukriegen.«

Eine von der Finanzierungstechnik her ähnliche interne Finanzlösung, um den Liquiditätsbedürfnissen von Familiengeschaftern gerecht zu werden, beschreiben François de Visscher et al. (2011, S. 76, 83) mit der »Family Bank«. Bei dieser Finanzlösung wird der Cashflow des Unternehmens dazu verwendet, um einen Fonds aufzusetzen, mit dem Venture-Capital-Investitionen der Familiengesellschafter, die auch in Technologiebereiche getätigt werden können, finanziert werden. Der Unterschied zwischen dem Modell der Unternehmerfamilie 3 und der Family Bank liegt darin, dass bei Letzterem Investitionen nur in solche Unternehmen getätigt werden, die von Familienmitgliedern der Unternehmerfamilie selbst geführt werden. Ansonsten verfolgt das in der Literatur beschriebene Modell ähnliche Zielsetzungen. Die finanziellen Rückflüsse aus den Venture-Capital-Beteiligungen ermöglichen den Familiengeschaftern unmittelbare Liquiditätszuflüsse und fördern deren unternehmerische Aktivitäten. Derartige Finanzlösungen regenerieren das familiäre Kapital, indem Vermögenswerte in andere Unternehmen und andere Fonds investiert werden.

Diese Finanzlösungen stellen sowohl wegen des glättenden Effekts für die Vermögensverteilung des familiären Gesellschafterkreises als auch wegen der besonderen Themenauswahl für die jüngeren Generationen eine familiäre Herstellungspraxis der Treuhändermentalität dar. Dieser Aspekt wird auch durch die folgende Aussage der Unternehmerfamilie 7 bekräftigt: *»Bei den liquiden Vermögensteilen hört man vereinzelt, dass die NextGen sich vielleicht einmal direkt im Technologiebereich beteiligen will.«*

Auch de Visscher et al. (2011, S. 83) betonen in diesem Zusammenhang, dass diese Finanzlösungen für jüngere Familiengeschafter eine Möglichkeit darstellen könnten, um in den Disziplinen der Planung, Finanzierung und Ausführung von unternehmerischen Wagnissen firm zu werden. Die Unternehmerfamilie 3 verdeutlicht mit ihrem geplanten Digitalisierungsfonds gegenüber der Next

Generation, dass sie dazu bereit ist, in die in der Zukunft liegenden innovativen Themen zu investieren, die vielleicht auch später im Unternehmensportfolio ihren Platz finden könnten. Dies ist gerade für die Langlebigkeit des Familienunternehmens und damit auch für die nachfolgenden Generationen von großer Bedeutung (Zellweger et al. 2012, S. 137 ff., 147–148; Erdogan et al. 2020, S. 21).

Die Forschungsergebnisse verdeutlichen mit Blick auf die theoretische Grundlage Family Governance, dass durch eine Kultur des gemeinsamen Investierens, die auf die dritte Vermögenssäule des Gesamtvermögens (Köllner et al. 2020, S. 200) einzahlt, Zusammenhalt geschaffen wird. Die Familienmitglieder werden nicht durch das eigentliche Familienunternehmen aneinandergebunden, sondern über eine Family-Governance-Struktur, die ein gemeinsames Investieren ermöglicht. Die Unternehmerfamilien dieses Samples werden somit der besonderen Aufgabe der Family Governance, die sich im dynastischen Familienstadium stellt (Jaffe und Lane 2004, S. 87), über den Aufbau von Sekundärvermögen gerecht.

Die Ergebnisse machen auch deutlich, wie professionell und differenziert sich dynastische Unternehmerfamilien mit der dritten Säule des Gesamtvermögens im Rahmen der Family Governance auseinandersetzen. Selbst wenn die Familien weniger Expertise im Investitionsbereich aufweisen und keine eigene Struktur zum Aufbau von Sekundärvermögen schaffen wollen, greifen sie auf professionelle externe Strukturen und Beratung zurück.

Ein reflektierender Blick auf die theoretischen Grundlagen verdeutlicht, dass zwei Grundformen des Doing-Family-Ansatzes bei der Herstellungspraxis angesprochen werden: Auf der einen Seite werden, im Sinne der ersten Grundform (Jurczyk 2014, S. 61), durch das gemeinsame Investieren »kopräsente« Zeiten für die Familienmitglieder geschaffen, da auch ein Austausch zwischen den Gesellschaftern zu verschiedenen Investitionsmöglichkeiten über eine Struktur zum Aufbau von Sekundärvermögen möglich wird. Auf der anderen Seite wird auch die zweite Grundform der Herstellung (Jurczyk und Meysen 2020, S. 29–30) berücksichtigt, da die Familienmitglieder von den besonderen Konditionen im Hinblick auf die Investitionen, die ihnen nur durch die Mitgliedschaft im Netzwerk der Unternehmerfamilie ermöglicht werden, profitieren können.

Die Egalisierung der Vermögensverteilung im Gesellschafterkreis durch konkrete Angebote zum Aufbau von Sekundärvermögen stellt eine unternehmerfamilienspezifische Praxis dar, welche die Treuhändermentalität über die private Vermögensebene der Gesellschafter herstellt. Durch den Versuch der Egalisierung entsteht auf Gesellschafterebene eine Art Wir-Gefühl (Galvin 2006, S. 8–9), im Sinne des Doing-Family-Ansatzes, da von Seiten der Unternehmerfamilie auch die finanziellen Belange der individuellen Familienmitglieder außerhalb des Unternehmens berücksichtigt werden.

Die folgende Grafik soll verdeutlichen, in welcher Weise und wie genau die Praxis »Gleichere Vermögensverteilung durch den Aufbau von Sekundärver-

mögen« die Treuhändermentalität auf Gesellschafterebene herstellt (siehe Abbildung 5).

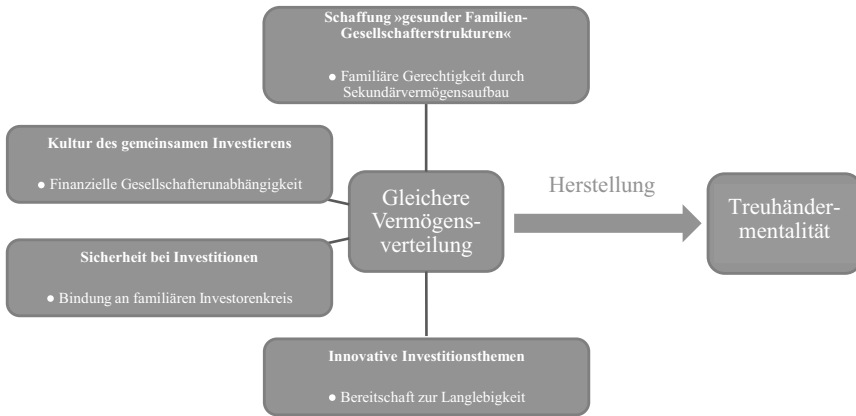


Abbildung 5: Gleichere Vermögensverteilung als Doing der Treuhändermentalität (eigene Darstellung)

2. Emotionale Herstellungspraxen der Treuhändermentalität

Die einzelnen Herstellungspraxen, die in den folgenden Abschnitten beschrieben werden, sprechen die individuelle *Gefühlsebene* des einzelnen Familiengesellschafters an. Eine Herstellung der Treuhändermentalität erfolgt, indem der Familienunternehmensanteil emotional »aufgeladen« wird.

2.1. Aufbau einer emotionalen Eigentümerschaft (»Emotional Ownership«)

William James (1987, S. 288) legt dar, dass »*the instinct of ownership is fundamental in man's nature*«. Die erste emotionale Herstellungspraxis besteht darin, möglichst frühzeitig bei den jungen angehenden Familiengesellschafterinnen eine emotionale Eigentümerschaft (»Emotional Ownership«) zu entwickeln.⁴⁹

Das Konzept »Emotional Ownership« wird von Nigel Nicholson und Åsa Björnberg (2007, S. 7) entwickelt. Björnberg und Nicholson (2008, S. 1, 3) gehen davon aus, dass Emotional Ownership den »kritischen Pfad« und »goldenen Faden« zwischen dem Familienunternehmen und dessen nächster Generation ausdrückt und verweisen zur Begründung des Konzepts auf die Forschung der

⁴⁹ »Emotional Ownership« ist nicht mit den »emotionalen Renditen« gleichzusetzen. Ein klassisch betriebswirtschaftlicher Unternehmenswert spielt bei diesem Konzept keine Rolle.

Humanpsychologie, die sich schon länger mit dem menschlichen Verhältnis zum Eigentum auseinandersetzt. Emotional Ownership bezieht sich auf die Verbindung aus Zugehörigkeit und Identifikation mit dem Familienunternehmen und das tiefere Verständnis des individuellen psychologischen Prozesses, der durch diese Verbindung herbeigeführt wird (Zellweger et al. 2010, S. 58; Björnberg und Nicholson 2012, S. 381).

Obwohl die Kinder einer gesunden und wachsenden Familie im Laufe der Zeit selbst einen Sinn dafür entwickeln, dass sie in eine Familie hineingeboren werden, die etwas (in diesem Fall ein Unternehmen) besitzt, stellen Björnberg und Nicholson (2008, S. 3) klar, dass dieser Sinn für den Besitz durch die Familie *aufgebaut* sowie *gefördert* werden muss und dass bestimmte Voraussetzungen notwendig sind, damit er sich natürlich entwickeln kann. Demzufolge beinhaltet Emotional Ownership auch eine kognitive Komponente (Björnberg und Nicholson 2012, S. 381). Entsteht dieser Sinn für den Besitz, dann identifiziert sich das Individuum langfristig mit dem Unternehmen und betrachtet es als Teil seiner Persönlichkeit: »This is more than just a warm fuzzy glow – it penetrates below the surface of the mind into the identity of the person who experiences Emotional Ownership.« (Björnberg und Nicholson 2008, S. 3) Emotional Ownership baut nach Björnberg und Nicholson (2012, S. 381) auf einer Geschichte und einer geteilten Meinung, die Kinder durch das Aufwachsen in einer Familienunternehmensumwelt erlangen, auf und führt dazu, dass diese eine spezielle Verbindung zu dem Unternehmen entwickeln.

2.1.1. Optimale Voraussetzungen für die Entwicklung von Emotional Ownership

Eine erste Erkenntnis der vorliegenden Forschungsergebnisse ist, dass alle am Forschungsprojekt teilnehmenden Unternehmerfamilien optimale Voraussetzungen bieten, damit der Sinn für Bindung an das Familienunternehmen auf Seiten der Next Generation (NextGen) entstehen kann.

Zunächst ist angelehnt an die quantitative Studie von Björnberg und Nicholson aus dem Jahr 2008⁵⁰ festzuhalten, dass die großen Gesellschafterkreise der sieben Familienunternehmen mit bis zu mehr als 400 Mitgliedern einen positiven Einfluss auf die Ausprägung einer emotionalen Eigentümerschaft haben. Denn in großen Familien, in denen die Mitglieder der NextGen mehrere Verwandte haben, mit denen sie ihre Gedanken und Gefühle über das Famili-

50 In dieser Studie untersuchen die Forscher anhand von Fragebögen, die sie an 600 Familienmitglieder der NextGen verschiedener Familienunternehmen versenden, was den Sinn für Emotional Ownership auszeichnet, woher dieser kommt, was ihn erhält und welche Konsequenzen er mit sich bringt.

enunternehmen teilen können, wird grundsätzlich schneller Begeisterung für dieses entfacht (Björnberg und Nicholson 2008, S. 13). Eine weitere optimale Voraussetzung stellen die in mehreren der teilnehmenden Unternehmerfamilien beobachteten Family-Governance-Mechanismen mit »integrativen Ansätzen« (z. B. bei den Wahlverfahren für Aufsichts- und Familiengremien⁵¹) dar, welche die verschiedenen Blickwinkel und Konflikte der Anteilseigner managen, indem allen Familienmitgliedern eine Stimme gegeben wird (Björnberg und Nicholson 2008, S. 15).

Mit Blick auf die großen Gesellschafterkreise sollte weiterhin betont werden, dass eine emotionale Eigentümerschaft nur schwach durch die Größe des jeweiligen Gesellschafteranteils beeinflusst wird und sich sogar unabhängig von einer Anteilseignerschaft entwickeln kann. Die Untersuchungen von Björnberg und Nicholson zeigen, dass einerseits Mitglieder in Unternehmerfamilien (z. B. angeheiratete Ehepartner/-innen) existieren, die gar keine Eigentumsanteile am Unternehmen halten, dafür aber eine hohe gemessene emotionale Eigentümerschaft verspüren, und andererseits solche, die hohe Anteile halten und eine niedrige emotionale Eigentümerschaft verspüren (Björnberg und Nicholson 2008, S. 7). Da sich die Gesellschafterkreise der sieben Unternehmerfamilien überwiegend aus passiven Gesellschaftern zusammensetzen, sollte auch nicht unerwähnt bleiben, dass aktive Gesellschafter zwar unabhängig von Position und Geschlecht im Unternehmen eine hohe gemessene emotionale Eigentümerschaft aufweisen, dass aber bei mehr als einem Drittel der passiven Gesellschafter auch hohe Werte beobachtet werden, selbst wenn sie nicht im Unternehmen arbeiten (Björnberg und Nicholson 2008, S. 11).

2.1.2. Einzelne Maßnahmen zum Aufbau von Emotional Ownership

Die sieben Unternehmerfamilien bieten nicht nur optimale Voraussetzungen zum Aufbau einer emotionalen Eigentümerschaft, sondern es ist ihnen in der Vergangenheit gelungen, dies belegen die Daten an mehreren Stellen, einzelne förderliche Maßnahmen zu implementieren.

Ein erstes Beispiel hierfür stellt die Unternehmerfamilie 5 dar. In dieser Familie werden unterjährig über das Familien- bzw. Aufsichtsgremium viele Treffen und verschiedenste Programme organisiert, um die Kinder aus der Gesellschafterfamilie an die Gesellschafterstellung heranzuführen und bei diesen Interesse für das Unternehmen zu wecken: »*Innerhalb dieser 100 bis 300 Ge-*

51 Exemplarisch lässt sich hier die Unternehmerfamilie 1 mit einem Wahlmodell für das Familiengremium anführen, bei dem alle Familiengesellschafter über eine vorher versendete Liste 21 Kandidaten, zu denen auch Mitglieder aus der Unternehmerfamilie zählen, die keine Anteile am Familienunternehmen halten, aufstellen können.

sellschafter sind auch relativ viele Kinder oder Minderjährige, die dann über verschiedene Programme an die Gesellschafterstellung herangeführt werden.» (Repräsentant der Unternehmerfamilie 5)

So werden einerseits Kinderbetreuungsprogramme und verschiedene Aktivitäten (z. B. Geo-Caching) angeboten, bei denen sich Kinder sowie Jugendliche untereinander »vernetzen« und so, aufgrund der neu gemachten Bekanntschaften, eine Vorfreude auf die nächste Familienveranstaltung entwickeln können. Björnberg und Nicholson (2008, S. 15) beschreiben passend hierzu auch den »gemeinsamen Kindertisch«, an dem die heranwachsenden Gesellschafter, nachdem sie eingeschult wurden (sechs bis elf Jahre), die Möglichkeit haben, erste informelle Diskussionen über das Unternehmen zu führen. Diese Art von früher unternehmerfamiliärer Inklusion führt zu einem höheren Niveau von Bindung und Identifikation, die über einen längeren Zeitraum im Leben der Person fortbesteht.

Sofern das familienstrategische Thema der Kommunikation ein Medium darstellen soll, um eine emotionale Eigentümerschaft aufzubauen, muss dieser Weg nach Björnberg und Nicholson (2008, S. 18) stets aktiv beschritten werden und auf sozialer Integration und proaktivem Management basieren. Dieses Kriterium berücksichtigen besonders die Unternehmerfamilien 3 und 7. Die Unternehmerfamilie 3 bietet ein ganzes Repertoire an persönlicher »Gesellschafter-Kommunikation« an, das neben der klassischen Gesellschafterversammlung auch ein »Family Net«, »Weihnachtsbriefe«, »Informationsveranstaltungen«, »Jugendtagungen« oder ein »Gesellschafter Office« enthält, damit die Familienmitglieder sich untereinander und mit dem Unternehmen austauschen können. So kann über Kommunikation das erreicht werden, was Björnberg und Nicholson als »engaging the outsiders« bezeichnen. Im Kontext von familiärer Kommunikation werden die passiven Gesellschafter über das Medium familienunternehmensspezifischer Information stärker inkludiert. Dabei gilt: Je persönlicher die Kommunikation ist, desto stärker werden die Familiengesellschafter aneinandergebunden. Für die passiven Gesellschafter ist diese Art von menschlicher Kopplung essentiell, um sie auf einen Nenner mit den Aktiven zu stellen.

Ein reflektierender Blick auf die theoretische Grundlage des Doing-Family-Ansatzes verdeutlicht, dass die Maßnahmen der Kommunikation und die Gesellschafterveranstaltungen auf der einen Seite die erste Grundform (Jurczyk 2014, S. 61) unterstützen, da ein Austausch auf den unterschiedlichen Veranstaltungen und Plattformen, selbst wenn sie in digitalem Umfeld stattfinden, Gesellschaftern und ihren Nachkommen »koppräsent« Zeiten ermöglicht. Auf der anderen Seite unterstützen die Maßnahmen auch die zweite Grundform des Doing Family (Jurczyk und Meysen 2020, S. 29–30), da über die regelmäßig stattfindenden Formate Zusammenhalt und Gemeinsamkeit hergestellt und auch das Netzwerk der dynastischen Unternehmerfamilie aufrechterhalten wird.

Die Maßnahmen der Kommunikation und die Gesellschafterveranstaltungen können als konkrete Handlungsdimensionen (Jurczyk 2014, S. 62–63) von Unternehmerfamilien verstanden werden, die durch mediale Hilfsmittel unterstützt werden. Die regelmäßigen Veranstaltungen deuten darauf hin, dass strategisches Handeln im Sinne von Doing Family über Routinen und Rituale stattfindet. Vor allem die Treffen in regelmäßigen Abständen können als normierte Handlungsabläufe einer Unternehmerfamilie verstanden werden.

Weiterhin zeigt die Auswertung, dass Familienmitglieder, die den Diskursstandpunkt Treuhändermentalität vertreten, mit einer »treuhänderischen Erziehung« darauf abzielen, die Verantwortung, die mit einer emotionalen Eigentümerschaft (Nicholson und Björnberg 2007, S. 7) und einer Gesellschafterstellung verbunden ist, an die kommenden Gesellschaftergenerationen weiterzugeben: *»Ich bin da eigentlich frohen Mutes, weil die in unserem Sinne so aufwachsen und viel dieser Verantwortung, so wie wir es sehen und leben, dann auch lernen.«* (Repräsentantin der Unternehmerfamilie 7)

Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 6 berichtet, dass man in den einzelnen Kernfamilien versuche, das Bild des Treuhänders in den Köpfen der Kinder aufrechtzuerhalten, indem »sparsames« und »bescheidenes«, also für die konstruierte Haltung typisches Verhalten (Köllner et al. 2020, S. 201–202) vorgelebt wird:

»Wir leben sparsam und das wollen wir auch beibehalten und wenn erst einmal viel Geld da ist, dann kommen die Kinder, dann gibt es Druck und da kann man auch nicht mehr sagen: ›Müssen wir ein Schwimmbad bauen oder müssen wir überhaupt ein Schwimmbad haben.«

Diese Verhaltensweisen werden, dies geht aus den Gesprächen eindeutig hervor, von den jüngeren Gesellschaftern übernommen. Denn diese sprechen sich in Gesellschafterversammlungen laut dem Repräsentanten der Unternehmerfamilie 6 für hohe Eigenkapitalquoten aus und plädieren dafür, dass Gewinne aus Verkäufen von Teilbereichen des Unternehmens einbehalten werden, um diese unmittelbar in neue Akquisitionen zu transferieren. Im Fokus der Next Generation dieser Unternehmerfamilie steht eindeutig die Gewährleistung der Langlebigkeit des Familienunternehmens (Zellweger et al. 2012, S. 137 ff.).⁵²

Ein reflektierender Blick auf die theoretischen Grundlagen zeigt, dass die Praxis der emotionalen Eigentümerschaft und insbesondere die Programme, um die Kinder an eine Gesellschafterstellung heranzuführen, eine treuhänderische Habitusformierung im Rahmen der Sozialisation (Bourdieu 1987, S. 122) ermöglichen.

52 Repräsentant der Unternehmerfamilie 6: *»Das Ziel ist, im Jahr 2051 das 200-jährige Jubiläum in Selbstständigkeit zu feiern, und um das zu erreichen, dürfen wir nicht zu viel ausschütten, wir müssen unsere Eigenkapitalquote halten.«*

Zudem verdeutlichen die Ergebnisse auch eine Steuerung der nächsten Generation im Sinne des Konzeptes der Gouvernamentalität: Die Aussagen des Repräsentanten der Unternehmerfamilie 6 zeigen, dass der Standpunkt der Treuhändermentalität auf der einen Seite als Erziehungspraktik (Ristovski-Slijepcevic et al. 2010, S. 468) eingesetzt wird, um die heranwachsenden Gesellschafter hinsichtlich eines sparsamen Umgangs mit dem Vermögen zu steuern. Auf der anderen Seite verdeutlichen die Aussagen, dass die aktuelle Gesellschaftergeneration sich auch selbst mit dem Standpunkt steuert (Foucault 2005, S. 256) und sich selbst einen sparsamen Umgang mit dem Vermögen auferlegt.

2.1.3. Die Wirkung von Emotional Ownership auf die Treuhändermentalität

Emotional Ownership lässt sich zusammenfassend nach Björnberg und Nicholson (2008, S. 31; 2012, S. 381) als eine Art angestrebter Gemütszustand und als eine Verbindung beschreiben, die einer dynastischen Unternehmerfamilie und deren nächster Generation neue Möglichkeiten zur Fortexistenz verschafft. Die ständige Weitergabe von Unternehmensanteilen über Generationen führt dazu, dass die Nachfolger eine Art »emotionale Erbschaft« antreten, bei der es weniger um monetäre Aspekte des Gesellschafterdaseins geht, sondern um den Sinn für die Eigentümerschaft am Familienunternehmen und dieser ist mehr auf ein durch die Familie beeinflusstes *Gefühl von Zugehörigkeit und Bindung* zurückzuführen. Kausalitäten, die mit einer Anteilseignerschaft einhergehen, können bei Familiengesellschaftern durch eine gereifte emotionale Eigentümerschaft unterbrochen werden. Denn in diesem Fall steht der langfristige Erhalt des Familienunternehmens im Vordergrund und dieses Ziel wird im Zweifel immer priorisiert, z. B. vor kurzfristigen Ausschüttungen, wie die folgende Aussage des Repräsentanten der Unternehmerfamilie 6 unterstreicht: *»Also so eine einmalige Ausschüttung haben wir nicht gemacht, als wir den Bereich verkauft haben. Der Wunsch der Gesellschafter ist: »Kauft doch und macht mal eine gescheite Akquisition, dann ist das Geld gut aufgehoben.«*

Von Schlippe et al. (2011, S. 548) sehen es passend, wenn sie sagen, dass Emotional Ownership bedeutet, dass es etwas wert ist, dazuzugehören und dabei zusein. Menschen funktionieren eben nicht nur über monetäre Anreize: Das Bedürfnis nach *Zugehörigkeit* (»the need to belong«) gehört zu den grundlegenden Bedürfnissen (Baumeister und Leary 1995, S. 505, 520) und auch das Gefühl von *Selbstwirksamkeit*, etwas in der engsten sozialen Bezugsgruppe bewirken zu können, hat eine hohe motivierende Kraft. Der Aufbau einer emotionalen Eigentümerschaft stellt demzufolge eine emotionale Praxis zur nachhaltigen Herstellung der Treuhändermentalität dar. Der direkte Bezug zum Unternehmensanteil als grundlegendstes Element für die Eigentümerschaft führt diesbezüglich zu folgendem Vergleich: Emotional Ownership ist der

»Bunsenbrenner«, der die Treuhändermentalität eines Familiengeschafters von unten anheizt.

Die folgende Grafik soll verdeutlichen, in welcher Weise und wie genau die Praxis »Emotional Ownership« die Treuhändermentalität auf Geschafterebene herstellt (siehe Abbildung 6).

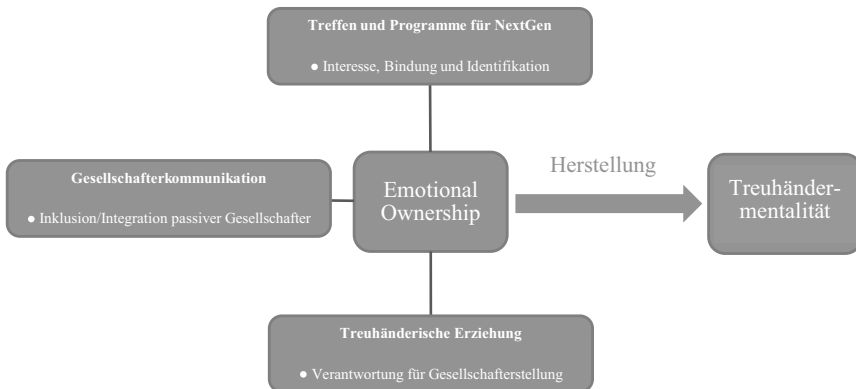


Abbildung 6: Emotional Ownership als Doing der Treuhändermentalität (eigene Darstellung)

2.2. Ein glaubwürdiger Standpunkt gegenüber dem Familienvermögen

Der durch eine dynastische Unternehmerfamilie vertretene Standpunkt gegenüber dem Familienvermögen ist, wenn er unter den passenden Voraussetzungen vor der Geschafterfamilie vertreten wird, selbst eine Herstellungspraxis der Treuhändermentalität. Demnach stehen zunächst die zwei zentralen Standpunkte gegenüber dem Familienvermögen im Mittelpunkt der Ausführungen, die im Zuge der Datenauswertung bei den an dem Diskurs teilnehmenden Unternehmerfamilien identifiziert werden können:

1. Eigentümer-Treuhandmodell
2. Hybridmodell.

Im Eigentümer-Treuhandmodell spielt die Treuhändermentalität die Hauptrolle, im Hybridmodell nimmt sie neben einem sehr ausgeprägten Verantwortungsbewusstsein der Familiengeschafter gegenüber dem Familienvermögen eine ungefähr gleichrangige Rolle zu ca. 50 Prozent ein.

2.2.1. Das Eigentümer-Treuhandmodell – eine moralische Verpflichtung

Der Diskursstandpunkt, der von den »Eigentümer-Treuhändern« in den gemeinsamen Gesprächen vertreten wird, kann als »reine Treuhändermentalität« verstanden werden. Die Familienrepräsentanten von sechs Unternehmerfamilien benennen diesen Standpunkt gegenüber dem Familienvermögen, stellvertretend für die gesamte Gesellschafterfamilie: »Wir sehen uns als »Eigentümer Treuhänder«-Familie, ganz klar.« (Repräsentant der Unternehmerfamilie 5)⁵³ An dieser Stelle ist es sinnvoll, sich nochmals die theoretischen Grundlagen und den Meinungsstand zum Phänomen vor Augen zu führen: Die Treuhändermentalität wird in der Literatur zu Familienunternehmen, in Abgrenzung zur Investorenmentalität, als eine von zwei zentralen Positionen in moralischen Diskursen dynastischer Unternehmerfamilien über das Familienvermögen benannt.

Die Gesellschafter eines Familienunternehmens verstehen ihre Beteiligung als eine Art »geliehenes Erbe«, das sie mit einem sehr speziellen Sinn für Loyalität und Anteilnahme pflegen, erhalten und weiterentwickeln. Das Halten von Eigentumsanteilen an dem Unternehmen der Vorfahren ist für viele Unternehmerfamilien also ein vielschichtiger Themenbereich, da dieses sowohl mit den Logiken eines Investors, mit dem Ausnutzen unternehmerischer Opportunitäten, aber eben auch mit generationsübergreifenden Erwartungen verbunden sein kann, vor allem wenn es sich um das ursprüngliche Herkunftsunternehmen handelt, das die Vorfahren einst aufgebaut haben (Uhlaner et al. 2007, S. 289; Rösen et al. 2014, S. 101–102).

In den Fragenbögen beschreibt der Repräsentant der Unternehmerfamilie 6 auf die Frage nach der allgemeinen »Grundhaltung« zum unternehmerischen Vermögen, dass »die Anteile von fast allen Gesellschaftern als Treuhandvermögen gehalten werden, mit dem Ziel und der moralischen Verpflichtung, sie an die nächste Generation zu übertragen.« Diese Aussage des Repräsentanten lässt die Vermutung zu, dass zwischen dem Treuhandgedanken und der Moral eine Verbindung besteht. Obwohl nach Georg Lind (2015, S. 11) davon ausgegangen werden kann, dass es kaum einen Begriff gibt, über den mehr Verwirrung herrscht als über den Begriff der Moral, weil unter diesem Wort im Alltag oft sehr Verschiedenes verstanden und der Begriff auch in vielen Bedeutungen verwendet wird, erscheint es im Hinblick auf die diskutierte Treuhändermen-

53 Repräsentant der Unternehmerfamilie 4: »Ich würde mal sagen, überwiegend ist es immer noch der Treuhändergedanke.« Repräsentant der Unternehmerfamilie 6: »Die Gesellschafter wollen das geerbte Unternehmen in gemeinsamer Verantwortung stärken und an die nächste Generation weitergeben – somit ein Selbstverständnis als Treuhänder der nächsten Generation und Schaffung einer soliden und nachhaltigen Basis.« (exemplarisch)

talität in Unternehmerfamilien sinnvoll, eine Verbindung zum »deskriptiven Moralbegriff«⁵⁴ aufzubauen (Jüssen et al. 1984, S. 149; Höhle 1997, S. 104).

Aus der oben dargestellten Aussage des Repräsentanten der Unternehmerfamilie 6 geht hervor, dass die Treuhändermentalität, so wie sie von dynastischen Unternehmerfamilien konstruiert wird, auch als *soziale Norm* (Peuckert 2000, S. 217) in den Gesellschafterkreisen verstanden werden kann. Die Umsetzung dieser Norm ist allerdings vollkommen offen. Der Diskursstandpunkt der Treuhändermentalität stellt vielmehr einen Anreiz für eine moralische Verpflichtung dar, so dass die angesprochene Norm allenfalls eine Orientierung bietet. Sowohl die Einhaltung der »treuhänderischen Normen« als auch ein Verstoß gegen diese bringen Konsequenzen mit sich (z. B. Ansehen im Gesellschafterkreis oder negative Emotionen). Die Akzeptanz der Treuhänderschaft bleibt aber selbstverständlich jedem Familiengeschafter selbst überlassen.

2.2.2. Das Hybridmodell als Mischform

Das Hybridmodell, ein Standpunkt, den die Unternehmerfamilie 3 in den gemeinsamen Gesprächen vertritt, zeichnet sich dadurch aus, dass die Gesellschafter *zwei eigenständige Regelkreise* betrachten, wenn sie auf das Familienvermögen blicken:

1. Regelkreis der Familie (Erhalt und Weitergabe des Familienvermögens)
2. Regelkreis des Unternehmens (Verzinsung des im Unternehmen gebundenen Kapitals, Benchmarking)

Der Regelkreis der Familie bezieht sich auf das Familienvermögen. Wenn die Familiengeschafter diesen Regelkreis betrachten, verstehen sie sich genauso wie die Unternehmerfamilien, die den Diskursstandpunkt des Eigentümer-Treuhändermodells vertreten, als Treuhänder der nächsten Generation. Der Regelkreis des Unternehmens bezieht sich auf das im Familienunternehmen gebundene Kapital. Diesbezüglich vertreten die Familiengeschafter, so legt es der Repräsentant der Unternehmerfamilie 3 dar, einen eher zahlengetriebenen Standpunkt, denken in der Logik von Investoren und übernehmen eine spezielle Form der Verantwortung für das gebundene Kapital:

»Der Treuhändergedanke ist auch ein Verantwortungsgedanke. Ich trage ihn mit, auch wenn ich einen minimalen Anteil habe. Dann habe ich natürlich weniger Verantwortung für das Unternehmen, aber Treuhandschaft meint ja: Verantwortung als kleiner Teil für das Ganze.«

54 Die Literatur differenziert weiter zwischen dem »präskriptiven Moralbegriff« (Steigleder 1999, S. 17 ff.) und dem Moralbegriff als »rationalem Teil der Ethik« (kantisches Moralverständnis, vgl. hierzu Werner 2006, S. 239).

Die Gremienmitglieder der Unternehmerfamilie 3 sehen die Gesellschafter nicht als reine Investoren, sondern sie sollen sowohl die Rolle eines Treuhänders als auch die eines Investors erfüllen, so dass sich innerhalb der Unternehmerfamilie laut dem Repräsentanten für diese konstruierte Haltung der Begriff »Private Equity durch Familienunternehmer« etabliert hat.⁵⁵

In diesem Modell ist der Diskursstandpunkt Treuhändermentalität nicht das ausschließliche Argument für eine (konstante) Vermögensbindung von Gesellschafterseite. Sie wird eher als moralisches Druckmittel empfunden, da sie den einzelnen Gesellschafter auf einen »zum Schweigen verurteilten, braven Dividendenempfänger« (eine Formulierung, welche die Unternehmerfamilie 1 in den Frage- und Antwortbögen verwendete) reduziert. Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 3 begründet seine Einstellung gegenüber der Treuhändermentalität damit, dass diese in der Vergangenheit als Argument gegenüber jüngeren Gesellschaftern verwendet wurde, um diese an das Familienunternehmen für die Zukunft zu binden. Diesbezüglich wurde immer wieder auf das Lebenswerk der Vorfahren verwiesen, um bei den jüngeren Gesellschaftern ein schlechtes Gewissen zu erzeugen, wenn diese versucht haben, die Unternehmensbeteiligung aus einer finanziellen- bzw. Renditeperspektive zu betrachten. Dies hat den Repräsentanten als jungen Menschen ein Stück weit verletzt, da er seine persönliche Intelligenz durch die ständige Betonung der Treuhändermentalität infrage gestellt sah: »Ich habe damals, als ich jung war, den Umgang mit den Gesellschafteranteilen bei uns im Unternehmen fast als persönlichen Angriff auf meine Intelligenz empfunden.«

2.2.3. Gesellschafterverantwortung im Hybridmodell – Responsible Ownership

Die Ausführungen von Kormann (2018, S. 30) verdeutlichen, dass es vielfältige Dimensionen der Gesellschafterverantwortung gibt. Der Begriff »Verantwortung« kann ganz allgemein – ebenso wie das englische Wort »responsibility« – als Antwort auf eine Herausforderung definiert werden und nimmt heute im Kreis der Handlungsorientierungen für ein Individuum einen stark betonten Rang ein.

Während ein Pflichtbewusstsein nach Kormann (2018, S. 21, 24, 30–31) mit der Anforderung verbunden ist, vorgegebenen Normen oder »Zwängen« gerecht zu werden, spricht ein *Verantwortungsbewusstsein* eher freie Gestaltungsmöglichkeiten an. Verantwortungsbewusstsein ist eine sehr individuelle Eigenschaft, die sowohl vom rechtlichen als auch vom psychologischen Eigentum herrühren kann. Der Begriff der Verantwortung ist allerdings etwas unscharf, da er

55 Repräsentant der Unternehmerfamilie 3: »Wir sind eigentlich einmal durch die Investorenphase durch und haben dann gemerkt, dass der klassische Investor auch nicht das Richtige ist, und haben jetzt eben tatsächlich eine Mischform.«

sowohl als Oberbegriff für eine umfassende Grundhaltung als auch für Teilverpflichtungen herangezogen wird, die sich aus unterschiedlichen Grundlagen und Rollenbezügen eines Individuums ergeben (z. B. Verantwortung auf der Grundlage gesetzlicher Verpflichtungen, Verantwortung auf der Grundlage von moralischen Standards oder Verantwortung aufgrund einer Erwartung der Gesellschaft an die Funktion oder Rolle einer Person).

Die persönliche Verantwortung eines Individuums bezieht sich immer auf die möglichen Zustände der Welt im Einflussbereich des Verantwortlichen. Sie ist immer verknüpft mit Handlungsmöglichkeiten, zu denen natürlich auch das bewusste Nichthandeln, also das »Unterlassen« gehört. Verantwortung bezieht sich daher immer auf ein gesamthaftes Ergebnis des Handelns, so dass ein »verantwortliches Handeln« also immer gesamthaft ist. Durch diesen ganzheitlichen Bezug geht Verantwortung weit über das festgelegte »Müssen« und »Nichtdürfen« in eng definierten Tatbeständen hinaus (Kormann 2018, S. 31).

Die Möglichkeiten zu handeln, aber auch die Grenzen ergeben sich nach Kormann (2018, S. 32) aus der Position, die der Verantwortungsträger in seiner Umwelt einnimmt. So gelangen die Mitglieder einer bestimmten Personen-Gruppe qua ihrer biografischen Entwicklung in die Position eines Gesellschafters eines Familienunternehmens, das wiederum für andere Menschen als Lieferant, Kunde oder Arbeitgeber tätig wird. Die Verantwortung der Generation, die diese Entwicklung durch den Aufbau eines Unternehmens in Gang setzt, besteht nach Georg Picht (1969, S. 332) weitestgehend darin, dafür Sorge zu tragen, dass sich die von ihr angestoßene Entwicklung fortsetzen kann. Kormann (2018, S. 32) sieht es so, dass die allgemeine menschliche Verantwortung bei einem Familienunternehmen ihren konkreten und praktischen Ausdruck darin findet, dass das Familienunternehmen durch die nächste Generation weitergetragen und weiterentwickelt werden kann. Der Begriff »Responsible Ownership« als Inhaberverantwortung bezieht sich eben auf diese gesamthafte Verantwortung, die sich aus den verschiedensten Grundlagen von Gesetz, Moral, Sitte und Anstand, Gesellschafterverträgen, Verpflichtungen als Gesellschafter und Familienmitglied oder freiwillig übernommenen Verpflichtungen für den Zustand der engeren oder weiteren Umwelt ergibt.

Das Konzept der »Responsible Ownership« wird mit dem *FBN-Ifera World Academic Research Forum* 2005 in Brüssel in den wissenschaftlichen Diskurs der Familienunternehmen eingeführt (Uhlaner und Lambrecht 2005). Ursprünglich steht das Konzept mit börsennotierten Unternehmen (Publikumsgesellschaften) im Zusammenhang, bei denen die Eigentümerkreise so groß und fragmentiert sind, dass die individuellen Gesellschafter kaum Möglichkeiten haben, Kontrolle über das Management auszuüben (Demb und Richey 1994, S. 289 ff.; Maher und Andersson 2000, S. 14–15).

Innerhalb der letzten 15 Jahre wird das Konzept allerdings auf größere Unternehmen angewendet, bei denen die Gesellschafterkreise aus einer kleineren Zahl von Anteilseignern bestehen, wie es bei vielen Familienunternehmen der Fall ist (Uhlaner und Lambrecht 2005; Aronoff und Ward 2011a, S. 35 ff.).⁵⁶ Nach Lorraine Uhlaner und Lambrecht (2005, S. 5) erlaubt die direkte Beziehung zwischen der Familie und dem Unternehmen den Eigentümern die Parameter zu setzen, mit denen das Unternehmen am Markt agiert. Die spezifische Natur von Familienunternehmen bildet einen Kontext, in dem die Familienmitglieder qua ihrer Eigentümereigenschaft bestimmte Kontrollrechte über die Firma und die Vermögensgegenstände besitzen. Diese Kontrollrechte können dazu verwendet werden, um im Rahmen der Entscheidungsfindung Einfluss auf die Organisation auszuüben (Carney 2005, S. 251–252).

Ein Engagement der Eigentümer ist notwendig, um die Balance zwischen den verschiedenen Systemen von Familie, Unternehmen und Gesellschaft, in denen jeweils unterschiedlich gelagerte Interessen vorherrschen, zu gewährleisten (Aragón Amonarriz und Iturrioz Landart 2014, S. 76). James Chrisman et al. (2005, S. 566) sprechen davon, dass der Eigentümer eines Familienunternehmens im Responsible-Ownership-Konzept als ein »Akteur« und nicht nur als ein passiver Investor betrachtet wird. Mit dem Begriff Akteur stellen die Autoren darauf ab, dass man als Eigentümer einen direkten Beitrag zu den finanziellen Renditen des Unternehmens leisten und die generischen, unspezialisierten, austauschbaren finanziellen Ressourcen nicht einfach nur empfangen sollte. Denn sonst haben die Eigentümer den Charakter austauschbarer Investoren (vgl. hierzu auch Uhlaner und Lambrecht 2005, S. 7).

2.2.4. Verantwortung für die grundlegenden Eigentümergepflichtungen

Zur Verdeutlichung der durch den Repräsentanten der Unternehmerfamilie 3 angesprochenen speziellen Form von Verantwortung bietet sich ein Beitrag von Marta Berent-Braun und Uhlaner (2012a, S. 22–23) an. Die Autoren betrachten Responsible Ownership in diesem Beitrag zunächst als eine Form von prosozialem organisationalem Verhalten und greifen zur Konzeptualisierung dieses Ansatzes auf die Forschung zu Arbeitnehmer- und Managementverhalten, die im Feld der Organisationswissenschaft unternommen wurde, zurück (vgl. hierzu Smith et al. 1983, S. 657).

Einer von vier typischen Aspekten von verantwortungsvollem Eigentümerverhalten, die Berent-Braun und Uhlaner (2012a, S. 26) identifizieren, sind die

56 Cristina Aragón Amonarriz und Cristina Iturrioz Landart (2014, S. 76) benennen drei Gründe für eine Relevanz von »Responsible Ownership« für kleine, mittlere und große Familienunternehmen.

grundlegenden Eigentümerverpflichtungen (»basic duties«).⁵⁷ Auf diesen Aspekt von Eigentümerverantwortung wird während der Gespräche von dem Repräsentanten der Unternehmerfamilie 3 verwiesen. Die grundlegenden Eigentümerverpflichtungen werden daher als der zentrale Baustein des Hybridmodells betrachtet.

Als grundlegende Eigentümerverpflichtungen verstehen Berent-Braun und Uhlaner (2012a, S. 26) generelle Compliance-Verhaltensweisen⁵⁸, d. h. Gesellschafteraktivitäten, die sich auf eine verstärkte Aufmerksamkeit in den Gesellschafterversammlungen des Familienunternehmens und auf die Kritik von jährlichen Geschäftsberichten beziehen. Die Partizipation an den Gesellschafterversammlungen trägt dazu bei, dass auch die passiven Gesellschafter dem Familienunternehmen bei finanzwirtschaftlichen Themen, z. B. in den Bereichen Investitionsstrategie, betriebliche Erfolgsplanung und auch im Bereich der Ausschüttungs- und Thesaurierungspolitik, mit ihrem Rat zur Seite stehen können. Zudem hilft die Kritik des jährlichen Geschäftsberichtes den nicht in der operativen Unternehmensführung tätigen Eigentümern dabei, im Bereich der Firmenaktivitäten auf dem neuesten Stand zu bleiben. Diese Aktivitäten führen dazu, dass die Familiengeschafter sich von dem Bild als passive Kapitalempfänger (Shleifer und Vishny 1997, S. 737–738) entfernen und die Rolle aktiv beteiligter Personen im finanzwirtschaftlichen Bereich des Familienunternehmens einnehmen.

In einer dynastischen Unternehmerfamilie ist eine Vielzahl passiver Gesellschafter im Eigentümerkreis vertreten (Kleve et al. 2020, S. 521), so dass eine möglichst große Anzahl an Stammesvertretern über finanzwirtschaftliche Themen informiert sein muss, sofern der Standpunkt des Hybridmodells vertreten wird.

Im Hybridmodell vertreten die führenden Mitglieder der Familiengremien die Ansicht, dass ein Gesellschafter seiner Verantwortung für das Familienunternehmen nur dann gerecht werden kann, wenn er verstärkt von diesen grundlegenden Eigentümerpflichten Gebrauch macht. Vor allem vertreten sie die Ansicht, dass eine Unwissenheit und eine damit oftmals einhergehende Bescheidenheit der Familiengeschafter im Hinblick auf eine rentable Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals gefährlich ist und von Seiten des Managements ausgenutzt werden kann: »Der Vorstand muss wissen: Wenn ich Geld von den Gesellschaftern haben will, dann muss ich das wettbewerbsfähig nutzen und anlegen.« (Repräsentant der Unternehmerfamilie 3)

57 Die drei weiteren Aspekte lauten: Professionalität (Professionalism), Aktive Governance (Active Governance) und Eigentümer als Ressource (Owner as a Ressource, Mahoney und Pandian 1992, S. 365ff.; Habbershon und Williams 1999, S. 11–13).

58 Für Compliance in Familienunternehmen vgl. spezifisch Rüsen (2016).

Ein verantwortungsvoller Familiengesellschafter soll im Hybridmodell also einerseits das Vermögen im Sinne des Diskursstandpunktes Treuhändermentalität für seine Nachfahren verwalten und an diese weitergeben. Andererseits soll er aber auch verstärkt seinen grundlegenden Eigentümergepflichtungen nachkommen sowie Verantwortung übernehmen und sich im Sinne der Prinzipal-Agent-Theorie gegenüber dem Management nicht das Recht nehmen lassen, den Kapitaleinsatz und auch die Dividendenhöhe zu hinterfragen: »Ihr müsst auch Investoren sein, sonst seid ihr schlechte Prinzipale für das Unternehmen.« (Repräsentant der Unternehmerfamilie 3)

Die Aussagen des Repräsentanten der Unternehmerfamilie 3 im Hinblick auf die Prinzipal-Agent-Theorie (Berle und Means 1968, S. 112 ff, 119–244; Daily und Dollinger 1992, S. 118–122) zielen in erster Linie auf die unterschiedlichen Interessensausrichtungen im Bereich der *Ausschüttungs- und Thesaurierungspolitik* zwischen den passiven Gesellschaftern eines Familienunternehmens und dem Managementgremium ab, das in den am Forschungsprojekt teilnehmenden Unternehmen überwiegend aus externen Mitgliedern besteht.⁵⁹ Der Repräsentant vermutet angelehnt an Vilaseca (2002, S. 301) einen Interessenskonflikt zwischen dem familienexternen Management (Prinzipal) und den Familiengesellschaftern (Agent), bei dem die zuletzt genannten ein Interesse an einer angemessenen Dividende haben, während die andere Partei einen Großteil der Gewinne lieber einbehalten und investieren würde, um eigennützig an den jährlich gezahlten Bonifikationen, die aus den höheren Gewinnen qua Investition resultieren, zu profitieren.⁶⁰

Im Hinblick auf die theoretische Grundlage der Family Governance wird hier deutlich, wie wichtig eine familienseitige Festlegung einer Ausschüttungspolitik ist (Köllner et al. 2020, S. 201). Ein klarer Standpunkt der Familie gegenüber der Zahlung von Dividenden ist wichtig, um Interessenskonflikte mit dem externen Management handeln zu können.

Vilaseca (2002, S. 310–311) spricht sich verstärkt dafür aus, dass die passiven Gesellschafter aufgrund der vorherrschenden Interessenskonflikte eine »aktive Rolle« im Familienunternehmen wahrnehmen sollten, und plädiert für eine Stärkung, Entwicklung und Professionalisierung des Gremiums Gesellschafter-

59 Repräsentant der Unternehmerfamilie 3: »Wir sind Vermögenstreuhänder, aber Investoren der Firma, weil ich tatsächlich auch das Verhältnis mit dem Vorstand wichtig finde, also dieses Prinzipal-Agenten-System muss sauber sein.«

60 Normalerweise beschreibt die Literatur die Agency-Beziehung aus einer anderen Perspektive: Wenn es um die Entscheidungen des Managements geht, dann sind die Manager die Agenten und die Anteilseigner die Prinzipale. Wer Prinzipal und wer Agent ist, hängt von der Natur der Beziehung bzw. der Kopplung der beiden Akteure ab. Bei Familienunternehmen, in denen die Familiengesellschafter die wesentlichen Entscheidungen treffen, sind diese die Agenten. (Vilaseca 2002, S. 301)

versammlung (»the main arena«) sowie für die Einrichtung eines »Liquiditätskomitees«. Dieses könnte als Diskussions- und Überwachungsorgan für ökonomische Bedürfnisse und als Instrument zur Förderung der Gesellschafterverantwortung dienen. Für ein Liquiditätskomitee könnten Themenbereiche wie der Liquiditätserhalt, die spezifischen und berechtigten familiären ökonomischen Bedürfnisse oder auch der Anteilshandel der Familienmitglieder untereinander von Relevanz sein. Die Einrichtung eines Liquiditätskomitees und eine Stärkung des Gremiums Gesellschafterversammlung stellen spezifische Ausprägungen zur Förderung der Wahrnehmung der grundlegenden Eigentümerverpflichtungen dar. Für eine geeignete Ausgestaltung und Stärkung der angesprochenen Gremien sind allerdings, so sieht es auch Vilaseca (2002, S. 314), bestimmte Kompetenzen und Fähigkeiten von Seiten der Familiengeschafter erforderlich, damit diese ihre individuellen Ziele, gerade im Hinblick auf eine angemessene Ausschüttungs- und Thesaurierungspolitik, verfolgen können. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle für das Instrument der Gesellschafterkompetenzentwicklung und die Kompetenzbausteine aus dem finanzwirtschaftlichen Bereich geworben (Kormann 2011, S. 36–46; Aronoff und Ward 2011a, S. 47–64).

2.2.5. Die praktische Umsetzung der Verantwortung

In der Praxis gibt die Unternehmerfamilie 3 dem Management »*ehrgeizige finanzielle Ziele*« vor (Benchmarking). Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 3 beschreibt in den gemeinsamen Gesprächen, dass die Familiengeschafter zum einen eine Mindestdividende fordern, die sich an einem festen Prozentsatz (z. B. fünf Prozent) des Eigenkapitals orientiert. Zum anderen vereinbaren die Familiengeschafter mit dem Management, dass sich die über das Gehalt hinaus gezahlten Tantiemen an der Wertentwicklung der Gesellschafteranteile, d. h. des Unternehmenswertes, orientieren und eine Zahlung dieser nur dann erfolgt, wenn der Unternehmenswert in der von der Gesellschafterversammlung geforderten Höhe (z. B. zehn Prozent) steigt.⁶¹ Sollten die Verzinsung unrentabel sein und die Benchmarks nicht erreicht werden, wird dies von den Gremienmitgliedern klar vor dem Gesellschafterkreis kommuniziert, wie der Repräsentant der Unternehmerfamilie 3 in den gemeinsamen Gesprächen darlegt: »... wenn ihr Geld anlegen wollt, da gibt es bessere.«

Die Ergebnisse verdeutlichen mit Blick auf die theoretischen Grundlagen, dass Benchmarks oder Key-Performance-Indikatoren, die von der Familie an das Management gestellt werden, Möglichkeiten darstellen, um die Family Gover-

61 Repräsentant der Unternehmerfamilie 3: »Wenn der Vorstand es nicht schafft, dann macht er vielleicht auch etwas falsch, das ist unsere Annahme.«

nance konkret in der Business Governance umzusetzen (Koeberle-Schmid et al. 2018, S. 26–27). Hier zeigt sich, wie die Werte der Familie in die geschäftliche Praxis des Unternehmens einfließen können.

Es geht also heute vielmehr darum, ein verantwortungsvoller Gesellschafter mit sinnvollen Zielen zu sein, der sein Vermögen nicht nur aufgrund des so bezeichneten »Treuhandvertrages« langfristig im Familienunternehmen bindet. Die Repräsentantin der Unternehmerfamilie 7, die den im Diskurs präsentierten Standpunkt unterstützt, betont, dass es auch aus ihrer Perspektive nicht nur moralische Gründe sein dürfen, die einen Gesellschafter dazu bewegen, im Familienunternehmen investiert zu bleiben. Denn die Moral stellte auch nicht das vorrangige Motiv des Gründers dar, sondern dieser wollte mit dem Aufbau eines Unternehmens Liquidität generieren, zunächst um seine Familie zu versorgen und später um Vermögen aufzubauen.⁶² Weil das ursprüngliche Familienunternehmen nicht mehr vorhanden ist und die Familie in ihrer Denklöge Züge einer Investorenfamilie (Rüsen et al. 2012, S. 97–98) trägt, rückt der Aspekt der Verantwortung in den Vordergrund, um die Unternehmensbeteiligung wie ein Investment darzustellen: »Entromantisieren«, *man muss auch die Investition sehen.*« (Repräsentant der Unternehmerfamilie 3)

Der im Hybridmodell angestrebte Typ von Gesellschafter wird von Repräsentant b der Unternehmerfamilie 1 als »mündiger Gesellschafter« (Kormann 2018, S. 38–39) bezeichnet: »Das Selbstverständnis eines mündigen Gesellschafters ist, dass er genau weiß, was im Unternehmen passiert, dass er in gewisser Weise auch eine Art Berater der Unternehmensführung ist.«

2.2.6. Wann gilt ein Familienvermögensstandpunkt als glaubwürdig?

Die Eigentümer-Treuhandstellung und auch das Hybridmodell, als von den dynastischen Unternehmerfamilien diskursiv konstruierte »Haltungen« gegenüber dem Familienvermögen, werden anscheinend innerhalb der betrachteten Unternehmerfamilien über Jahrzehnte, in einigen sogar über Jahrhunderte von den Familiengeschaftern akzeptiert. Hätten die Gesellschafter die Treuhändermentalität oder den Appell an Verantwortung über lange Zeit als unpassend empfunden und nicht akzeptiert, so die Vermutung des Forschers, wären die Gesellschafterkreise nicht so stark gewachsen, weil viele Gesellschafter ihre Anteile veräußert hätten. Sicherlich muss hier auch der Aspekt der korrekten Vermittlung der jeweiligen Position mit einbezogen werden, aber an erster Stelle steht die passende Selektion dieser zu dem jeweiligen Kontext des Familienun-

62 Repräsentantin der Unternehmerfamilie 7: »Es geht nicht nur darum, Mauer, Produktionsanlagen und Mitarbeiter vorzuführen, sondern ich will damit meine Familie ernähren, und wenn ich das besonders gut mache, dann entwickelt sich auch Vermögen dabei.«

ternehmens und zu dem mentalen Modell der Unternehmerfamilie, damit die *Glaubwürdigkeit* vor der Gesellschafterfamilie bewahrt werden kann (Rüsen et al. 2012, S. 95 ff.; Rüsen und Heider 2020, S. 57–62).

Im Eigentümer-Treuhandmodell lässt sich die konstruierte Treuhändermentalität besonders gut durch den gemeinsamen Mittelpunkt des Familienunternehmens und durch moralische Verpflichtungen vor dem Gesellschafterkreis begründen. Sie ist aber nach Aussage des Repräsentanten der Unternehmerfamilie 3 nicht mehr glaubwürdig, wenn sie in einer wirtschaftlichen Schiefelage bzw. Unternehmenskrise als Defensivmaßnahme eingesetzt wird, um die Mitglieder des Gesellschafterkreises zu motivieren, dem Unternehmen neue Liquidität zuzuführen: »Weil es so offensichtlich war, dass eine Krise war und man eigentlich mit diesem Treuhandgedanken so ein bisschen ›eingeschläfert‹ werden sollte.« In diesem Fall wirkt es unglaubwürdig, wenn die Vorsitzenden der Familiengremien erst in einer Krisensituation an die Familienmitglieder appellieren, die Gesellschafterfamilie zusammenzuhalten, obwohl diese sonst nur einen mäßigen Einfluss auf das Familienunternehmen ausüben können. Das Hybridmodell stellt, neben der Treuhändermentalität, auch auf eine verstärkte Betonung von Gesellschafterverantwortung gegenüber dem Familienvermögen ab, so dass der Treuhandgedanke auch als ein »Verantwortungsgedanke« vor den Gesellschaftern glaubwürdig vermittelt werden kann.

Ein reflektierender Blick auf die theoretischen Grundlagen verdeutlicht, dass die beiden Standpunkte auf die zweite Grundform des Doing Family (Jurczyk und Meysen 2020, S. 29–30) abzielen, weil sie jeweils dazu beitragen, Identität, entweder als reiner Treuhänder oder als Treuhänder und Verantwortungsträger, in der großen Gesellschafterfamilie zu konstruieren.

Mit Blick auf die Family Governance wird deutlich, dass die beiden Standpunkte die Grundhaltung gegenüber dem Familienvermögen, die im Rahmen der Familienstrategieentwicklung bei den Themenbereichen Ausschüttungspolitik und Vermögensstrategie (Rüsen und Löhde 2019, S. 17) festgelegt wird, beeinflussen und formen. Der Standpunkt des Eigentümer-Treuhandmodells könnte die Grundhaltung durch moralische Aspekte hinsichtlich des Gesellschafterdaseins beeinflussen. Das Hybridmodell könnte zu einer eher verantwortungsgeliteten Grundhaltung führen.

Die Forschungsergebnisse verdeutlichen im Hinblick auf den Habitus, dass die Gremienmitglieder mithilfe der beiden Standpunkte versuchen, die große Anzahl familiärer Gesellschafter über eine gemeinsame Wertebasis und Identität zusammenzuführen. Die große Gesellschaftergruppe bekommt so eine einheitliche Identität, die im Sinne des Habitus Exklusivität und Distinktion ermöglicht (Bourdieu 1989a, S. 270).

Die Standpunkte gegenüber dem familiären Vermögen können auch als Erziehungspraktiken, im Sinne des Konzeptes der Gouvernamentalität (Ristovski-

Slijepcevic et al. 2010, S. 468), verstanden werden, welche die aktuelle und die kommende Gesellschaftergeneration über die beiden Elemente von Moral und Verantwortung steuern (Beljan 2020, S. 328).

Die folgende Grafik soll verdeutlichen, in welcher Weise und wie genau die Praxis »Glaubwürdiger Standpunkt gegenüber dem Familienvermögen« die Treuhändermentalität auf Gesellschafterebene herstellt (siehe Abbildung 7).

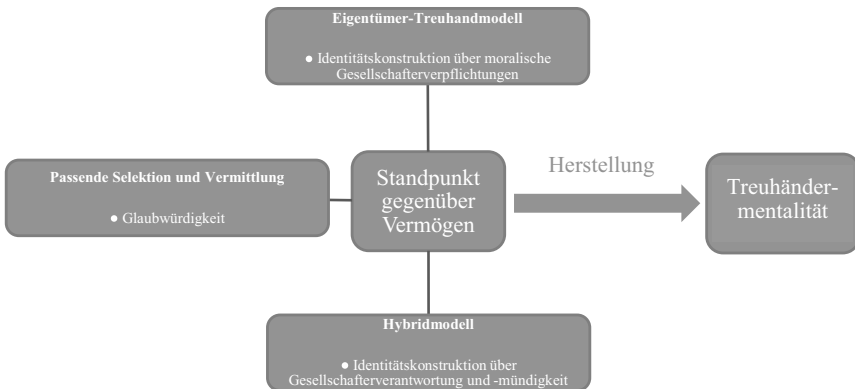


Abbildung 7: Glaubwürdiger Vermögensstandpunkt als Doing der Treuhändermentalität (eigene Darstellung)

2.3. Steigerung der emotionalen Rendite

Die Treuhändermentalität kann, so legt es der Repräsentant a der Unternehmerfamilie 2 im Diskurs dar, durch eine Steigerung der emotionalen Rendite bzw. des emotionalen Wertes hergestellt werden: »Als Familiengeschafter betrachte ich meinen ›Return‹ als ›emotionalen‹ und als ›finanziellen Return‹.« Der Begriff »emotionale Rendite« stammt, wie der Begriff »finanzielle Rendite«, aus dem Bereich der Bewertung von Familienunternehmen. Beide können als wichtige Bestandteile des Gesamtunternehmenswertes von einem Eigentümer eines Familienunternehmens angesehen werden.

Die Literatur zu Familienunternehmen geht davon aus, dass sich der subjektive Wert, den ein Eigentümer seinem Unternehmen oder Anteil beimisst, aus *finanziellen* und *nichtfinanziellen (emotionalen)* Komponenten zusammensetzt.⁶³ Denn Eigentümer von Familienunternehmen besitzen ihren Unterneh-

63 Astrachan und Peter Jaskiewicz (2008, S. 143) drücken dies in folgender Formel aus: Gesamtunternehmenswert = Emotionaler Wert + Finanzieller Wert. Die »willingness to accept« (Gesamtunternehmenswert) wird als der minimale Verkaufspreis (Mindestpreis) definiert, zu dem der Verkäufer bereit wäre, das Familienunternehmen zu verkaufen. Der »willingness

mensanteil nicht nur aus reinen finanziellen Erwägungen und bewerten daher sowohl positive Aspekte wie die unternehmerische Freiheit, den sozialen Status oder die Herausforderung als auch negative Aspekte wie Stress, Isolation und Verantwortung. Es zählt also nicht nur das Materielle, sondern auch die Emotion, wenn ein Eigentümer sein Unternehmen bewertet. Allerdings vernachlässigen die auf finanzielle und ökonomische Kenngrößen ausgerichteten Bewertungsmethoden diese Komponente vollständig (Zellweger und Sieger 2009, S. 9).

Die theoretische Erklärung dafür, dass die emotionalen Komponenten im Rahmen der Unternehmensbewertung eines Familienunternehmens berücksichtigt werden sollten, liefern nach Zellweger und Philipp Sieger (2009, S. 10) die »Endowment Theory« und die »Possession Attachment Theory« (Knetsch und Sinden 1984, S. 516–518; Richins 1994, S. 522–524).

2.3.1. Emotionaler Wert, emotionale und finanzielle Renditen

Bereits Adam Smith (1776, S. 282) beschreibt, dass sich der »wirkliche Reichtum« eines Grundeigentümers nicht nach dem Rohertrag, sondern nach dem Reinertrag seiner Privatgüter, die er verpachtet, richtet. Denn ein wesentlicher Teil der Differenz zwischen diesen beiden Werten resultiert aus den privaten Vergnügungen und Genüssen des Grundeigentümers, d. h. der Reinertrag spiegelt die Ausgabemöglichkeiten für diese *privaten Vorteile* wider.

Michael Jensen und William Meckling (1976, S. 312) beschreiben, dass die Vorteile eines Unternehmenseigentümers sowohl aus den finanziellen Renditen als auch aus dem Nutzen der nichtfinanziellen Aspekte der unternehmerischen Aktivitäten bestehen. Als nichtfinanzielle Aspekte führen sie den physischen Standort des Büros, das Niveau der Angestelltendisziplin, die Art und den Betrag von gemeinnützigen Beiträgen, persönliche Beziehungen zu Mitarbeitern und den Kauf von Produktionseinsätzen bei Freunden auf. Harold Demsetz und Kenneth Lehn (1985, S. 1161–1162) sprechen diesbezüglich vom »amenity potential« (Potenzial der Vorteile) und geben als Beispiele für nichtfinanzielle Vorteile aus der Kontrolle von Sportmannschaften oder Medienunternehmen das Gewinnen einer Weltmeisterschaft oder die Beeinflussung der öffentlichen Meinung an.

Der emotionale Wert (»Emotional Value«) stellt den Teil vom Gesamtunternehmenswert dar, der das rationale finanzielle Verhalten des Eigentümers unberücksichtigt lässt. Er kann daher formal auch als das Residuum zwischen den finanziellen Zuflüssen an den Eigentümer des Unternehmens und dem ge-

to pay« (finanzielle Wert) spiegelt den maximalen Preis wider, den ein potenzieller Käufer bereit wäre, für das Unternehmen zu bezahlen (Zellweger und Astrachan 2008, S. 349; Felden et al. 2019, S. 156).

ringsten Preis, zu dem er zu verkaufen bereit wäre, bezeichnet werden (Zellweger und Astrachan 2008, S. 350). Felden et al. (2019, S. 155) verwenden mit Blick auf die Eigentümer von Familienunternehmen den Begriff der »emotional gefärbten Preisvorstellung«, welche auf die emotionale Bindung an das Unternehmen und die positiven und negativen Erfahrungen mit diesem zurückzuführen ist. In der Regel führt die emotionale Bindung dazu, dass die Kaufpreisvorstellung über dem Marktpreis vergleichbarer Unternehmen liegt. Sofern ein Eigentümer eines Familienunternehmens also einen hohen emotionalen Wert verspürt, kann nach Zellweger und Astrachan (2008, S. 350) davon ausgegangen werden, dass die Verkaufsbereitschaft negativ beeinflusst wird. Denn je höher die emotionalen Vorteile sind, desto höher ist der Mindestpreis, zu dem der Verkäufer bereit wäre, das Familienunternehmen zu verkaufen.

Als emotionale Renditen werden die einzelnen nichtfinanziellen, privaten Vorteile eines Eigentümers eines Familienunternehmens bezeichnet. Diese fließen als Summe mit in den emotionalen Wert des Eigentümers ein und beziehen sich nach Astrachan und Peter Jaskiewicz (2008, S. 142–143) auf das Erreichen finanzieller und nichtfinanzieller Geschäfts-, Familien- und individueller Ziele. Beispielhaft angeführt werden können Komponenten wie Stolz, Selbstwert, familiäre Einbindung in das Unternehmen, Zusammengehörigkeit in der Unternehmerfamilie, die Möglichkeit, seinen Familienangehörigen einen Arbeitsplatz zur Verfügung stellen zu können, gesellschaftliche Anerkennung und Unabhängigkeit.⁶⁴

Im finanziellen Wert drücken sich die Bestrebungen der Familiengesellschafter nach hohen finanziellen Renditen wie z. B. Dividenden, Verzinsungen von Gesellschafterkonten, finanziellen Entnahmemöglichkeiten, Steigerung von Eigenkapitalwerten und Vermögenswachstum aus (Astrachan und Jaskiewicz 2008, S. 139, 143).

Die Forschungsergebnisse verdeutlichen, dass die Gremienmitglieder dynastischer Unternehmerfamilien ein Bewusstsein für emotionale Renditen als Herstellungspraxis der Treuhändermentalität haben. Das Gremienmitglied, welches die emotionalen Renditen im Rahmen der Gespräche anspricht, nennt allerdings keine konkreten Handlungsdimensionen (Jurczyk 2014, S. 62) zur Steigerung dieser. Die Aspekte, die in der Literatur als emotionale Renditen verstanden werden, können aber auch in einer dynastischen Unternehmerfamilie dazu beitragen, die emotionale Bindung und damit auch die Treuhändermentalität eines passiven Gesellschafters, welche in diesem Stadium in einer Vielzahl existieren, herzustellen. Die genannten Aspekte wie z. B. Stolz und familiäre Einbindung in das Unter-

64 Die emotionalen Kosten (Stress, Verpflichtungsgefühle etc.) beziehen sich darauf, dass weder finanzielle noch nichtfinanzielle Ziele erreicht werden können (Astrachan und Jaskiewicz 2008, S. 142).

nehmen könnten durch geeignete Maßnahmen im Rahmen der Family Governance, z. B. durch Familientage (Birgach et al. 2020, S. 108), gefördert werden.

Ein reflektierender Blick auf die theoretische Grundlage Doing Family verdeutlicht, dass emotionale Renditen in Abhängigkeit von der jeweiligen Handlungsdimension bzw. Maßnahme, die zur Steigerung dieser ergriffen werden, beide Grundformen zur Herstellung von Familie erfüllen können. So ermöglicht exemplarisch ein Familientag zum einen »kopräsente« Zeiten für die Familienmitglieder (Jurczyk 2014, S. 61), führt zum anderen aber auch zur Konstruktion von Gemeinsamkeit und Zusammenhalt (Jurczyk und Meysen 2020, S. 29–30) in der Unternehmerfamilie.

Die folgende Grafik soll verdeutlichen, in welcher Weise und wie genau die Praxis »Steigerung der emotionalen Rendite« die Treuhändermentalität auf Gesellschafterebene herstellt (siehe Abbildung 8).

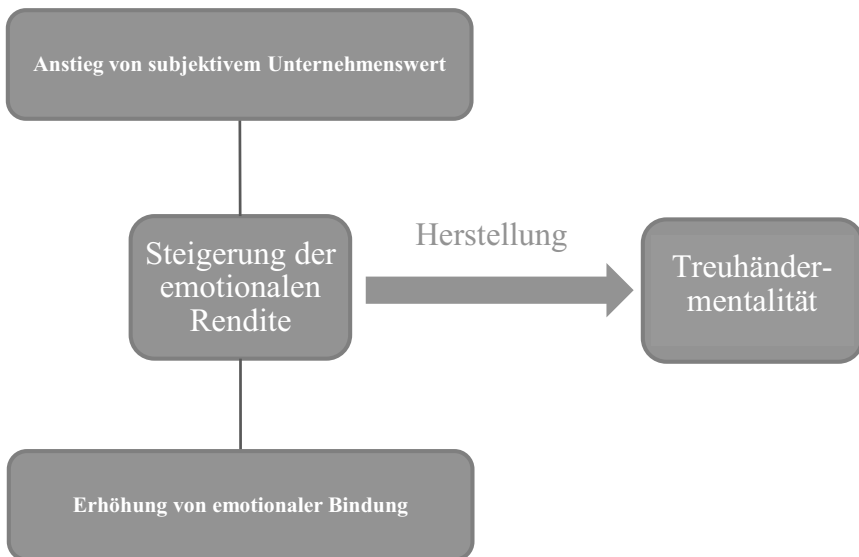


Abbildung 8: Steigerung der emotionalen Rendite als Doing der Treuhändermentalität (eigene Darstellung)

2.3.2. Sechs Gesellschaftertypen

Das Ziel dieses Abschnittes besteht darin, die emotionale Rendite und die finanzielle Rendite mit den dargelegten Diskursstandpunkten zu verknüpfen. Dies erfolgt unter Berücksichtigung der Aspekte von Emotionalität (im Folgenden als Loyalität zum Familienunternehmen bezeichnet) und finanzieller Renditeerwartung.

Die Aussagen von Repräsentant a der Unternehmerfamilie 2 im Diskurs lassen den Schluss zu, dass eine hohe emotionale Rendite unabhängig von der Anteilsgröße dazu führt, dass die Treuhändermentalität intensiver gelebt wird, da der Aspekt der Emotionalität vor den Aspekt der Verzinsung tritt: »Wenn ich emotional nah dran bin, auch wenn ich ein ganz Kleiner bin, dann gebe ich mich mit einem kleinen finanziellen Return ab, weil ich den zweiten größeren habe.« Ein Familiengesellschafter, der hohe emotionale Renditen verspürt, betrachtet also zunächst weniger den durch Dividenden oder Verzinsungen entstandenen Liquiditätszufluss auf seinem Konto und vertritt eher den treuhänderischen Diskursstandpunkt (Eigentümer-Treuhänder), bei welchem ein Verantwortungsbewusstsein mit Blick auf die grundlegenden Eigentümerverpflichtungen weniger ausgeprägt ist.

Je mehr ein Familiengesellschafter die Höhe der finanziellen Rendite oder der Liquiditätszuflüsse aus seiner Beteiligung hinterfragt und seinen grundlegenden Eigentümerverpflichtungen nachkommt, desto eher kann er als verantwortungsvoller *mündiger Gesellschafter* eingestuft werden, der aufgrund von Verantwortungsübernahme aber auch eine stärkere emotionale Bindung zu dem Familienunternehmen aufweist und loyaler zu diesem ist. Letzteres lässt sich mithilfe des Konzeptes vom psychischen Eigentum belegen (»psychological ownership«, Uhlner und Lambrecht 2005, S. 9). Ethel Brundin et al. (2008, S. 4–5, 14–15) legen dar, dass sich die Verantwortlichkeiten, die mit der Einbindung in das Familienunternehmen einhergehen, in besonderen emotional gesteuerten Handlungen wie z. B. Schützen, Kümmern, Pflegen ausdrücken. Während die Rechte aus der Einbindung in das Familienunternehmen sich z. B. auf einen möglichen Anteilserwerb und auf finanzielle Rückflüsse aus diesem beziehen, wird durch die psychische Eigentümerschaft Identität ermöglicht, die sich in besonderen Gefühlen wie z. B. Stolz, Glück, Befriedigung etc. zeigt.

Sofern der Gesellschafter nur an hohen finanziellen Renditen aus dem Familienunternehmen interessiert ist, kann er als *mündiger Investorentyp* eingestuft werden: »Je weiter ich weg bin, desto mehr schaue ich auf meinen finanziellen Return, desto mehr werde ich zum Investor und sage mir: »Nein, das reicht mir nicht.«« Diese können nach Craig Aronoff und Ward (2011a, S. 5–6, 11) als Typen von passiven Gesellschaftern beschrieben werden, die ihre Entscheidung, ob sie ihren Unternehmensanteil halten oder verkaufen, nur von den finanziellen Renditen, die sie aus dem Familienunternehmen beziehen, abhängig machen. Investoren haben kein persönliches Interesse am Unternehmen und sind auch nicht mit in die Entscheidungsfindung bei der Unternehmensstrategie eingebunden. Sie sehen den Anteil als reine risikobehaftete Investition an und hoffen auf eine gute finanzielle Rendite, da sie eben nicht emotional oder persönlich in das Unternehmen involviert sind.

Während bei den Eigentümer-Treuhändern und den mündigen Gesellschaftern die treuhänderische Weitergabe der Anteile und der langfristige Erhalt des Familienunternehmens immer mitdiskutiert werden, präferieren die Investoren nach Simon et al. (2017, S. 187, 193) eher kurzfristige Ausschüttungen und nutzen u. U. die heutigen Chancen von Kauf und Verkauf ihrer Unternehmensanteile aus. Die mündigen Gesellschafter und insbesondere die hier konstruierten Eigentümer-Treuhänder berücksichtigen hingegen die Langfristperspektive in ihrer Bewertung bei jedem Investment, weil die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens eindeutig den Renditeinteressen der Gesellschafter übergeordnet ist.

Ein *unmündiger Gesellschafter* (Kormann 2018, S. 38–39) kann einerseits als unmündiger, aber loyaler Entscheidungsempfänger in einem Familienunternehmen auftreten, der nur eine geringe Renditeerwartung hat. Er kann aber auch als *unmündiger Investor* auftreten, der trotz einer geringeren Kompetenz eine maximal hohe Rendite fordert. Wenn weder ein Interesse an emotionalen noch an finanziellen Renditen vorliegt, kann der Gesellschafter nach Kormann (2018, S. 39) als *abwesender Gesellschafter* eingestuft werden, der einfach nicht an dem Eigentümerkreis interessiert ist. Bei diesem Gesellschaftertyp lässt sich annehmen, dass er dem Familienunternehmen weder loyal gegenübersteht noch eine besonders hohe Renditeerwartung hat. Dies kann u. U. zu einem vollständigen Anteilsverkauf und einem vollständigen Ausscheiden aus dem Gesellschafterkreis führen.

Das folgende Diagramm stellt den Versuch dar, die sechs Gesellschaftertypen in Abhängigkeit vom Blickwinkel auf Renditeerwartung und Loyalität zu verorten (siehe Abbildung 9).

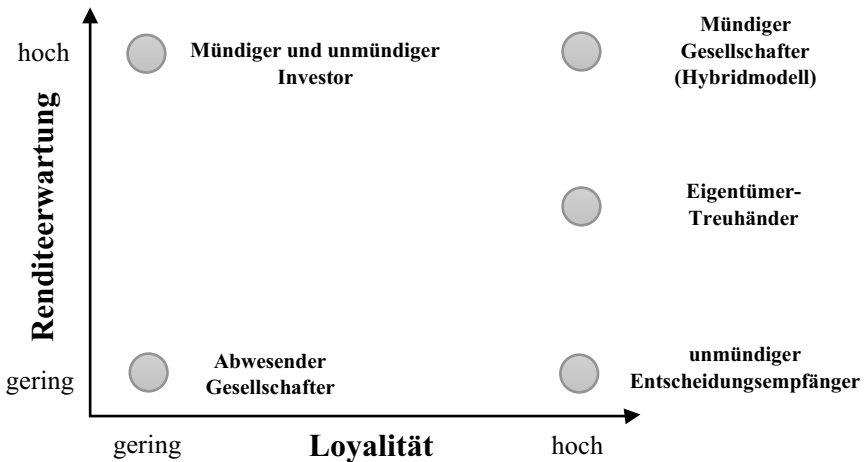


Abbildung 9: Sechs Gesellschaftertypen (eigene Darstellung)

2.4. Traditionen und Geschichten

Weitere Praxen, die zur Herstellung der in dynastischen Unternehmerfamilien diskutierten Treuhändermentalität im Zuge der Datenauswertung identifiziert werden können, sind Traditionen und Geschichten. Diese haben, so geht es aus den Gesprächen hervor, auf die Familiengeschafter eine entscheidende emotionale Wirkung. Hierzu berichtet die Repräsentantin der Unternehmerfamilie 7 zunächst, dass der Treuhandgedanke innerhalb ihrer Familie noch qua Tradition greift: »Unsere allgemeine Grundhaltung zum Vermögen ist sicherlich auch tradiert. Wir verstehen uns als Treuhänder und sehen das auch überwiegend so.«

Diese Aussage verdeutlicht mit Blick auf die theoretischen Grundlagen, dass das Familienvermögen, historisch, in dynastischen Unternehmerfamilien eine hohe Bedeutung hat. Eine »tradierte Grundhaltung«, die von Seiten der Repräsentantin angesprochen wird, deutet darauf hin, dass Unternehmerfamilien 3.0 seit Generationen, mithilfe einer ausgefeilten Family Governance, einen professionellen und organisierten Umgang mit dem Vermögen pflegen und dass dieser Tradition, auch in den aktuellen Geschaftergenerationen, eine hohe Bedeutung beigemessen wird.

Nach Roy Suddaby und Jaskiewicz (2020, S. 234–235) stellen Traditionen das grundlegende Element erfolgreicher Familienunternehmen dar. Für sie ist der Erfolg des Familienunternehmens und dessen Langlebigkeit (Erdogan et al. 2020, S. 21) direkt mit der Fähigkeit korreliert, die Gründung, den Erhalt und die intergenerationale Übermittlung von Traditionen zu managen. Traditionen sind im Bereich der Familienunternehmensforschung von großem Interesse (vgl. z. B. Lumpkin et al. 2008, S. 131–132; Lee und Shin 2015, S. 285, 287, 291–292).

2.4.1. Traditionen als Hybridstrukturen

Traditionen spielen nach Suddaby und Jaskiewicz (2020, S. 235) eine grundlegende Rolle für die Identität des Familienunternehmens sowie für die Entscheidungsfindung in diesem und können als soziale Strukturen bezeichnet werden, die unabhängig von ihren Urhebern sind und bereits bestimmte Handlungen zum Inhalt haben. Die Forscher betrachten angelehnt an Edward Shils (1981, S. 12, 14–15) Traditionen oberbegrifflich als Hybridstrukturen, die aus den objektiven und subjektiven Elementen »Traditium« und »Tradere« bestehen.

Das Traditium beschreibt nach Suddaby und Jaskiewicz (2020, S. 236–237), was von Generation zu Generation vermittelt wird. Hierbei geht es vorrangig um die gegenständlichen Elemente der Tradition wie z. B. um die physikalischen Artefakte, um einzelne Gedanken und um Rituale. Mit Blick auf die Aussage der Repräsentantin der Unternehmerfamilie 7 kann wohl davon ausgegangen werden, dass die Treuhändermentalität als das Traditium klassifiziert werden kann.

Das Tradere (Tradieren) beschreibt demgegenüber, *wie* die intergenerationale Übermittlung dieser konstruierten Haltung erfolgt. Man kann auch von der Konstruktion von Bedeutung sprechen, die mit dem Prozess und dem Akt der Weitergabe über die Generationen auftritt. Das Tradere stellt also die prozessuale oder interpretative Komponente der Tradition dar und führt dazu, dass institutionelle Strukturen verflüssigt und sozusagen »biegsamer« für einen Wechsel aufbereitet werden (siehe Abbildung 10).

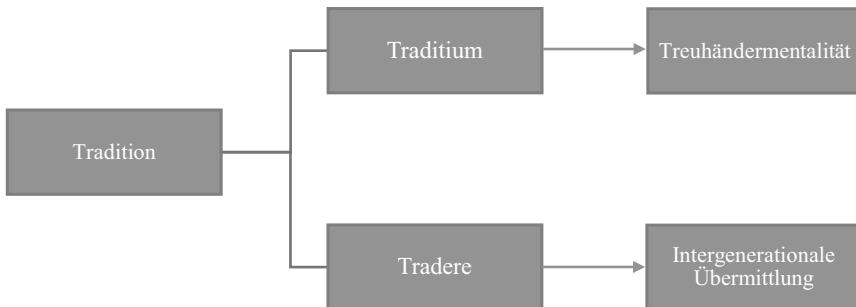


Abbildung 10: Traditionen als Hybridstrukturen (eigene Darstellung in Anlehnung an Suddaby und Jaskiewicz 2020, S. 235)

Wenn Traditionen also in geschickter Weise angewendet werden, dann eröffnen sie für Familienunternehmen die Möglichkeit, Kontinuität als Wechsel und Wechsel als Stabilität zu tarnen bzw. zu »maskieren« (Suddaby und Jaskiewicz 2020, S. 237). Wenn der Blick wieder zurück auf die Aussage der Repräsentantin der Unternehmerfamilie 7 gelegt wird, dann stellt das Tradere die Art und Weise dar, wie die jeweils aktuelle Generation der Unternehmerfamilie die Treuhändermentalität an die nachfolgenden Generationen vermittelt und weitergibt. Eine anerkannte Methodik des Tradierens stellt die rhetorische Geschichte (»rhetorical history«) dar (vgl. hierzu Suddaby et al. 2010, S. 157 ff.). Mithilfe dieser Methodik kann es Unternehmerfamilien gelingen, den treuhänderischen Standpunkt gegenüber dem Familienvermögen an die nachfolgenden Generationen zu übermitteln.

2.4.2. Die rhetorische Geschichte als eine besondere Tradierungsform

Die Methode der rhetorischen Geschichte suggeriert nach Suddaby et al. (2020, S. 533, 538–543) sowie Suddaby und Jaskiewicz (2020, S. 235) sowohl eine fluide Interaktion als auch eine bidirektionale Interaktion zwischen der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft. Traditionen werden so mithilfe eines Interpretationsprozesses der Vergangenheit in der Gegenwart für die Zukunft subjektiver und formbarer gemacht, so dass dieser Prozess über die einfache Theo-

retisierung von Tradition hinausgeht. Die Fähigkeit einer geschickten Anwendung rhetorischer Geschichte besteht zu einem großen Teil in einer individuellen Annahme eines reflexiven Geschichtsverständnisses (historisches Bewusstsein, Suddaby 2016, S. 57), in dem die Interpretationen objektiver historischer Fakten durchaus variieren können. Suddaby und Jaskiewicz (2020, S. 236) gehen davon aus, dass Familienunternehmen viel ausgereifere Praktiken für die Anwendung der Methode implementiert haben, auch wenn die Nutzung dieser mehr intuitiv und unterbewusst und nicht formal und strategisch, wie es in Nicht-Familienunternehmen der Fall ist, stattfindet. Sie stellen mehr auf die Anwendung von Erinnerungstechniken der rhetorischen Geschichte ab.

Shilo Hills et al. (2013, S. 418–420) zeigen in einer Studie, wie ein Familienunternehmen aus der Weinbranche die Technik des strategischen Vergessens anwendet, um eine andauernde Identität als »feine Unternehmerfamilie in der Weinbranche« zu konstruieren und damit die geschäftlich erfolglosen Zeiten im Bereich der Produktion von stärkeren alkoholischen Getränken zu verdrängen. Traditionen stellen hier also interpretative Ressourcen dar, die dazu verwendet werden, um einen Wechsel oder eine Angleichung zu fördern, während die Vergangenheit gleichzeitig honoriert wird (Suddaby und Jaskiewicz 2020, S. 236). Paresha Sinha et al. (2020, S. 573 ff.) sprechen diesbezüglich davon, dass Familienunternehmen ihre historischen Narrative fernab von ihrer ursprünglichen Bedeutung modifizieren und diese sozusagen als »modifizierte Wegweiser« verwenden. Dieses Zwischenspiel von Wechsel und Kontinuität zwischen Struktur und Bedeutung lässt sich nach Suddaby und Jaskiewicz (2020, S. 237) in eine Richtung gut mit dem alten Schiff von Theseus vergleichen, das im antiken Griechenland eine lange Zeit von den Athenern erhalten wurde (Plutarch 1982, S. 49).⁶⁵

Historische Narrative haben auch in dynastischen Unternehmerfamilien, als modifizierte Wegweiser, eine zentrale Funktion: Sie lenken die große Gesellschaftsgruppe über die historische Bedeutung des familiären Vermögens in eine Richtung. Der Standpunkt, der auf dem Wegweiser steht, kann u. a. durch die Identität der Unternehmerfamilie in der Vergangenheit geprägt sein, muss allerdings in den aktuellen Gesellschaftergenerationen immer wieder in einen neuen Kontext gebracht werden.

So lässt sich nach Suddaby und Jaskiewicz (2020, S. 238–239) ein Gesellschafts-Engagement sicherstellen, weil man eine Vergangenheit teilt und sich mit einem gemeinsamen Projekt (sozusagen als Gedächtnisstütze) identifiziert.

65 Dieses Schiff wurde immer wieder restauriert, blieb aber in seiner Grundkonstruktion immer gleich und wurde damit für die damaligen Philosophen zu einer Illustration von Wachstum, obwohl man sich nicht darüber einig war, ob es sich um das gleiche oder um ein neues Schiff handelt.

Wenn die gesamte Unternehmerfamilie also das interpretative Element der Tradition betont, bekommen aktuelle Generationen die Möglichkeit, in die Vergangenheit zurückzublicken und mit der Stimme der Gründerfamilie zu sprechen. Um dies zu ermöglichen, existiert eine Reihe von Erinnerungstechniken. Ansätze, die von der Familienunternehmensforschung als relevant eingestuft werden, sind z. B. das Mittel des »rhetorisch rekonstruierenden autobiographischen Gedächtnisses« und zu dessen Revision die »Methode der gemeinsamen Erinnerung« (»collective reminiscing«) aus der Familientherapie, bei der die Familienmitglieder Geschichten vergangener Erfahrungen in einen gemeinsamen Prozess kollektiver Erinnerungen einbringen (Boszormenyi-Nagy und Spark 1981, S. 257 ff.; Haight und Webster 1995, S. 139 ff.; Fivush 2011, S. 560–563).

Mit der Technik der rhetorischen Geschichte kann es Unternehmerfamilien nach Suddaby und Jaskiewicz (2020, S. 240) gelingen, die Struktur der konstruierten Treuhändermentalität von ihrer Interpretation zu separieren, so dass es sich bei der Weitergabe dieser an die kommenden Generationen mithilfe des kollektiven familiären Gedächtnisses mehr um einen Akt der Kontinuität als um einen Akt der Zerstörung handelt. Auch den am Forschungsprojekt teilnehmenden Unternehmerfamilien gelingt es anscheinend immer wieder, die über Generationen weitergegebene Treuhändermentalität neu zu interpretieren und in einen aktuellen Zusammenhang zu bringen, um diese den nachfolgenden Generationen »schmackhaft« zu machen, wie die folgende Aussage von Repräsentant a der Unternehmerfamilie 2 unterstreicht: »... du bist hier ein Mitglied dieser Familie, dieser traditionsreichen Familie.«

Auch wenn sich aus den Gesprächen von Seiten der Unternehmerfamilien keine direkten Erinnerungstechniken identifizieren lassen, ist ein bestimmtes Instrument des Tradierens erkennbar, auf das in den folgenden Abschnitten näher eingegangen wird.

2.4.3. Geschichten und Narrative in Familienunternehmen

Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 6 hebt die Bedeutung von Gesellschaftern, die nur kleine Unternehmensanteile halten, für die Geschichte des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie hervor: »Da war die Erbschaft und dann hieß es: ›Du bist zu klein, du musst da raus.‹ Was ist denn dann los? Das geht doch überhaupt nicht. Das wäre so etwas, was zu einem Zusammenbruch der ganzen Geschichte geführt hätte.« Diese Aussage zeigt im Hinblick auf die theoretischen Grundlagen, dass die Bedeutung des individuellen Gesellschafters für die gemeinsame Familiengeschichte in einer dynastischen Unternehmerfamilie, auch wenn sein Anteil nur eine minimale Größenordnung aufweist, als sehr hoch einzustufen ist. Die Geschichte der Unternehmerfamilie scheint auf dieser Evolutionsstufe nicht nur durch das in gemeinschaftlichem Eigentum stehende

Unternehmen geprägt zu sein, sondern auch durch die Familie selbst. Durch eine Vielzahl einzelner Kernfamilien wird die Geschichte noch interessanter, aufregender und vielfältiger. Jeder einzelne Gesellschafter leistet also, als Familienmitglied, seinen individuellen Beitrag zu dieser gemeinsamen Geschichte.

Familienunternehmen werden nach von Schlippe und Torsten Groth (2007, S. 31–34) stärker als andere Unternehmenstypen durch Geschichten geprägt, da sie zum einen die Identität von Individuen, Familien und Organisationen prägen und zum anderen auch so etwas darstellen wie ein »soziales Gedächtnis«. Dies hat mit der engen Kopplung von Familie und Unternehmen und der starken Bindung der Familienmitglieder zu tun. Genauer gesagt werden Familienunternehmen nicht nur stärker von Geschichten geprägt als andere Organisationen, sondern ihr Überleben hängt auch stärker von den Arten der Geschichten ab, die in ihnen erzählt werden. Im Gegensatz zu Publikumsgesellschaften muss in Familienunternehmen kontinuierlich die Leistung vollbracht werden, familiäre Komplexität zu managen und zugleich die Logik der Familiengeschichte mit der Logik der Unternehmensgeschichte zu verbinden. Geschichten überliefern das Erfahrungswissen geeigneter Koordinierungsformen für die drei Kreise des Familienunternehmens: Familie, Gesellschafterkreis und Unternehmen.

Ein Familienunternehmen stattet sich durch wiederholtes, selektives Erzählen ganz bestimmter Ereignisse mit einem nach von Schlippe und Groth (2007, S. 34) so bezeichneten »geschichtenbasierten Gedächtnis« aus, das die Basis für zukünftige Entscheidungen darstellt. Die Geschichten, die auf den unterschiedlichen Ebenen eines Unternehmens oder in der Eigentümerfamilie erzählt und weitergegeben werden, haben auch eine große Bedeutung für die Identität des Unternehmens, die Identität ihrer Mitarbeiter und damit für die Zukunftsfähigkeit der Organisation als Ganzes. Es stellt demnach eine wichtige Managementaufgabe im Familienunternehmen und in der Unternehmerfamilie dar, das Oszillieren zwischen Vergangenheit und Zukunft mitzugestalten und zu entscheiden, welche Aspekte in der Geschichte hervorgehoben, betont, akzentuiert werden und welche »vergessen« werden. Zudem ist es für das Management des Familienunternehmens wichtig zu entscheiden, welche Entwicklungspotenziale vor dem Hintergrund der Geschichte und der Geschichten gesehen und als chancenreich bewertet werden.

Die meisten Geschichten vermitteln, so sehen es von Schlippe und Groth (2007, S. 35), in irgendeiner Weise eine positive Moral. Zumeist stehen sie im Zusammenhang mit essentiellen Werten des Unternehmens und werden offiziell am häufigsten im Unternehmen erzählt. Hierzu zählen Gründungsmythen⁶⁶ sowie Geschichten, welche die Werte und die Kultur des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie widerspiegeln.

66 Zum Thema Mythen in Unternehmerfamilien vgl. spezifisch Labaki et al. (2019, S. 536 ff.).

Um die Treuhändermentalität auf emotionaler Ebene über das Instrument von Geschichten herzustellen und zu fördern, sollte es sich bei den Storys schon um solche handeln, die eine zentripetale Wirkung auf die Gesellschafter entfalten. Zentripetale Geschichten führen zu einem gemeinsamen Mittelpunkt in der Unternehmerfamilie, erhöhen nach von Schlippe und Groth (2007, S. 35–37) Bindung sowie Identität und sorgen damit für Kohärenz und Zusammenhalt. Hierbei handelt es sich oftmals um »Heldenmythen« oder »Schöpfungsgeschichten« (vgl. hierzu Thier 2006, S. 101), die eine Person mit ihrem einzigartigen Charakter herausstellen. Zudem gibt es aber auch zentripetale Geschichten, und diese könnten bei den sieben Unternehmerfamilien eine bedeutende Rolle spielen, die sich auf die Unternehmenswerte und auf die Unternehmenskultur beziehen.

Ein reflektierender Blick auf die theoretischen Grundlagen verdeutlicht, dass zentripetale Geschichten, die auch den gemeinsamen Standpunkt gegenüber dem Familienvermögen von den Vorfahren aufgreifen können, auf die zweite Grundform des Doing-Family-Ansatzes (Jurczyk und Meysen 2020, S. 29–30) abzielen, da sie zur Identitätskonstruktion der Familiengeschafter und damit auch zur Konstruktion von Zusammenhalt und Gemeinsamkeit in der Unternehmerfamilie insgesamt beitragen.

Oft sind die Geschichten nach von Schlippe und Groth (2007, S. 37) direkt mit den Werten verbunden, die der Gründer vertrat. Diese können von seinem unermüdlichen Fleiß, seiner Bescheidenheit, seiner Bereitschaft, sich selbst zu beschränken und über das Maß einer 40-Stunden-Woche hinaus zu engagieren, sowie von seiner Vorsicht im Umgang mit fremdem Kapital handeln. Die Geschichten, die über Werte erzählt werden, umspielen narrativ die Kultur des Unternehmens und sie dürften sehr bedeutend für die Frage sein, wie groß die Identifikation der Familienmitglieder und auch der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist. Die Forscher führen diesbezüglich einen Auszug einer Geschichte aus einem Gießereibetrieb auf, aus welchem die Bescheidenheitsethik und die Bereitschaft zur Selbstbegrenzung vom Sohn des Unternehmensgründers hervorgehen: Auf die Frage, wie viel Fremdkapital im Hause sei, antwortete der Sohn des Gründers: »Fremdkapital kommt bei uns nicht ins Haus! Mein Vater hat immer gesagt: ›Was wollt ihr? Wir haben doch alle zu essen, oder?«

Die Konstruktion, der Transfer, der Einfluss und das Ziel von Narrativen (Smith 2021, S. 1) beziehen sich nach Labaki et al. (2019, S. 531) in Familienunternehmen bis zu einem bestimmten Grad auf das unverwechselbare Familiensystem. In Abhängigkeit von der Überschneidung der Systeme von Familie und Unternehmen sind Unternehmensnarrative trennbar oder untrennbar mit familiären Narrativen verknüpft. Sie sind dazu da, sowohl geschäftliche als auch familienorientierte Ziele zu erreichen und als solche für einen externen Kreis von Stakeholdern, vor allem aber für die Familiengeschafter, die sowohl im familiären als auch im unternehmerischen Spielfeld agieren, vorgesehen (zum

Thema Narrative in Unternehmerfamilien siehe auch Kleve et al. 2022 und Köllner et al. 2022).

Es besteht die Möglichkeit, dass historische Narrative einen familienstrategischen Einfluss auf die diskutierte Treuhändermentalität haben, indem sie (wie die o. g. Geschichte zeigt) auch den entscheidenden Wettbewerbsvorteil des »geduldigen Kapitals« (Sirmon und Hitt 2003, S. 343) im finanziellen Bereich von Familienunternehmen ansprechen. Im Hinblick auf die theoretischen Grundlagen können Narrative die in einer Familienstrategie festgelegte Ausschüttungspolitik (von Schlippe et al. 2017, S. 273–274) beeinflussen: Sie können dazu führen, dass die Sparsamkeit der Vorfahren als Argument für geduldiges Kapital in die Ausschüttungspolitik der aktuellen Generation übertragen wird, so dass Ausschüttungen dort nur sehr maßvoll behandelt werden.

Narrative reproduzieren die Ereignisse nicht einfach nur, sondern lenken die Gedanken über die Ereignisse in eine bestimmte Richtung und »laden« das Denken über die Unternehmensbeteiligung »emotional auf« (White 1978, S. 91). Gerade in Unternehmerfamilien ist die Identität stiftende Wirkung von Geschichten nach von Schlippe und Groth (2007, S. 41) besonders prägnant, da sich die Familienmitglieder in eine »Familienerzählung« eingebunden und damit zugehörig zur Familie fühlen, so dass »emotionale Zusatzausschüttungen« erzeugt werden können (Wimmer et al. 2021, S. 59). In mehrgenerationalen Unternehmerfamilien sichern die Geschichten mit einem hohen Erinnerungswert die Übermittlung von identitätsstiftenden Wissensbeständen über das gängige Dreigenerationenschema hinweg. Penny Summerfield (2004, S. 66–67) warnt allerdings davor, mündliche Aussagen und Narrative als losgelöst vom Diskurs der Umgebung zu betrachten. Denn der kulturelle Ansatz von mündlicher Geschichte in Unternehmerfamilien basiert darauf, dass Erzähler einen Diskurs konstruieren, indem sie bestimmte verfügbare Themenbereiche aus der Vergangenheit für ihre Zuhörerschaft adaptieren (Summerfield 2004, S. 68, 93).

Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 3 berichtet in den gemeinsamen Gesprächen davon, dass seine Unternehmerfamilie vom Instrument des Narrativs Gebrauch macht, damit sich die Gesellschafter in jeder Generation aufs Neue über die gemeinsame Geschichte mit dem Unternehmen identifizieren. Bei seiner »Familiengeschichte« geht es inhaltlich darum, dass die Gesellschafter durch den ständigen Zu- und Verkauf von Tochterunternehmen des Konzerns und durch die Trennung von sowie den Neueinstieg in bestimmte Geschäftsbereiche als Familienverbund immer wieder erneut gemeinsam entscheiden mussten, in neue Unternehmensanteile zu investieren: *»Bei uns war es ja so ... ›einmal raus und das war ja auch interessant: Mehr als die Hälfte [der Gesellschafter] ist ja quasi zurückgekommen.«*

Das Narrativ zeigt sich als eine Herstellungspraxis der Treuhändermentalität, die auch von anderen Gesprächsteilnehmern, wie dem Repräsentanten b der

Unternehmerfamilie 2, wahrgenommen wird: »Narrative sind, glaube ich, sehr wichtig, das fand ich sehr schön, auch was sich als Narrativ von Unternehmerfamilie 3 wandelt und dadurch auch neue Unternehmensidentifikation ermöglicht, da kann man sicher noch was mitnehmen.«

Obwohl es aus den Gesprächen nicht explizit hervorgeht, können Geschichten praktisch, wie Maria Jose Parada und Helena Viladás (2010, S. 170) ausführen, im Rahmen von besonderen Anlässen (z. B. auf Familienfeiern) berichtet werden. Denn eine festliche und epideiktische Rhetorik kann sehr effizient sein, um Meinungen von jüngeren Familienmitgliedern und angeheirateten Partnerinnen zu formen. Geschichten können unter diesen Rahmenbedingungen zu einem Sozialisierungs- und Trainingszweck erzählt werden, auch um die Next Generation für ihre anstehende Gesellschafterrolle zu begeistern.

Werden Geschichten im Rahmen von besonderen Anlässen berichtet, dann ist auch eine Erfüllung der ersten Grundform von Doing Family (Jurczyk 2014, S. 61) möglich. Wenn z. B. die älteren Familienmitglieder den jüngeren Familienmitgliedern auf Gesellschafter- oder Familienveranstaltungen bestimmte Geschichten erzählen, dann werden dadurch »kopräsente« Zeiten ermöglicht, die das Balancemanagement fördern. Auf diese Art und Weise können Geschichten auch als Beitrag zur treuhänderischen Habitusformierung (Bourdieu 1987, S. 122) im Rahmen der Sozialisation und auch als Erziehungspraktik zur Steuerung der Gesellschafterkinder in Richtung des treuhänderischen Standpunktes, im Sinne des Konzepts der Gouvernamentalität (Ristovski-Slijepcevic et al. 2010, S. 468), verstanden werden.

Die folgende Grafik soll verdeutlichen, in welcher Weise und wie genau die Praxis »Traditionen und Geschichten« die Treuhändermentalität auf Gesellschafterebene herstellt (siehe Abbildung 11).

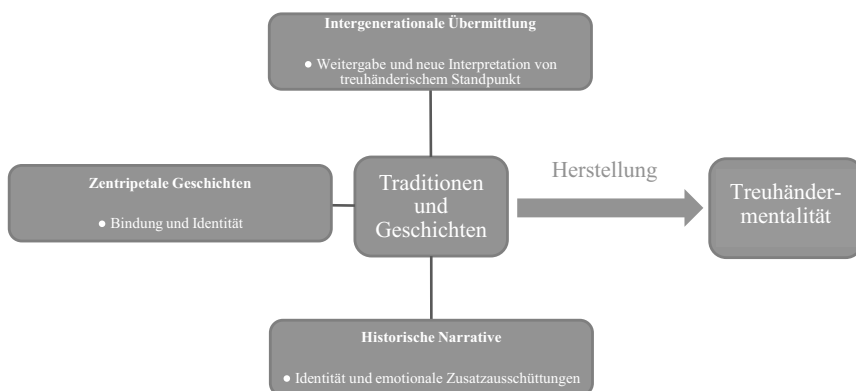


Abbildung 11: Traditionen und Geschichten als Doing der Treuhändermentalität (eigene Darstellung)

2.5. Das Familiennetzwerk und Sozialkapital der Unternehmerfamilie

Eine weitere emotionale Herstellungspraxis der Treuhändermentalität ist das Familiennetzwerk mit seinen besonderen Sozialkapitalressourcen, die nur den Netzwerkmitgliedern vorenthalten sind. Dynastische Unternehmerfamilien können als »Netzwerkformen von Organisationen« und »administrative Einheiten von Sozialkapital« betrachtet werden (Zeitlin 1989, S. 27, 44; Powell 2001, S. 58).

Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 4 beschreibt in den Gesprächen, dass das Familienunternehmen als gemeinsamer Mittelpunkt dafür verantwortlich war, dass sich aus der Unternehmerfamilie ein Netzwerk entwickelte, das die Familienmitglieder zusammenhält und für diese einen hohen Wert hat: *»Unter normalen Umständen würden sich unsere Gesellschafter gar nicht mehr kennen. Dieses Ökosystem von Familie hat auch einen unheimlichen Wert, gerade in einer Zeit, wo Orientierung ja auch ein Thema ist.«*

Weiterhin wird das Netzwerk innerhalb der Gespräche mit einem besonderen Club verglichen, der den Familiengeschaftern im Falle einer Zugehörigkeit besondere ökonomische und soziale Ressourcen bereitstellt, die Außenstehende nicht haben:

»Das ist eher so ein ›Clubgedanke‹. Und in dem Club gibt es auch ein paar Vorteile, wenn man dabei ist. Ob das eine starke Bindung hat oder nicht, das wüsste ich jetzt nicht zu sagen, aber dass es eine hat, das würde ich schon sagen. Und wenn man ausscheidet, ist es aus, dann sind sie draußen.« (Repräsentant der Unternehmerfamilie 4)

Gerade für Kleinanleger sind diese Sozialkapitalressourcen besondere Vorteile, die gewissermaßen zu einer Kompensation der verhältnismäßig geringen Dividenden beitragen und daher auch an das Familienunternehmen binden.

Ein reflektierender Blick auf die theoretischen Grundlagen verdeutlicht, dass das Netzwerk der Unternehmerfamilie auf die zweite Grundform von Doing Family (Jurczyk und Meysen 2020, S. 29–30) und damit auch auf die identitätsorientierte Konstruktion von Familie als zusammengehörige Gruppe abzielt. Die hohe Professionalität und Organisation der Unternehmerfamilien im Rahmen der Family Governance unterstützen diese Herstellung von Familie als »Netzwerk der besonderen Art«. Die Aussage des Repräsentanten der Unternehmerfamilie 4 betont insbesondere die prozedurale Exklusivität der Unternehmerfamilie: Wenn sich ein Gesellschafter dazu entscheidet, seine Unternehmensanteile langfristig zu halten, dann hat er bestimmte Vorteile aus der Zugehörigkeit zu dem familiären Netzwerk. Veräußert der Gesellschafter allerdings seine Anteile, dann kann er die Vorteile des Netzwerks nicht mehr nutzen und wird exkludiert.

2.5.1. Sozialkapital

Das Konzept des Sozialkapitals mit seinen verschiedenen Formen und Kontexten (die Sozialkapitaltheorie) stammt aus den Sozialwissenschaften und hat mit persönlichem Kapital wie z. B. ökonomischem Kapital oder Humankapital nichts zu tun (Lin 1999, S. 28, 31). Der Begriff »Sozialkapital« ist nach Angelika Hagen (2011, S. 155) eine Komposition aus Worten des allgemeinen Sprachgebrauchs mit breiter und vager Bedeutung. »Sozial« nennt man alles, was im Kontrast zur individuellen Egozentrik steht, also Mitmensch und Gemeinschaft betrifft, während der Begriff »Kapital« alle Ressourcen einschließt, die Ertrag bringend eingesetzt werden können.

Als Erfinder des Sozialkapitals gilt Lyda Judson Hanifan, der zu Beginn des 20. Jahrhunderts beschreibt, dass sich durch Bewusstheit und Optimierung von Sozialkapital die Teilnahme am Schulunterricht in einer ländlichen Gemeinde in den USA steigern lässt. Hanifan legt dar, dass Sozialkapital die Macht der Gesetze übersteigt und in der Lage ist, tiefergehende Bindungen zu erzeugen (Hanifan 1916, S. 131, 135, 138). In Europa wird der Begriff in den 1940er Jahren von Norbert Elias und später von den Vertretern der Frankfurter Schule, vor allem von Theodor Adorno, verwendet. In den 1980er Jahren wird er im Zusammenhang mit den negativen Auswirkungen der postmodernen Wohlstandsgesellschaften verwendet (Werteverlust, schwindende Bedeutung traditioneller Familienformen etc.), denn es hatte sich bestätigt, dass die Qualität sozialer Beziehungen den Schlüssel zur positiven und nachhaltigen Entwicklung der Gemeinschaft darstellt (Hagen 2011, S. 157).

Nan Lin (1999, S. 28, 31–33, 35) beschreibt, dass Sozialkapital⁶⁷ in sozialen Netzwerken und sozialen Beziehungen verwurzelt ist und einen Vermögenswert in einem Netzwerk darstellt. Für ihn bekräftigen soziale Beziehungen in einem Netzwerk Identität und öffentliche Anerkennung, so dass diese nicht nur eine individuelle emotionale Förderung mit Blick auf die »mentale Gesundheit« ermöglichen, sondern auch einen *Anspruch* auf bestimmte Ressourcen des Netzwerkes auslösen. Aggregierte werthaltige Ressourcen von Sozialkapital können seiner Meinung nach ökonomischer, politischer, kultureller oder sozialer Natur sein. Zudem beschreibt er, dass die Dichte und Geschlossenheit des Netzwerks sowie die Stärke und die Reziprozität der Beziehungen eine besondere Bedeutung für den Erhalt des Sozialkapitals haben.

Bourdieu (1980, S. 2; 1986, S. 248) legt dar, dass die Reproduktion von Sozialkapital durch die Größe des Netzwerks sowie durch das Volumen, welches dessen Mitglieder am Kapital (ökonomisch, kulturell oder symbolisch)

67 Eine gute Übersicht über die in der Wissenschaft existierenden Definitionen von Sozialkapital liefern Adler und Kwon (2002, S. 20).

besitzen, bestimmt wird. »Sozialkapital« umfasst nach Hagen (2011, S. 156) die sozialen Bindungen samt ihrem *Output* an Nutzen sowie dem *Input* in Gemeinschaft und Kultur, aus dem wiederum Bindungen und Effizienz erwachsen. Folgt man den neurobiologischen Forschungen von Joachim Bauer (2006, S. 21–22, 33–34, 61), wird passend zum Thema Sozialkapital deutlich, wie wesentlich soziale Beziehungen für den Erfolg und die Gesundheit einer Gesellschaft sind. Im Zusammenhang mit dem »social brain« beschreibt er, dass Menschen nicht primär – wie seit Adam Smith und Charles Darwin als gegeben angenommen – auf Egoismus und Konkurrenz eingestellt sind, sondern vielmehr auf Kooperation und Resonanz. Das Gehirn belohnt gelungenes Miteinander durch Ausschüttung von Botenstoffen, die gute Gefühle und Gesundheit erzeugen. Der Kern aller menschlichen Motivation sind demnach gelingende soziale Beziehungen.⁶⁸

2.5.2. Das Sozialkapital der Unternehmerfamilie

Paul Sanchez-Ruiz et al. (2019, S. 131–132) beschreiben angelehnt an die Ressourcentheorie von Familienunternehmen (Habbershon und Williams 1999, S. 11–13), dass im Sozialkapital eine potenziell werthaltige Ressource durch die Einbindung der Familie in das Unternehmen liegt (vgl. auch Pearson et al. 2008, S. 956, 963). Dieses »Family Social Capital« hat exemplarisch positive Effekte auf den Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie oder die Etablierung gemeinsamer Ziele (Cabrera-Suárez et al. 2015, S. 147, 149, 156).

Sanchez-Ruiz et al. (2019, S. 133, 135) beschreiben angelehnt an Janine Nahapiet und Sumantra Ghoshal (1998, S. 244, 254) die relationale Dimension von Sozialkapital. Diese bezieht sich auf das Vertrauen, die Normen, das Commitment und die Identität der Familienmitglieder. Diese relationalen Faktoren, die zu einer geteilten Bindung entlang der Verwandtschaft führen und zu einem gegenseitigen Austausch motivieren (Sanchez-Ruiz et al. 2019, S. 133), werden mit Blick auf die soziale Ressource der Diversität von dem Repräsentanten der Unternehmerfamilie 3 in den Gesprächen hervorgehoben. Dieser beschreibt, dass das Familiennetzwerk der Unternehmerfamilie, aufgrund der großen Mitgliederzahl, eine hohe Diversität bietet:

»... also bei uns sind von diesen vielen Gesellschaftern viele auch wahnsinnig schlau, sind Professoren, also wirklich gute Leute. Wir haben einen sehr schlaunen Volkswirt-

68 Durch das Programm der OECD »Measuring Social Capital« wurde auch eine Initiative gesetzt, um möglichst allgemeingültige Messverfahren für die sozialen Wirkungskräfte zu finden (Scrivens und Smith 2013, S. 43 ff.).

schaftsprofessor, der das immer sehr theoretisch, sehr klug und auch volkswirtschaftlich vorgetragen hat.«⁶⁹

Dieser Beitrag zeigt angelehnt an die Ausführungen von Katuska Cabrera-Suárez et al. (2001, S. 44), dass die Familienmitglieder dieser Unternehmerfamilie offenbar ihr werthaltiges Wissen in unternehmensbezogene Diskussionen (z. B. auf Gesellschafterversammlungen) einbringen, wodurch Sozialkapital entsteht. Die Familie stellt eben aufgrund ihrer familialen Bindungen und des Vertrauens, der Stabilität und der gegenseitigen Abhängigkeit die ideale Umwelt dar, um dieses Kapital zu entwickeln (Coleman 1988, S. 109–110). Innerhalb der Gespräche werden weiterhin auch ökonomische Ressourcen des Sozialkapitals (Lin 1999, S. 33) durch den Repräsentanten der Unternehmerfamilie 4 benannt: »Es gibt ja nicht nur die Ausschüttung, sondern du kannst ein Konto beim Bankhaus der Familie haben und eine Kreditkarte, die hat auch nicht jeder.«

Der Vergleich des Familiennetzwerks mit einem besonderen Club durch den Repräsentanten der Unternehmerfamilie 4 führt zu einer Verbindung der These Bourdieus (z. B. 1980, S. 3), die Lin (1999, S. 32, 34) aufgreift, dass Sozialkapital ein *Klassenprivileg* der Unternehmerfamilie sei. Denn die Mitgliedschaft in dem sozialen Netzwerk und damit auch der Zugriff auf die besonderen Sozialkapitalressourcen basiert, wie der Repräsentant der Unternehmerfamilie 4 beschreibt, auf der klaren Abgrenzung der Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie. Solange die Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie nicht aufgelöst wird, hat das Sozialkapital den Charakter eines öffentlichen Gutes (Coleman 1988, S. 118), das von der Person in der Unternehmerfamilie frei genutzt werden kann. Veräußert das Familienmitglied allerdings seine gesamten Unternehmensanteile, wird das Sozialkapital zu einer Ressource, die auf das Familiennetzwerk limitiert ist.

Die folgende Grafik soll verdeutlichen, in welcher Weise und wie genau die Praxis »Familiennetzwerk und Sozialkapital der Unternehmerfamilie« die Treuhändermentalität auf Gesellschafterebene herstellt (siehe Abbildung 12).

69 Die Ressource der Diversität wird auch von Heiko Kleve im Rahmen der gemeinsamen Reflexion nochmals betont: »Möglicherweise, gerade durch die große Zahl, hat man eine hohe Diversität von ganz unterschiedlichen Personen mit ganz unterschiedlichen Professionen, so dass da gewisses soziales Kapital auch mit einhergeht. Man hat da Kontakte, die man sonst gar nicht hätte, die man nutzen kann, und das stiftet dann möglicherweise auch wieder Zugehörigkeit, Zufriedenheit, Emotionalität, was ganz wichtig ist.«

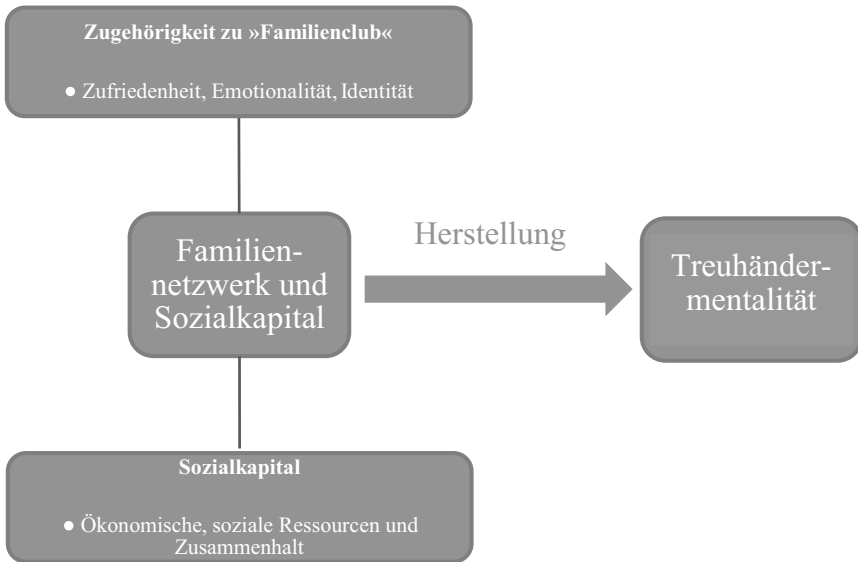


Abbildung 12: Familiennetzwerk und Sozialkapital als Doing der Treuhändermentalität (eigene Darstellung)

2.6. Vermögenskultur und Vermögenspraxis

Die Vermögenskultur und die gelebte Vermögenspraxis der Unternehmerfamilien stellen eine bedeutende emotionale Herstellungspraxis der Treuhändermentalität dar. Alle am Forschungsprojekt teilnehmenden Unternehmerfamilien betreiben gesellschaftliches sowie soziales Engagement durch zahlreiche etablierte Familienstiftungen und erfüllen damit die Anforderungen an diese besondere Form der Vermögenskultur, die Thomas Druyen beschreibt (Druyen 2007; 2011a).

Einige Förderschwerpunkte der etablierten Familienstiftungen sind in der folgenden Tabelle exemplarisch aufgelistet.

Tabelle 4: Förderschwerpunkte der Familienstiftungen

Unternehmerfamilie	Förderschwerpunkte
1	– Gesundheitswesen – Völkerverständigung
2	– Bildungsbenachteiligte Kinder und Jugendliche – Gestaltung von Integration
3	– Umweltschutz

(Fortsetzung)

Unternehmerfamilie	Förderschwerpunkte
4	– Benachteiligte Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene
5	– Demokratische Kultur – Prävention von Rechtsradikalismus
6	– Fortbildungsmaßnahmen für Lehrkräfte, Schulleitungen und Schulverwaltungen – Aktive und ehemalige Beschäftigte des Familienunternehmens (z. B. in finanziellen Notlagen)
7	– Kunst und Kultur – Bewegung und Gesundheit

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Familienstiftungen wurden in allen Fällen mithilfe des (privaten) Vermögens der Familiengeschafter gegründet, so dass diese Anteile an den Stiftungen halten. Das Spendenaufkommen wird u. a. aus Dividenden oder durch Darlehenskontoen finanziert. Die eingerichteten Stiftungen dienen nach Aussage der Unternehmerfamilie 7 in den Frage- und Antwortbögen dem Kapitalerhalt, da das Gesellschafterkapital über die Einbringung oder Schenkung im Sinne der Transgenerationalität erhalten bleibt und nicht durch die Erbschaftsteuer aufgezehrt wird (zu Familienstiftungen vgl. spezifisch Ward 2004, S. 107, 128–129; Kirchdörfer 2020, S. 11–12).

Die Frage nach einer Vermögenskultur formuliert erstmals Druyen, als er sich mit dem Phänomen des Älterwerdens beschäftigt (Druyen 2003, S. 28 ff.; 2007, S. 83 ff.). Für ihn ist der Begriff des Vermögens ausschließlich positiv konnotiert und er spricht hohem Alter die Rolle eines Vermögens zu, d. h. eines akkumulierten Vorrates an materiellen und immateriellen Ressourcen und Werten. Er kritisiert, dass das Vermögen der Lebenserfahrung in der Vergangenheit systematisch verschenkt wurde, und wirft die Frage auf, welche Stellung das Vermögen grundsätzlich in den gegenwärtigen postindustriellen Gesellschaften einnimmt und ob so etwas wie eine Vermögenskultur möglich wäre, die der Vergeudung entgegenzutreten könnte.

Nach Druyen (2011b, S. 7) gab es in der damaligen Reichtumsforschung keine systematische Analyse über Personen, die über mehr als zehn Millionen US-Dollar verfügten, so dass die Gruppe jener, die am meisten besitzen, im blinden Fleck der wissenschaftlichen Wahrnehmung lag. Aus diesem Anlass ist es ihm und seinem Forscherteam in den letzten Jahren gelungen, eine die Reichtumsforschung ergänzende Disziplin aufzubauen, die als »Vermögensforschung«⁷⁰ bezeichnet wird (vgl. hierzu speziell Druyen 2009, S. 8).

70 Thomas Druyen gilt als der Begründer der Vermögensforschung und leitete über viele Jahre

Druyen (2007, S. 35–36, 38, 192) beschreibt, dass es genügend Beweise für Menschen auf allen gesellschaftlichen Niveaus gibt, denen es gelungen ist, das zu tun, was sie wirklich *vermögen*. Die schiere Größe des Vermögens stellt für ihn dabei nicht mehr als einen Ausgangspunkt dar; entscheidend ist, wie Individuen über Ressourcen verfügen. Die Vermögensforschung dient in diesem Sinne der wissenschaftlichen Grundlegung philanthropischen Verhaltens und verantwortungsbewussten Handelns.

Druyen (2007, S. 38, 139, 192) unterscheidet zwei wesentliche Kategorien: Alles, was mit materiellen und zählbaren Aspekten (z. B. Geld, Besitz, Einkommen) im Zusammenhang steht, wird als »Reichtum« definiert. Unter den Begriff »Vermögen« fasst Druyen das, was der Einzelne mit seinem Kapital, welches ihm zur Verfügung steht, *vermag*. Vermögen, in welcher Ausprägung auch immer, kommt vom Begriff »etwas vermögen« und ist damit unmittelbar mit der menschlichen Handlungs- und Entfaltungsmöglichkeit verknüpft. Der Vermögensbegriff nach Druyen erlaubt nicht nur die Summe des materiellen Besitzes zu erfassen, sondern auch seine *qualitative* Verwendung und seine individuellen Voraussetzungen zu erforschen.

Anna Schor-Tschudnowskaja (2011, S. 32) beschreibt, dass der Bedeutung Gehalt von Vermögen bereits in der Frühzeit der deutschen Sprache auf einer Ebene angesiedelt war, die sich von Besitz und einem bloßen »Haben« abhob.⁷¹ Dabei ging es vorrangig um das Vorhandensein von Mitteln, die ein Subjekt *handlungsfähig* machen, wobei der Moment der Befähigung konstitutiv ist. Der Begriff Vermögen implizierte also ein aktives Element und war mit dem Begriff der »Möglichkeit« verwandt. Auf der Zeitachse war und ist der Begriff also der Zukunft zugewandt.

Unter den Begriff »Vermögenskultur« fasst Druyen (2007, S. 38–39, 65) die pragmatische Anwendung von Vermögen, also die Umsetzung der individuellen materiellen und geistigen Möglichkeiten. Er sieht es so, dass vermögend oder hoch vermögend zu sein ein Prädikat ist, das die Persönlichkeiten auszeichnet, die neben selbst gewählten Teilen ihres Reichtums auch ihre Fähigkeiten, ihr Knowhow, ihre Verantwortung und ihren Willen einsetzen, um die gesellschaftliche Entwicklung mitzugestalten. Druyen bringt also einen *konstruktiven* Vermögensbegriff ins Gespräch und in seiner Vermögenskultur werden »Haben« und »Sein« zu einander bedingenden Faktoren (vgl. ebd., S. 62). Vermögens-

das Institut für Vergleichende Vermögenskultur und Vermögenspsychologie an der Sigmund Freud PrivatUniversität Wien (Sigmund Freud PrivatUniversität 2021). Aktuell ist er der Leiter des Forschungsbereichs für Vermögenspsychologie und Transgeneracionales Vermögensmanagement am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU 2021).

71 Friedrich Kluge und Elmar Seebold (1999, S. 859) sehen den Ursprung des Begriffes »vermögen« vor dem 15. Jahrhundert, beziehen ihn aber auch noch auf das althochdeutsche »firmugan«, was »imstande sein« bedeutet.

kultur ist die grundsätzliche Wertschätzung und Umsetzung aller Arten von menschlichem Vermögen, die individuell, gesellschaftlich und global dazu beitragen, würdiges Mitglied einer Gesellschaft und der Weltgemeinschaft zu sein (Druyen 2011c, S. 307). Im vermögenskulturellen Zusammenhang werden unter den reinen Kulturbegriff eine Lebensform und die damit einhergehenden Deutungsmuster und sozialen Wissensvorräte gefasst (Schor-Tschudnowskaja 2011, S. 31).

Die Umsetzung der Vermögenskultur bezeichnet Druyen (2007, S. 68) als »Vermögenskulturpraxis« oder als »Vermögenspraxis«. Unter dem Begriff der »Vermögensethik« versteht er die positive Beurteilung und Akzeptanz menschlicher Fähigkeiten und Werte sowie den guten Willen, das Vermögen zu schützen und zu fördern. In diesem Zusammenhang vermittelt Ethik eine Vermögenspraxis, die mit Moral⁷² adäquat umgeht. Vermögensethik und Vermögenskultur verinnerlichen die Dimensionen von Haben und Sein gemeinsam (Druyen 2007, S. 212, 215–216).

Das Haben wird dabei als Chance, über Werte und Fähigkeiten zu verfügen, zu einer Ressource von Willen und Verantwortung. Das Bewusstsein des Habens entspricht damit der materiellen Seite der Vermögenskultur (Druyen 2007, S. 216). Die Bedeutung des Seins liegt angelehnt an Erich Fromm (2015, S. 34) im wahren individuellen Vermögen, also im »Werden«, in »Aktivität« und »Bewegung« und entspricht der immateriellen Seite der Vermögenskultur. Für den gegenwärtigen Menschen sieht Druyen die Aufgabe, Haben und Sein in einen dynamischen Zusammenhang zu bringen (Druyen 2007, S. 217). So kann Vermögen in Anlehnung an Rudolf Eisler (1904, S. 629) zu einer »Kategorie der Kraft« und zu einer »Wirkungs- und Seinsfähigkeit« im philosophischen Sinne werden. Schor-Tschudnowskaja (2011, S. 33) beschreibt diesbezüglich, dass sich ein Vermögender und ein Nicht-Vermögender nicht nur durch die Mittel, die zum Handeln befähigen, unterscheiden, sondern auch durch den Umstand, dass sich der Vermögende dieser Mittel und der damit verbundenen besonderen Möglichkeiten und potenziellen Ziele bewusst ist und den entsprechenden Willen zum Handeln entwickelt.

72 Bei der Definition von Moral greift Druyen (2007, S. 212) auf den deskriptiven Moralbegriff zurück und versteht diese als »die Gesamtheit der Werte und Normen, die eine kulturelle Gemeinschaft verbindlich anerkennt.«

2.6.1. Die besondere Verantwortung vermögender Unternehmerfamilien

Druyen (2007, S. 21) beschreibt die konstruktive Seite der Reichtums-Medaille als das verantwortungsbewusste und gestaltende Verhalten. Für Hannah Arendt (2002, S. 644) bedeutet Verantwortung zu wissen, dass man ein Beispiel setzt, dem andere folgen werden; so ändert man die Welt.

Der ehemalige Vorstandsvorsitzende der bauMax Aktiengesellschaft, Martin Essl (2011, S. 241–243, 250), der im Jahre 2007 den Essl Sozial Preis 2021 ins Leben gerufen hat und sich im großen Stil sozial, kulturell und ökologisch engagiert, legt dar, dass es möglich ist, Verantwortung zu übernehmen, wenn man sich nicht zurücklehnt und alles einfach geschehen lassen will. Für ihn geht es um eine aktive Lebensgestaltung und um eine verantwortungsvolle Lebensführung als Familienunternehmer und nicht um eine passive Lebenshaltung mit angehäuften Reichtum à la Dagobert Duck. Essl beschreibt die Tradition seiner eigenen Unternehmerfamilie als eine aktive Vermögenskultur⁷³, die auf einer protestantischen Ethik und Verantwortungsbewusstsein (Augustin 2009, S. 439–442) basiert und in jedem Fall transgenerational an seine eigenen Kinder weitergegeben werden soll. Aktive Vermögenskultur bedeutet für ihn, Verantwortung zu übernehmen und die eigenen Handlungen stets kritisch zu hinterfragen.

Am Beispiel von Essl wird deutlich, dass die Familie die Grundeinheit zur Gestaltung des zukünftigen geistigen und ökonomischen Kapitals einer Gemeinschaft bildet und damit, wie Druyen es formuliert, das Zentrum der Verantwortung darstellt. Ein familiäres Bewusstsein führt zur Setzung anderer unternehmerischer Prioritäten, da der Erhalt von Unabhängigkeit und die Sicherung eines langfristigen Überlebens im Vordergrund stehen. Die familiäre Lebensklugheit stellt die vermögenspraktischen Weichen. Die Familie ist die »Hüterin der Vermögen« und prägt die Vorstellungen von gutem Leben. Sie stellt den Ausgangspunkt einer Vermögensethik dar, die darüber nachdenkt, was die Menschen tun sollten, um in einer schwierigen Welt gut und vermögensfördernd zu handeln (Druyen 2007, S. 101–102, 104).

Die Forschungsergebnisse verdeutlichen im Hinblick auf die theoretischen Grundlagen, dass in dynastischen Unternehmerfamilien eine aktive Vermögenskultur existiert und ein hohes Bewusstsein für gesellschaftliche Verantwortung vorliegt, da eine Vielzahl von Familienstiftungen mit unterschied-

73 Ein aktuelles Beispiel für aktive Vermögenskultur ist die ehemalige Ehefrau des Amazon-Gründers, MacKenzie Scott. Sie spendete im Jahre 2020 rund sechs Milliarden US-Dollar für gute Zwecke, u. a. für Geschlechtergerechtigkeit, und stellt die Regeln der amerikanischen Philanthropie (vgl. speziell Krimphove 2011) auf den Kopf. Francesca Rattray (Leiterin einer texanischen Frauenrechtsorganisation) vermutet, dass Scott einen Teil der hohen Profite, die Amazon aufgrund der Coronapandemie einfuhr, wieder umverteilen und zurückgeben will (Mingels 2021, S. 66, 69).

lichsten Förderschwerpunkten existieren. Dies wird durch die vielfältigen Förderideen und das Kapital einer Vielzahl familiärer Gesellschafter ermöglicht.

2.6.2. Identität und Sinnstiftung durch Gemeinnützigkeit in Unternehmerfamilien

Das Handeln zum Wohle des Ganzen mit einer charakterlichen Festigkeit und dem bewussten Willen über eigene Interessen hinaus führt zu einer motivierenden Identitätsstiftung. Jede Form des konkreten Engagements hinterlässt Spuren sowohl in gemeinnütziger Hinsicht als auch im Selbstwertgefühl. In dieser motivierenden Sinnstiftung liegt ein unentwegtes Potenzial der Veränderung (vgl. Druyen 2007, S. 185, 197). Nach Arendt (2000, S. 360) und Schor-Tschudnowskaja (2011, S. 37) bekommen Menschen, die nicht nur ihre Privatinteressen verfolgen, sondern sich für die gemeinsame Welt interessieren und einbringen, »eine Stimme im Gang der Welt« (weltbildendes Handeln). Die Philosophie von Arendt lehnt sich damit an die von Aristoteles eingebrachte Vorstellung vom Leben, welches innerhalb der Polis »schöne Taten« hervorbringt, an (Arendt 1960, S. 19).⁷⁴ Franz Harnoncourt und Georg Starhemberg (2011, S. 301) sehen es so, dass die Bereitschaft, andere an den einem Individuum zufallenden Möglichkeiten und Vorteilen teilhaben zu lassen, auch zu persönlicher Zufriedenheit und Erfüllung führt.

Mit Blick auf Unternehmerfamilien ist auch die von Arendt (1960, S. 104) vertretene Auffassung, dass Eigentum und damit auch Unternehmenseigentum eine wichtige Voraussetzung für freies Handeln sind, von hoher Bedeutung. Eigentum vermag einem Menschen – anders als bloßer Reichtum – einen würdevollen Status zu verleihen. Diese Unterscheidung hebt die *persönlichkeitsbildende und identitätsstiftende Funktion des Eigentums*, das an die Welt bindet, hervor (vgl. Schor-Tschudnowskaja 2011, S. 39). In Anlehnung an die etymologische Eruiierung der Bedeutung von Vermögen (im Sinne von »imstande sein«) spricht Arendt (1960, S. 317) in Bezug auf das Eigentum von einer Mentalität, die einen Menschen »in Stand« setzt zu handeln.

Die am Forschungsprojekt teilnehmende Unternehmerfamilie 1 hat es verstanden, den Begriff der Bildung im vermögenskulturellen Zusammenhang richtig zu verstehen und anzuwenden. Bildung bedeutet nach Druyen (2007, S. 140–141) im vermögenskulturellen Zusammenhang (»Vermögensbildung«), das Vermögen des Einzelnen zu erschließen und zu veredeln. Nach diesem Verständnis gibt dem Menschen nichts mehr Selbstachtung und Würde als die

74 Das Handeln findet »innerhalb der Polis« statt, d. h. es ist nur in der Zuwendung zur Welt und auf der Grundlage von Zwischenmenschlichkeit möglich. Alle menschlichen Tätigkeiten sind bedingt durch die Tatsache, dass Menschen zusammenleben.

Förderung seiner spezifischen Anlagen. Es geht nicht darum, was die Menschen wissen, sondern darum, was sie aus diesem Handlungspotenzial herausholen können. Die Unternehmerfamilie 1 hat vor kurzer Zeit eine philanthropische Organisation gegründet, die es sich u. a. zum Ziel gesetzt hat, junge Frauen und Jugendliche in unterentwickelten Ländern durch einen Zugang zu Erziehung und Bildung (mit einem Schwerpunkt auf Wissenschaft, Technologie, Technik und Mathematik) zu stärken. Durch diese Form gesellschaftlichen und sozialen Engagements wird nicht nur potenziell »Vermögenden« die Möglichkeit gegeben, ihr Vermögen wahrzunehmen, sondern auch der nach Druyen so bezeichnete Wesenskern wirklicher Ungleichheit ein Stück weit beseitigt, der darin liegt, dass einer unüberschaubaren Zahl von Menschen verwehrt wird, ihr Vermögen überhaupt wahrzunehmen (vgl. ebd., S. 141).

Die Unternehmerfamilie 1 hat im Sinne des vermögenskulturellen Ansatzes auch verstanden, dass Gesundheit immer die notwendige Basis für die seelischen und produktiven Vermögen darstellt. Präventives Verhalten im Bereich von Gesundheit berücksichtigt sowohl persönliche als auch gesellschaftliche Ressourcen und ist in diesem Sinne ein konstruktives Mittel der Vermögenskultur (Druyen 2007, S. 180). Die o. g. philanthropische Organisation weiß dies vermögenspraktisch umzusetzen und fördert auch einen verbesserten Zugang zu innovativen Lösungen im Bereich der Gesundheitsversorgung, um die Gesundheit und das Wohlbefinden der Menschen zu verbessern und so das Leben in Ländern mit geringem oder mittlerem Einkommen und benachteiligten Gemeinden besser zu gestalten. Gesundheit scheint für die Unternehmerfamilie 1 nicht nur einen Selbstwert darzustellen, sondern sie hat sich, wie Druyen es formuliert, einen ethischen und präventiven Leitfaden gegeben, der sie in die Position eines aktiven Mitgestalters rückt (vgl. ebd., S. 181–182).

Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 5 berichtet während der gemeinsamen Gespräche, dass die familieneigene gemeinnützige Stiftung, die vordefinierte soziale Zwecke verfolgt (z. B. Prävention von Rechtsradikalismus), ein Integrationsmittel für die Familiengeschafter darstellt und als fester Bestandteil der Familie betrachtet wird: »Ist gemeinnützig und ist sehr Integrationsmittel für die Gesellschafter, ist ein wichtiger Bestandteil unserer Familie.« Zudem kann eine gemeinnützige Stiftung, wie Repräsentant a der Unternehmerfamilie 2 beschreibt, wenn die Familiengeschafter hinter dem Stiftungszweck und den Stiftungsgründern stehen, ein »Identifikationsvehikel« darstellen.⁷⁵ Die emotionale Bindung und damit auch die Treuhändermentalität eines Familiengeschafters kann also über eine gelebte Vermögenspraxis aufgebaut und nachhaltig gestärkt werden.

75 Repräsentant a der Unternehmerfamilie 2: »Das ist für die Familie auch ein Identifikationsvehikel.«

Das Interesse der Gesellschafter an einer Familienstiftung wird innerhalb der Gespräche besonders betont. Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 5 berichtet hierzu, dass es auf den Gesellschafterversammlungen gerade die Berichterstattungen über die Projekte der familieneigenen Stiftung seien, die besonders stark und gern genutzt werden: »Die Gesellschafterversammlung beginnt traditionell am Samstag um acht Uhr mit dem Bericht der Stiftung. Trotz der frühen Stunde wird das relativ stark genutzt.«

Auch den Begründern des gesellschaftlichen- und sozialen Engagements aus den Familien kommt mit Blick auf die Identifikation eine besondere Rolle zu. Sie stellen sozusagen die »role models« einer unternehmerfamilienspezifischen Vermögenskultur dar, wie der Repräsentant der Unternehmerfamilie 5 darlegt: »Ja, war sehr stark Hans und Mareike Esser, welche die entweder groß gemacht haben oder sogar ins Leben gerufen haben.« [Anm.: Die Namen wurden auf Wunsch des Familienrepräsentanten zum Zweck der Anonymisierung verändert.]

Mit Blick auf die theoretischen Grundlagen können Familienstiftungen als besondere unternehmerfamiliäre Handlungsdimension auf der einen Seite eine Zusammenarbeit und einen Austausch zwischen verschiedenen Gesellschaftergruppen ermöglichen und damit, durch die Ermöglichung von »kopräsenten« Zeiten, der ersten Grundform zur Herstellung von Familie (Jurczyk 2014, S. 61) dienlich sein. Auf der anderen Seite zielt eine aktive Vermögenskultur auch auf die zweite Grundform des Doing-Family-Ansatzes (Jurczyk und Meysen 2020, S. 29–30) ab, weil die gemeinschaftliche Wohltätigkeit auf Ebene des individuellen Gesellschafters zu einer familiären Identitätskonstruktion beiträgt.

Die aktive Vermögenskultur trägt damit auch der wesentlichen Aufgabe der Family Governance im Stadium der dynastischen Unternehmerfamilie Rechnung (Jaffe und Lane 2004, S. 87), da sie der Wahrung von Erhalt und Zusammenhalt der Eigentümer- und Familiengemeinschaft förderlich ist.

Wenn jüngere Mitglieder der Unternehmerfamilie ein besonderes Interesse für die aktuellen Themenbereiche der familieneigenen Stiftungen wie z. B. für die Prävention von Rechtsextremismus hegen, dann kann die aktive Vermögenskultur die Formierung des treuhänderischen Habitus (Bourdieu 1987, S. 122) beeinflussen: Stiftungen, an denen familiäre Gesellschafter beteiligt sind, können die Sozialisation der nächsten Gesellschaftergeneration mitbestimmen und dazu führen, dass auch jüngere Familienmitglieder gesellschaftliche Verantwortung übernehmen wollen. Sollte dies der Fall sein, besteht die Möglichkeit, dass familieneigene Stiftungen zu wesentlichen Bindungselementen für die jüngeren Familienmitglieder werden und den treuhänderischen Habitus, auch im Kontext des späteren Gesellschafterdaseins, formen.

Die folgende Grafik soll verdeutlichen, in welcher Weise und wie genau die Praxis »Vermögenskultur und Vermögenspraxis« die Treuhändermentalität auf Gesellschafterebene herstellt (siehe Abbildung 13).

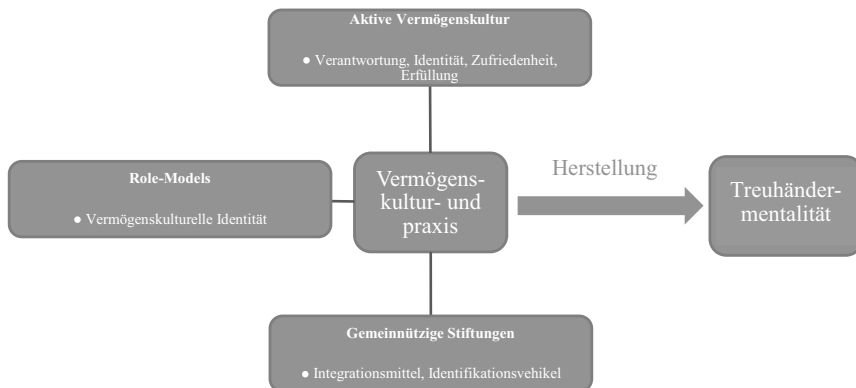


Abbildung 13: Vermögenskultur und Vermögenspraxis als Doing der Treuhändermentalität (eigene Darstellung)

2.7. Liberale Ansätze zur Veräußerung von Unternehmensanteilen

Eine weitere emotionale Herstellungspraxis des treuhänderischen Standpunktes in dynastischen Unternehmerfamilien, die aus den Gesprächen mit den Repräsentanten emergiert, sind gesellschaftsvertragliche Klauseln zur Veräußerung von Unternehmensanteilen, die sicherstellen, dass die Gesellschafter zu festgelegten Zeitpunkten oder jederzeit die Möglichkeit haben, ihren Anteil auf der Grundlage einer zeitlich vorgelagerten Unternehmensbewertung verkehrswertnah zu veräußern und das Unternehmen zu verlassen.

2.7.1. Grundlagen zum Ausstieg von Familiengeschaftern

Redlefsen (2004, S. 2, 110–111) beschreibt, dass der Ausstieg von Gesellschaftern in vielen Unternehmerfamilien eine latente Bedrohung für den Fortbestand des Familienunternehmens darstellt, wenn er nicht präventiv behandelt wird. Er legt dar, dass sich in der Anbahnungsphase des Ausstiegsprozesses unterschiedliche Motive herausbilden können, die zu einem späteren Ausstieg von Gesellschaftern führen können. Die Fungibilität der Unternehmensanteile ist damit, so sieht es auch Ralph Wiechers (2006, S. 435, 437), ein wichtiges Thema im Rahmen des Familienmanagements und es ist notwendig, dass die Unternehmerfamilie gemeinsam getragene Regelungen für den Fall aufkommender Verkaufswünsche entwickelt. Denn ein Ausstieg eines Familiengeschafter belastet das Gesamtsystem Familienunternehmen: Eine Belastung des Systems *Unternehmen* kann unmittelbar finanzieller Natur (z. B. durch Liquiditätsansprüche weicherer Gesellschafter) sein oder mittelbar durch die Handlungsweisen der

Beteiligten stattfinden, welche die Entwicklung des Unternehmens beeinträchtigen (z. B. Beeinträchtigung der Handlungsfähigkeit des Unternehmens durch Blockade kritischer Entscheidungen). Die Belastung der *Familie* kann aus der Emotionalität der ausstiegsbegleitenden Auseinandersetzungen ersehen werden (Redlefsen 2004, S. 121–122).

Die Nachfolge in den am Forschungsprojekt beteiligten Unternehmerfamilien ist nach Redlefsen (2004, S. 34) »evolutionärer Natur« (Lansberg 1999, S. 27 ff), d. h. der Übergabemodus basiert auf dem Prinzip der Gleichbehandlung der Erben (Egalität) und es liegt eine über die Generationen zunehmende Zersplitterung der Beteiligungsverhältnisse, aufgrund einer zunehmenden Zahl an Familiengesellschaftern, vor. Die Herausforderungen dieser zunehmenden Zersplitterung liegen nach Redlefsen (2004, S. 57–58) in erster Linie darin begründet, dass mehr Beteiligte im System auch eine theoretisch größere Heterogenität von Werten, Zielen und Interessen bedeuten: »familial ties are generally weaker in larger families« (Davis und Herrera 1998, S. 258). In dieser Arbeit liegt der Fokus ausschließlich auf dem Vollausstieg, d. h. das Unternehmen bleibt mehrheitlich in Familienhand und nur einzelne Gesellschafter verlassen das Unternehmen, und dem Teilausstieg, d. h. einzelne Gesellschafter geben einen Teil ihrer Beteiligung ab und die Anzahl der Gesellschafter bleibt gleich, aber die Beteiligungsverhältnisse innerhalb der Familie verschieben sich (Redlefsen 2004, S. 40).

Ein Leitsatz, der in der Literatur zu Familienunternehmen im Zusammenhang mit den Anteilen immer wieder hervorgehoben wird, lautet: »Die Gesellschafter sind ›rich on paper‹, aber zugleich ›poor on cash‹.« Dieser Satz verdeutlicht, dass der höchste Vermögenswert eines Gesellschafters, der zumeist die Beteiligung am Unternehmen ist, nur auf dem Papier existiert, da er oftmals nur eingeschränkt und unter Abschlägen handelbar ist und die Ausschüttungen im Vergleich zu den Anteilswerten relativ gering sind (Aronoff und Ward 2011b, S. 18; Rösen et al. 2021, S. 36). Dieses Verhältnis ist bei einer Vielzahl von Gesellschaftern dynastischer Unternehmerfamilien besonders ungleich und kann als ein finanzieller Nachteil, der aus der Zersplitterung der Unternehmensanteile im dynastischen Stadium resultiert, verstanden werden. Auch Wiechers (2006, S. 361) betont, dass die Familiengesellschafter aufgrund der gehaltenen Unternehmensanteile ausgesprochen vermögend sind, i. d. R. jedoch keinerlei Möglichkeit haben, über dieses Vermögen in gleicher Weise zu verfügen wie bei anderen Formen von Investitionen (z. B. bei Immobilien oder Wertpapieren). Denn die Hauptaufgabe eines verantwortungsvollen Familiengesellschafters besteht nach Elstrodt (2003, S. 101) eben nicht darin, das Recht der Anteilsveräußerung in Anspruch zu nehmen, sondern darin, dafür Sorge zu tragen, dass das Unternehmen in Familienhand bleibt und wertgesteigert an die nächste Generation weitergegeben wird.

Gerade in dynastischen Großfamilien existieren Anteilseigner, deren Anteile lediglich in Prozentbruchteilen oder sogar im Promillebereich liegen (Rüsen et al. 2021, S. 36). Vor allem für diese passiven Minderheitsgesellschafter können ein mangelnder Einfluss auf die Unternehmensstrategie und eine Risikopolitik, die von ihren persönlichen Interessen abweicht, ein Motiv für einen Ausstieg darstellen (Redlefsen 2004, S. 102). Obwohl diese zahlenmäßig kleinen Anteile wegen der Größenordnung eines Familienkonzerns rechnerisch oder bei einer Anteilsveräußerung sehr viel wert sind, ist das Gefälle zur tatsächlich gezahlten Ausschüttung relativ groß (Rüsen et al. 2021, S. 36).

2.7.2. Übersicht der Gestaltungsmöglichkeiten zum Gesellschafterausstieg

In der folgenden Tabelle sind die Gestaltungsmöglichkeiten der sieben Unternehmerfamilien für den Ausstieg von Familiengesellschaftern dargestellt.

Tabelle 5: Die Gestaltungsmöglichkeiten zum Gesellschafterausstieg

Unternehmerfamilie	Gestaltung Gesellschafterausstieg
1	<ul style="list-style-type: none"> – Verkauf: Jederzeit familieninterne Börse⁷⁶, Beteiligungsgesellschaft kauft nur in Notfällen – Bewertung: Durchschnittlicher Börsenkurs der letzten sechs Monate, bei »unvernünftiger Verschuldung« 50 % Abschlag, bei »schwerwiegenden persönlichen Gründen« 33 % Abschlag (Familiengremium entscheidet)
2	<ul style="list-style-type: none"> – Verkauf: Jederzeit familieninterne Börse, kein Aufkaufvehikel – Bewertung: Verkehrswertnah, monatlich
3	<ul style="list-style-type: none"> – Verkauf: Reguläre Kündigung nach 15 Jahren, jederzeit familieninterne Börse⁷⁷ – Bewertung: Verkehrswertnah, alle drei Jahre
4	<ul style="list-style-type: none"> – Verkauf: Kündigungsfrist ein Jahr, jederzeit familieninterne Börse, Kauf und Verteilung auf verbliebene Familiengesellschafter – Bewertung: Verkehrswertnah, alle zwei Jahre
5	<ul style="list-style-type: none"> – Verkauf: Nur stammesintern; wenn keine Abnahme, Kauf durch Beteiligungsgesellschaft und Verteilung auf verbliebene Familiengesellschafter – Bewertung: Ca. 50 % Abschlag, keine Bewertungsszenarien

76 Anteilsverkäufe kommen laut Unternehmerfamilie 1 sehr selten vor. Der Großteil der Anteile sei im Familienunternehmen gebunden und neben der Beteiligung besteht bei den Gesellschaftern kein nennenswertes Vermögen, um die zur Disposition stehenden Anteile sofort zu erwerben: »Es gibt de facto keinen Markt für die Anteile.«

77 Die Anteile werden bei regulärer Kündigung von den verbleibenden Familiengesellschaftern übernommen. Bei der familieninternen Börse besteht keine Verpflichtung zur Abnahme der Anteile. Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 3 beschreibt aber, dass er als Gesellschafter auch Anteile aufkauft: »Ich würde es tun, aber sie haben keine Verpflichtung.«

(Fortsetzung)

Unternehmerfamilie	Gestaltung Gesellschafterausstieg
6	<ul style="list-style-type: none"> - Verkauf: Familieninterne Börse jederzeit; wenn keine Abnahme, Kauf durch Beteiligungsgesellschaft und Verteilung auf verbliebene Familiengesellschafter - Bewertung: Verkehrswertnah, jedes Jahr
7	<ul style="list-style-type: none"> - Verkauf: Aktienbindungsvertrag mit 20-jähriger Laufzeit – Kündigungsfrist zwei Jahre (ordentliche Kündigung), Frist drei Jahre (Kündigung aus sonstigen Gründen), keine Frist (Kündigung aus außerordentlichen Gründen⁷⁸), »Kaskaden-Regel« - Bewertung: Börsenkurs, bei ordentlicher Kündigung kein Abschlag, bei Kündigung aus sonstigen/außerordentlichen Gründen 15 % Abschlag/kein Abschlag

Quelle: Eigene Darstellung.

Gestaltungsmöglichkeiten zum Gesellschafterausstieg stellen rückblickend auf die theoretischen Grundlagen Themenbereiche dar, die im Rahmen einer Familienstrategieentwicklung behandelt werden sollten. Es stellt insbesondere eine zentrale Aufgabe der Family Governance dar, geeignete Verfahren zum Gesellschafterausstieg zu institutionalisieren (Gersick et al. 1997, S. 53f.; Köllner et al. 2020, S. 203–204).

Für Familienunternehmen ist es häufig nur schwer zu akzeptieren, wenn die bislang ausschließlich von der Familie gehaltenen Unternehmensanteile zukünftig von Investoren außerhalb der Familie gehalten würden (Thomas 2002, S. 330–331; Wiechers 2006, S. 362). Daher nutzen gerade Familienunternehmen mit vielen Gesellschaftern die Möglichkeit, das Ausstiegsverfahren im Rahmen einer »familieninternen Börse« zu institutionalisieren (Redlefsen 2004, S. 59)⁷⁹. Die Vorteile einer solchen Börse zum Austausch von Anteilen unter den Familiengesellschaftern liegen nach Gersick et al. (1997, S. 53f.) und Alfred Oetker (1999, S. 100) in der Reduzierung potenzieller Konflikte und damit verbundener Ausstiegskosten. Redlefsen (2004, S. 60) legt dar, dass eine familieninterne Beteiligungsbörse nur funktionieren kann, wenn ein ausgewogener Markt aus Angebot und Nachfrage besteht, der wiederum eine gewisse Mindestzahl von Gesellschaftern voraussetzt, was in den untersuchten Unternehmerfamilien zweifellos erfüllt ist.

Alle Unternehmerfamilien, mit Ausnahme der Unternehmerfamilie 5, bieten dieses Verfahren zeitpunktunabhängig an. In der Unternehmerfamilie 7 gilt im Rahmen der Anteilsveräußerung zusätzlich die Beachtung der »Kaskaden-Regel«

78 Ein Grund für die außerordentliche Kündigung liegt z. B. vor, wenn ein Gesellschafter die Erbschaftsteuer nicht begleichen kann.

79 Redlefsen (2004, S. 59–60) beschreibt einen standardisierten Ablauf in sechs Schritten von der Äußerung der Ausstiegsabsicht eines Gesellschafters bis zum erfolgreichen Abschluss der Übertragung.

bzw. des »right of first refusal« (Elstrodt 2003, S. 101). Hier müssen die Anteile zuerst innerhalb des eigenen Stammes angeboten werden. Wenn dort keine Abnahmemöglichkeit besteht, können diese innerhalb der Unternehmerfamilie und, wenn dort keiner kaufen kann, auf dem freien Markt, d. h. an der Börse (z. B. bei einem institutionellen Investor), angeboten und gehandelt werden. Dieses Vorgehen wird auch »Marktschutzklausel« genannt. Nur in dieser Unternehmerfamilie bestünde in Anlehnung an Redlefsen (2004, S. 92, 117–118) potenziell die Möglichkeit, von einer familieninternen Lösung (»Family Buyout«) abzuweichen und den Anteil an einen familienexternen Käufer zu verkaufen. In allen anderen Fällen gilt eine familien- bzw. stammesinterne Andienungspflicht⁸⁰, die eine ungeprüfte Veräußerung der Beteiligung an Dritte unterbindet und als »Kernelement der Geschlossenheit« der Gesellschaft bezeichnet wird.

Aus den Gesprächen lassen sich weiterhin Praxen identifizieren, die bei einer Anteilsveräußerung dazu führen, dass keiner der »größeren Gesellschafter« aufgrund von höheren zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln oder im Zuge einer Kreditaufnahme die Möglichkeit bekommt, einen sofortigen Anteilserwerb im Rahmen der familieninternen Börse zu vollziehen. Von Seiten der Unternehmerfamilien wird darauf geachtet, dass den Kleinanlegern nicht gewissermaßen alles vor der Nase weggekauft wird. Diesbezüglich lassen sich große Gesellschafter bzw. Beteiligungsgesellschaften beobachten, die Anteile im Zuge einer Kaufmöglichkeit erwerben und anschließend quotal auf die anderen Gesellschafter verteilen (Redlefsen 2004, S. 59–60; de Visscher et al. 2011, S. 79–80). Die Vorzüge aus dem Unternehmensanteil werden also gleichmäßig im Sinne des familiären Gleichheitsideals über alle Gesellschafter verteilt, um eine Konzentration auf die zahlungskräftigsten Gesellschafter zu vermeiden, wie der Repräsentant der Unternehmerfamilie 6 in den Gesprächen darlegt:

»Ich habe dann immer auf alles geboten. Wenn einer alles bekommen hätte, dann hätte er es nicht bezahlen können. Das hätte dann einen gewissen Verdruss gegeben, wenn ›die Kleinen‹ gar nichts bekommen hätten. Auf der anderen Seite haben wir dann auch gesagt: Wir teilen es so zu, dass einer nicht einfach seinen Anteil wesentlich erhöhen kann.«

Die Unternehmerfamilie 7 hat auch eine besondere familiäre Tauschbörse für finanzielle Notlagen eingerichtet. Sie berichtet in den Frage- und Antwortbögen, dass Familiengesellschafter, die z. B. die anstehende Erbschaftsteuer nicht begleichen können, die Möglichkeit haben, einen Teil ihrer Anteile in einen »Aktienpool«, in dem sich gebundene Stammaktien als »Puffer« befinden, einzulegen. Dieses Verfahren ermöglicht den Gesellschaftern einen direkten in-

80 In der Praxis wird die Andienungspflicht durch Vinkulierungsklauseln gewährleistet (Hennerkes und Kirchdörfer 2015, S. 143).

nerfamiliären Anteilshandel und einen zeitnahen Liquiditätszufluss. Die Unternehmerfamilie unterstützt die einzelnen Gesellschafter in einer finanziellen Notsituation mit einem intelligenten Mechanismus, der das Unternehmen selbst keine Liquidität kostet. Der Aktienpool kann als ein Mechanismus verstanden werden, der im dynastischen Familienstadium die Zielsetzung der Family Governance unterstützt, den Gesellschafterkreis zusammenzuhalten (Jaffe und Lane 2004, S. 87).

Sofern ein Familienmitglied sein Ausscheiden aus dem Gesellschafterkreis bekundet, rüttelt dieses Thema nach von Schlippe et al. (2017, S. 136, 138) an den Grundfesten des Selbstverständnisses der Unternehmerfamilie und damit an ihrer Stabilität. Anteilsveräußerungen werden ungern akzeptiert und oft deutlich erschwert. Sie haben den Charakter eines Bruchs eines unausgesprochenen psychologischen Kontraktes oder werden als Verrat gedeutet. Wenn Verkaufsoptionen in Familienverfassungen geregelt sind, werden diese für die ausstiegswilligen Mitglieder oft durch Klauseln, die das Unternehmen vor einem zu großen Verlust schützen (z. B. zeitliche Streckungen und Abschläge auf den Wert des Anteils) gestaltet (Thomas 2002, S. 330; Schulze et al. 2003a, S. 181–182). Detlev Piltz (1994, S. 1021) spricht diesbezüglich von einer »Gesellschafterdisziplinierung«.

Nach § 738 (1) Satz 2 BGB hat aber jeder Gesellschafter, der – freiwillig oder unfreiwillig – aus einer Gesellschaft ausscheidet, grundsätzlich Anspruch auf eine Abfindung. Ihm ist »dasjenige zu zahlen, was er bei der Auseinandersetzung erhalten würde, wenn die Gesellschaft zur Zeit seines Ausscheidens aufgelöst worden wäre«. Redlefsen (2004, S. 93, 97) legt dar, dass der Modus zur Ermittlung dieses Wertes gesetzlich nicht eindeutig geregelt ist und die Gesellschafter daher einen großen Ermessensspielraum haben. Viele Unternehmerfamilien entschließen sich daher, eine Abfindungsklausel in ihre Satzung/Familienverfassung aufzunehmen, welche die Bewertung der Beteiligung im Fall des Ausscheidens regelt. Zur Bestimmung des satzungsgemäßen Abfindungswertes der Beteiligung stehen in der Unternehmenspraxis diverse Methoden zur Verfügung.⁸¹ Ähnlich einer Kündigungsfrist kann als weitere fungibilitätsmindernde Maßnahme im Gesellschaftervertrag eine Staffelung der Auszahlung des Abfindungsbetrages vereinbart werden, die durch die mangelnde Verfügbarkeit des Kapitals für den weichenden Gesellschafter auch einen Zinsverlust bringen kann, sofern hierfür keine zusätzlichen Regelungen in der Satzung getroffen wurden.

Ein gutes Exempel für Bewertungs- und Auszahlungsmodi mit dem Charakter einer Ausstiegsbarriere liefert die Unternehmerfamilie 5. Hier wird qua Gesell-

81 Michael Fröhlich (1997, S. 24) sowie Peter Bömelburg und Matthias Popp (1998, S. 680–683) beschreiben verschiedene Bewertungsansätze wie z. B. das »Buchwertverfahren«, »Substanzwertverfahren«, »Stuttgarter Verfahren«, »Ertragswertverfahren« und den »Börsenkurs«.

schaffervertrag auf den tatsächlichen Wert des Anteils zum Veräußerungszeitpunkt ein hoher Abschlag (ca. 50 Prozent) erhoben. Auch eine Kommunikation von externen Bewertungsszenarien findet nicht statt, da für den Verkauf von Unternehmensanteilen ein verbindlicher Wert festgelegt ist: »Wenn verkauft werden muss, dann ist es zu einem sehr restriktiven Preis, momentan ungefähr das Siebenfache der Einlage.« (Repräsentant der Unternehmerfamilie 5) Zudem erfolgt keine Direktauszahlung, sondern die Auszahlung wird über drei bis vier Jahre gestreckt.⁸² Die Unternehmerfamilie 6 stellt das drastische Gegenbeispiel dar: Einmal pro Jahr wird eine Unternehmensbewertung durchgeführt und der Anteil kann zu einem verkehrswertnahen Wert veräußert werden. Das Geld für den Anteil bekommen die ausgeschiedenen Gesellschafter nach einer Aussage des Repräsentanten der Unternehmerfamilie 6 »innerhalb von vier Wochen«.

Bei mehreren der beteiligten Familienunternehmen sind auch Teilausstiege möglich, um z. B. persönliche Projekte wie Existenzgründungen zu ermöglichen (von Schlippe et al. 2017, S. 138–140). Die Unternehmerfamilie 7 vertritt in den Frage- und Antwortbögen den Standpunkt, dass der Gesellschafter besser nur einen kleinen Teil der Firmenbeteiligung gegen einen Abschlag veräußert, anstatt das Familienunternehmen komplett zu verlassen. Dies würde dem »Gesaminteresse der Familie und dem Aktienbindungsvertrag entgegenstehen«, da ein Familienmitglied so »gezwungen« wäre, das Unternehmen mit allen Anteilen zu verlassen, obwohl ein Teilverkauf ausreichend wäre. Auseinandersetzungen über Teilverkäufe werden hier bewusst vermieden, damit diese am Ende nicht dazu führen, dass der komplette Unternehmensanteil veräußert wird.

2.7.3. Die paradoxe Wirkung von Freiheiten beim Anteilsverkauf

Wenn im Folgenden die liberalen Ansätze zur Veräußerung von Unternehmensanteilen als eine emotionale Herstellungspraxis der Treuhändermentalität beschrieben werden, bezieht sich dies auf Gestaltungsmöglichkeiten, bei denen es nicht nur eine Angebotsmöglichkeit für die Anteile im Gesellschafterkreis gibt (familieninterne Börse), sondern auch eine Abnahmegarantie (z. B. in Form einer Beteiligungsgesellschaft, welche die Anteile kauft). Die aus dem Diskurs gewonnenen Erkenntnisse unterstützen die These des »Graceful Pruning«⁸³ von Ward (2004, S. 69f., 111f.): »I find ironically, that the more freedom of exit is available, the less family members will fight for it or even exercise it.«

Jill Thomas (2002, S. 332–333) sowie Hennerkes und Kirchdörfer (2015, S. 96) sehen es ähnlich, wenn sie darauf verweisen, dass die emotionale Bindung der

82 Repräsentant der Unternehmerfamilie 5: »Um die Familie zusammenzuhalten, versuchen wir so weit wie möglich die Leute dazu anzuhalten, ihre Anteile nicht zu verkaufen.«

83 Die deutsche Übersetzung würde vermutlich »höflicher Schnitt« lauten.

Gesellschafter an ihr Familienunternehmen am ehesten dann aufrechterhalten wird, wenn der »Hard Fact« im Gesellschaftervertrag existiert, dass ein Austritt aus der Gesellschaft jederzeit möglich ist. Ward (2004, S. 69) führt aus, dass Unternehmerfamilien oftmals fälschlicherweise versuchen, das Familienunternehmen zu schützen, indem sie es für ausscheidungswillige Familiengesellschafter durch niedrige Anteilsbewertungen und lange Auszahlungsperioden unattraktiv machen, den Eigentümerkreis zu verlassen. Eine »Entmutigung von der Erlösung als Familiengesellschafter (discouraging redemption)« ist nach den von Ward untersuchten Unternehmerfamilien aufgrund der hohen Abfindungen und des damit einhergehenden Mangels an Wachstumskapital für das Unternehmen verständlicherweise sinnvoller. Diese Aussage trifft auf die börsennotierten Unternehmen des Samples zu, bei denen die Anteile in den letzten Jahren um ein Vielfaches gewachsen sind: *»Die Börsennotierung hat eine große Bedeutung, da sich die Bemessungsgrundlage dadurch massiv erhöht hat, bei unserem Unternehmen vermutlich circa 10-fach höher.«* (Unternehmerfamilie 1)

Kormann (2013, S. 188–189) bezeichnet das Familienunternehmen in diesem Zusammenhang als »eingesperrtes Vermögen« oder als »Vermögensknast«⁸⁴. Mit dieser Formulierung wird unterstrichen, dass das Vermögen dem einzelnen Gesellschafter faktisch nicht zur Verfügung steht, sondern in der »Truhe des Gemeinschaftsbesitzes« weggesperrt ist. Die Ausschüttungen sind damit das einzige Medium, durch das ein Gesellschafter etwas von dem Vermögen, welches im Unternehmen gebunden ist, zu Gesicht bekommen kann. Kormann führt einerseits auf, dass diese Einschränkungen den Vorteil haben, dass das in dem Unternehmen gebundene Vermögen langlebiger ist und nicht durch den Einzelnen »verschwendet« werden kann. Dies sei vergleichbar mit dem »Disziplinierungseffekt«, dem Versicherungs- oder Bausparer unterliegen, die das Vermögen nicht oder nur eingeschränkt ausgezahlt bekommen. Andererseits sei es nachteilig, wenn ein Gesellschafter nie eine Kompetenz zum Vermögenserhalt, wie jeder Besitzer eines kleinen Privatvermögens, entwickeln muss. Denn letztere würden die Grundkategorien des Vermögensmanagements kennen und sich über die Risikokonzentration und die fehlende Fungibilität der Anteile im Klaren sein.

Ein Beispiel für eine Unternehmerfamilie, welche die Daumenschrauben bei verkaufswilligen Familiengesellschaftern (Wiechers 2006, S. 362) etwas fester angezogen hat, ist die Unternehmerfamilie 1. Hier besteht faktisch mit Blick auf den immens hohen Börsenkurs der Anteile nicht die Möglichkeit, diese im fa-

84 Eine Formulierung, die auch von dem Repräsentanten der Unternehmerfamilie 3 in den Gesprächen verwendet wird: *»...dann haben wir die Vermögensknast-Situation, wo ich nicht weiß, ob ich wieder rauskomme.«*

miliären Gesellschafterkreis zu verkaufen, und ein Verkauf an Familienexterne ist nicht vorgesehen.

Die Forschungsergebnisse verdeutlichen, dass eine »aktive Entscheidung«, wie sie der Repräsentant b der Unternehmerfamilie 2 nennt, bzw. die Sicherheit, dass man als Familiengeschafter seine Anteile zu festgelegten Zeitpunkten, ggf. sogar jederzeit veräußern kann, die individuelle Entscheidung sichert, im Unternehmen investiert zu bleiben. Heiko Kleve spricht in den gemeinsamen Gesprächen passend hierzu von »Exit sichert Commitment.« Ward (2004, S. 69, 111) sieht es passend, dass vorausschauende Familien paradoxerweise einen vollkommen anderen Ansatz wählen und bereits auf kleinen Evolutionsstufen Familiengeschafter sogar zu einem Anteilsverkauf ermutigen. Diese Familien sind der Auffassung, dass es auf lange Sicht einfacher ist, weniger familiäre Eigentümer zu managen, und sie wissen, dass es ab einem bestimmten Punkt Familienmitglieder geben wird, die ihre Anteile verkaufen wollen. Auf einer erweiterten Evolutionsstufe formalisiert und implementiert die Unternehmerfamilie einen Prozess (Thomas 2002, S. 330), der es Familiengeschaftern erlaubt, einige oder alle Anteile zu verkaufen.

Das Konzept »Graceful Pruning« adressiert nach Ward (2004, S. 111) das interpersonale Emotionsthema von Verwandten, in Unternehmerfamilien kein Teil des Systems Unternehmen zu sein, aber trotzdem von den anderen Familienmitgliedern finanziell angemessen kompensiert zu werden, wenn sie ihren Anteil verkaufen. Auch aus den Gesprächen geht hervor, dass diese Thematik eine bedeutende Rolle innerhalb der Unternehmerfamilien spielt. Beim Thema Anteilsverkäufe, dies betont der Repräsentant der Unternehmerfamilie 3, wird auf einen fairen Umgang in der Familie gesetzt. Er vertritt als Familienoberhaupt die Ansicht, dass es einen »unfamiliären« Charakter hat, wenn ausscheidende Gesellschafter, gerade mit kleinen Anteilen, unter Wert abgefunden werden und dadurch sozusagen von den anderen Geschaftern »gefuchst« werden: »Früher war derjenige, der rausging, immer der Schuft, völlig wurscht, welche Gründe das hatte, und das war wirklich falsch. Heute würde ich umso mehr sagen: Das ist falsch in der Familie.«

Innerhalb der Familien wird dieses Konzept überwiegend positiv aufgenommen, da am Ende tatsächlich, wenn die Verkaufsmöglichkeit bestand, so schildert es der Repräsentant der Unternehmerfamilie 4, nicht viele Familiengeschafter verkauft haben und die Anteile auch gern von den Verbleibenden zurückerworben wurden.⁸⁵ Freiheiten beim Anteilsverkauf, als Gegenentwurf zum Vermögensknast, haben also nicht zwingend die Wirkung, dass alle Familienge-

85 Repräsentant der Unternehmerfamilie 4: »Bei den Verkäufen in den letzten 10 bis 15 Jahren war es so, dass die Nachfrage deutlich größer war als das Angebot, also wir waren dann x-fach am Unterzeichnen.«

sellschafter unmittelbar ihre Anteile veräußern wollen, sondern geben den individuellen Gesellschaftern paradoxerweise ein Gefühl von Sicherheit: »Die Philosophie dahinter ist: Die Tür weit aufmachen. Jeder kann gehen, wenn er will, aber die Sicherheit, dass ich das jederzeit kann, hält die Leute eigentlich bei der Stange. Ist genau umgekehrt.« (Repräsentant der Unternehmerfamilie 4)

Die Ergebnisse verdeutlichen im Hinblick auf die theoretischen Grundlagen, dass die »Gesellschafterfreiheit« bei der Verkaufsentscheidung, also die Sicherheit, den familiären Gesellschafterkreis jederzeit verlassen zu können, eine Herstellungspraxis im Sinne der zweiten Grundform von Doing Family (Jurczyk und Meysen 2020, S. 29–30), darstellt, welche die Kohäsion innerhalb der Unternehmerfamilie steigert.

De Visscher et al. (2011, S. 27, 78) sprechen diesbezüglich von einem »inversen Effekt«, der bei den Familiengesellschaftern dann auftritt, wenn von Seiten der Unternehmerfamilie regelmäßig Anteilsrückkaufprogramme angeboten werden, bei denen die Anteile zum Verkauf an die anderen Familienmitglieder und, wenn sich dort kein Käufer findet, dem Unternehmen angeboten werden können. Ward (2004, S. 69, 70) sieht es passend, dass Familien, die den Verkauf von Unternehmensanteilen stark einschränken, eher dazu beitragen, dass sie die Eigentümer verärgern statt diese an das Familienunternehmen zu binden. Auf die Familie können solche Konzepte einen schlechten Einfluss haben, da verärgerte Eigentümer Wut, ggf. sogar Hass gegen die Familienmitglieder hegen, die sie von der Anteilsveräußerung abhalten wollen. Dies könne so weit gehen, dass es zu Entscheidungsblockaden kommt oder dass Rechtsstreitigkeiten im Eigentümerkreis ausgefochten werden. Die Familie sollte einen ausscheidungs-willigen Gesellschafter lieber heute abfinden und nicht noch länger warten, bis der Wert seines Unternehmensanteils noch weiter gestiegen ist, so die Meinung des Autors. Denn ein Unternehmen wird so, auch wenn die finanzielle Kompensation scheidender Gesellschafter hoch ist, ganz sicher besser wachsen können als mit der Zufriedenheit unzufriedener Eigentümer.

Ein gutes Beispiel für ein liberales Konzept zur Anteilsveräußerung, das de Visscher et al. (2011, S. 78–79) ähnlich beschreiben, lässt sich in der Unternehmerfamilie 4 beobachten. Hier haben die Gesellschafter im Rahmen einer familieninternen Börse jederzeit die Möglichkeit, ihre Unternehmensanteile auf der Grundlage einer alle zwei Jahre durchgeführten verkehrswertnahen Unternehmensbewertung anzubieten. Wenn die Anteile dort nicht abgenommen werden können, besteht die Möglichkeit, zum nächsten Jahresende zu kündigen. In diesem Fall erfolgt ein Kauf der Anteile durch eine Beteiligungsgesellschaft und der Ausscheidungswillige bzw. die Ausscheidungswilligen können das Unternehmen verlassen.

Für Ward (2004, S. 69–70, 111–112) würde dieses Konzept vermutlich ein gutes Beispiel für ein gelungenes Graceful Pruning darstellen. Die Unternehmerfamilie

ermöglicht hier den Verkauf von Unternehmensanteilen auf der Grundlage eines »fairen Gesellschafterwertes« und kommt dem Gesellschafter zuvor, bevor er sein Verlangen nach dem Ausstieg selbst kundtun möchte. Ward betont, dass dieses Wissen der Familiengeschafter typischerweise dazu führt, dass sie sich weniger um ihre persönliche Sicherheit und ihre Freiheit sorgen. Vielmehr wird die Entschlossenheit gestärkt im Familienunternehmen investiert zu bleiben: »Paradoxically, the easier it is to sell, the less desire to sell.«

Vor allem geht es beim Graceful Pruning nach Ward (2004, S. 157) darum, dass die veräußerungswilligen Gesellschafter nicht durch die anderen Familienmitglieder stigmatisiert werden. Das Konzept darf als konstruktiv betrachtet werden und verfolgt folgenden Leitgedanken: Es ist besser, die Eigentümerschaft auf die Familienmitglieder zu beziehen, die gemeinsame Ziele und Werte haben und dadurch das Unternehmen weiterentwickeln können. Diese liberalen Konzepte werden in den Gesprächen sogar von den Familienoberhäuptern unterstützt, die wie Repräsentant a der Unternehmerfamilie 2 aus Familien stammen, in denen Gesellschaftern weniger Freiheiten bei der Anteilsveräußerung eingeräumt werden: »*Pass mal auf, wenn du kein Treuhänder sein willst, dann ›feel free‹. Das ist schon ein interessantes Argument.*«

Zudem werden in mehreren der teilnehmenden Unternehmerfamilien von Seiten der Familiengremien regelmäßig Informationen über externe Bewertungsszenarien und die Verfahren der Unternehmensbewertung sowie über die jeweiligen Werte der Anteile im Gesellschafterkreis kommuniziert. Diese »Bewertungsoffenheit« trägt vermutlich auch dazu bei, dass sich die Familiengeschafter, sofern eine Veräußerungsmöglichkeit und eine Garantie für die Abnahme der Anteile gegeben sind, fair und ehrlich behandelt fühlen.

Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 3 verweist allerdings aufgrund seiner eigenen Erfahrung darauf, dass die Wirkung der Einführung einer liberalen Regel von der wirtschaftlichen Situation abhängt, in der sich das Familienunternehmen befindet: Befindet sich das Unternehmen zur Zeit der Einführung in einer wirtschaftlich stabilen Lage, werden wahrscheinlich weniger Gesellschafter die Ausstiegsmöglichkeit nutzen. Umgekehrt, so hat er es erlebt, kann bei wirtschaftlichen Schief lagen und Krisen davon ausgegangen werden, dass Einzelne ihren Anteil veräußern, weil sie Liquidität retten wollen: »*In der Krise sind wir natürlich alle rausgegangen, so nach dem Motto: Wir sind da auf dem ›sinkenden Schiff, da retten wir nochmal was.*«

2.7.4. Die Individualisierung der Familiengeschafter

Bei den Möglichkeiten zum Ausstieg aus dem Familienunternehmen und dem Diskursstandpunkt Treuhändermentalität verhält es sich gerade bei der aktuellen Gesellschaftergeneration, so die Annahme der Gesprächsteilnehmer, genau

umgekehrt: Die Situationen der »Goldenen Käfige« (des »Vermögensknastes«) wird eher als gefährdend für die Treuhändermentalität eingestuft. Innerhalb der Gespräche verwendet Heiko Kleve diesbezüglich den Begriff vom »neuen Zeitgeist« der Gesellschafterkreise: »In den jüngeren Generationen nimmt die Idee der Treuhänderschaft etwas ab. Hat das was mit der Anteilsgröße zu tun? Oder hat das etwas mit einem neuen Zeitgeist zu tun, der sozusagen durch die Gesellschaft reinkommt?«

Obwohl der Begriff nicht explizit von den Forschungsteilnehmern angesprochen wird, liegt es nahe, eine Verbindung zur Individualisierungstheorie aus der Soziologie aufzubauen. Diese Theorie wird bereits in den 1980er Jahren von Ulrich Beck in die Debatte um den sozialen Wandel in der modernen Gesellschaft eingebracht. Für Beck bedeutet Individualisierung u. a. die Herauslösung des Einzelnen aus seinen traditionellen Klassen- und Versorgungsbezügen der Familie und auch die Herausbildung sehr unterschiedlicher Familienorganisationen, wie z. B. der Trend zum Single-Dasein (Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2021).

Beck (2008, S. 305) spricht von einem »Meta-Wandel« der Familie. Er legt dar, dass die klassische Normalfamilie der westlichen Gesellschaft zwar nicht verschwunden sei, es daneben aber vielfältige andere gleichberechtigte Formen von Familien gibt, so dass die Norm oder das Leitbild der Normalfamilie seinen Geltungscharakter verliert. Kurt Lüscher (1994, S. 19) sieht dies ähnlich, wenn er sagt, dass in den letzten Jahrzehnten Veränderungen sowohl des Familienverhaltens als auch des Familienverständnisses stattgefunden haben, so dass sich aktuell ein Nebeneinander unterschiedlicher Formen, für die jeweils geltend gemacht wird, dass sie gleichberechtigt sind oder sein sollten, zeigt (Normalisierung von Diversität).

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass mehrere Unternehmerfamilien dem Bedürfnis der familiären Gesellschafter Rechnung tragen, sich aus dem traditionellen Verständnis der Unternehmerfamilie herauszulösen, und diesen die Freiheit bei der Veräußerung ihrer Unternehmensanteile gewähren. Sie erkennen und akzeptieren angelehnt an das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2021) den bei einzelnen Familienmitgliedern stattgefundenen Wertewandel und dass diese für ihre Biografie zunehmend selbst verantwortlich und auch nicht länger von den »Versorgungsbezügen« der Großfamilie abhängig sein wollen.

Damit verdeutlichen die Ergebnisse auch, dass die Unternehmerfamilien im Einklang mit den Anforderungen an die Normalisierung von Diversität arbeiten (Beck 2008, S. 305). Sie wissen, dass es für ihre Angehörigen nicht ausschließlich das Modell »Familiendynastie« oder »große Unternehmerfamilie« gibt, sondern dass diese als eigenständige Individuen wahrgenommen werden wollen und nicht nur als »Glied einer Kette« (Redlefsen 2004, S. 63), das über sein Vermögen nicht eigenständig verfügen darf. Dies zeigt sich besonders deutlich, wenn Ge-

sellschafter im Investmentbereich oder in der Vermögensverwaltung bestimmte Kompetenzen besitzen und ein Interesse haben, das Geld des Anteils, selbst bei einem Verlust, frei zu setzen:

»Das ist so eine Grundrechnung, die in immer mehr Köpfen, gerade der »Jüngerer«, Platz ergreift, und das ist ein neues Problem. Ein Gesellschafter rechnet sich ganz einfach aus: »Ich hätte lieber die 40 Millionen, selbst wenn ich einen Abschlag dafür hinnehmen muss, weil ich dann wesentlich mehr von dem Geld habe.« (Repräsentant a der Unternehmerfamilie 1)

Ein reflektierender Blick auf die theoretischen Grundlagen zeigt, dass der neue Zeitgeist die großen Gesellschaftergruppen der dynastischen Unternehmerfamilien in »Treuhänder« und »Liberale« spaltet: Die älteren Generationen vertreten eher den treuhänderischen Standpunkt und pochen bedingungslos auf den Erhalt und die Weitergabe der Anteile, während die jüngeren Generationen eigene Entscheidungen zum Umgang mit den Anteilen treffen wollen.

Dieser beschriebene Wandel im Gesellschafterkreis, der möglicherweise auf eine zunehmende Individualisierung zurückzuführen ist, wird auch durch die Frage- und Antwortbögen bestätigt: In den aktuellen und heranwachsenden Gesellschaftergenerationen gibt es laut Unternehmerfamilie 1 tendenziell mehr Personen mit wirtschaftlicher Ausbildung, welche die Wertentwicklung des im Unternehmen gebundenen Vermögens (und des Sekundärvermögens) hinterfragen.

In Anlehnung an Beck (2008, S. 307) deuten die liberalen Konzepte der Anteilspolitik die Erkenntnis und die Akzeptanz von reflexiven Lebensstilen und individualisierten Lebenswegen innerhalb der Unternehmerfamilien an. Und genau diese Erkenntnis und Akzeptanz machen diese Konzepte zu einer wichtigen emotionalen Herstellungspraxis der Treuhändermentalität. Denn dadurch, dass jedem Familienmitglied seine eigene Sinn- und Identitätsfindung frei überlassen wird, entsteht eine besondere Bindung an den Gesellschafterkreis.

2.7.5. Erhalt des Status als Familienmitglied nach Anteilsveräußerung

Durch die Verknüpfung unternehmerischer und familiärer Sphären besteht in Familienunternehmen die Möglichkeit oder die »Gefahr«, dass eine rechtliche Abwanderung als Gesellschafter aus dem Unternehmen emotional einer Abwanderung aus der Familie gleichgesetzt wird (Kets de Vries 1996, S. 38 ff; Redlefsen 2004, S. 29). In diesem Fall vereinbaren Familien vertraglich, dass jemand der seine Anteile verkaufen möchte, auch aus der Familie ausgeschlossen wird (Wiechers 2006, S. 435).

Eine derartige Regelung lässt sich in der Unternehmerfamilie 1 beobachten. Durch eine (vollständige) Kündigung von Familiengeschaftern wird hier

nicht nur die rechtliche Eigentümerschaft aufgegeben, sondern auch der Status als Familienmitglied, d. h. durch die Kündigung erfolgt ein gleichzeitiger Ausschluss aus den Systemen Eigentum und Familie: »Bei Kündigung geht Status als Familienmitglied verloren, auch die Nachkommen verlieren ihren Status als Familienmitglied, außer sie waren zum Zeitpunkt des Ausscheidens bereits Gesellschafter.«

Ward (2004, S. 69) legt im Hinblick auf derartige Regelungen dar, dass Familienmitgliedern so das Gefühl gegeben wird, dass sie nicht mehr länger Teil der Unternehmerfamilie sind, wenn sie ihre Anteile veräußern. Nach Redlfsen (2004, S. 99) erhöhen diese Regelungen die psychologischen Ausstiegsbarrieren von Familiengeschaftern, vor allem wenn diese ihre persönliche Identität über die Verbindung mit dem Familienunternehmen definieren: »Familiengeschafter, die einen zu großen Teil ihrer Identität über ihre Verbindung mit dem Unternehmen definieren, können sich unfähig fühlen, das Unternehmen zu verlassen, da dies bedeuten würde, auch ein Teil von sich selbst aufzugeben.«

Drei der am Forschungsprojekt beteiligten Unternehmerfamilien bieten demgegenüber an, dass komplett ausgeschiedene Gesellschafter ihren Status als Familienmitglied erhalten können.⁸⁶ Die Unternehmerfamilie 7 bietet exemplarisch weiterhin Partizipationsmöglichkeiten auf Gesellschafter-, Unternehmens- und Familienveranstaltungen an, so dass hier die Möglichkeit besteht, an Gesellschafterversammlungen teilzunehmen, allerdings mit der Einschränkung, dass die jeweilige Familiengeschafterin sich nicht mehr an den dort stattfindenden Abstimmungen beteiligen kann: »Bei uns kann man auch ohne Anteile die Stellung eines Gesellschafters quasi fortführen.« Die Unternehmerfamilie 3 hat sogar vor einigen Jahren entschieden, einen vom Unternehmen unabhängigen Familienverein zu gründen, da sich zahlreiche ausgeschiedene Gesellschafter immer noch stark mit der Familie verbunden fühlten. Durch die Gründung des Vereins sollte der Automatismus durchbrochen werden, dass Mitglieder der Familie, die anders gelagerte Vermögensinteressen verfolgen, aus der Familiengemeinschaft ausgeschlossen werden.

Die Gesellschafter verlassen in den o. g. Beispielen nur den Regelkreis des Eigentümers. Familie bleibt aber Familie, auch wenn man kein Gesellschafter mehr ist. Ein gutes Beispiel für derartige Regelungen liefert Ward (2004, S. 57) mit der katalanischen Unternehmerfamilie Codornú, die im Weingeschäft tätig ist. Im Jahre 1983 bekam ein »mit dem Geschäft unzufriedener Stamm« die Möglichkeit, seine Unternehmensanteile an das Unternehmen zu veräußern und sein eigenes Weingut aufzubauen. Die freundschaftlichen Beziehungen mit den ausscheidenden Familienmitgliedern werden aber von Seiten der damaligen

⁸⁶ Dies sind die Unternehmerfamilien 2, 3 und 7. Die anderen Familien liefern leider keine Angaben mit Blick auf die Gesellschafterstellung nach einer Anteilsveräußerung.

Vorstandsvorsitzenden Familiengesellschafterin Maria del Mar Raventós aufrechterhalten: »I think it's a nice thing – to be able to make the distinction between what is the job or what is the company and what is the family. They are quite different things.«

Für die Treuhändermentalität lässt sich festhalten, dass ein bereits ausgeschiedener Gesellschafter über die weitere Partizipationsmöglichkeit an Veranstaltungen und den Familienverein die Möglichkeit bekommt, wieder eine Beziehung zu dem Gesellschafterkreis aufzubauen. Sofern ein erneuter Anteilserwerb und damit eine Wiedereinstiegsmöglichkeit in den Eigentümerkreis möglich ist, könnte ein ausgeschiedenes Familienmitglied so dazu angehalten werden, seine Anteile zurückzuerwerben.

In der Unternehmerfamilie 7 ist es auch tatsächlich dazu gekommen: Ein Familienmitglied, dessen Eltern einer Verlängerung des Aktienbindungsvertrages nicht zustimmten, hatte seine Anteile zurückerworben und ist mit seinen Kindern wieder in den Gesellschafterkreis eingetreten, wie die Repräsentantin der Unternehmerfamilie darlegt: »*Wir haben ein gewisses Vermögen, aber das ist nicht vom Himmel gefallen, sondern eigentlich ist das mit einem Unternehmen und einer Familie verbunden. Er ist dann wieder eingetreten. Das spielt alles mit rein.*« Dieses Beispiel zeigt, dass auch der Erhalt des Status als Familienmitglied zusammen mit der Möglichkeit des Wiedereinstiegs eine Herstellungspraxis für eine erneute Treuhänderschaft sein kann (Wiederherstellung des treuhänderischen Standpunktes).

Obwohl beide Möglichkeiten ihre Daseinsberechtigung haben und nachvollziehbar sind, sei an dieser Stelle betont, dass ein Ausschluss aus der Unternehmerfamilie die Wiederherstellung des treuhänderischen Standpunktes nicht ermöglichen kann. Über diesen Aspekt sollten sich die für die Family Governance verantwortlichen Personen bei der Einführung einer solchen Regelung in jedem Fall bewusst sein.

Der Erhalt des Status als Familienmitglied und auch die Möglichkeit des Wiedereinstiegs in den familiären Gesellschafterkreis zählen sowohl auf die zweite Grundform des Doing-Family-Ansatzes (Jurczyk und Meysen 2020, S. 29–30) ein als auch auf die zentrale Zielsetzung der Family Governance im dynastischen Familienstadium (Jaffe und Lane 2004, S. 87), da die Entscheidung über den Verkauf der Anteile von Seiten der verbleibenden Gesellschafter respektiert wird und nichts an dem Status als Familienmitglied ändert. Die familiäre Kohäsion bleibt somit erhalten.

Die folgende Grafik soll verdeutlichen, in welcher Weise und wie genau die Praxis »Liberale Ansätze zur Veräußerung von Unternehmensanteilen« die Treuhändermentalität auf Gesellschafterebene herstellt (siehe Abbildung 14).

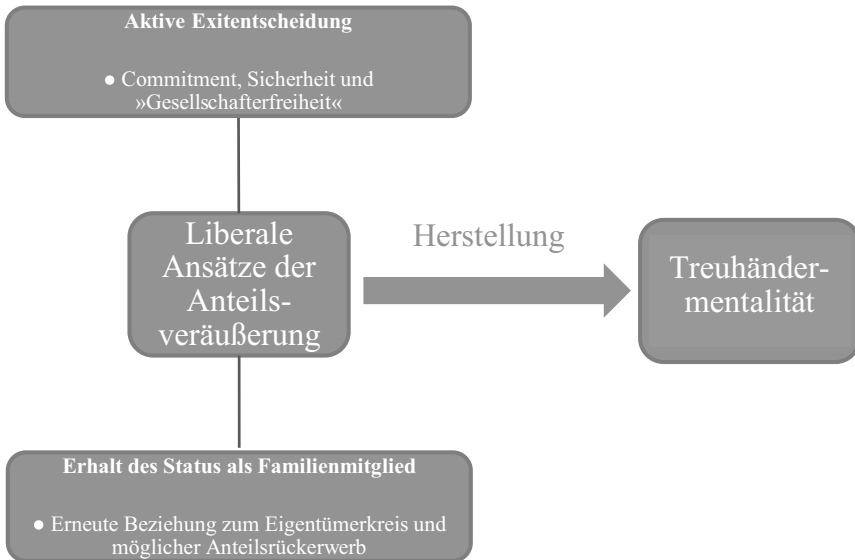


Abbildung 14: Liberale Ansätze der Anteilsveräußerung als Doing der Treuhändermentalität (eigene Darstellung)

3. Personelle Herstellungspraxen der Treuhändermentalität

Die personellen Praxen stellen die Treuhändermentalität über Personen, die in wichtigen Gremien des Familienunternehmens vertreten sind, her.

3.1. Stewards, Bewahrer und Galionsfiguren

Die erste Kategorie nimmt die Personen in den Fokus, die in den Aufsichts- oder Familiengremien den Vorsitz übernehmen. Diese Personen binden die Gesellschafter über ihre Rolle als »Steward« und »Bewahrer« sowie als »Galionsfigur« der Familie personell an das Familienunternehmen.

3.1.1. Die Bedeutung der personellen Zusammensetzung von Gremien

Familienunternehmen haben nach James Davis et al. (2010, S. 1108) Charakteristiken und Themen, die sich von anderen Unternehmen deutlich unterscheiden. Neben Steuer-, Nachfolge- und Governancethemen müssen sie sich effektiv mit vergangenen, aktuellen und zukünftigen Familienmitgliedern und insbesondere mit deren Werten auseinandersetzen.

Die Positionen in der Governance, die durch die Familienmitglieder besetzt werden, sind nach Kormann (2014, S. 23) für die Unternehmensentwicklung wichtiger als die Positionen in der Unternehmensführung selbst. Mit zunehmender Unternehmensgröße und Anzahl von Eigentümern errichten viele Familienunternehmen ein freiwilliges Beratungs- und Kontrollgremium, selbst wenn sie nicht gesetzlich dazu verpflichtet sind. Dieses als Beirat (auch Unternehmensrat) bezeichnete Gremium ist das Bindeglied zwischen den Gesellschaftern und der Geschäftsführung und kann – anders als der gesetzlich stark reglementierte Aufsichtsrat – konkret auf die individuellen Bedürfnisse eines Familienunternehmens zugeschnitten werden (Felden et al. 2019, S. 344). Ein Beirat wird nach Kormann (2014, S. 23) im Auftrag der Inhaber tätig, so dass die im Gremium vertretenen Familienmitglieder die Verbindungsglieder (»interlocking pins« in der Terminologie der Organisationstheorie) zwischen der Ebene der Gesellschafter und dem Führungssystem der Unternehmung bilden.

Familiengremien sollten primär mit Familienmitgliedern besetzt werden, sofern die notwendige Kompetenz dafür bei diesen vorhanden ist. Der Anspruch eines guten Abbildes der Familienmitglieder erfordert eine ebenso heterogene Zusammensetzung wie in der Unternehmerfamilie selbst (Felden et al. 2019, S. 365). Lansberg (1999, S. 305–306) verweist zudem darauf, dass die Mitglieder genügend Kontakte zu anderen Familienangehörigen und Gesellschaftern haben müssen. Unter Familiengremien im engeren Sinne werden die Familienversammlung, der Familienrat, der Gesellschafterausschuss und im weiteren Sinne auch der Stiftungsrat verstanden (Felden et al. 2019, S. 366).⁸⁷

Nick Wilson et al. (2013, S. 1370, 1384) finden im Zuge ihrer Untersuchungen zu bestimmten Aspekten der Gremienheterogenität in Familienunternehmen heraus, dass die Rolle der Gremienzusammensetzung einen ultimativen Einfluss auf die Richtung des Unternehmens und auf die Sicherstellung von dessen Überleben als unabhängige Einheit hat. Die Gremienzusammensetzung und -charakteristiken in Familienunternehmen können insofern als einzigartig betrachtet werden, als dass sie vergleichsweise höhere Human- und Sozialkapitalressourcen vorweisen. Familienunternehmen sind daher dazu in der Lage, »stärkere« Gremien mit Mitgliedern, die ein höheres Human- und Sozialkapital vorweisen können, zu konstruieren.

Isabelle Le Breton-Miller und Miller (2013, S. 1392) argumentieren, dass die familiäre Einbindung (»family involvement«) in den unterschiedlichen Evolutionsstufen des Lebenszyklus von Familienunternehmen die Socioemotional-

87 Da die Entfaltung dieser Herstellungspraxis unabhängig davon ist, ob es sich um ein Beratungs- und Kontrollgremium oder um ein Familiengremium handelt, wird in den folgenden Ausführungen nicht weiter zwischen den Gremien differenziert, sondern vereinfacht von »Gremien« gesprochen.

Wealth(SEW)-Prioritäten der Unternehmerfamilie formt. Diese SEW-Prioritäten determinieren umgekehrt die Arten der Gremien im Familienunternehmen. Jede Evolutionsstufe hat also typische Firmen- und Familiencharakteristiken, welche die SEW-Prioritäten der familiären Eigentümer beeinflusst. Nach Berrone et al. (2012, S. 262–264) berücksichtigen die SEW-Prioritäten der Unternehmerfamilie den Wunsch nach familiärer Kontrolle und Einfluss, die Identifikation der Familienmitglieder mit dem Unternehmen, den Erhalt sozialer Bindungen zwischen den Familienmitgliedern, die emotionale Bindung der Familienmitglieder an das Unternehmen und die dynastische Nachfolge. Diese Prioritäten können die Chancen und Herausforderungen, denen sich ein Gremium stellen muss, maßgeblich formen, so dass die Gremienzusammensetzung sozioemotionale und ökonomische Anforderungen managen muss (Le Breton-Miller und Miller 2013, S. 1392).

Im »cousin consortium«, das hinsichtlich der Gesellschafteranzahl sogar noch unter der Evolutionsstufe der Unternehmerfamilien aus diesem Sample liegt, wird die Governance des Familienunternehmens zunehmend komplizierter und auch die Möglichkeit von konfliktären Agenden der Familienmitglieder erhöht sich stark (Le Breton-Miller und Miller 2013, S. 1395). Beim Übergang zu dieser Stufe nehmen die familiären sozialen Bindungen nach und nach ab. Es gibt Mitglieder unterschiedlicher Familienstämme, die nicht so sozial integriert sind wie die von anderen Nukleusfamilien, und es kann sehr schnell zu Konflikten kommen (Schulze et al. 2003b, S. 475, 480; Le Breton-Miller und Miller 2013, S. 1395).

Gómez-Mejía et al. (2007, S. 109, 129) und Le Breton-Miller et al. (2011, S. 708–709, 718) sehen es passend, dass die Einbindung von zu vielen Familienmitgliedern mit ungleichen Zielen dazu führen kann, dass das Familienunternehmen auf seinem wirtschaftlichen Pfad »entgleist«, u. a. weil Konsens hinsichtlich strategischer Entscheidungen durchkreuzt wird, was zu einer Beeinträchtigung der Langlebigkeit führen kann. In den Gremien sollten auf dieser Evolutionsstufe nach Le Breton-Miller und Miller (2013, S. 1395) in jedem Fall alle Familienstämme fair repräsentiert sein, um die Harmonie und das Interesse am Unternehmen aufrechtzuerhalten und noch weiter zu steigern.

In einer dynastischen Unternehmerfamilie stellen Gremien das Herzstück der Gesellschafterbetreuung dar. Da die Bindung der meisten Gesellschafter an Unternehmen und Familie auf dieser unternehmerfamiliären Entwicklungsstufe eher als gering eingestuft werden kann (Köllner et al. 2020, S. 196–197), kommt den Gremien sowohl als Verbindungspunkt zum Unternehmen als auch für die Vernetzung der familiären Gesellschafter untereinander (Anlaufpunkt für Gesellschafter- und Familienbelange) eine umso höhere Bedeutung zu (vgl. hierzu auch Kleve et al. 2020, S. 521).

3.1.2. Gremiumsvorsitzende und externe CEO als Bewahrer

Die Gesellschafter bringen nach Kormann (2014, S. 23–24) aus drei Gründen ein besonderes Engagement für ihre Aufgaben in einem Gremium auf: Erstens betrifft die Entwicklung des Unternehmens und der Familie ihr Vermögen und ihre Reputation in der Öffentlichkeit. Zweitens haben sie, aufgrund einer früheren Tätigkeit im oder einfach durch die langjährige Nähe zum Familienunternehmen, besondere Kenntnisse über den Zustand des Unternehmens und seine Entwicklung. Drittens können sie oft viel mehr Zeit für diese Aufgabe einsetzen; nicht selten ist ihre Mitgliedschaft in einem Gremium ein Berufersatz. Aus diesen Gründen, so sieht es Kormann, ziehen die Gremienmitglieder des Gesellschafterkreises ein erhöhtes Selbstwertgefühl aus ihrer Aufgabe. Dieses unterstützt wiederum ihr hohes Engagement und ihre intensive Mitarbeit.

Der Gesellschafter-Vorsitzende des Gremiums spielt hierbei, dies zeigt die Auswertung der gemeinsamen Gespräche deutlich, eine entscheidende Rolle für dessen Erfolg im Familienunternehmen (Felden et al. 2019, S. 351). Denn dieser nimmt die Rolle eines in der Stewardship-Theorie so bezeichneten »Stewards« an, sofern er eine persönliche Befriedigung (Motivation) und eine angemessene Reputation verspürt und persönlich an das Unternehmen gebunden ist (Ward 2004, S. 22, 73; Davis et al. 2010, S. 1093). Im Rahmen der Datenauswertung kann allerdings kein (für die Theorie typisches) Stewardship-Verhalten (»stewardship behavior«, Davis et al. 2010, S. 1094 ff.) eines geschäftsführenden Gesellschafters identifiziert werden, sondern der Vorsitzende der Gremien aus der Unternehmerfamilie 3 zeigt diese besonderen Charaktereigenschaften und tritt in seiner Vorsitzfunktion als »Bewahrer«⁸⁸ der Unternehmerfamilie auf:

»An der Spitze brauchen wir ›Bewahrer‹. Ich glaube, ich kann meinen Job ganz gut, weil ich Bewahrer bin. Ich bin wahrscheinlich nicht so ein guter Unternehmer, da sind ›die Operativen‹ besser. Aber wenn wir das weiter machen wollen, brauchen wir Bewahrer.«

Rima Bizri (2016, S. 134, 140) beschreibt passend hierzu das Konzept vom »familial stewardship« als eine Handlung des Kümmerns gegenüber der Familie, auf der die unternehmerische Entscheidungsfindung, die auch durch die Gremienvorsitzenden beeinflusst wird, im besten Interesse der Familie gründet. Dieses Konzept fokussiert damit mehr auf die Familie als auf die Vermögensgegenstände des Unternehmens. Die Familienmitglieder, die in diesem Konzept angesprochen werden, teilen nach Allan Discua Cruz et al. (2013, S. 21) eine gemeinsame Vision im Hinblick auf das Familienunternehmen und agieren als Bewahrer der familiären Interessen.

88 Uwe Rittmann und Dominik von Au (2020, S. 3) verwenden die Begriffe »Bewahrer« und »Steward« in ihrer Studie über NextGens in Familienunternehmen synonym.

Der Vorsitzende eines Beratungs- und Kontrollgremiums hat nach Kormann (2014, S. 31, 33, 57) die hervorgehobene Position eines Repräsentanten der Familie, der diese vor der Geschäftsführung des Unternehmens und in der Öffentlichkeit als »Gesicht der Familie« vertritt. Zudem sorgt er i. d. R. ergänzend zu seiner Vermittlerrolle kraft seines Amtes dafür, dass der Kontakt zwischen dem familiären Gesellschafterkreis und dem Gremium erhalten bleibt, und leistet so als Verbindungsglied zwischen Gesellschaftern und Gremium »familiäre Bindungsarbeit«. Weiterhin versuchen diese Familienvertreter laut Kormann auch durch Information und Dialog die Bindung der Gesellschafter an das Unternehmen zu stärken, also »Investor-Relations-Pflege« (ähnlich wie bei börsennotierten Unternehmen) zu betreiben. Hier wird dann i. d. R. von Seiten der Vorsitzenden auf der Gesellschafterversammlung eine besonders überzeugende und emotional ansprechende Kommunikation, z. B. über die Glimpse der Unternehmensentwicklung, geleistet, um die Bindung der Familiengesellschafter an das Unternehmen zu festigen.

Im Hinblick auf die theoretischen Grundlagen stellen »Bewahrerpraxen« unternehmerfamilienpezifische Praxen zur Herstellung von Familie dar, die den Charakter von Care-Praxen im Sinne des Doing-Family-Ansatzes (Jurczyk und Meysen 2020, S. 31–32) haben. Die Investor-Relations-Pflege, die oben angesprochen wird, könnte als eine Handlungsdimension dieser »Sorge« um die familiären Beziehungen zum Unternehmen verstanden werden, die der zweiten Grundform des Doing-Family-Ansatzes (Jurczyk und Meysen 2020, S. 29–30) gerecht wird.

Die Bewahrer können auch einen Beitrag zur Steuerung der kommenden Gesellschaftergeneration, im Sinne des Konzeptes der Gouvernamentalität (Beljan 2020, S. 328), in Richtung einer Treuhänderschaft leisten. Sie können treuhänderische Denk- und Verhaltensweisen vermitteln und damit auch die treuhänderische Habitusformierung (Bourdieu 1987, S. 122), die im Rahmen der Sozialisation der nächsten Generation stattfindet, fördern.

Die Stewardship-Theorie lässt sich nach Davis et al. (2010, S. 1093–1094) deswegen so gut auf Familienunternehmen anwenden, da das Management des Unternehmens vollkommen unabhängig von der Eigentümerfamilie sein kann (aktive Eigentümerfamilie), die das organisationale Vermögen besitzt. Ein familienexterner Chief Executive Officer (CEO) stellt diesbezüglich einen guten Steward dar, wenn er ein Entscheidungsfinder ist, der die familiären Vermögensgegenstände verwaltet, um ein gesundes und stärkeres Unternehmen an zukünftige Generationen weiterzugeben.

Aus den Aussagen des Repräsentanten der Unternehmerfamilie 3 in den gemeinsamen Gesprächen geht hierzu passend hervor, dass es doch einen erheblichen Einfluss auf die Bindung der Gesellschafter an das Unternehmen hat, wenn es familienexterne CEO gibt, die sich selbst auch als Familienunternehmer, also als Bewahrer der Familie, Organisation und des familiären Eigentums sehen:

»Unsere ›Super-Geschäftsführer‹, die wir hatten, waren immer die, die sich voll als Unternehmer gefühlt haben, das Unternehmen zu ihrem gemacht haben.« Dieser Wettbewerbsvorteil, den Davis et al. (2010, S. 1094) beschreiben, und damit auch die Herstellungspraxis für den Diskursstandpunkt Treuhändermentalität basieren auf den situationalen Mechanismen, die mit dem Stewardship-Verhalten einhergehen.

Die Ergebnisse verdeutlichen im Hinblick auf die theoretischen Grundlagen, dass externe CEO im Stadium der dynastischen Unternehmerfamilien für die familiären Gesellschafter eine besondere Rolle spielen. Die Bedeutung dieser Personen, welche die Geschäfte der Familie lenken, scheint für die Gesellschafter sehr hoch zu sein. Vor dem Hintergrund, dass sich dynastische Unternehmerfamilien i. d. R. als aktive Eigentümerfamilien (Rüsen et al. 2012, S. 97) verstehen, ist dies eine wichtige Erkenntnis.

Davis et al. (2010, S. 1095) finden heraus, dass das Wertecommitment als ein »supporting mechanism« positiv mit der Stewardship in Familienunternehmen assoziiert ist. Der Begriff Wertecommitment kann nach Harold Angle und James Perry (1981, S. 4–5) als die Identifikation und Anpassung an das Unternehmen verstanden werden, spezifisch an die Überzeugungen und Werte, die dieses repräsentiert. Frank Hoy und Trudy Verser (1994, S. 15) argumentieren, dass Familienmitglieder in einem Unternehmen viel mehr durch die einzigartigen Werte der Familie beeinflusst sind als Nicht-Familienmitglieder. Diese Argumentation gilt als schlüssig, da Familienmitglieder an beides (Unternehmen und Familie) gebunden sind, während nichtfamiliäre Angestellte nur eine Bindung an das Unternehmen haben. Letztere können aber auch die Werte der Familie annehmen und gleichzeitig die Werte des Unternehmens im Zuge ihrer operativen Tätigkeit teilen. Statistisch gesehen ist »Blut dicker als Wasser«, dies zeigt die Untersuchung der Forscher, aber auch nichtfamiliäre Angestellte (wie z. B. ein familienexterner CEO) weisen ein hohes Wertecommitment auf (Davis et al. 2010, S. 1098, 1109).⁸⁹

Sofern das familienexterne Management die doppelte Verantwortung für die Familie und das Unternehmen wahrnimmt, kann angelehnt an Davis et al. (2010, S. 1110) davon ausgegangen werden, dass die Familiengesellschafter erkennen, dass die Manager des Unternehmens gute Stewards der Unternehmerfamilie sind. Genau an dieser Stelle beginnt diese Herstellungspraxis ihre Wirkung zu entfalten: Die Gesellschafter spüren, dass sich familienexterne Manager in den Dienst der Gesellschafterfamilie stellen und dieser hinsichtlich Vergütungen und Vorteilen aus dem Unternehmen den Vortritt lassen. Sofern Manager diese Stewardship-Verhaltensweisen in ihrer Person gebündelt haben, das Werte-

89 Ein möglicher Grund dafür könnte der Prozess kultureller Angleichung sein (Davis et al. 2010, S. 1109).

commitment für das Familienunternehmen aufbringen können und sich damit, wie es der Repräsentant der Unternehmerfamilie 3 beschreibt, selbst als Familienunternehmer fühlen, stellen sie einen zentralen Bindungsfaktor für die Mitglieder der Gesellschafterfamilie dar: »Leute, die so unternehmerisch denken und trotzdem auf unserer Ebene sind.«

Der Gremiums vorsitzende oder der familienexterne CEO könnte zusätzlich für die einzelnen Familiengeschafter eine Person sein, die den Charakter einer »Galionsfigur« hat, weil sie die Unternehmerfamilie durch ihre Person repräsentiert und verkörpert. Eine spezifische »interpersonelle Rolle«⁹⁰ einer Managerin, die Henry Mintzberg (1973) identifiziert, ist die Rolle der Galionsfigur (»the figurehead role«, Kuhne und Donaldson 1995, S. 155). Diese Rolle rührt nach Hamzah Altamony et al. (2017, S. 922) von dem Stand und der Autorität her, die ein Posten als Manager mit sich bringt. In der Rolle einer Galionsfigur agieren Manager als Symbole ihrer Organisation, repräsentieren ihre Organisation nach innen und nach außen und führen bei bestimmten Veranstaltungen den Vorsitz, um die organisationalen Verfahrensweisen bzw. Prozesse zu würdigen (Kuhne und Donaldson 1995, S. 155). Die Galionsfigur hat damit nach Altamony et al. (2017, S. 922) eine symbolische und soziale Verantwortung.

Die Galionsfiguren der Unternehmerfamilien demonstrieren die sozialen Elemente ihrer Rolle, indem sie an bestimmten Aktivitäten wie Gremientreffen oder gemeinsamen Abendessen im Gesellschafterkreis teilnehmen und bei diesen den Vorsitz führen, unabhängig davon, welchen weiteren Zweck diese Aktivitäten haben. Sie zeigen bei den verschiedensten familiären Aktivitäten Präsenz, um diesen Würde und Priorität zu verleihen, und heben dadurch hervor, wie wichtig es ist, an gemeinsamen Treffen teilzunehmen. Vor allem sind sie aber durch ihre vielen verschiedenen Funktionen öffentlich sichtbar und bei wichtigen Versammlungen visuell repräsentativ (angelehnt an Kuhne und Donaldson 1995, S. 155).

Die Galionsfiguren strahlen damit nach Colleen Schwarz (2015, S. 497–498) und Altamony et al. (2017, S. 922) ein Bild von Autorität und Reputation aus. Sie repräsentieren angelehnt an Gary Kuhne und Joe Donaldson (1995, S. 157) als Sprecher (»spokesman«) der Familie das Wertesystem dieser an Außenstehende und schaffen so Glaubwürdigkeit. Für den einzelnen Familiengeschafter stellen die Galionsfiguren der Unternehmerfamilie damit Personen dar, zu denen sie aufsehen und die sie bewundern können.⁹¹

90 Mintzberg beschreibt, dass die Managerarbeit aus zehn Rollen, die in drei Gruppen unterteilt werden können, besteht: Interpersonelle Rollen (Gruppe 1), Liaison- bzw. Bindungsrollen (Gruppe 2), Informationelle Rollen (Gruppe 3, Altamony et al. 2017, S. 920).

91 Eine dieser besonderen Galionsfiguren ist Elisabeth »Liz« Mohn, die ehemalige Familiensprecherin des Medienkonzerns Bertelsmann. Isabell Hülsen et al. (2021, S. 68–71) widmen ihr im »Spiegel« einen Artikel, in dem sie als »die Mutter der Nation« bezeichnet wird.

Die folgende Grafik soll verdeutlichen, in welcher Weise und wie genau die Praxis »Stewards, Bewahrer und Galionsfiguren« die Treuhändermentalität auf Gesellschafterebene herstellt (siehe Abbildung 15).



Abbildung 15: Stewards, Bewahrer und Galionsfiguren als Doing der Treuhändermentalität (eigene Darstellung)

3.2. Die Vertrauensstifter

Die zweite personelle Herstellungspraxis der Treuhändermentalität bezieht sich auf das Verhältnis der Familiengeschafter zu den Mitgliedern der operativen Ebene und der Kontrollebene des Unternehmens. Sie lässt sich ausschließlich aus den Aussagen des Repräsentanten der Unternehmerfamilie 6 herleiten. Dieser betont in den gemeinsamen Gesprächen, dass das Interesse eines Familiengeschafter am Unternehmen stark durch das Vertrauensverhältnis zu den Chief Executive Officers (CEO) und den Aufsichtsräten beeinflusst wird:

»Das Einzige, was man braucht, ist das Vertrauen der Geschafter. Die gucken auf den Aufsichtsratsvorsitzenden, ob der Familie oder fremd ist, ist egal, und die gucken auf einzelne Aufsichtsratsmitglieder, die sie auch kennenlernen sollten. Und ansonsten kennen sie dann noch den Geschäftsführer, den CEO und die anderen.«

Da das Vertrauensverhältnis zu einem Familienmitglied als grundsätzlich anders einzustufen ist und ein großer Teil der Führungs- und Aufsichtsgremien in den sieben Familienkonzernen dieses Samples auch aus familienexternen Persönlichkeiten besteht, liegt in den folgenden Kapiteln der Fokus auf diesen Persönlichkeiten.

3.2.1. Gründe für familienexterne CEO und ihre Persönlichkeit

Familienunternehmen stehen nach Astrachan et al. (2002, S. 2) vor internen und externen Herausforderungen in einer Umwelt mit zunehmender geschäftlicher Konkurrenz. Technologie, Industrieexpertise und Globalisierung sind hier nur einige von vielen Faktoren, die eine stärkere Reaktionsfähigkeit zum langfristigen Überleben fordern. In dieser Wettbewerbsumwelt sind gut ausgebildete, erfahrene familienexterne Chief Executive Officers (CEO) entscheidend für das Wachstum und das Überleben vieler Familienunternehmen (Blumentritt et al. 2007, S. 321; Kelleci et al. 2019, S. 31). Für Astrachan et al. (2002, S. 2) erfordert dieser Umstand einen Wechsel im traditionellen Denken dieser Unternehmen. Ein Erhalt des »familiären Sinnes« im Unternehmen, wenn die Familie dieses nicht mehr eigenständig führt, erfordert eine präzise Unterscheidung von *Eigentum* und *Management*. Eine Methode, um das Unternehmen und die Familie diesbezüglich mehr zu kultivieren, ist die Einstellung hochrangiger familienexterner Geschäftsführer (vgl. ebd., S. 2).

Unternehmerfamilien stellen die von Astrachan et al. (2002, S. 3) so bezeichneten »outsider« als Spitzenkräfte aus verschiedenen Gründen ein. Bei den in diesem Sample vertretenen Unternehmerfamilien kann davon ausgegangen werden, dass sie familienexterne Führungskräfte auf der einen Seite aus strategischen Gründen in das Unternehmen einbringen: Derartige Gründe können ein Bedarf nach einer neuen und frischen Führungsrichtung, neuen Ideen, um effektiv mit Veränderungen und Herausforderungen umzugehen, neuen Fähigkeiten und Expertise (z. B. technische Expertise), an denen es im Unternehmen mangelt, sein (Jacobson 1988, S. 5; Aronoff und Ward 2011c, S. 7–11). Auf der anderen Seite kann davon ausgegangen werden, dass sie so innerfamiliäre Probleme vermeiden wollen, welche die Familie vom eigentlichen Geschäft abhalten würden (Serres 1998, S. 1; Astrachan et al. 2002, S. 3).

Die dynastischen Unternehmerfamilien, die in den theoretischen Grundlagen beschrieben werden, greifen bei der Leitung des Unternehmens auf die Expertise von externen Geschäftsführern zurück, da sie sich regelmäßig als aktive Eigentümerfamilien (Rüsen et al. 2012, S. 97) verstehen und die Familie ihren Einfluss auf das Unternehmen nur über die Gremien wahrnimmt.

Zudem kann die Einrichtung von geeigneten Führungsstrukturen für das Familienunternehmen als eine Aufgabe der Business Governance, die in den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit eingeführt wird, verstanden werden (vgl. hierzu Koeberle-Schmid et al. 2018, S. 26).

Rüveyda Kelleci et al. (2019, S. 31–32) legen dar, dass die Persönlichkeit von CEO eines der tieferen Konstrukte darstellt, die das Verhalten dieser Personen

erklären können. Die Persönlichkeit⁹² kann als Muster verschiedener Eigenschaften beschrieben werden, so dass Einblicke in die Persönlichkeit eines Individuums Vorhersagen zu dem von einem Individuum präferierten Verhalten in einer bestimmten Situation erlauben (Jaccard 1974, S. 358–359, 361; Kelleci et al. 2019, S. 32).

Die am häufigsten zitierten Eigenschaften von familienexternen CEO sind nach Aronoff et al. (1999, S. 1, 3) und Astrachan et al. (2002, S. 4) Mündigkeit, Vermittlungs- und Beratungsfähigkeiten, emotionale Sensitivität und der Ehrgeiz, etwas aufzubauen. Kelleci et al. (2019, S. 36) legen dar, dass zumindest die wenigen existierenden Studien zur Persönlichkeit von familienexternen CEO die Prognose erlauben, dass diese grundsätzlich als detailversessener und datenrationaler charakterisiert werden können. Hier verweisen sie auf die Studie von Edgar Schein (1995, S. 235), der andeutet, dass familienexterne CEO eine spezifische analytische Orientierung besitzen und primär auf Details und ihre Konsequenzen fokussiert sind. Eine der wichtigsten Aufgaben von familienexternen CEO ist eben auch die Verbesserung und Sicherstellung der finanziellen Performance des Unternehmens (Blumentritt et al. 2007, S. 321; Chittoor und Das 2007, S. 71).

Passender erscheint es allerdings nach Kelleci et al. (2019, S. 44–45), von einem »balancierten Persönlichkeitsprofil« zu sprechen, das diesen CEO eine enorme Flexibilität in ihrem Verhalten erlaubt. Familienexterne CEO sind daher in der Lage, eine Balance zwischen den konkurrierenden Themen von Emotion und Geschäft zu finden. Ähnlich formulieren es Astrachan et al. (2002, S. 14), als sie von menschlichem Verhalten im Familienunternehmen, neben industrie- und funktionspezifischem Wissen der familienexternen Spitzenkräfte, sprechen. Kelleci et al. (2019, S. 45) sprechen von »shape shifters«, also Individuen, die dazu in der Lage sind, sich angemessen und im Einklang mit einer spezifischen Situation oder Person zu verhalten. Sie nehmen so nach Astrachan et al. (2002, S. 9) eine »Assistentenrolle« ein und bringen Professionalität in die Organisation, indem sie sich nicht an familiären Auseinandersetzungen beteiligen. Sofern der familienexterne CEO die langfristige Perspektive der Unternehmerfamilie von Nachfolge und Unternehmenserfolg teilt, kann die Einstellung derartiger Spitzenkräfte eine sehr erfüllende Erfahrung für die Familie sein.

3.2.2. Cultural Fit von familienexternen CEO als Vertrauensgrundlage

Wie bereits oben angedeutet, spielt die Unternehmerfamilie auch selbst eine bedeutende Rolle für die externen Geschäftsführer. Sie sollten nach Astrachan et al. (2002, S. 11) in jedem Fall dazu in der Lage sein, die Bedürfnisse und die

92 Vgl. hierzu spezifisch Walter Mischel und Yuichi Shoda (1995, S. 246ff.).

Themen, die aus der familiären Eigentümerschaft erwachsen, zu verstehen. Nur mit einem Verständnis der Themen, die beidseitige Relevanz besitzen, können beide Parteien (familienexterne CEO und Familiengesellschafter) eine fruchtbare und langzeitproduktive Beziehung erreichen. Auch wenn externe CEO eine erhebliche Autonomie in der Ausführung ihrer Rolle befürworten, impliziert die Nichtzugehörigkeit zur Familie, dass sie mit den Meinungen der Gesellschafterfamilie zurechtkommen und diese akzeptieren müssen, auch wenn diese Meinungen mit ihren eigenen Ansichten unvereinbar sind (Blumentritt et al. 2007, S. 326–327; Kelleci et al. 2019, S. 36).

Nach Annika Hall und Nordqvist (2008, S. 58) tendieren erfolgreiche familienexterne CEO daher zu einem »understanding of the family's goals and meanings of being in business.« Diese Ziele können mitunter auf einen externen CEO widersprüchlich wirken, denn sie passen nicht zu dem Paradigma der öffentlichen Unternehmen (Astrachan et al. 2002, S. 13). Hinzu kommt, dass sie nach Chrisman et al. (2014, S. 2, 5–6) oftmals mit großer Unsicherheit in Bezug auf die Ergebnisse ihrer Handlungen konfrontiert sind. Diese Unsicherheit kann von unvollständigen Informationen über die familienzentrierten nichtökonomischen Ziele herrühren. Auch bedarf es einer emotionalen Sensitivität, um mit schwierigen familiären Themen, wie z. B. der Klärung von Auseinandersetzungen zwischen verwandten Gesellschaftern, im Familienunternehmen umzugehen (Astrachan et al. 2002, S. 4).

Nordqvist (2012, S. 30–31) spricht von externen CEO als »Simmel'sche Fremde«, also Akteuren, die eine Balance zwischen Distanz und Geschlossenheit in ihrer Interaktion mit anderen finden. Für diese Balance zwischen Familien- und Unternehmenszielen bedarf es einer enormen Kompetenz. Familienexterne CEO verfolgen eine »klangvolle Unternehmensagenda« und versuchen die Familie datenbasiert und evaluativ davon zu überzeugen, diese Agenda zu fördern. Sie versuchen aber auch demokratisch die Themen der Familie zu beachten, sofern erforderlich, und schränken so ihre eigene Unabhängigkeit in der operativen Leitung ein Stück weit ein (Kelleci et al. 2019, S. 47). Eine besonders für den Unternehmenserfolg sehr förderliche Eigenschaft ist nach Kerry Pechter (2021), dass der externe CEO die Werte der Familie versteht und teilt. Er sollte vor allem verstehen, welche Bedeutung dem Shareholder Value in Familienunternehmen zukommt und wie sich dieser von dem in börsennotierten Unternehmen unterscheidet (Smith 2022).

Der wichtigste Aspekt, der auch im Zuge der Auswertung der gemeinsamen Gespräche von dem Repräsentanten der Unternehmerfamilie 6 hervorgehoben wird, ist allerdings die *Vertrauenswürdigkeit*. Diese kann in dem hier vorliegenden Kontext nach Pechter (2021) als die Fähigkeit der Unternehmerfamilie verstanden werden, dem externen CEO Verantwortung anzuvertrauen, dabei

gleichzeitig die Familienwerte zu erhalten und auch schnelle und effiziente Entscheidungen, die überholte kulturelle Praktiken brechen, zu treffen.

Familienexterne Geschäftsführer können als »Vertrauensstifter« im Hinblick auf den Doing-Family-Ansatz als eine spezifische Praxis von Unternehmerfamilien verstanden werden, die nicht den Bausteinen zur Herstellung von Familie (Jurczyk und Meysen 2020, S. 28ff.) zugeordnet werden kann. Sie bauen auf Gesellschafterebene Vertrauen in die operative Leitung und damit auch in die unternehmerische Investition auf. Dieses Vertrauen trägt zur Herstellung der Treuhändermentalität bei.

Mit Blick auf das Vertrauen (Mayer et al. 1995, S. 712) zwischen der Partei der Familiengeschafter und der Partei der familienexternen CEO ist nach Astrachan et al. (2002, S. 7) eine offene Kommunikation von hoher Wichtigkeit. Die CEO sollten das Unternehmen und auch die Familie dazu anhalten, Informationen mit ihnen zu teilen und darüber hinaus auch eine offene Kommunikation mit ihnen zu pflegen. Gerade das Teilen von sensiblen Informationen mit den externen Spitzenkräften führt zum Aufbau von Vertrauen und demonstriert unternehmerfamilienseitig, dass sie geschätzte Experten und Teil des Teams sind (Aronoff und Ward 2011c, S. 25, 31). Es ist auf der einen Seite die familiäre Eigentümerschaft, die einen hohen Grad an Kommunikation von den externen Führungskräften erfordert. Beruht diese Kommunikation allerdings nicht auf Gegenseitigkeit, könnten die externen CEO schnell verärgert werden und annehmen, dass das Kommunikationsleck in der Gesellschafterfamilie eine stillschweigende Norm darstellt und sie mit Blick auf die strategische Planung und Entscheidungsfindung nur eine Art »Befehlsempfänger« der Familie sind (Astrachan et al. 2002, S. 7; Aronoff und Ward 2011c, S. 31).

Aus den Aussagen des Repräsentanten der Unternehmerfamilie 6 geht allerdings hervor, dass auf der anderen Seite auch die externen CEO (und auch die familienexternen Aufsichtsratsmitglieder, die im nächsten Abschnitt beleuchtet werden) den Eigentümern eine gesunde Portion an Respekt zollen sollten: »Die Gesellschafter wollen als Eigentümer respektiert werden.« Kritische Situationen könnten hier nach einer exemplarischen Schilderung des Repräsentanten entstehen, wenn es um die Sitzverteilung auf der Gesellschafterversammlung geht.⁹³

Weiterhin sollten sich die familienexternen Spitzenkräfte laut dem Repräsentanten sogar mental auf eine Ebene mit den Gesellschaftern stellen und diesen in keinem Fall das Gefühl geben, dass sie geistig in bestimmten Entscheidungssituationen überlegen sind, da die Gesellschafter dies sehr wohl wahr-

93 Repräsentant der Unternehmerfamilie 6: »Ich erinnere mich, dass wir mal wenig Platz hatten. Dann saßen die Gesellschafter im Stuhl und der Aufsichtsrat und der Geschäftsführer saßen vorne auf dem Tisch. Da kam ein anderer CEO zu mir und sagte: ›Was macht der denn da oben?‹ Daraufhin antwortete ich: ›Das sind die Prinzipale, merk dir das mal!«

nehmen würden: »Wir hatten auch einen Geschäftsführer, der sehr schlau war und schlauer als mancher Gesellschafter. Ich sagte zu ihm: ›Wenn Sie die das spüren lassen, dann sind die weg. Das sind die Eigentümer!«

Die Aussagen des Repräsentanten der Unternehmerfamilie 6 sprechen indirekt den Faktor des »Cultural Fit« an, den Astrachan et al. (2002, S. 12–13) beschreiben und der nach Aussage der Forscher den am häufigsten zitierten Faktor für eine erfolgreiche Erfahrung mit einem familienexternen CEO darstellt (vgl. hierzu Hall und Nordqvist 2008, S. 52, 58–59, 62–63; van Helvert-Beugels et al. 2020b, S. 215). Im Allgemeinen bezieht sich Cultural Fit auf den Charakter, die Integrität, die Ehrlichkeit, die Ethik und die Moral. Astrachan et al. sprechen auch von einem gemeinsamen Sinn für Werte und Ethik. Erfolgreiche familienexterne Spitzenkräfte weisen im Einklang mit diesem Faktor ein Verständnis für die familiären Dynamiken und Probleme auf. Sie müssen »consensus builders« sein und besondere Fähigkeiten besitzen, um die familiäre Einheit zu erhalten und zu bewahren.

Damit die externen Führungskräfte derartige Fähigkeiten entwickeln können, schlagen Astrachan et al. spezifische »Assimilationsprogramme« vor – ein Doing, das dieser personellen Herstellungspraxis förderlich sein kann. Diese formalisierten Angleichungsprogramme dauern in etwa ein Jahr an, fördern den Cultural Fit, integrieren die »Familienfremden« in die Familie und den Gesellschafter- und Verwandtenkreis. Die Werte der Unternehmerfamilie können so in Verbindung mit den Unternehmenszielen kommuniziert und besser verstanden werden. Zudem bekommt die externe Führungskraft die Chance, ein Verständnis über die einzigartigen Familiendynamiken aufzubauen. In diesem Kontext ist die Herstellung von klaren Kommunikationskanälen auf der Manager-, Gremien- und Familienebene unabdingbar. So kann die Beziehung zwischen der Familie und der externen Geschäftsführerin von Kindestagen an gepflegt werden. Die verschiedenen Kommunikationskanäle zeigen den Mitgliedern der Führungsebene zudem auf, dass die Familie zu einer Kommunikation gewillt ist (Astrachan et al. 2002, S. 13–14).

Familienexterne CEO leisten, dies belegen die Daten eindeutig, einen erheblichen Beitrag zur personellen Herstellung der Diskursperspektive Treuhändermentalität. Damit die Unternehmerfamilie von dieser Herstellungspraxis den größtmöglichen Nutzen hat, sollte sie nach Astrachan et al. (2002, S. 14) die fundamentalen menschlichen Bedingungen von Cultural Fit und Kommunikation in der Beziehung mit dem externen CEO berücksichtigen. In diese Herstellungspraxis sind allerdings nach den Aussagen des Repräsentanten der Unternehmerfamilie 6 nicht nur die Personen der Führungsebene involviert, sondern auch die Personen des Kontrollorgans.

3.2.3. Aufsichtsräte als Überwachungsgremien

Die Corporate Governance ist nach Sabine Klein (2000, S. 167) im deutschen Rechtssystem anders organisiert als im angloamerikanischen System. Obwohl das Wunschbild von Leitung, Kontrolle und Rechnungslegung für die unternehmerischen Aktivitäten auf höchster Ebene (Neubauer und Lank 1998, S. 67) sowohl in deutschen als auch in angloamerikanischen Familienunternehmen Gültigkeit besitzt, ist die Organisation unterschiedlich (Klein 2000, S. 167). Denn das dualistische System in Deutschland unterscheidet sich vom monistischen System durch eine strikte organisationale Trennung zwischen Management- und Kontrollfunktionen der bestellten Gremienmitglieder (Hopt 1998, S. 229; van Aaken et al. 2020, S. 194). Ein Überwachungsgremium ist in Deutschland qua Gesetz nicht nur für die Aktiengesellschaft (§§ 95–116 Aktiengesetz), sondern etwa auch für die Kommanditgesellschaft auf Aktien (§§ 95 in Verbindung mit 278 Abs. 3 Aktiengesetz) oder die Genossenschaft (§ 9 Genossenschaftsgesetz) erforderlich.

Die Gremienmitglieder werden von den Gesellschaftern des Unternehmens bestellt, damit sie die Interessen der Gesellschafter im Unternehmen fördern, die Vorstände bzw. das Management anwerben und beraten, die Unternehmensstrategie kontrollieren und die Entscheidungsfindung der Manager überwachen (Withers und Hillman 2008, S. 1–2, 4). Die Kernidee des dualistischen Systems mit zwei separaten Gremien ist nach Klaus Hopt (1998, S. 229–230) in einer strikten Trennung von Management und Kontrolle verwurzelt, um sowohl die Gesellschafter des Unternehmens als auch das öffentliche Interesse zu schützen. Die Gremien selbst sind nach Klein (2000, S. 167) in Familienunternehmen nach der Vorstellung der Familiengeschafter organisierbar.

Das Überwachungsgremium der Aktiengesellschaft, dessen Mitglieder in den gemeinsamen Gesprächen von dem Repräsentanten der Unternehmerfamilie 6 als personell bedeutsam für die Familiengeschafter benannt werden, wird als »*Aufsichtsrat*« bezeichnet. Die Organisation des Aufsichtsrates basiert auf dem Aktienrecht, dem Rahmenwerk für Aktiengesellschaften. Alternative Formen von Überwachungsgremien, die in Familienunternehmen häufiger anzutreffen sind, werden als »*Beiräte*« oder »*Verwaltungsräte*« bezeichnet (Klein 2000, S. 167).

Da es bei der Einrichtung und Besetzung eines Überwachungsgremiums um die Professionalisierung der Kontrollstrukturen des Familienunternehmens geht, können diese, im Hinblick auf die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit, als eine der wesentlichen Aufgaben der Business Governance verstanden werden (vgl. hierzu Koeberle-Schmid et al. 2018, S. 26).

3.2.4. Expertise von Aufsichtsräten als Vertrauensgrundlage

Je mehr ein Unternehmen wächst, desto wichtiger werden die Aufgaben von langfristiger Kontrolle auf hohem Niveau, Leitung und Rechnungslegung, und zwar unabhängig davon, ob es sich bei dem Unternehmen um ein Familienunternehmen handelt (Klein 2000, S. 167). Mit einer steigenden Anzahl von Gesellschaftern wird die Eigentümerstruktur komplexer, so dass es beispielsweise Gesellschafter geben kann, die gleichzeitig Manager sind, die von den Dividenden des Unternehmens abhängig sind, die angeheiratete Verwandte sind, und auch solche, die keine Familienmitglieder sind. Im Ergebnis führt dies dazu, dass das Management der Eigentümer im Zeitverlauf zunehmend wichtiger wird (vgl. ebd., S. 168).

Aufsichtsräte in deutschen Familienunternehmen werden nach Klein (2000, S. 168) dafür eingerichtet, um »Brücken« zwischen den Gesellschaftern auf der einen Seite und dem Management-Team auf der anderen Seite zu bauen. Gerade die spezielle Situation von Unternehmen in dualistischen Systemen, in denen es eine Verknüpfung von familiärer Eigentümerschaft und familiärem Management gibt, kann nach Dominik van Aaken et al. (2020, S. 194) der o. g. organisationalen Separierung entgegensprechen und deswegen zu veränderten Governance-Bedingungen für einen Aufsichtsrat führen. Zudem bilden Familien nach van Aaken et al. (2020, S. 199) aus zwei Gründen eine spezielle Eigentümergruppe und beeinflussen deswegen auch die Rollen der Aufsichtsräte:

1. Sie sind üblicherweise nur schwach diversifiziert und ihr wirtschaftlicher Wohlstand ist entscheidend mit dem wirtschaftlichen Wohlergehen ihres Unternehmens verbunden (Villalonga und Amit 2006).
2. Sie sind typischerweise Langzeitinvestoren und haben die Intention, das Unternehmen an die nächste Generation zu übertragen und das familiäre Vermögen und die familiäre Reputation zu erhalten (Wang 2006, S. 620–622, 626; Berrone et al. 2012, S. 262–263, 273).

Zudem kann nach van Aaken et al. (2020, S. 213) davon ausgegangen werden, dass eine Vielzahl von in den Eigentümerstamm des Unternehmens involvierten Familienstämmen zu einer Zunahme der geforderten Überwachungsaufgaben führt. Als Begründung führen die Forscher unterschiedliche Rationalitäten zwischen den einzelnen Stämmen und inkompatible Konzepte für den strategischen Fokus des Unternehmens an (vgl. ebd., S. 213). Auch können Familienstämme in der Unternehmerfamilie existieren, die ein ausschließliches Interesse an der Maximierung ihrer eigenen Wohlfahrt auf Kosten anderer Stämme haben (z. B. durch »Ausbeutung« von Minderheitsgesellschaftern). Diese Konflikte und Spannungen erfordern eine stärkere Betonung der Überwachungsrolle von Aufsichtsräten in Familienunternehmen (Schulze et al. 2003a, S. 184–185,

191; van Aaken et al. 2020, S. 213). Die unterschiedlichen Eigentümerstrukturen können leicht dazu führen, dass Konflikte zwischen den verschiedenen familiären Gesellschaftergruppen auftreten (Ang et al. 2000, S. 83–84). Ein Aufsichtsrat in Familienunternehmen sollte daher nach Kathleen Eisenhardt (1989, S. 60, 68) und van Aaken et al. (2020, S. 198) auch eine Sensitivität dafür entwickeln, ob die Familiengeschafter ähnliche Sichtweisen und Präferenzen im Hinblick auf das Unternehmen vorweisen.

Van Aaken et al. (2020, S. 213) beschreiben auch, dass Aufsichtsratsgremien zunehmend Beratungsaufgaben übernehmen, wenn sich der Anteil familienexterner Chief Executive Officers (CEO) in der operativen Führungsebene erhöht. Denn das Bedürfnis nach Expertise ist nach den Forschern höher einzustufen, sofern das Unternehmen vorherrschend von Nichtfamilienmitgliedern geleitet wird. Die Aufsichtsratsgremien in Familienunternehmen sollten demzufolge nach Hennerkes (1998, S. 166–168) und Klein (2000, S. 168) aus hochqualifizierten und unabhängigen Gremienmitgliedern bestehen. Ideale Gremienmitglieder sind Unternehmer, Eigentümer anderer Familienunternehmen, Manager anderer Unternehmen in anderen Branchen mit relevantem Knowhow in spezifischen Unternehmensbereichen.

Da auch in dynastischen Unternehmerfamilien eine Vielzahl von Familienstämmen existiert und diese auf familienexterne Geschäftsführer zur operativen Unternehmensleitung zurückgreifen, hat ein Aufsichtsrat, sofern dieser eingerichtet werden muss oder freiwillig eingerichtet wird, als Brückenbauer zwischen dem Management und den Gesellschaftern sowie als Berater von Management und Gesellschaftern eine hohe Bedeutung in diesem unternehmerfamiliären Entwicklungsstadium.

Klein (2000, S. 169) verweist darauf, dass die externe Expertise in den Aufsichtsräten von Familienunternehmen das mangelnde Wissen und die mangelnde Qualifikation der Familiengeschafter hervorhebt. Anknüpfend an diesen Aspekt betont der Repräsentant der Unternehmerfamilie 6 in den gemeinsamen Gesprächen, dass gerade im Hinblick auf die Vertrauensbeziehung zu den Familiengeschaftern die Aufsichtsräte (CEO sind miteingeschlossen) selbst in der Pflicht stehen, sich »um die Gesellschafter zu bemühen«, damit diese Vertrauen aufbauen können. Denn auf lange Sicht geht es darum, dass sich die Familiengeschafter in schwierigen Entscheidungssituationen (z. B. bei größeren Investitionsentscheidungen im Ausland) auf die Überwachungskompetenz des Aufsichtsrates als eines der tragenden Organe des Unternehmens verlassen können:

»Wir haben komplizierte Sachen gemacht, die kein Gesellschafter richtig verstanden hat, so eine Holding gründen und so weiter. Alle mussten von Südafrika bis Uruguay so tun, als ob sie es verstanden hätten. Am Ende haben aber alle unterschrieben und gesagt:

›Wir vertrauen dem Aufsichtsratsvorsitzenden. Wir vertrauen, dass das alles in Ordnung ist.«

Aufsichtsräte als »Vertrauensstifter« können im Hinblick auf den Doing-Family-Ansatz als eine besondere Praxis von Unternehmerfamilien verstanden werden, die nicht den Bausteinen zur Herstellung von Familie zugeordnet werden kann (Jurczyk und Meysen 2020, S. 28 ff.). Die Treuhändermentalität der familiären Gesellschafter wird bei dieser Praxis über das Vertrauen in die Kontrolle der unternehmerischen und strategischen Entscheidungsfindung hergestellt.

Nach Klein (2000, S. 171–172) sind die Familienmitglieder selbstverständlich frei in ihrer Entscheidung, wie sie das Überwachungsgremium Aufsichtsrat personell besetzen, d. h. welchen Mitgliedern mit welchem Wissen und welcher Kompetenz sie eine solche Position anvertrauen. Klein betont allerdings, dass sowohl die familiären Eigentümer als auch ihre Berater bei der Auswahl von Gremienmitgliedern mehr Aufmerksamkeit auf die Personen selbst legen sollten, so dass eine unabhängige und kompetente Gruppe entsteht, die sowohl dem Unternehmen als auch der Familie hilfreich sein kann (vgl. ebd., S. 172).

Aufsichtsräte stellen dem Unternehmen nach van Aaken et al. (2020, S. 197) zudem Ressourcen zur Verfügung, die als Komplement zu den Fähigkeiten des Managements eingestuft werden können, wie z. B. Feedback, die Verfeinerung strategischer Vorschläge mit unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen aus anderen Industrien, die Bezeichnung neuer Marktchancen oder Beiträge zur strategischen Entscheidungsfindung.

Die unabhängige externe Expertise und das Wissen der Gremienmitglieder stellen entscheidende Faktoren für ein nachhaltiges personelles Vertrauen in das Überwachungsorgan des Familienunternehmens dar. Dieses nachhaltige personelle Vertrauen wird auch von dem Repräsentanten der Unternehmerfamilie 6 in den gemeinsamen Gesprächen betont. Er legt dar, dass Vertrauensbrüche in der Beziehung zwischen Aufsichtsräten (CEO) und Familiengeschaftern nur sehr schwer rückgängig zu machen sind:

›Wenn die ›Vertrauensschiene‹ nicht da ist, dann können sie so viele Veranstaltungen machen, wie sie wollen, dann kommt die auch nicht wieder. Wenn man Pech hat und man hat einen Geschäftsführer oder einen Aufsichtsratsvorsitzenden, der das Vertrauen nicht hat, dann muss der sich bemühen. Der muss dann auch nicht einfach denken: ›Was können wir den Geschaftern noch zureden?‹ Dann ist unheimlich viel Kapital verspielt.«

Es liegt daher auch an der Unternehmerfamilie und ihren Repräsentanten, die in den Gremien über Personal entscheiden können, eine personelle Auswahl für die Leitungs- und Überwachungsorgane zu treffen, die zu einer Herstellung von Vertrauen in die tragenden Organe des Familienunternehmens beiträgt. Denn

dieses Vertrauen der Gesellschafter kann als förderlich für den treuhänderischen Standpunkt eingestuft werden.

Die folgende Grafik soll verdeutlichen, in welcher Weise und wie genau die Praxis »Die Vertrauensstifter« die Treuhändermentalität auf Gesellschafterebene herstellt (siehe Abbildung 16).

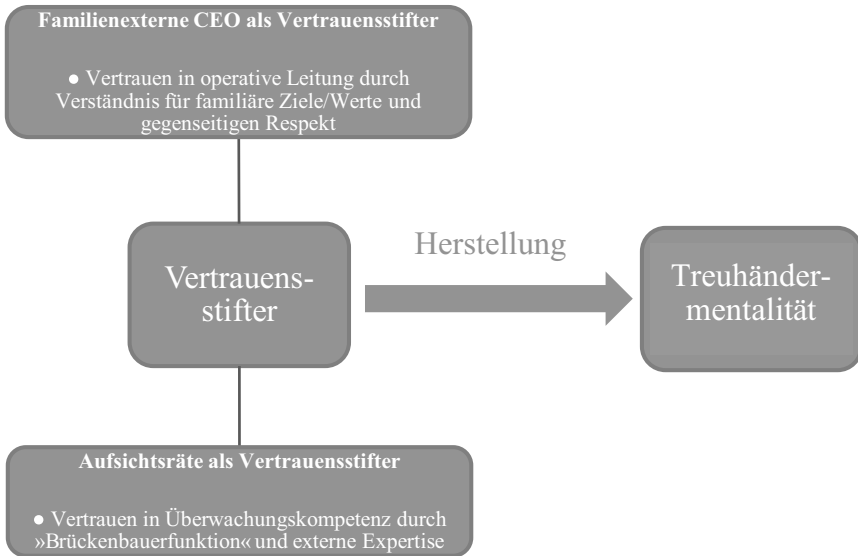


Abbildung 16: Die Vertrauensstifter als Doing der Treuhändermentalität (eigene Darstellung)

4. Finanzielle Herstellungspraxen der Treuhändermentalität

Ab der zweiten oder dritten Generation, so beschreiben es Aronoff et al. (2011, S. 59), kann und sollte nicht jedes Mitglied der Unternehmerfamilie im Familienunternehmen arbeiten. In diesen und weiteren Evolutionsstadien, so auch im dynastischen Stadium, stehen für Unternehmerfamilien bestimmte Wege, um Familienmitgliedern monetäre Vorteile aus dem Unternehmen zukommen zu lassen, die nicht durch eine Mitarbeit in diesem erzielt werden, zunehmend im Fokus. Solche Gestaltungen können sich im Verlauf der Generationen zunehmend schwieriger gestalten, da bei Familienunternehmen davon ausgegangen werden kann, dass sie einer finanziellen Logik folgen, die durch ökonomische- und nichtökonomische Motive getrieben ist, und dass die Ziele und Werte der Eigentümer verschiedenartiger werden, wenn die Unternehmerfamilie größer und älter wird (Ward 1997, S. 328; Gallo et al. 2004, S. 314; Michiels et al. 2017, S. 984).

In den meisten Unternehmen, die nicht in familiärem Besitz stehen, so beschreibt es Ward (1997, S. 328), kann von einem »Kommen und Gehen« der Gesellschafter gesprochen werden: Entspricht die Natur der finanziellen Investition ihren Erwartungen, belassen sie ihr Kapital in dem jeweiligen Unternehmen. Umgekehrt nutzen sie aber auch die schnellste und günstigste Gelegenheit und verkaufen ihre Anteile, wenn dies nicht mehr gegeben ist. Eine Berücksichtigung der Liquiditätsbedürfnisse der Gesellschafter eines Familienunternehmens hingegen verhält sich nach Miguel Gallo und Vilaseca (1996, S. 397) bei einer Vielzahl familiärer Eigentümer konträr zu den Gesetzen des Marktes. Ein Arbeitnehmer bekommt einen Lohn für seine Arbeit. Ein nicht im Unternehmen tätiges Familienmitglied, das keine hochrangige Managementposition bekleidet, bekommt keine Vergütungen oder Bonuszahlungen und besitzt keine Spesenkonten, so dass sowohl regelmäßige und großzügige Dividendenzahlungen als auch andere Möglichkeiten des Liquiditätszuflusses die einzige Möglichkeit für das Familienmitglied darstellen, ein Einkommen aus der Investition zu generieren (Morck et al. 2005, S. 676; Marchisio et al. 2010, S. 370).

Zudem ist die Investition oft illiquide, trägt aber nach Ward (1997, S. 328) eine hohe emotionale Signifikanz und repräsentiert i. d. R. den Großteil des jeweiligen Gesellschaftervermögens. De Visscher et al. (2011, S. 63) führen hierzu ergänzend aus, dass Familiengeschafter nicht ohne weiteres einen Käufer finden können, der ihnen einen Preis für den Unternehmensanteil zahlt, durch welchen der wahre Wert von diesem reflektiert wird. Aus diesem Grund kann ein Verzicht auf angemessene Liquiditätsprogramme dazu führen, dass sich die Gesellschafter in ihrer familiären Investition gefangen fühlen (»trapped in their family investment«) und die in dynastischen Unternehmerfamilien konstruierte Haltung Treuhändermentalität zunehmend infrage stellen, wie es u. a. der Repräsentant der Unternehmerfamilie 4 in den gemeinsamen Gesprächen beschreibt:

»Ich würde mal sagen, überwiegend ist es immer noch der Treuhändergedanke, aber wie lange das hält, muss man sehen. Wir haben auch das Prinzip, dass jeder arbeiten sollte, aber das löst sich etwas auf. Das ist irgendwie der Zeitgeist im Moment.«

Die Unternehmerfamilie sollte den finanziellen Bedürfnissen von nicht aktiven Familienmitgliedern demnach in jedem Fall Rechnung tragen (de Visscher et al. 2011, S. 63). Denn diese »kämpfen«, Ward (1997, S. 328) sieht dies völlig passend, aus den o. g. Gründen oftmals darum, ihre emotional aufgeladene Investition zu erhalten, und verspüren eine Disloyalität zu ihrem Erbe, wenn sie sich dazu entscheiden, ihre Unternehmensanteile zu veräußern. Entscheiden sie sich allerdings dazu, ihre Unternehmensanteile zu halten, dann können sie auch begründet spezielle Honorierungen (wie z. B. kräftige und konsistente Dividenden) für ihren Verbleib im Gesellschafterkreis erwarten (Murdoch und Murdoch 1991, S. 293, 298; Ward 1997, S. 328). Diese finanziellen Erwartungen der Gesellschafter

an das Unternehmen entwickeln sich nach de Visscher et al. (2011, S. 2–3) von Generation zu Generation und müssen gerade von den in den Gremien vertretenen Familienmitgliedern verstanden werden, um eine Liquiditätskrise zu vermeiden.

Auch in dynastischen Unternehmerfamilien kann davon ausgegangen werden, dass die Gesellschafter, die nur sehr kleine, allerdings äußerst werthaltige Unternehmensanteile, besitzen (Aronoff und Ward 2011b, S. 18), für ihren Verbleib im familiären Eigentümerkreis kompensiert werden wollen. Sicherlich gibt es Gesellschafter, die einfach eine finanzielle Erwartung an die Investition haben, aber in den Gesellschafterkreisen großer und mehrgenerationaler Familiendynastien sind auch Eigentümer vertreten, deren Unternehmensanteile, wie Ward (1997, S. 328) beschreibt, über die Generationen emotional aufgeladen wurden.

De Visscher et al. (2011, S. 3–6) veranschaulichen diese Herausforderung in dem von ihnen so benannten »Family Business Triangle«. Mithilfe von diesem Dreieck gelingt es, die intrinsischen Spannungen des finanziellen Lebens von Familienunternehmen von Generation zu Generation geeignet darzustellen. Die Kernaussage des Dreiecks lässt sich so beschreiben: Wenn die familiäre Kontrolle über das Unternehmen und damit die Langlebigkeit an der Spitze des Dreiecks erhalten bleiben soll, dann muss ein Gleichgewicht zwischen den Liquiditätsbedürfnissen der Familiengesellschafter und den Kapitalbedürfnissen des Unternehmens an der Basis vorliegen.

Wenn die Liquiditäts- und die Kapitalbedürfnisse aus bestimmten Gründen auseinanderdriften, dann löst sich das Gleichgewicht des Dreiecks auf. Jede zu starke Tendenz einer Beanspruchung der Vermögenswerte des Familienunternehmens kann die linke Seite des Dreiecks aus der Position werfen und die familiäre Kontrolle untergraben. Eine zu starke Berücksichtigung der Liquiditätsbedürfnisse, z. B. durch eine zu drastische Erhöhung der Dividenden und einen Rückgang der Kapitalinvestitionen, führen zu einem Scheitern der familiären Unternehmung. Die erforderliche Balance, die hier eingehalten werden soll, hat für Familienunternehmen einen einzigartigen Charakter (vgl. hierzu auch Martin 2001, S. 95).

Der Cashflow (Strauß und Gerhardt 2020, S. 77–80) sollte sowohl den Liquiditätsbedürfnissen der Gesellschafter als auch den Anforderungen an das Unternehmenswachstum gerecht werden. Sollte dies nicht erfüllt sein, kann es zu starken Konflikten über die Liquidität oder zum Miteinbezug von externem Kapital kommen, wodurch die Fähigkeit der Familie, das Unternehmen zu kontrollieren, beschränkt wird (de Visscher et al. 2011, S. 4). Gerade dies soll aber in Familienunternehmen nach Gómez-Mejía et al. (2007, S. 119) und Virginia Blanco-Mazagatos et al. (2007, S. 200–201) vermieden werden, so dass i. d. R. eine interne Unternehmensfinanzierung externem Eigenkapital vorgezogen wird, um

die enge Kontrolle und Entscheidungsfindung bei der Eigentümerfamilie und das sozioemotionale Vermögen des Unternehmens zu erhalten.

De Visscher et al. (2011, S. 5–6) beschreiben die Liquiditätsbedürfnisse der Familiengeschafter als einzigartiges Unterscheidungsmerkmal von Familienunternehmen, das in keinem Fall ignoriert werden sollte, und dessen Adressierung einen signifikanten Einfluss auf die Kapitalressourcen für das Unternehmenswachstum hat. Die Autoren differenzieren zwischen drei unterschiedlichen Liquiditätsbedürfnissen, die auf Seiten der Familiengeschafter auftreten können.

1. Unmittelbare Liquiditätsbedürfnisse, z. B. wegen Zahlung anstehender Erbschaftsteuer oder einem vollständigen Anteilsverkauf
2. Aktuelle Liquiditätsbedürfnisse, z. B. wegen Finanzierung von Lebenshaltungskosten oder Bildungskosten der Kinder
3. Laufende Liquiditätsbedürfnisse, z. B. wegen Bedürfnis nach teilweiser Kapitalfreisetzung

Werden die genannten Liquiditätsbedürfnisse der Familiengeschafter insgesamt über einen langen Zeitraum ignoriert, dann führt dies zu einer von de Visscher et al. (2011, S. 26–27, 69) so bezeichneten »Downward Liquidity Spiral«, in der die Familiengeschafter aufgrund der Illiquidität ihres Unternehmensanteils die Kapitalbedürfnisse des Unternehmens diskontieren, weil sie keine persönlichen Vorteile mehr aus dem Unternehmensanteil für sich selbst sehen. Dies kann zu Verkäufen vollständiger Unternehmensbeteiligungen einzelner Geschafter und im schlimmsten Fall zu einem Verkauf des Familienunternehmens führen, da die Familiengeschafter nur noch auf die Berücksichtigung ihrer aktuellen Liquiditätsbedürfnisse pochen und so den Cashflow des Unternehmens massiv strapazieren.

All diese Probleme können nach de Visscher et al. (2011, S. 22) durch eine sorgfältige Planung vereinfacht oder vermieden werden. Die Autoren sprechen diesbezüglich von »Think about Liquidity and Capital«. Die ersten drei finanziellen Herstellungspraxen, die in den folgenden Abschnitten beschrieben werden, sind Möglichkeiten dieser sorgfältigen Planung und stellen den Standpunkt der Treuhändermentalität durch eine angemessene Berücksichtigung von Liquiditätsbedürfnissen auf Geschafterebene her.

Die Berücksichtigung der Geschafterliquidität stellt, mit Blick auf die theoretischen Grundlagen, im dynastischen Stadium einer Unternehmerfamilie eine familienstrategische Aufgabe von hoher Wichtigkeit dar. Diese Wichtigkeit rührt insb. von der großen Geschafteranzahl und den mitunter stark divergierenden Anteilsgrößen in diesem Entwicklungsstadium her.

4.1. Ausschüttungen

Die erste finanzielle Herstellungspraxis, die im Rahmen der Datenauswertung identifiziert werden kann und zu einer direkten Befriedigung der Liquiditätsbedürfnisse der Familiengeschafter beiträgt, sind die Ausschüttungen/Dividenden.⁹⁴

Ein Blick auf die theoretischen Grundlagen verdeutlicht, dass Ausschüttungen als besondere Praxis oder als besonderes Doing von Unternehmerfamilien verstanden werden können, welche die Treuhändermentalität über Liquiditätszuflüsse, die der Vergütung der Investition in das Unternehmen dienen, herstellen. Diese Praxis lässt sich allerdings nicht eindeutig den Bausteinen zur Herstellung von Familie (Jurczyk und Meysen 2020, S. 28 ff.) zuordnen, da sie die Treuhändermentalität mithilfe monetärer Instrumente, die so nicht direkt in dem Doing-Family-Ansatz angesprochen werden, herstellt.

Im Rahmen der Family Governance sollten die Höhe und Regelmäßigkeit der Ausschüttungen in einem eigenständigen Themenbereich festgelegt werden. Köllner et al. (2020, S. 200) bezeichnen diesen Themenbereich als »Ausschüttungspolitik und Vermögensstrategie«.

Kormann (2013, S. 35–36) beschreibt mehrere Formen zur Überführung der Liquidität. Im Rahmen der Datenauswertung kann zunächst die Gewinnausschüttung als finanzielle Herstellungspraxis identifiziert werden, also der Teil des Gewinns, den ein Familienunternehmen an seine Geschafter, meistens zum Jahresende und an einer bestimmten Gewinngröße gemessen, auszahlt. Zusätzlich können auch aperiodische und außerordentliche Ausschüttungen bei der Datenauswertung identifiziert werden, so dass auch diese Gegenstand der folgenden Ausführungen sein werden.

4.1.1. Das Dilemma der Dividende

Sehr alte Untersuchungen zum Thema Dividendenpolitik wie die von Merton Miller und Franco Modigliani (1961, S. 413–414) legen dar, dass das Geschaftervermögen unberührt von der Entscheidung des Managements über die Ausschüttungspolitik eines Unternehmens bleibt. Die Rendite eines Geschafter, so modellieren es die Forscher, wird immer gleich sein, ungeachtet dessen, ob das Management die Einnahmen in Form von Dividenden an die

94 Die Forschung zum Thema Ausschüttungen stammt nach Anneleen Michiels et al. (2017, S. 971–972) ursprünglich aus der Corporate-Finance-Literatur. Im Laufe der Zeit wurde sie auf die besondere Unternehmensform der Familienunternehmen ausgeweitet und erfreut sich dort zunehmenden Interesses (Yoshikawa und Rasheed 2010, S. 279–280, 290–291; Vandemaele und Vancauteran 2015, S. 178, 180).

Gesellschafter verteilt oder ob es sich für einen Einbehalt dieser im Kapital des Unternehmens entscheidet.

Auch wenn diese weit in der Vergangenheit liegenden Theorien einen Einblick darein geben, warum und wie Unternehmen Dividenden zahlen, sind sie für Familienunternehmen, so sehen es Gallo und Vilaseca (1996, S. 396), doch höchst unbefriedigend. Denn die Annahme, die den genannten Arten für die Behandlung von Gewinnen (Ausschüttung oder Kapital) zugrunde liegt, ist, dass die Anteile auf einem Aktienmarkt gehandelt werden können. Für Familienunternehmen kann diese Annahme in den seltensten Fällen als valide eingestuft werden. Für einen Familiengeschafter macht es deswegen einen wichtigen Unterschied, ob die Gewinne, die durch das Unternehmen generiert wurden, in Form von Ausschüttungen verteilt werden oder ob sie im Kapital des Unternehmens einbehalten werden.

Das Dilemma von Wachstum und Kapitalerhalt, so bezeichnen es de Visscher et al. (2011, S. 9), stellt eine besondere Schwierigkeit in einer Familienunternehmensumwelt dar, in der die Eigentümer die konfliktären Bedürfnisse nach Kapital sorgfältig abwägen müssen. Auf der einen Seite wird durch die Bereitstellung von Kapital in Form von Ausschüttungen wertvolles Kapital für das Unternehmenswachstum geopfert, da diese dazu führen, dass Gewinne aus dem Unternehmen abfließen, die sonst für Reinvestitionen zur Verfügung gestanden hätten (Schulze und Gedajlovic 2010, S. 199; Yoshikawa und Rasheed 2010, S. 289). Auf der anderen Seite sind die familiären Eigentümer i. d. R. bestrebt, Disharmonien und »böse Kämpfe« um Dividenden im Gesellschafterkreis und mit der Geschäftsführung zu vermeiden. Denn die stärkste Bedrohung für das Unternehmenswachstum kommt dann auf, wenn sich einige Familienmitglieder durch das Unternehmen finanziell ungerecht behandelt fühlen und wenn dieses nicht mehr ihren eigenen finanziellen Überzeugungen entspricht. Diese Eigentümer neigen dazu, die Geschäftsführung gnadenlos anzugreifen, wenn diese neues Kapital für Investitionen einfordern möchte (Ayres 1990, S. 13; Ward 1997, S. 326, 328–329).

Gerade in Stadien großer und besonders bei dynastischen Unternehmerfamilien besteht die Möglichkeit, dass die unterschiedlichen Ziele und Bedürfnisse der vielen Familiengeschafter die Aussichten auf weiteres Unternehmenswachstum einschränken (Ayres 1990, S. 18; Ward 1997, S. 328). Hier sind es dann häufig die gemeinsamen Prioritäten der Familie vom Harmonieerhalt unter den Familienmitgliedern, die zu einer Beschränkung der finanziellen Ressourcen für das Unternehmenswachstum führen (Miller et al. 2007, S. 830, 836; Marchisio et al. 2010, S. 370). Forscher wie Panikkos Poutziouris (2001, S. 282–283, 288) sowie Michael Carney und Eric Gedajlovic (2002, S. 139) argumentieren, dass Familienunternehmen im Vergleich zu börsennotierten Unternehmen eher dazu tendieren, externe Finanzierungen (z. B. durch Kreditaufnahme bei einer Bank) zu

vermeiden und somit die Gewinne zwecks Reinvestitionen einbehalten, so dass die Ausschüttungen ohnehin geringer ausfallen.

Aus diesem Grund treten passive Familiengeschafter, so beschreiben es Gaia Marchisio et al. (2010, S. 370), eher risikoavers gegenüber jeder Aktivität, die ihr Einkommen aus dem Unternehmen gefährden könnte, auf. Die Investitionsportfolios sind damit, gerade bei einer Vielzahl von familiären Eigentümern, eher konzentriert und konservativ gestaltet, um Investitionen zu vermeiden, die zu groß sind, zu geschäftlichen Ergebnisschwankungen führen und den regulären Einkommensstrom von Familienmitgliedern beeinträchtigen könnten (Bloom und van Reenen 2007, S. 1359–1360, 1391). Passive Familiengeschafter tendieren damit nach de Visscher et al. (2011, S. 13) eher dazu, sich auf kurzfristige Renditen zu fokussieren, und können Bestrebungen des Managements oder von aktiven Familiengeschaftern nach risikoreicheren Langzeitinvestitionen versuchen zu erschweren.

Eine Balance der Paradoxie der Ausschüttung (von Schlippe et al. 2011, S. 547; 2017, S. 272) kann nach de Visscher et al. (2011, S. 13) gelingen, wenn die familiäre Kohäsion und das Commitment der Familienmitglieder stimmen. Den am Forschungsprojekt teilnehmenden Unternehmerfamilien ist es mithilfe einer passenden Dividendenpolitik in der Vergangenheit offensichtlich gelungen.

4.1.2. Die Ausschüttungspolitik der sieben dynastischen Unternehmerfamilien

Für eine geeignete Ausschüttungspolitik der Unternehmerfamilie, so beschreiben es Gallo und Vilaseca (1996, S. 400), müssen klare und stabile Kriterien entwickelt werden. Sofern ein stabiles Rahmenwerk mit klaren Kriterien existiert, können mittel- und langfristige Entwicklungen von Wachstums- und Wechselstrategien mit Eigenkapitalerhöhungen, institutionellen familienexternen Beteiligungen oder durch einen Börsengang finanziert werden. Sind die Generationen allerdings ständigen Verwirrungen bei der Verteilung des Cashflows ausgesetzt, führt dies nach Gallo und Vilaseca (1996, S. 397) dazu, dass die Unternehmerfamilie in eine der kritischsten »Fallen« tappt. Derartige Umstände können zu großer Uneinigkeit zwischen Unternehmen und Familie und zu einem Mangel an Harmonie führen.

Deswegen scheuen sich gerade großzahlige Unternehmerfamilien, wie die hier vorliegenden Forschungsergebnisse zeigen, nicht davor, ein von Ward (1997, S. 328) so bezeichnetes »earning shareholder commitment« zu erstellen. Dieses kann die Mitglieder der Unternehmerfamilie zwar sehr viel Zeit kosten und dem Tagesgeschäft eine große Menge an Energie entziehen, aber es bietet doch gerade im Hinblick auf die komplexen oft widerstreitenden finanziellen Bedürfnisse der einzelnen Familienmitglieder einen großen Mehrwert.

Aronoff et al. (2011, S. 59–60) legen kurz und präzise den folgenden Fragenkatalog dar, dem sich Unternehmerfamilien widmen sollten, wenn sie über eine geeignete Ausschüttungspolitik debattieren:

- Welchem Zweck sollen die Ausschüttungen dienen?
- Welchen Effekt würden unterschiedliche Ausschüttungshöhen auf das Unternehmen haben, wie würde z. B. eine bestimmte Ausschüttungshöhe das Wachstum beeinflussen?
- Sollen die Ausschüttungen in jedem Jahr konstant sein oder in ihrer Höhe variieren?
- Welche Bemessungsgrundlage soll den Ausschüttungen zugrunde liegen, z. B. Unternehmenswert oder Jahresüberschuss?

Die Entwicklung einer für die Unternehmerfamilie angemessenen Ausschüttungspolitik im Rahmen der Familienstrategieentwicklung wird von Aronoff et al. (2011, S. 24, 33, 60) unter die Schwierigkeitsstufe »harder« eingestuft, so dass einige Familien bewusst vorab festlegen, dass das jeweilige Aufsichtsgremium (z. B. ein Verwaltungsrat) für das Finden einer angemessenen Balance zwischen den Renditen aus der Eigentümerschaft und einer angemessenen Kapitalisierung des Unternehmens zuständig ist. Die Entwicklung einer Ausschüttungspolitik emergiert aus den Werten sowie aus den finanziellen Überzeugungen, Philosophien und Prinzipien der Unternehmerfamilie.

Familien, die hier ein Fundament legen, indem sie vorab ihre Werte und Überzeugungen definieren und daraus ein Leitbild formulieren, sind wie Aronoff et al. (2011, S. 33) darlegen »ahead of the game«, wenn es um die Entwicklung einer spezifischen Ausschüttungspolitik geht. Denn wenn es um die Liquiditätsbedürfnisse der Familiengeschafter geht, sollten sowohl die emotionalen als auch die finanziellen Themen, die sich oftmals unter der unternehmerfamiliären Oberfläche verbergen, verstanden werden (de Visscher et al. 2011, S. 67). Eine klare Ausschüttungspolitik führt nach Ward (1997, S. 328, 333) dann üblicherweise zu Gesellschaftern, die mit ihrer Investition zufrieden sind und die sich auf langfristige Strategien fokussieren können.

Ein reflektierender Blick auf die theoretischen Grundlagen verdeutlicht, dass die Festlegung einer Ausschüttungspolitik im dynastischen Familienstadium höchstwahrscheinlich eine äußerst komplexe Angelegenheit darstellt, da eine Vielzahl von Aspekten und Werten im großen Gesellschafterkreis abgestimmt werden muss. Tabelle 6 verdeutlicht, dass die sieben dynastischen Unternehmerfamilien sehr differenzierte und professionelle Ausschüttungspolitiken festgelegt haben, welche die verschiedenen Liquiditätsbedürfnisse der Gesellschafter widerspiegeln.

Tabelle 6: Ausschüttungspolitiken

Unternehmerfamilie	Ausschüttungspolitik
1	Ausschüttungsquote: ca. 30 %, wobei Liquidität nur zu 1/3 an Familiengesellschafter transferiert wird, Restanteil (70 %) wird in Rücklagen der Familienholding zwecks »Polster« für Abfindungen und Kapitalerhöhungen eingestellt, Festlegung Quote durch Familiengremium Bemessungsgrundlage: Konzernergebnis ⁹⁵ Mindestausschüttung: Gesellschaftsvertraglich definiert, 6 % vom Grundkapital der Familienholding
2	Ausschüttungsquote: 25 % Bemessungsgrundlage: Konzernergebnis Mindestausschüttung: -
3	Ausschüttungsquote: 5 % Bemessungsgrundlage: Eigenkapital des Konzerns Mindestausschüttung: -
4	Ausschüttungsquote: 25 %-50 % (Korridor) ⁹⁶ , Festlegung Quote durch Aufsichtsgremium Bemessungsgrundlage: Konzernergebnis Mindestausschüttung: Gesellschaftsvertraglich definiert, Wert unbekannt
5	Ausschüttungsquote: »Atmende« und restriktive Ausschüttung, d. h.: bei hohem Geschäftsergebnis geringe Ausschüttungen, bei geringem Ergebnis keine starken Ausschüttungsrückgänge Bemessungsgrundlage: Konzernergebnis Mindestausschüttung: Gesellschaftsvertraglich definierter Absolutbetrag, an Kapitaleinlage orientiert
6	Ausschüttungsquote: 25 %, »Atmende« Ausschüttung, d. h.: bei hohem Geschäftsergebnis »Prämie«, bei geringem Ergebnis Glättung Bemessungsgrundlage: Konzernergebnis Mindestausschüttung: -
7	Ausschüttungsquote: 25 %-35 % (Bandbreite) Bemessungsgrundlage: Konzernergebnis Mindestausschüttung: -

Quelle: Eigene Darstellung.

⁹⁵ Mit Konzernergebnis als Bemessungsgrundlage ist stets das Ergebnis nach Steuern gemeint.

⁹⁶ Als ergänzende Zielsetzung für eine jährliche Gewinnausschüttung nennt der Repräsentant der Unternehmerfamilie 4 in den gemeinsamen Gesprächen: »Wir haben beziehungsweise wir versuchen eine Nettoausschüttung, das heißt nach Steuern, von einem Prozent des Unternehmenswertes auszuschütten.«

4.1.3. Die hohe Aktualität des geduldigen Kapitals

Die erste wichtige Erkenntnis, die hinsichtlich der Ausschüttungspolitik hervorzuheben ist, liegt darin, dass dem »geduldigen Kapital« bei den sieben dynastischen Unternehmerfamilien eine sehr hohe Bedeutung zukommt. Dies wird bei der Betrachtung der Ausschüttungsquoten sehr deutlich. Die sieben Unternehmerfamilien sind alle, wie Simon et al. (2017, S. 145) es formulieren, von dem Bestreben geprägt, die Liquidität des Unternehmens möglichst hoch zu halten. Es wird stark thesauriert, d. h. die Familiengeschafter müssen sich mit relativ geringen Ausschüttungen begnügen, wie die folgende Aussage von Arist von Schlippe belegt: *»Bei den Ausschüttungen hatte ich den Eindruck, dass die relativ ähnlich bei Ihnen sind. Alles liegt nach Steuern irgendwo zwischen 25 und 30 Prozent.«* Die Unternehmerfamilie 2 legt hierzu passend in den Frage- und Antwortbögen dar, dass die jährliche Entscheidung über die Dividendenhöhe der Leitlinie einer *»moderaten Dividendenpolitik«* nach dem Grundsatz *»das Unternehmen geht vor«* folgt, um die Investitions- und Ausschüttungsfähigkeit des Familienunternehmens zu erhalten.

Eine Begründung für diese in Familienunternehmen bekannten Ausschüttungsverhaltensweisen liefert das Konzept vom »patient capital« (Sirmon und Hitt 2003, S. 343; Dobrzynski 2021). Ward (1997, S. 333) legt dar, dass Familienunternehmen die einmalige Chance haben, langzeitorientiert zu sein, und deswegen nach Investitionen suchen, die dazu geeignet sind, das von ihnen zur Verfügung gestellte »patient capital« zu vergüten. Für ihn präferieren starke Familien längerfristige Werte statt kurzfristiger Ergebnisse. Familienunternehmen haben damit den einmaligen Vorteil, die Konsistenz ihrer eigenen Aufwendungen (z. B. für Forschung und Entwicklung oder Marktexpansionen) beim Aufbau ihrer Geschäfte in den Fokus nehmen zu können, und müssen daher weniger auf Einbrüche oder Ausschläge in der Industrie reagieren.

Andrea Colli (2003, S. 11–12) sowie William Schulze und Gedajlovic (2010, S. 195) beschreiben ergänzend, dass gerade das besondere Engagement, den familiären Einfluss und die familiäre Kontrolle über das Unternehmen in den nachfolgenden Generationen zu erhalten, den Familienunternehmen erlaubt, Investitionen zu tätigen, die sich langfristig auszahlen. Der Wunsch, das Unternehmen für zukünftige Generationen zu erhalten, stellt also einen speziellen Anreiz dar, dessen Kapital effektiv zu managen (McConaughy und Phillips 1999, S. 130; Sirmon und Hitt 2003, S. 343). Hierzu passend begründet der Repräsentant der Unternehmerfamilie 5 in den Frage- und Antwortbögen, dass der Fortbestand des Unternehmens als Familienunternehmen vor dem Interesse der Familie und dem des einzelnen Geschafter steht, so dass man in dieser Unternehmerfamilie einer sehr restriktiven Dividendenpolitik folgt.

Selbst die jüngeren Familienmitglieder, so berichtet der Repräsentant der Unternehmerfamilie 6, zeigen auf Gesellschafterversammlungen sehr zurückhaltende Haltungen gegenüber den Ausschüttungen und plädieren dort sowohl für hohe Eigenkapitalquoten als auch dafür, Gewinne aus Verkäufen von Teilbereichen des Unternehmens unmittelbar zurück in neue Akquisitionen zu transferieren und nicht auszuschütten: »Die jüngere Generation sagt: ›Das Ziel ist, im Jahr 2051 das 200-jährige Jubiläum in Selbstständigkeit zu feiern, und um das zu erreichen, dürfen wir nicht zu viel ausschütten. Wir müssen unsere Eigenkapitalquote halten!« Diese generationale Investitionsstrategie bringt das für Familienunternehmen erstrebenswerte geduldige Kapital hervor (Sirmon und Hitt 2003, S. 343), so dass die Familiengeschafter als »effective stewards of patient capital« bezeichnet werden können, welche das Vermögensportfolio determinieren, die Mitglieder für die jeweiligen Aufsichts- und Familiengremien sowie die Investitionsrichtlinien und Renditeerwartungen, die in dem jeweiligen Gremium zur Evaluation des Managements angewendet werden sollen, festlegen (de Visscher et al. 2011, S. 44).

Die Beschreibungen des Repräsentanten der Unternehmerfamilie 6 verdeutlichen im Hinblick auf die theoretischen Grundlagen, dass die Steuerung der jüngeren Familienmitglieder (Ristovski-Slijepcevic et al. 2010, S. 468) über den Diskursstandpunkt der Treuhändermentalität Früchte trägt, da diese hinsichtlich des Ausschüttungsverhaltens der Richtung des treuhänderischen Standpunkts folgen.

Die zurückhaltenden Denkweisen im Hinblick auf Ausschüttungen können allerdings auch als Ergebnisse der Sozialisation in den Gesellschafterfamilien (Lenger et al. 2013, S. 26) verstanden werden.

Ein Effekt materieller Natur, der von de Visscher et al. (2011, S. 13, 29) beschrieben wird, ist, dass »patient capital« für das Unternehmen zu niedrigeren Kapitalkosten führt. Als Kapitalkosten definieren sie die Rendite, welche ein Familiengeschafter auf sein im Unternehmen eingesetztes Kapital erwarten könnte. Diese Rendite müsste dann in einen Vergleich zu anderen Renditen auf Investitionsmöglichkeiten, die für einen Familiengeschafter existieren, gesetzt werden.

Ein vergleichbares Berechnungsbeispiel beschreibt der Repräsentant a der Unternehmerfamilie 1 während der gemeinsamen Gespräche:

»Ein Geschafter besitzt einen Unternehmensanteil von 0,1 Prozent und bekommt eine Ausschüttung von 10.000 Euro auf sein Konto, netto, so sieht der das. Der Wert seines Anteils ist aber um die 40 Millionen Euro, weil den kann er sich ja ausrechnen.«

Aus der Perspektive des Familiengeschafters, der sich seinen Anteilswert theoretisch über die einschlägigen Medien berechnen könnte, stellt dieses Berechnungsbeispiel im Hinblick auf die Investition in das Familienunternehmen

ein Problem dar, da er bei hinreichender Gesellschafterkompetenz feststellen wird, dass die Dividendenrendite (zur Berechnung vgl. Pandya 2014, S. 31; Heldt 2020) im Vergleich zu ähnlichen Investitionen auf dem Markt immens gering ist und seine Kapitalkosten damit immens hoch.

In diesem Fall, so wird es auch von Repräsentant a der Unternehmerfamilie 1 beschrieben, besteht tatsächlich die Gefahr, dass sich der Gesellschafter überlegt, seinen Unternehmensanteil gegen einen hohen Abschlag (der bei der Unternehmerfamilie 1 im günstigsten Fall bei 33 Prozent läge) an das Familienunternehmen zu veräußern, so dass ihm diese Liquidität tatsächlich zur Verfügung steht und er diese in renditeträchtigere Anlageformen investieren kann: »*Er rechnet sich dann ganz einfach aus: Ich hätte lieber die 40 Millionen, selbst wenn ich einen Abschlag dafür hinnehmen muss, weil ich dann wesentlich mehr von dem Geld habe.*« Aus der Perspektive des Unternehmens, dies zeigt das Berechnungsbeispiel auch, sind die Kapitalkosten allerdings, aufgrund der geringen Verzinsung, die an die Gesellschafter qua Ausschüttung geleistet werden, als sehr niedrig einzustufen.

Eine mögliche Erklärung dafür könnte auch im Hinblick auf die restriktiven Ausschüttungsquoten der anderen sechs Unternehmerfamilien ein hoher »Family Effect« nach de Visscher et al. (2011, S. 29, 32) sein. Diesen beschreiben die Autoren als den Grad, wie Familiengeschafter den Wert ihres familiären Erbes und der Kontrolle über das Familienunternehmen wahrnehmen. Dieser Effekt scheint bei allen am Forschungsprojekt teilnehmenden Unternehmerfamilien stark ausgeprägt zu sein und kann nach Meinung des Forschers als eine wesentliche Herstellungspraxis der Treuhändermentalität gesehen werden. Der Family Effect stellt einen kraftvollen Faktor in Familienunternehmen dar, der die Liquiditätserwartungen der Gesellschafter stark beeinflusst.

Wenn sich die familiären Eigentümer als Teil von einem geeinten und engagierten Team sehen, dann verspüren sie mit Blick auf die Investition in das Unternehmen weniger individuelle Risiken. Faktoren wie familiäre Harmonie, Vertrauen, Bindung, Stolz, gegenseitiges Kümmern, der familiäre Sinn einer gemeinsamen Mission, Freude im familiären Eigentümerkreis können dabei eine Rolle spielen. Sind diese Bedingungen erfüllt und der erforderliche Zusammenhalt und das Commitment gegeben, dann können sich die Individuen des Shareholder Teams gegenseitig fördern und sich gegenseitig einen Sinn für Sicherheit bei ihrer Investition geben. Familiengeschafter verspüren bei einem starken Family Effect ein weniger starkes Bedürfnis nach hohen Ausschüttungen und können als Gruppe und Team die Kapitalkosten des Unternehmens gering halten und so dessen Fähigkeit stärken, den Shareholder Value zu steigern (de Visscher et al. 2011, S. 32).

Die Gewinnausschüttungen können als eine finanzielle Herstellungspraxis der Treuhändermentalität gesehen werden, die von Seiten der Familien ver-

hältnismäßig maßvoll behandelt wird und dies scheint auch familienintern, dies berichtet die Unternehmerfamilie 1, von einer Vielzahl der Gesellschafter akzeptiert zu werden: »In der Familie bestand große Einigkeit, dass es besser und sinnvoller ist, wenn der Großteil des Gewinns im Unternehmen beziehungsweise in der Familienholding verbleibt.« Der Satz »Good family relations are like money in the bank« scheint für die Unternehmerfamilien in diesem Sample eine hohe Bedeutung zu haben: Je höher der Family Effect in der jeweiligen Unternehmerfamilie ist, desto stärker wird die Illiquidität der Gesellschafteranteile aufgewertet. Eine höhere Kohäsion und Zufriedenheit, ein Teil der familiären Bande zu sein, sowie ein Wille nach Langlebigkeit führen zu weniger Unzufriedenheit aufgrund von Liquidität (de Visscher et al. 2011, S. 32, 38).

4.1.4. Ausschüttungspolitische Besonderheiten bei den Big Families

Kormann (2013, S. 14) legt dar, dass in der betriebswirtschaftlichen Forschung sowie in der Praxis bei börsennotierten Unternehmen die Annahme der »Separationsthese« gilt, nach der die persönlichen Verhältnisse einzelner Aktionäre nicht berücksichtigt werden können. Bei Familienunternehmen hingegen sollten im Rahmen einer Ausschüttungspolitik diese und insbesondere Einkommens- und Vermögensverhältnisse berücksichtigt werden. Denn es besteht zum einen die Möglichkeit, dass einzelne Gesellschafter bereits ein nennenswertes unternehmensexternes Vermögen (»Reservevermögen«) aufgebaut haben und daher weniger auf regelmäßige Ausschüttungen aus dem Unternehmen angewiesen sind. Zum anderen gibt es aber regelmäßig auch Familiengesellschafter, so beschreiben es Marchisio et al. (2010, S. 367), die an einen regulären Einkommensstrom aus dem Unternehmen bei der Deckung ihrer Lebenshaltungskosten gewöhnt sind. Sollte dies der Fall sein, besteht die Gefahr, dass das Familienunternehmen einen seiner größten Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmensformen nicht nutzen kann: Die möglichst zeitnahe Aktivierung von Eigenmitteln in Krisenzeiten oder in Zeiten verstärkten Wachstums (von Schlippe et al. 2011, S. 549; Rüsen et al. 2021, S. 121).

Nach de Visscher et al. (2011, S. 23, 68) gibt es eine Vielzahl familiärer Faktoren, die Liquiditätsbedürfnisse auslösen können. Die Liquiditätsbedürfnisse sind zudem nicht bei allen Gesellschaftern gleich. Eine der Diskursposition Treuhändermentalität förderliche Ausschüttungsquote, so beschreibt es die Unternehmerfamilie 7 in den Frage- und Antwortbögen passend, reflektiert daher auf der einen Seite die *Ansprüche* der Gesellschafter und auf der anderen Seite die *Kapitalbedürftigkeit* des Unternehmens.

Vollständige Dividendenabhängigkeiten lassen sich nach Kormann (2013, S. 52, 54) in den zweiten und dritten Generationen häufig beobachten, bei größeren Gesellschafterkreisen sind diese seltener anzutreffen. Ausschüttungen

haben aber bei erfolgreichen Familienunternehmen, so Kormann, selbst bei bestehendem Berufs- oder Vermögenseinkommen eine spürbare Bedeutung für die Lebensgestaltung der Inhaber und auch für die Bindung der Einzelnen an das Unternehmen, insbesondere weil bei einem finanziell unabhängigen Gesellschafter⁹⁷ weniger die Gefahr besteht, dass er seine Beteiligung infolge einer finanziellen Notlage veräußern muss. Die Formulierung eines Ausschüttungs-schemas/einer Dividendenpolitik wird durch die Selbstverständlichkeit erschwert, dass diese liquiden Mittel regelmäßig an alle Gesellschafter pro rata ihrer Beteiligung fließen, während das tatsächliche Bedürfnis nach Liquiditätszuflüssen bei mehreren Gesellschaftern, wie bereits oben erwähnt, sehr unterschiedlich sein kann (Kormann 2013, S. 54)⁹⁸.

Die Auswertung der Forschungsmaterialien zeigt deutlich, dass Dividendenabhängigkeiten in den Gesellschafterkreisen der sieben Big Families strikt vermieden werden sollen. Die Aussagen des Repräsentanten der Unternehmerfamilie 5 in den Frage- und Antwortbögen und in den gemeinsamen Gesprächen zeigen, dass die Gesellschafter zumeist eigenen Berufen nachgehen und dass dies auch durch die restriktive Dividendenpolitik gefordert und erwartet wird: »*Viele sind froh, wenn sie das Geld in der Firma zurück anlegen können, und trennen ganz klar ihre Einkünfte von der Firmendividende.*« Die Mitglieder der Beratungs- und Kontrollgremien befürchten, dass hohe Dividenden einen Motivationsrückgang fördern, sich auch extern zu behaupten und finanziell vorzusorgen. Für die Gremienbesetzung, so der Repräsentant der Unternehmerfamilie 5, wäre eine derartige Entwicklung nachteilig, da so die Qualifikation der Gesellschafter beeinträchtigt wird.

Auch die Unternehmerfamilie 2 beschreibt in den Frage- und Antwortbögen, dass jeder Gesellschafter dazu angehalten sei, seinen Lebensunterhalt gemäß seinen eigenen Fähigkeiten selbst zu verdienen. Dividenden würden lediglich eine Zusatzeinnahme darstellen, nach denen der Lebensstandard aber nicht ausgerichtet werden sollte. Jeder Gesellschafter muss individuell den richtigen Schnittpunkt austarieren, d. h. einen Lebensstandard finden, der passend zu seinem Berufseinkommen und zur jährlich gezahlten Dividende ist. Diesbezüglich würden Vorbilder eine wichtige Rolle spielen, also andere Gesellschafter, welche einen passenden (bescheidenen) Lebensstil vorleben.

97 Zur Bedeutung von »financially independent« und »financial security« vgl. Tagiuri und Davis (1992, S. 52).

98 Eine Möglichkeit, die Ausschüttungen zu differenzieren und damit so zu gestalten, dass sie von der prozentualen Beteiligung am Stammkapital abweichen, ist nach Wolfgang Blumers et al. (2002, S. 567) die »disquotale Dividende«. Diese unterliegt allerdings schwierigen rechtlichen Voraussetzungen und ist nur dort geeignet, wo im Interesse der Gesellschaft die Gesellschafter unterschiedlich zu behandeln sind.

Mindestens so wichtig wie die absolute Höhe der Ausschüttung sind nach Kormann (2013, S. 167–168) die *Zuverlässigkeit*, mit der sie erwartet werden kann, und der Trend ihrer Entwicklung. In der Praxis ist das Konzept der regelmäßigen Ausschüttung, z. B. in Form fester Ausschüttungsquoten oder geglätteter, kontinuierlicher Ausschüttungen, vorherrschend. Im Zusammenhang mit einer regelmäßigen Ausschüttungspolitik sprechen Thomas Schmid et al. (2010, S. 5–6) von der »income hypothesis«, also dem stabilen Einkommen aus dem Familienunternehmen: »However, if they at the same time do not want to abstain from a steady income, they might have a strong desire for a continuous payout«. Die Forscher betonen, dass dieses kontinuierliche Einkommen erforderlich ist, um den Zusammenhalt zwischen den Inhabern mit ihren divergierenden Interessen zu wahren, und dass es als Grundleistung dafür dient, dass sie den Großteil ihres Vermögens in dem gemeinsamen Unternehmen investiert haben. Aus diesem Grund sollte im Rahmen familienstrategischer Überlegungen in jedem Fall festgelegt werden, ob die Familiengeschafter eine Art Erwartung an die Ausschüttung als Grundgehalt hegen können oder nicht (Köllner et al. 2020, S. 205).

Eine feste Ausschüttungsquote vom Gewinn (Kormann 2013, S. 169), die sich mit jeder jährlichen Veränderung von diesem mit verändert, kann zunächst bei den Unternehmerfamilien 2 und 3 identifiziert werden. Bei den Unternehmerfamilien 4 und 7 bewegt sich die Dividende innerhalb von festgelegten Bandbreiten (»Korridoren«, z. B. zwischen 25 und 35 Prozent), so dass deren tatsächliche Höhe in Abhängigkeit von der jährlichen Ertragslage des Unternehmens in der Gesellschafterversammlung oder in den jeweiligen Gremien festgelegt werden kann, ähnlich wie es die Konzepte von kontinuierlichen und geglätteten Ausschüttungen vorsehen.

Die Unternehmerfamilie 6 hat anstatt einer Bandbreite lediglich eine Obergrenze von 25 Prozent des Jahresüberschusses festgelegt, verfolgt aber wie die Unternehmerfamilie 5 einen Ausgleichsgedanken: In wirtschaftlich stärkeren Jahren erhalten die Familiengeschafter eine verhältnismäßig höhere Gewinnausschüttung, in schlechten Jahren erfolgt über eine deutlich geringere Dividende eine Glättung der Zuflüsse aus den Dividenden (»atmende Dividende«).

Vermutlich sehen diese Forschungsteilnehmer die Nachteile einer starren Dividendenpolitik, die den Familiengeschaftern und deren Vertretern in den Gremien keine Entscheidungs- und Diskussionsmöglichkeiten einräumt und diese damit, so formuliert es Kormann (2013, S. 170), zu »reinen Ausschüttungsempfängern degradiert«. Feste Ausschüttungsquoten können dem Anteilinhaber keinen stetigen Erhalt materieller Vorteile gewährleisten. Denn die Auszahlungen verändern sich in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens: In Jahren mit besonders hohen Ergebnissen steigt die Aus-

schüttung steil an, bei einem Ergebnismrückgang sinkt sie sehr stark ab (vgl. ebd., S. 170).

Um den Familiengesellschaftern eine jährliche Gewinnausschüttung zu garantieren, legten die Unternehmerfamilien 1, 4 und 5 zusätzlich gesellschaftsvertraglich eine *Mindestausschüttung*, die sich z. B. an der Höhe des Grundkapitals des Familienunternehmens oder an der Kapitaleinlage des Gesellschafters orientiert, fest: »Der Gesellschaftervertrag garantiert eine Mindestausschüttung von sechs Prozent des Grundkapitals der Familienholding.« (Unternehmerfamilie 1)⁹⁹ Dieses Konzept dient nach Kormann (2013, S. 171) dem Schutz von Minderheitsgesellschaftern. Es soll vermeiden, dass Mehrheitsgesellschafter einer Minderheit die Ausschüttungen verweigern, z. B. wenn das Unternehmen eine schwächere Ertragskraft hat als im Vorjahr. Von einem Trigger für den treuhänderischen Diskursstandpunkt wird ausgegangen, da sich die Gesellschafter im Hinblick auf ihre Investition finanziell sicher fühlen, wenn sie eine Garantie auf eine Gewinnausschüttung am Jahresende erhalten.

Die Unternehmerfamilien 2 und 3 garantieren den Familiengesellschaftern, obwohl sie feste Ausschüttungsquoten vom Jahresüberschuss festgelegt haben, zusätzlich eine »indirekte Mindestausschüttung«, indem sie der Geschäftsführung Key-Performance-Indikatoren, also Leistungskennzahlen vorgeben, die bis zum Geschäftsjahresende zu erreichen sind, damit eine angemessene Verzinsung des Familienvermögens stattfinden kann (Harris et al. 1994, S. 163; Williams et al. 2019, S. 384–385). Die Unternehmerfamilie 2 hat mit dem Vorstand einen »total shareholder return« (vgl. hierzu spezifisch Pandya 2014, S. 31), also ein »mehrjähriges Mittel« von neun Prozent pro Jahr vereinbart und dessen Vergütungsbestandteile langfristig darauf ausgerichtet. Dadurch können, so beschreibt es die Unternehmerfamilie 2 in den Frage- und Antwortbögen, jährliche Schwankungen der Ertragslage ausgeglichen werden. Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 3 berichtet von einem »Anspruch« an die Geschäftsführung, nach welchem die Ausschüttungen nach Steuern mindestens fünf Prozent des Konzerneigenkapitals betragen sollen: »Fünf Prozent ist bei uns sozusagen die Zielsetzung, so dass wir sagen: ›Wir finden es fair.«

Diese indirekten Mindestdividenden reflektieren die Wachstumserwartungen der Gesellschafter, die ein Familienunternehmen, wie alle anderen Unternehmensformen, befriedigen sollte (Ward 1997, S. 325) sowie deren Bedürfnis nach einem »fair return on capital« (de Visscher et al. 2011, S. 13). Weitere Besonderheiten, die aus den Daten emergieren und die jeweils einen Beitrag zu einer im Einklang mit der Treuhändermentalität stehenden Dividendenpolitik leisten können, werden in den folgenden Abschnitten dargestellt.

99 Repräsentant der Unternehmerfamilie 5: »Der Gesellschaftervertrag garantiert eine Mindestdividende bezugnehmend auf die Kapitaleinlage.«

Geeignete Begründung der Ausschüttungshöhe

Die jährliche Gewinnausschüttung sollte für die Familiengeschafter nicht nur ihren Liquiditätsbedürfnissen angemessen und zuverlässig, sondern auch gut begründet sein. Denn sofern ein Anstieg der Gewinnausschüttung wirtschaftlich begründbar oder eine Thesaurierung zum Wohle des Unternehmens für die Geschafter nachvollziehbar ist, sollte es innerhalb des Geschafterkreises keinen Anlass für Diskussionen, aufgrund einer zu starken/geringen Berücksichtigung von Liquiditätsbedürfnissen, geben.

Das Beispiel der Unternehmerfamilie 4 aus den Frage- und Antwortbögen verdeutlicht, wie eine geeignete Begründung der Dividendenhöhe in der Praxis erfolgen kann. Diese Unternehmerfamilie hat gesellschaftsvertraglich einen Entscheidungsprozess über die Höhe der jährlichen Privatausschüttung festgelegt: Der Vorstand unterbreitet dem Aufsichtsgremium zunächst einen Vorschlag über die Höhe der Privatausschüttung. Das Aufsichtsgremium, welches die Entscheidung über die Ausschüttungshöhe mit einer einfachen Zweidrittelmehrheit trifft, ist anschließend dazu angehalten, diese vor der Geschafterversammlung zu begründen.

Eine Herstellungspraxis der Treuhändermentalität wird angenommen, da der gesamte Entscheidungsprozess über die Gewinnausschüttung nicht willkürlicher Natur ist, sondern hier das Gremium (und damit auch die dort vertretenen Familienmitglieder) jährlich dazu angehalten ist, seine individuelle Entscheidung über die Ausschüttungshöhe vor den Mitgliedern der Geschafterfamilie in der Geschafterversammlung zu plausibilisieren und zu rechtfertigen.

Rücklage für Familienaktivitäten

Die Unternehmerfamilie 7 berichtet in den Frage- und Antwortbögen, dass jährlich ein kleiner Anteil der Dividende zur Finanzierung von gemeinsamen Familienaktivitäten einbehalten wird. Diese Form der Thesaurierung für einen familiären Zweck könnte dazu führen, dass das Engagement zur Durchführung der gemeinsamen Familienveranstaltungen erhöht wird, nach dem Motto: Wenn wir die Liquidität der einzelnen Geschafter schon kürzen, dann müssen wir uns jetzt auch treffen! Gerade weil gemeinsame Familienaktivitäten im Rahmen der Family Governance die Bindung der Familiengeschafter untereinander und zum Geschafterkreis stärken, kommt dieser Herstellungspraxis eine besondere Bedeutung zu (Berent-Braun und Uhlaner 2012b, S. 108; Birgach et al. 2020, S. 103–104, 108).

Im Hinblick auf die theoretischen Grundlagen zielt die Rücklage für Familienaktivitäten indirekt auf die zweite Grundform des Doing-Family-Ansatzes (Jurczyk und Meysen 2020, S. 29–30) ab, da Familienveranstaltungen zur Konstruktion von Gemeinsamkeit in der Unternehmerfamilie beitragen.

Ausschüttungspolitische Besonderheiten bei börsennotierten Familienunternehmen

Im Hinblick auf eine angemessene Dividendenpolitik sollte bei börsennotierten Familienunternehmen berücksichtigt werden, dass die Anteilswerte und damit auch die Dividenden den Einflüssen des Kapitalmarktes ausgesetzt sind, und sich dadurch nicht nur im Zuge des normalen Geschäftsverlaufs verändern können.

Die Unternehmerfamilie 7 beschreibt in den Frage- und Antwortbögen, dass längere Phasen einer Diskrepanz zwischen der Höhe der frei verfügbaren Dividende und der marktüblichen Verzinsung des Anteilswertes vermieden werden sollten. Denn dies könnte ein Anlass für Diskussionen im Gesellschafterkreis sein, bei denen es dann um den Vergleich der Ausschüttungshöhe des Familienunternehmens mit den Kapitalverzinsungen von anderen Publikumsgesellschaften gehen könnte.

Weiterhin berücksichtigt die Unternehmerfamilie 1, dass die gezahlte Dividende an die Familiengeschafter äquivalent zur gezahlten Dividende der familienexternen Aktionäre ist: »Bei einem Ansteigen der Dividende für die Aktionäre werden auch die Ausschüttungen an die einzelnen Gesellschafter erhöht.« Auch im Bereich der Dividendenpolitik scheint demzufolge ein Gerechtigkeitsaspekt und ein Ausgleichsgedanke zwischen den familiären und den externen Aktionären eine wichtige Rolle zu spielen. Sollte die Partei der Familiengeschafter weniger Liquidität zur Verfügung gestellt bekommen als die externen Aktionäre und umgekehrt, dann könnte dies als ungerecht empfunden werden.

Berücksichtigung von aperiodischem/außerordentlichem Liquiditätsbedarf

Neben einem sich relativ gleichmäßig entwickelnden Gesamtbedarf für die Lebenshaltung sind bei der Ausschüttungspolitik nach Kormann (2013, S. 142) auch aperiodische Liquiditätsbedarfe zu berücksichtigen. Dies sind spezifische und oft nur einmalig auftretende Bedarfssituationen wie z. B. der Bau eines Hauses, die Finanzierung eines exklusiven Studiums der Kinder, die Kosten eines Rechtsstreits oder auch Verluste im privaten Bereich, z. B. durch sich ergebende Ausgleichsansprüche des Partners im Scheidungsfall.

Obwohl die Gesellschafter erfolgreicher Familienunternehmen durchaus als vermögend betrachtet werden können, reichen die regelmäßigen Ausschüttungen nach Kormann (2013, S. 142) allein nicht immer dazu aus, um solche Sonderbedarfe zu decken, so dass hier Sonderausschüttungen gefragt sind. Wie der Begriff »aperiodisch« bereits vermuten lässt, haben diese Bedarfe einen außerplanmäßigen und ungeplanten Charakter, so dass der nichtperiodische Ertrag, der z. B. durch einen Lizenz- oder Gebäudeverkauf entstehen kann, in Form einer außerordentlichen Einmalzahlung (Sonderausschüttung) an einige oder alle Gesellschafter fließt (Kormann 2018, S. 124).¹⁰⁰

100 Die Pritzker-Unternehmerfamilie stellt diesbezüglich ein gutes Beispiel dar. Diese zahlt, wie

Derartige Sonderausschüttungen können auch im Zuge der Diskursauswertung identifiziert werden. Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 6 berichtet davon, dass die regulären Gewinnausschüttungen für einzelne Gesellschafter zum Ende eines Geschäftsjahres um eine Sonderausschüttung erhöht werden sollen, um diese exklusiv bei spezifischen, oft nur einmalig auftretenden Bedarfssituationen wie z. B. dem Aufbau einer eigenen Existenz zu unterstützen:

»Es gibt andere, die sagen: ›Ich kann mir selber was aufbauen, schüttet aus!‹ Wir haben dafür eine Lösung: Die Holding schüttet weniger aus und wir erhöhen in den nächsten fünf bis sechs Jahren die Dividenden, die wir aus der Verwaltungsgesellschaft zahlen, so dass dort statt 40 dann 50 Millionen pro Jahr ausgeschüttet werden. So kommt mehr an bei den Gesellschaftern.«

Von einer Herstellungspraxis für die Treuhändermentalität wird ausgegangen, weil die Unternehmerfamilie nach Kormann (2013, S. 142) als stark kohäsive Familie auch ungewöhnlichen Konstellationen Rechnung trägt und dem einzelnen Gesellschafter eine finanzielle Förderung zukommen lässt, damit dieser seine individuelle Idee verwirklichen kann.

Eine weitere Möglichkeit der Unternehmerfamilie, den Bedarf der Familienmitglieder nach flüssigen Mitteln zu stillen sind »generational liquidity events« bzw. »außerordentliche Ausschüttungen«. Diese treten nach Elstrodt (2003, S. 102) u. a. im Rahmen der Veräußerung von Anteilen, die der Familienkonzern an (börsennotierten) Tochtergesellschaften hält, durch Anteilsverkäufe an Mitarbeiter oder durch den Erwerb von Anteilen durch die Gesellschaft selbst auf. Bei derartigen nicht systematisierten Transaktionen entsteht nach Kormann (2013, S. 42) nicht nur durch die Umwandlung von Sachvermögen ein Liquiditätszufluss im Unternehmen, sondern teilweise auch durch den beträchtlichen Veräußerungsgewinn, z. B. wenn Güter veräußert wurden, denen hohe Bewertungsreserven zugrunde liegen (bilanziell spricht man von »stillen Reserven«, vgl. hierzu spezifisch Baetge et al. 2012, S. 498–499).

Diese einmaligen Ereignisse haben nach Elstrodt (2003, S. 102) den Hintergrund, die eingeschränkten Austrittsmöglichkeiten und die niedrigen Gewinnausschüttungen der Gesellschafter zu kompensieren, und können damit als eine Herstellungspraxis der Treuhändermentalität in der jeweils aktuellen Generation bezeichnet werden: »Every generation has a major liquidity event, and then we can go on with the business.« Auch wenn es den Familiengeschaftern selbst obliegt, Erwägungen darüber anzustellen, wofür sie die ihnen zufließenden außerordentlichen Einnahmen verwenden, betont Kormann (2013, S. 43), dass sich

Grant Gordon und Nicholson (2008, S. 174) schildern, anstatt Dividenden Pauschalzahlungen zu bestimmten Meilensteinen der persönlichen Entwicklung eines Gesellschaftern, wie z. B. dem Schulabschluss oder einem runden Geburtstag.

diese Erträge optimal dafür eignen, ein Reservevermögen außerhalb des Unternehmens aufzubauen.

Ein »generational liquidity event« kann im Zuge der Diskursanalyse bei der Unternehmerfamilie 3 identifiziert werden. Diese verkaufte vor rund zwei Jahrzehnten ihre Mehrheitsanteile an einer börsennotierten Tochtergesellschaft zum Preis von mehreren 100 Millionen Euro. Durch die vollständige Ausschüttung von diesem Verkaufserlös wurde innerhalb des Gesellschafterkreises laut dem Repräsentanten der Unternehmerfamilie 3 »*der große Befreiungsschlag*« erreicht, da sowohl den Minderheits- als auch den Mehrheitsgesellschaftern liquide Mittel i. H. v. mehreren Hunderttausend oder Millionen Euro zugeflossen sind.

Die folgende Grafik soll verdeutlichen, in welcher Weise und wie genau die Praxis »Ausschüttungen« die Treuhändermentalität auf Gesellschafterebene herstellt (siehe Abbildung 17).

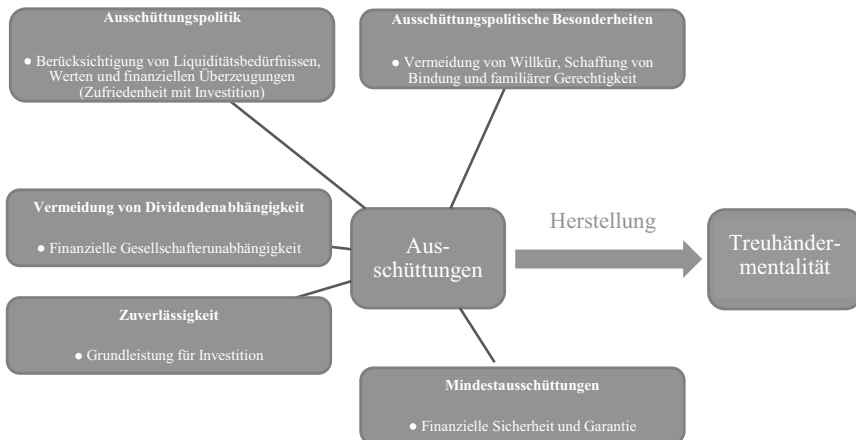


Abbildung 17: Ausschüttungen als Doing der Treuhändermentalität¹⁰¹ (eigene Darstellung)

4.2. Darlehens- und Eigenkapitalverzinsung

Im Zuge der Datenauswertung wird deutlich, dass die Familiengeschafter der Unternehmerfamilien 1, 3 und 5 die Möglichkeit haben, dem Unternehmen ihr ausgeschüttetes Kapital wieder als Darlehen oder als Eigenkapitaleinlage gegen eine angemessene Verzinsung zur Verfügung zu stellen, eine zweite finanzielle Herstellungspraxis, die zu einer direkten Befriedigung der Liquiditätsbedürf-

¹⁰¹ Ausschüttungspolitische Besonderheiten, Vermeidung von Dividendenabhängigkeiten, Zuverlässigkeit und Mindestausschüttungen können als Bestandteile einer Ausschüttungspolitik verstanden werden.

nisse der Familiengeschafter beiträgt. Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 3 berichtet, dass die Genehmigung von Geschafterdarlehen mit dem außerordentlichen Liquiditätszufluss durch die Veräußerung einer börsennotierten Tochtergesellschaft im Zusammenhang stand und als Möglichkeit zur Kapitalanlage eine Alternative zu einem Family Office für die Familienmitglieder darstellt: *»Deswegen war relativ schnell klar, dass wir selbst kein Family Office machen, weil wir das nicht erfüllen können. Wir haben denen dann ein Darlehensgeschäft angeboten.«*

Die Kapitalbedürfnisse eines Familienunternehmens können nach Friedrich Neubauer und Alden Lank (1998, S. 191 ff.) sowie Claudio Romano et al. (2001, S. 289) durch eine Vielzahl von Möglichkeiten befriedigt werden wie z. B. durch intern generierte Cashflows, durch zusätzliche »Kapitalinjektionen« von aktuellen Geschaftern, durch die Verbreiterung des Geschafterkreises, durch Darlehen von Familienmitgliedern/Geschaftern/dritten Parteien oder indem Teile des Unternehmens veräußert werden, die nicht zu dessen Kernaktivitäten zählen. Diese Reihenfolge der Finanzierung in einem Familienunternehmen kann durchaus nach Romano et al. im Kontext einer finanziellen Rangordnung verstanden werden (»financial pecking order«). Die Eigentümer sind aber letztlich in ihrer Auswahl frei und können daher selbst entscheiden, ob sie das Unternehmen mit Eigenkapital oder mit Darlehen finanzieren (Cahn 2006, S. 298).

Geschafterdarlehen stehen thematisch nach Charles Matthews et al. (1994, S. 349) in unmittelbarem Zusammenhang mit der Entscheidung über die Kapitalstruktur des Familienunternehmens, welche durch die Einstellungen der Eigentümer gegenüber unterschiedlichen Finanzierungsformen sowie durch die Bedürfnisse der Eigentümer nach Kontrolle, deren Risikoneigungen, Erfahrungen, soziale Normen und durch das persönliche Nettovermögen beeinflusst wird. Die Finanzen des Unternehmens und der einzelnen Geschafterhaushalte sind, so beschreiben es James Ang (1992, S. 193) und George Haynes et al. (1999, S. 225, 238), oftmals untrennbar und auf verschiedene Art und Weise miteinander verflochten. Geschafterdarlehen sind ein Beispiel dafür, wie die Vermischung von Familie und Unternehmen effizient genutzt werden kann, da direkt Finanzierungen aus der Familie in das Unternehmen transferiert und so hohe Service- und Darlehensgebühren sowie andere Transaktionskosten für die Initiierung des Darlehens umgangen werden. Zudem sind die zu entrichtenden Zinsen für das Unternehmen etwas niedriger als auf dem freien Markt (Simon et al. 2017, S. 145).

Kormann (2013, S. 14) beschreibt, dass Geschafterdarlehen eine Möglichkeit zur Anlage des »weiteren Vermögens«¹⁰² der Familiengeschafter

102 Das »weitere Vermögen« trägt nach Kormann (2013, S. 14) dazu bei, dass die Inflexibilität

darstellen, welches zumeist bei Familienunternehmen der zweiten und folgenden Generationen neben dem Unternehmen besteht bzw. bestehen sollte. Weiterhin stellen Gesellschafterdarlehen für das Unternehmen nach Kormann (2013, S. 206) eine Möglichkeit zum Aufbau von flexiblem Vermögen, also einem Speicher für flexible Entnahmen (z. B. für den Fall einer Liquiditätskrise), dar.

Die Eigentümerschaft an einem Unternehmen sowie die Unabhängigkeit und die familiäre Kontrolle sind nach Dirk Dreux (1990, S. 230, 235) und Romano et al. (2001, S. 293) Faktoren, welche die finanziellen Entscheidungen von Familiengeschaftern beeinflussen. Die einschlägige Literatur sieht es so, dass gerade Unternehmer, die eine starke Präferenz zur Unabhängigkeit haben, in frühen Evolutionsstufen des Unternehmens zur Nutzung von Eigenkapital (solange es nicht von familienexternen Dritten zur Verfügung gestellt wird) oder einbehaltenen Gewinnen als Finanzierungsquellen tendieren (Shrivastava und Grant 1985, S. 107; Hutchinson 1995, S. 233, 235). Diese Perspektive unterstützen auch Michael Harvey und Rodney Evans (1995, S. 164, 169) sowie Allen Berger und Gregory Udell (1998, S. 660), die herausfinden, dass Themen, die sich auf Kontrolle und Risikoaversion beziehen, die Kapitalstruktur und die Finanzierungsentscheidungen beeinflussen. Denn große Kreditoren tendieren dazu, dies beschreiben auch Modigliani und Miller (1958, S. 273, 293), die Flexibilität und die Vorrechte der familiären Eigentümer und Manager mit starren Konditionen im Hinblick auf die Kapitalstruktur einzuschränken. Derartige Vertragsgestaltungen führen angelehnt an Romano et al. (2001, S. 293) dazu, dass diese sehr besorgt darüber sind, die Kontrolle über ihr Unternehmen zu verlieren. Sie haben daher eine starke Aversion gegenüber Fremdkapital und potenziellen Verlusten im Falle von Kreditausfällen (Sonnenfeld und Spence 1989, S. 367; Romano et al. 2001, S. 304).

Auch bei den sieben Unternehmerfamilien des Samples kann angelehnt an Andreas Cahn (2006, S. 289) davon ausgegangen werden, dass diese sehr erfolgreich am Markt operieren und daher einen leichten Zugang zu Krediten mit fairen Marktkonditionen von externen Darlehensgebern haben. Dennoch präferieren einige der Forschungsteilnehmer aus legitimen Gründen eine Finanzierung durch Gesellschafterdarlehen oder Gesellschaftereinlagen (Eigenkapital-einlagen¹⁰³).

durch die fehlende Veräußerbarkeit der Anteile und die Risikokonzentration des Vermögens in einem Unternehmen wenigstens teilweise ausgeglichen werden kann.

103 Zur Bedeutung und Funktion des Eigenkapitals vgl. spezifisch Jörg Baetge et al. (2012, S. 474–476).

4.2.1. Gesellschafterdarlehen und Eigenkapitaleinlagen

In Familienunternehmen ist es nach Kormann (2017, S. 304) üblich, dass die Gesellschafter neben dem Eigenkapital, welches sie im Unternehmen gebunden haben, Gesellschafterdarlehen – meist aus nicht ausgeschütteten Gewinnen – gegenüber ihrer Gesellschaft aufbauen.

Im Gegensatz zu Nicht-Familienunternehmen verfügen Familienunternehmen hier, so beschreiben es Wimmer et al. (2018, S. 199) und Felden et al. (2019, S. 92), über ein besonderes Sicherheitsnetz durch die persönlichen außergewöhnlichen Ressourcen, die Mitglieder der Unternehmerfamilie dem Unternehmen in Form von zinsgünstigen Darlehen oder durch zusätzliches Eigenkapital zur Verfügung stellen. Dieses Überlebensfähigkeitskapital (Wilson et al. 2013, S. 1370) ist besonders in solchen Familienunternehmen zu finden, in denen die Sicherung des Socioemotional Wealth (SEW) eine bedeutende Rolle spielt. Gemeint sind Unternehmen, in denen die Unternehmerfamilie den Verlust des Unternehmens oder potenzielle Reputationsverluste mit einem sozialen Vermögensverlust verbindet. Die Bindung der Familienmitglieder an das Unternehmen und ihre Loyalität gegenüber dem Familiensystem befördern die Bereitschaft, dieses besondere Kapital zur Verfügung zu stellen, also in das SEW zu investieren.

In dynastischen Unternehmerfamilien kann die Bindung der familiären Gesellschafter an das gemeinsame Unternehmen als geringer eingestuft werden (Köllner et al. 2020, S. 196–197). Gesellschafterdarlehen und auch neues Eigenkapital, welches dem Unternehmen durch Gesellschaftereinlagen zugeführt wird, stellen in diesen großen Eigentümerkreisen eine Möglichkeit dar, um die individuellen Familienmitglieder der zersplitterten Eigentümergruppe an der Unternehmensfinanzierung zu beteiligen.

Im Hinblick auf die theoretischen Grundlagen sind Gesellschafterdarlehen und Eigenkapitaleinlagen im Bereich der Finanzierungsfragen von Familienunternehmen zu verorten, die einen Teilbereich der Family Governance darstellen (Witt 2018, S. 416–417). Das Gesellschafterdarlehen, dessen Zulässigkeit nach Kormann (2018, S. 183) zu den typischen betriebswirtschaftlichen Fragen einer Familienstrategie gehört, nimmt eine Zwitterstellung zwischen Eigen- und Fremdkapital ein, bei dem die Anteilseigner ihrem Unternehmen rückzahlbares Kapital über einen bestimmten Zeitraum zur Verfügung stellen (Natermann und Schönecker 1998, S. 414).

Eigenkapital kann nach Eberhard Natermann und Ludger Schönecker (1998, S. 408–410) grundsätzlich über zwei Wege generiert werden: von innen aus dem betrieblichen Leistungsprozess oder von außen über eine Kapitalerhöhung. Da eine Innenfinanzierung (z. B. durch Gewinnthesaurierung) regelmäßig dort an ihre Grenzen stößt, wo entweder ungewöhnlich hoher Kapitalbedarf besteht oder

die Ertragslage des Unternehmens die Ausnutzung von Innenfinanzierungsmöglichkeiten limitiert, greifen Familienunternehmen auf Außenfinanzierungen über den Zufluss von neuem Eigenkapital, zumeist aus dem bestehenden Gesellschafterkreis, zurück. Die Zuführung von neuem Eigenkapital durch neue Gesellschaftereinlagen, etwa im Wege der Emission von Aktien, ist nach Jörg Baetge et al. (2012, S. 7) eine Maßnahme der Außenfinanzierung.

Bei der Außenfinanzierung aus dem bestehenden Gesellschafterkreis wird laut Natermann und Schönecker (1998, S. 410) zwischen zwei Möglichkeiten unterschieden: Wird eine Kapitalerhöhung aus dem bestehenden Gesellschafterkreis mit Erhalt der geltenden Anteilsquoten gewünscht, muss sich jeder Gesellschafter entsprechend seiner Quote an der Kapitalmaßnahme beteiligen. Diese erste Möglichkeit lässt sich nur in einem kleinen, persönlich bekannten Gesellschafterkreis realisieren und setzt die Liquidität eines jeden Gesellschafters in entsprechender Höhe voraus. Bei der zweiten Möglichkeit, die bei der Unternehmerfamilie 1 identifiziert werden kann, beteiligen sich nicht alle Familiengesellschafter entsprechend ihrer Quoten an einer Kapitalerhöhung, sondern Einzelne leisten zu nicht bestimmten Zeitpunkten, wenn es ihre private finanzielle Situation zulässt, eine Eigenkapitaleinlage, so dass es theoretisch zu einer Verschiebung der Besitz- und Machtverhältnisse kommen könnte:

»Wenn Sie 50 Millionen auf dem Konto liegen haben und sagen: ›Was soll ich mit dem Geld machen? Ich habe zehn Kinder. Da habe ich lieber mehr Unternehmensanteile, weil ich glaube, dass das langfristig ein Top-Investment ist.« (Repräsentant a der Unternehmerfamilie 1)

4.2.2. Die Verzinsung von Gesellschafterdarlehen und -einlagen

Die Gewährung eines Darlehens durch einen Familiengesellschafter erfolgt nach Kormann (2013, S. 35, 37) über das in der Literatur so benannte »Schütt-aus-hol-zurück-Verfahren«, bei dem eine hohe Ausschüttung zu einem beachtlichen Teil gegen eine gute Verzinsung als Gesellschafterdarlehen oder Gesellschaftereinlage (Natermann und Schönecker 1998, S. 410) im Unternehmen stengelassen wird. Die Überführung von Liquidität aus der kollektiven Bindung in die freie Verfügung des Familiengeschafters tritt damit in Form von Zinsen auf Gesellschafterdarlehen auf, wobei das Darlehen als Substitut für eine Beteiligung und die Zinsen als Substitut für Beteiligungserträge betrachtet werden können. Die Vereinbarungen bieten meist attraktive Zinsen – etwa in Höhe eines langfristigen Bankdarlehens oder gar der im Steuerrecht üblichen sechs Prozent – bei kurzfristiger Kündbarkeit, z. B. zum Geschäftsjahresende (Kormann 2017, S. 304).

Auch der Repräsentant der Unternehmerfamilie 3 und der Repräsentant der Unternehmerfamilie 5 beschreiben in den gemeinsamen Gesprächen, dass sich

die Darlehensgewährung für die Familiengeschafter als finanziell lukrativ erweist, da die Darlehenskonten, im Vergleich zum Marktumfeld, mit 4,5 bis 5 Prozent sehr hoch verzinst werden: »Wir schütten sehr restriktiv aus und die Geschafter legen einen Großteil wieder an über Darlehenskonten. Die ›Zwei-jährigen‹ sind zurzeit mit 4,5 Prozent verzinst.« (Repräsentant der Unternehmerfamilie 5)¹⁰⁴

Der Repräsentant a der Unternehmerfamilie 1 spricht diesbezüglich von einer zusätzlichen Ausschüttung für die Familiengeschafter, die je nach Anteilsgröße unterschiedlich hoch ausfällt, d. h. den Geschaftern mit großen Anteilen fließt aufgrund der Verzinsung eine höhere Liquidität zu, die Geschafter mit kleineren Unternehmensanteilen, die weniger Kapital im Unternehmen angelegt haben, bekommen weniger. Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 5 legt in den gemeinsamen Gesprächen dar, dass ca. 80 Prozent der ausgeschütteten finanziellen Mittel auf die Darlehenskonten im Unternehmen zurücktransferiert werden.

Mit Blick auf den Doing-Family-Ansatz stellen die Verzinsung von Geschafterdarlehen und Eigenkapitaleinlagen besondere Praxen von Unternehmerfamilien dar, die zu einer direkten Befriedigung der Liquiditätsbedürfnisse der familiären Geschafter beitragen. Diese Praxen lassen sich allerdings nicht eindeutig den Bausteinen zur Herstellung von Familie (Jurczyk und Meysen 2020, S. 28 ff.) zuordnen, da sie die Treuhändermentalität mithilfe monetärer Instrumente, die so nicht direkt in dem Doing-Family-Ansatz angesprochen werden, herstellen.

Kormann (2013, S. 230–231) legt dar, dass vom Unternehmensinteresse her kaum etwas gegen dieses »flexible Kapital« der Geschafter eingewendet werden kann. Das Geld bleibt, obwohl Geschafterdarlehen im Notfall in die Haftung des Gesellschaftskapitals einbezogen werden, im großen Ganzen im Unternehmen gebunden, so dass dieses eine hohe Finanzierungskraft und eine für mehrgenerationale Familienunternehmen typische hohe Eigenkapitalquote hat (Gallo und Vilaseca 1996, S. 388, 390; Schielke 2009, S. 224). Dies wird durch die folgende Aussage des Repräsentanten der Unternehmerfamilie 3 bestätigt: »Dadurch liegt natürlich bei uns relativ viel Geld, also relativ viel Finanzierung, was natürlich sehr attraktiv ist.«

Dadurch, dass individuellen und aperiodischen Bedarfen Rechnung getragen werden kann, besteht nach Kormann (2013, S. 230–231) die Möglichkeit einer relativ niedrigen regulären Ausschüttungsquote für die Gesamtheit der Familiengeschafter. Nach dem »Konzept der Meistbegünstigung« kann so ein

104 Repräsentant der Unternehmerfamilie 3: »Geschafterdarlehen kriegen die bei uns auch. Wir haben Fünf-Prozent-Konten täglich, also die Geschafter-Girokonten mit fünf Prozent verzinst.«

Vorteil für den einzelnen Familiengesellschafter geschaffen werden, ohne dass die Gesellschaftergemeinschaft gravierende Nachteile hinnehmen muss.

Zudem werden hohe Ausschüttungen, die im Wege von Gesellschafterdarlehen wieder in das Unternehmen fließen, nach Uwe Flach und Schönecker (1998, S. 431) durchaus positiv beurteilt, da auf diesem Weg, aufgrund der steuerlichen Abzugsfähigkeit der Zinsen, die Steuerbelastungsquote des Familienunternehmens gesenkt werden kann. Diese Argumentation hebt auch der Repräsentant der Unternehmerfamilie 3 in den gemeinsamen Gesprächen hervor: »Der Zins belastet die Gesellschaft steuerlich ja nicht.« Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 5 beschreibt während der gemeinsamen Gespräche allerdings, dass die hohen Verzinsungen der Darlehenskontoen (in diesem Fall 4,5 Prozent gegenüber dem Finanzamt zunehmend begründet werden müssen. Denn sonst werden die gezahlten Zinsen als Betriebsausgaben nicht anerkannt und der Charakter einer »*steuergünstigen Vorabauschüttung*«, wie sie der Repräsentant der Unternehmerfamilie 3 nennt, ist nicht mehr gegeben.¹⁰⁵

Kormann (2013, S. 37) betont, dass die Darlehensgewährung in jedem Fall geordnet werden muss. Insbesondere gilt es zu verhindern, dass zu viele Gesellschafter zu hohe Beträge kündigen. Für derartige Fälle hat die Unternehmerfamilie 1 Vorsorge getroffen, wie sich den Frage- und Antwortbögen entnehmen lässt. Hier kann der Familienrat die der Familienholding zur Verfügung gestellten Darlehen in Zeiten einer Krise theoretisch sperren. Ein Gesellschafter hätte so keine Möglichkeit, den dem Unternehmen zur Verfügung gestellten Darlehensbetrag ausbezahlt zu bekommen.

Eine weitere Schwierigkeit, auf die der Repräsentant der Unternehmerfamilie 5 in den gemeinsamen Gesprächen mit Bezug auf die hohe Verzinsung der Darlehenskontoen hinweist, ist, dass die Familiengesellschafter »*Zinsarbitrage-Geschäfte*« getätigt haben (Göcke und Köhler 2002, S. 162; Welfens 2013, S. 512). Der Repräsentant der Unternehmerfamilie 5 beschreibt zwar nicht explizit, ob die Kapitalaufnahme durch die Gesellschafter in einer anderen Währung erfolgte, aber er legt dar, dass die Darlehen auf dem Markt aufgenommen wurden und im Unternehmen zu einem höheren Zinssatz angelegt wurden. Die Familiengesellschafter nutzten also angelehnt an Lloyd Blenman (1991, S. 706) die unterschiedlichen Möglichkeiten zum Aus- und Verleihen (Transaktionskosten) finanzieller Mittel aus. Dieses Vorgehen versucht man in dem betroffenen Unternehmen, aufgrund der überproportional hohen Zinszahlungen, die an die

105 Das Finanzamt könnte den Betriebsausgabenabzug für die gezahlten Zinsen aufgrund der Annahme einer »verdeckten Gewinnausschüttung« (Kufßmaul 2014, S. 365–366), dies legt der Repräsentant b der Unternehmerfamilie 2 dar, verweigern. Eine weitere Möglichkeit stellt eine Schenkung an Kinder mit der Verpflichtung zur anschließenden Darlehensgewährung an das Unternehmen dar (»*Familienplitting*«, Löffler und Schiffer 1998, S. 236–237).

Familiengesellschafter zu entrichten sind, mit der Festlegung zu vermeiden, dass einmal abgeführtes Kapital nicht erneut im Unternehmen angelegt werden darf: *»Die Leute haben Geld auf dem Markt aufgenommen und bei uns wieder angelegt. Nach langen Diskussionen haben wir beschlossen, dass die Gesellschafter, wenn sie einmal Geld aus der Firma rausgenommen haben, dieses nicht mehr zurücklegen können.«*

Das Schütt-aus-hol-zurück-Verfahren ermöglicht nach Natermann und Schönecker (1998, S. 410–411) auch Eigenkapitalerhöhungen aus dem bestehenden Gesellschafterkreis. Eine verfahrensimmanente Problematik, die allerdings bei den Unternehmerfamilien in diesem Sample keine große Rolle zu spielen scheint, ist die Gewährleistung, dass sich die Gesellschafter diesem Verfahren anschließen. Die Repräsentanten der Unternehmerfamilie 1 legen im Zuge der gemeinsamen Gespräche dar, dass sich auf den Gesellschafterkonten viel Kapital befindet, was auf einen hohen Rücktransfer von ausgeschütteter Liquidität in das Unternehmen hindeutet. Die ständige Möglichkeit der Kapitaleinlage wird also von den Gesellschaftern wahrgenommen, wie die folgende Aussage von Repräsentant b der Unternehmerfamilie 1 verdeutlicht: *»Bei uns hat man wirklich das Gefühl, dass da kein Bedarf ist. Ein Großteil der Leute hat ihr Geld einfach in der Firma liegen, da kriegen sie ihre Zinsen und da ist denen das egal.«* Auch so kann den Gesellschaftern des Familienunternehmens mittels des Rücktransfers von bereits ausgeschütteter Liquidität eine lukrative Geldanlage von Seiten des Unternehmens zusätzlich zur Dividende ermöglicht werden, da auch die Gesellschafterkonten (Eigenkapitalkonten) im Vergleich zum Markt mit zwei bis fünf Prozent sehr gut verzinst werden.¹⁰⁶

Zudem müssen die Familiengesellschafter, so berichtet es der Repräsentant a der Unternehmerfamilie 1, keine hohen Verwaltungsgebühren wie etwa bei einem Aktiendepot bei einer Bank für ihre Kapitalanlage zahlen. Für Kleinanleger, so beschreibt es die Unternehmerfamilie 1 in den Frage- und Antwortbögen, stellt die Verzinsung der Gesellschafterkonten/Darlehenskonten auch eine Möglichkeit dar, etwas Sekundärvermögen aufzubauen, so dass dadurch auch ein Beitrag zu einer gleicheren Vermögensverteilung innerhalb des Gesellschafterkreises geleistet wird.

Gesellschafterdarlehen werden abschließend, obwohl es mit Blick auf die Kosten bzw. die Schmälerung des Unternehmensgewinns bessere Finanzierungsalternativen gibt, gern genehmigt. Denn sie stellen nach der Aussage des Repräsentanten der Unternehmerfamilie 5 ein starkes Bindungsmittel für die

106 Repräsentant a der Unternehmerfamilie 1: *»Das wird in gewisser Weise eine Belastung, denn das wird ordentlich verzinst. Die Zinsen liegen deutlich über dem freien Markt. Das wird zwischen zwei und fünf Prozent verzinst, kommt auf die Laufzeit an, ob es Erbschaftsteuernkonten sind oder current accounts.«*

Gesellschafter dar: »Zurzeit gibt es Möglichkeiten, wie man besser finanzieren könnte, aber Gesellschafterdarlehen sind ein wichtiges Element, um die Gesellschafter zu binden.«

Die folgende Grafik soll verdeutlichen, in welcher Weise und wie genau die Praxis »Darlehens- und Eigenkapitalverzinsung« die Treuhändermentalität auf Gesellschafterebene herstellt (siehe Abbildung 18).

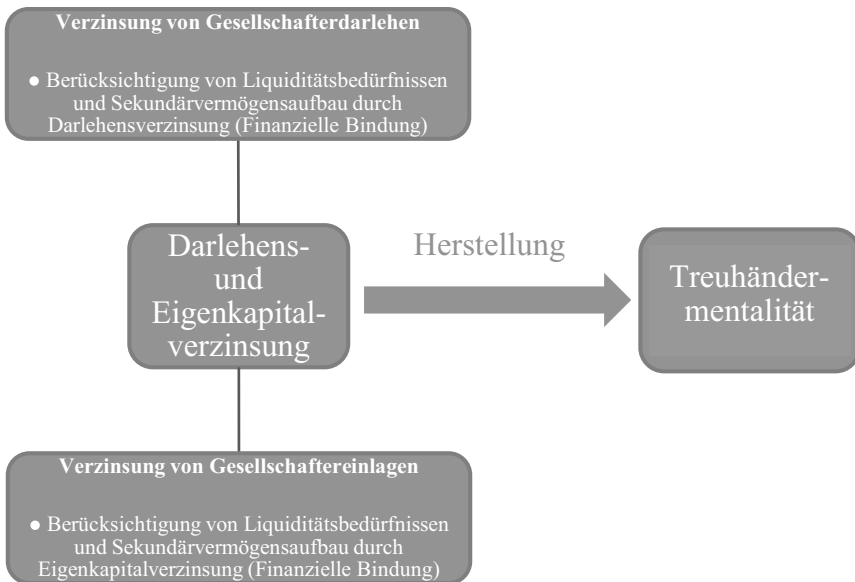


Abbildung 18: Darlehens- und Eigenkapitalverzinsung als Doing der Treuhändermentalität (eigene Darstellung)

4.3. Finanzielle Dienstleistungen

Eine weitere indirekt liquiditätswirksame Herstellungspraxis zur wirtschaftlichen Aufwertung der Familienunternehmensbeteiligung im Sinne der Treuhändermentalität sind finanzielle Dienstleistungen, welche die Unternehmerfamilien den Familiengeschaftern vorrangig zur Unterstützung in steuerlichen und rechtlichen Angelegenheiten anbieten. Tabelle 7 gibt eine kurze Übersicht dieser »Financial Services« (Pieper 2007, S. 165), die vier der am Forschungsprojekt teilgenommen habenden Unternehmerfamilien anbieten.

Tabelle 7: Finanzielle Dienstleistungen

Unternehmerfamilie	Finanzielles Dienstleistungsangebot
1	<ul style="list-style-type: none"> – Erstellung von Einkommen-, Erbschaft- und Schenkungsteuererklärungen – Unterstützung bei Eheverträgen und Anteilsübertragungen – Unterstützung bei speziellen steuerlichen Anliegen ausländischer Gesellschafter <p>Dienstleister: Steuerabteilung des Familienunternehmens</p>
3	<ul style="list-style-type: none"> – Unterstützung bei steuerlichen Fragen – Übernahme von Nachlassplanung, Testamenterstellung und -vollstreckung – Zinsgünstige Geldanlage <p>Dienstleister: Treuhandgesellschaft</p>
5	<ul style="list-style-type: none"> – Steuerliche Betreuung von nationalen und internationalen Gesellschaftern <p>Dienstleister: Steuerberatungsgesellschaft der Unternehmerfamilie</p>
7	<ul style="list-style-type: none"> – Gemeinschaftliche Lösung von nationalen steuerlichen Problemen in der Großfamilie <p>Dienstleister: Externe Steuerberatungsgesellschaft</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

Unter die Kategorie »finanzielle Dienstleistungen« werden nur gemeinschaftliche Lösungen der Unternehmerfamilien zu rechtlichen und steuerlichen Fragestellungen gefasst, die den Gesellschafterinnen vermutlich Kostenersparnisse bringen. Steuerliche und rechtliche Dienstleistungen durch Family Offices können im Zuge der Datenauswertung auch identifiziert werden, z. B. bei der Unternehmerfamilie 2: »Die steuerlichen Themen einzelner Gesellschafter sind von diesen selbst mit Unterstützung des Family Office zu regeln.« Diese fallen aber nicht unter die Kategorie der finanziellen Dienstleistungen, da sich Familiengeschafter i. d. R. in das Family Office der Unternehmerfamilie einkaufen müssen, um dessen Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen. Diese finanzielle Herstellungspraxis bezieht sich ausschließlich auf die »Benefits« (Pieper 2007, S. 165), die für die Gesellschafter schlichtweg aufgrund ihrer Beteiligung kostenschonend, teilweise auch kostenfrei, durch das Unternehmen oder externe Dienstleister erbracht werden.

Finanzielle Dienstleistungen sind in der Family Governance im Bereich des Vermögensmanagements zu verorten. Das Angebot von derartigen Dienstleistungen ist von der Entscheidung der Unternehmerfamilie abhängig, ob die Verwaltung des familiären Vermögens individuell oder gemeinschaftlich vor-

genommen wird (vgl. hierzu auch Köllner et al. 2020, S. 208). Die Ergebnisse verdeutlichen, dass in vier von sieben dynastischen Unternehmerfamilien, zumindest im steuerlichen und rechtlichen Bereich, eine gemeinschaftliche Verwaltung vorherrschend ist.

4.3.1. Steuerliche und rechtliche Beratung in der wachsenden Unternehmerfamilie

Nach Arno Lehmann-Tolkmitt und Roland Kahn (2017, S. 598) besteht mit zunehmender Reife und Größe eines Familienunternehmens, der Erweiterung des Gesellschafterkreises und den komplexer werdenden Anforderungen an die Gesellschafter oft der Wunsch nach Unterstützung bei den konkreten praktischen Abläufen, die eine Gesellschafterstellung mit sich bringt. Denn im Zeitverlauf entsteht bei nachhaltigem Unternehmenserfolg ein zunehmend komplexes Gesamtvermögen der Unternehmerfamilie (Brückner 2018, S. 368) und gerade im Fall international aufgestellter Familien steigt mit der Größe des Vermögens auch die rechtliche und steuerliche Komplexität (Canessa et al. 2016, S. 79). Zu dieser Unterstützung gehören nach Lehmann-Tolkmitt und Kahn (2017, S. 597, 607) nicht nur Leistungen im Bereich der Regelung von Vermögensfragen, sondern auch rechtliche und steuerliche Dienstleistungen, auf welche die Familienmitglieder qua ihrer Gesellschafterstellung angewiesen sind. Anlässe für derartige Überlegungen gibt es im Rahmen der Family Governance viele. Für die Unternehmerfamilie entwickelt sich im Laufe ihres Lebenszyklus immer wieder die Frage nach gemeinsamen Beratungs-, Service- oder Verwaltungsaufgaben für die Gesellschafter. Die notwendigen Fragen sollte sich jede Familie stellen, die Antworten müssen zwangsläufig individuell ausfallen.

Verantwortlich dafür sind letztendlich die Vermögensinhaber. Für viele Inhaber geht es darum, ihre rechtlichen und steuerlichen Verpflichtungen aus der Gesellschafterstellung richtig umzusetzen. Jeder einzelne Gesellschafter ist für diese Aufgabe zunächst selbst verantwortlich und kann sie selbst wahrnehmen. Es kann allerdings bei zunehmender Komplexität der Strukturen und der Familienkonstellation sinnvoll sein, diese Themen gemeinsam im Familienkreis zu ordnen und zu organisieren, da sie zunehmend zu einer vielschichtigeren Managementaufgabe werden (Lehmann-Tolkmitt und Kahn 2017, S. 598, 607).

Angelehnt an Boris Canessa et al. (2016, S. 79) sollte der Aufbau eigener Rechts- und Steuerkompetenz oder die gemeinschaftliche Einbindung von externen Steuerberatern in Erwägung gezogen werden, wenn dies – auch unter Kostengesichtspunkten – einen Effizienzgewinn erwarten lässt. Gemeinsame Regeln und Leitlinien für den steuerlichen und rechtlichen Teil der Gesellschafterstellung bieten vielfach Nutzen: Sie ordnen und klären Fragen, die sich jeder einzelne Gesellschafter ohnehin stellt. Zudem kann durch ein gemeinsames

Vorgehen effizienter und professioneller gehandelt werden, da Synergien und neue Chancen erschlossen werden können. Der praktische Nutzen eines gemeinsamen rechtlichen und steuerlichen Angebots liegt auch in einer einheitlichen Qualität und einer Optimierung der Kosten dieser Dienstleistungen sowie dem Abgleich steuerlicher Interessenslagen. Die gemeinsame Regelung von rechtlichen und steuerlichen Belangen und die Zurverfügungstellung von sonstigen Dienstleistungen bedeuten allerdings auch, dass es eine gemeinsame Sicht auf die Dinge sowie gemeinsame Ziele, Regeln und Strukturen braucht (Lehmann-Tolkmitt und Kahn 2017, S. 598–599, 605).

Ein reflektierender Blick auf die theoretischen Grundlagen verdeutlicht, dass es gerade in dynastischen Unternehmerfamilien eine Vielzahl von Gesellschaftern geben kann, die von der gemeinsamen rechtlichen und steuerlichen Beratung, insb. aufgrund von mangelnder Kompetenz in diesen Themenbereichen, profitieren würden. Dies ist gerade vor dem Hintergrund der international zerstreuten Gesellschafterkreise und des komplexen Gesamtvermögens auf dieser unternehmerfamiliären Stufe hervorzuheben (vgl. hierzu auch Köllner et al. 2020, S. 196–197). Zudem kann bei einer derart großen Gesellschafteranzahl davon ausgegangen werden, dass gemeinschaftliche Lösungen kostenoptimierend sein können.

4.3.2. Steuerliche Themen in dynastischen Unternehmerfamilien

An den Eintritt in eine Gesellschafterstellung sind vielfältige Folgen geknüpft. Durch die Beteiligung können gesetzliche Steuerpflichten ausgelöst werden, etwa wenn das Unternehmen eine Dividende an die Gesellschafter zahlt (§ 20 Abs. 1 Nr. 1 Einkommensteuergesetz), deren einheitliche Bearbeitung sich anbietet (Lehmann-Tolkmitt und Kahn 2017, S. 598–599). Nach Wilson (2012, S. 18) besitzen Ultra-High-Net-Worth-Individuen viele Arten von Vermögensgegenständen (auch »globale Vermögensgegenstände«), genug Einkommen und eine potenzielle Steuerpflicht, so dass Verbesserungen der steuerlichen Effizienz notwendig werden können. Die rechtlichen und steuerlichen Fragen und Aufgaben der Mitglieder einer dynastischen Unternehmerfamilie sind äußerst vielfältig. Sie können die private Lebensführung der Familienmitglieder betreffen oder die Vermögens- und Investitionssphäre der Familie und der von ihr gehaltenen Gesellschaften (Canessa et al. 2016, S. 79).

In den gemeinsamen Gesprächen sowie in den Frage- und Antwortbögen wird ein deutlicher Schwerpunkt auf die Einkommensteuer- und Nachfolgethematik gelegt¹⁰⁷. Hierbei geht es, wie auch Canessa et al. (2016, S. 89) beschreiben, um das

107 Für weitere unternehmerfamiliäre Aufgaben im Bereich Recht und Steuern vgl. Canessa et al. (2016, S. 79–80).

gemeinsame Ziel der Unternehmerfamilie, die persönlich und wirtschaftlich verfolgten Ziele aller Beteiligten bestmöglich zu verwirklichen und zugleich die Vermögensnachfolge in erb- und familienrechtlicher, gesellschaftsrechtlicher und steuerlicher Hinsicht optimal zu gestalten.

Passend zu den Ausführungen von Hennerkes und Kirchdörfer (2015, S. 116) sind in der Vergangenheit bei den in diesem Sample vertretenen Familienunternehmen aus einem einzigen Steuersubjekt durch Konzernbildung eine Vielzahl steuerpflichtiger Gesellschaften und auch gesonderte Besteuerungskreise entstanden. Alle Unternehmen in diesem Sample können als Konzerngesellschaften (Baetge et al. 2004, S. 1–2) bezeichnet werden. Dabei können die Familienmitglieder exemplarisch Gesellschafter der Muttergesellschaft sein und als Steuersubjekte zur Einkommensteuer, neben einer Vielzahl von steuerpflichtigen Gesellschaften, veranlagt werden. Diese Vielfalt führt zu komplizierten steuerlichen Verhältnissen.

Betrachtet man etwa den Weg des Gewinns einer amerikanischen Vertriebsgesellschaft, der als Dividende bis auf die Ebene der Familiengeschafter der Muttergesellschaft ausgeschüttet wird, stellt sich die Frage der Besteuerung nicht nur in Bezug auf verschiedene Steuerarten (z. B. deutsche und amerikanische Einkommensteuer, Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer). Sie stellt sich auch auf mehreren Stueerebenen und im Hinblick auf zahlreiche Steuersubjekte. All diese Ebenen müssen sowohl in steuerlicher Hinsicht unter Einbeziehung der Regelungen der jeweiligen nationalen Steuergesetze, des jeweiligen Außensteuerrechts und der maßgeblichen Doppelbesteuerungsabkommen als auch in liquiditätsmäßiger Hinsicht aufeinander abgestimmt werden. Hier sind tiefgreifende Kenntnisse des deutschen, ausländischen und internationalen Steuerrechts gefragt, die der Unternehmerfamilie häufig nicht ohne weiteres zur Verfügung stehen (Hennerkes und Kirchdörfer 2015, S. 116–117).

Für jedes Familienmitglied entsteht auch im Zusammenhang mit dem Eintritt in die Gesellschafterstellung ein rechtlicher Regelungsbedarf im Bereich der eigenen Gesellschafternachfolge (Lehmann-Tolkmitt und Kahn 2017, S. 598). Ziel ist es nach Canessa et al. (2016, S. 89–90), die persönlich und wirtschaftlich verfolgten Ziele aller Beteiligten bestmöglich zu verwirklichen und zugleich die Vermögensnachfolge in erb- und familienrechtlicher, gesellschaftsrechtlicher und steuerlicher Hinsicht möglichst optimal zu gestalten, gerade weil ein Erbfall nicht selten überraschend eintritt. Fehlen in diesem Fall hinreichende Nachfolgeregelungen, kommen die gesetzlichen Vorschriften zur Anwendung, d. h. es tritt die gesetzliche Erbfolge ein. Dies führt in aller Regel zu unerwünschten Folgen, da der Nachlass im Ganzen an die aus den Abkömmlingen und ggf. dem überlebenden Ehegatten gebildete Erbengemeinschaft fällt.¹⁰⁸

108 Die Berechtigung jedes Einzelnen richtet sich dann nach der gesetzlichen Erbquote. Wie

Die Erbschaftsteuer ist nach Hennerkes und Kirchdörfer (2015, S. 206) eine erhebliche Belastung für die Liquidität des Familienunternehmens in dreifacher Hinsicht: Sie ist unvermeidbar, sie kommt unangekündigt und sie ist aus dem versteuerten Einkommen zu entrichten. Der aus ihrer Zahlung resultierende Liquiditätsabfluss kann die Wettbewerbsfähigkeit über viele Jahre entscheidend beeinträchtigen. Hennerkes und Kirchdörfer legen dar, dass die Zahlung der Erbschaftsteuer aus den versteuerten Einkommen bei einer Ertragsteuerbelastung von 45 Prozent bedeutet, dass 180 Prozent des Erbschaftsteuerbetrags verdient worden sein mussten oder noch verdient werden müssen, um die Erbschaftsteuer bezahlen zu können. Für viele Unternehmen ist diese wirtschaftliche Doppelbelastung des Nachlasses mit Einkommensteuer des Erblassers und der Erbschaftsteuer des Erben untragbar.

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen sind bei der Erbschaftsteuer komplex. Für Familienunternehmen ist es angesichts der erbschaftsteuerlich sehr hohen Bewertung der Unternehmen zur Vermeidung bestandsgefährdender Liquiditätsabflüsse unerlässlich geworden, die eigene Situation so zu gestalten, dass möglichst viel des Vermögens unter Inanspruchnahme der Vergünstigungen des neuen Rechts auf die nächste Generation übertragen werden kann. Die sicherlich wichtigste Möglichkeit die Erbschaftsteuerlast zu mindern, die auch in den gemeinsamen Gesprächen mit den Familienrepräsentanten angesprochen wird, stellt die vorweggenommene Erbfolge dar (Hennerkes und Kirchdörfer 2015, S. 211–212).

4.3.3. Finanzielle Dienstleistungsangebote in dynastischen Unternehmerfamilien

Die finanziellen Dienstleistungen, die aus den Daten emergieren, können als Elemente des Vermögensmanagements dynastischer Unternehmerfamilien (Köllner et al. 2020) verstanden werden, die sich im Verlauf der Generationen zunehmend weiterentwickelt und professionalisiert haben.

Im Zuge der Datenauswertung wird angelehnt an Lehmann-Tolkmitt und Kahn (2017, S. 604) deutlich, dass es oftmals für ein Family Office keiner eigenständigen Konstruktion oder eines rechtlichen Vehikels bedarf. Viele Aufgaben wie z. B. steuerliche und rechtliche Dienstleistungen für Familienmitglieder können über die Administration des Unternehmens abgedeckt werden.

sich die Erbengemeinschaft auseinandersetzt, bleibt dieser überlassen. Es ist daher nicht gewährleistet, dass sich die Nachfolge des unternehmerischen Vermögens so vollzieht, wie es den Vorstellungen des Erblassers entspricht und wie es zum Besten für das Unternehmen wäre (Canessa et al. 2016, S. 90).

Als finanzielle Dienstleistung bietet die Unternehmerfamilie 1 ihren Familiengesellschaftern an, dass sie ihre Einkommen-, Erbschaft- und Schenkungsteuererklärungen durch die Steuerabteilung des Mutterunternehmens des Konzerns anfertigen lassen können. Der Repräsentant a der Unternehmerfamilie 1 betont, dass die Steuerabteilung die Steuererklärungen lediglich zur Einreichung bei den Finanzbehörden erstellt. Eine steuerliche Beratung durch diese Organisationseinheit des Unternehmens erfolgt ausdrücklich nicht:

»Die Steuerabteilung bearbeitet unsere Steuererklärungen mit. Einige Mitarbeiter werden freigestellt, um in der Beteiligungsgesellschaft der Unternehmerfamilie zu arbeiten, unsere Sekretärin zum Beispiel. Die werden von der Firma bezahlt, arbeiten aber nur für uns.«

Zudem befasst sich die Steuerabteilung mit steuerlichen Belangen ausländischer Gesellschafter, um Probleme, z. B. im Zusammenhang mit der Wohnsitzbesteuerung, zu vermeiden. Sie unterstützt ferner bei der Erstellung von Eheverträgen, was sowohl für die Unternehmerfamilie selbst als auch für den einzelnen Gesellschafter von Vorteil sein kann, da so alle Erfordernisse, welche die Unternehmerfamilie an den Vertrag stellt, mit in diesen einbezogen werden können. Der individuelle Familiengeschafter kann praktisch vor dem Notartermin alle erforderlichen Informationen durch die Steuerabteilung einholen und so Auseinandersetzungen mit der Unternehmerfamilie, die sich aus einer ungeeigneten Vertragsgestaltung ergeben könnten, vorbeugen.

Es besteht ein konzerninterner Dienstleistungsvertrag, d. h. das Mutterunternehmen, dessen Steuerabteilung die Steuererklärungen und die entsprechenden Verträge bearbeitet, wird von der Konzerngesellschaft, über welche die Unternehmerfamilie Haupteigentümerin des börsennotierten Konzerns ist, finanziell entlohnt, natürlich nach den steuerlichen Vorschriften »at arms length« (vgl. hierzu spezifisch Homburg 2010, S. 282):

»Die einzige Verbindung zum Unternehmen ist letztendlich, dass wir ein Dienstleistungsabkommen mit dem Mutterunternehmen haben. Das sind so 600.000 oder 700.000 Euro. Das wird also genau berechnet und auch entsprechend angepasst, »at arms length« alles.« (Repräsentant a der Unternehmerfamilie 1)

Die beschriebene Struktur der Unternehmerfamilie 1 zur Erbringung von steuerlichen und rechtlichen Dienstleistungen ähnelt der Struktur des »Embedded Family Office«, die Zellweger und Nadine Kammerlander (2015, S. 1288–1290) sowie Kirby Rosplock (2021, S. 27–28, 30–32) beschreiben. Die Forscher verstehen darunter ein in das Unternehmen eingebettetes Familienbüro. Yvonne Brückner (2018, S. 368–369) beschreibt passend hierzu, dass Unternehmerfamilien zur Bearbeitung ihres komplexen Gesamtvermögens nicht selten – zumindest temporär – auf den unternehmensseitigen Chief Financial Officer (Leiter Finanzen und Controlling) zurückgreifen. Im Stammunternehmen oder

hieran organisatorisch angebunden befindet sich dann, passend zu der Struktur von Unternehmerfamilie 1, ein aus diesem Ursprung gewachsenes Privatsekretariat, das häufig den Einstieg in eine systematische, professionelle Bearbeitung des Gesamtvermögens darstellt.

Im Hinblick auf eine Unterstützung bei der Einkommensteuer ist angelehnt an Canessa et al. (2016, S. 80) denkbar, dass die mit der steuerlichen Unterstützung betrauten Mitarbeiter alle relevanten Unterlagen für die Steuererklärungen der Familienmitglieder sammeln und mit diesen Informationen die Erklärung intern erstellen. Es ist von großem Vorteil, wenn die intern zuständigen Personen ein gutes »Bauchgefühl« dafür haben, in welchen Situationen sich rechtliche oder steuerliche Problemstellungen (z. B. bei einem längeren Auslandsaufenthalt oder dem Wegzug eines Familienmitgliedes) ergeben könnten, für die externe Berater hinzugezogen werden sollten (vgl. ebd., S. 77).

Eine finanzielle Dienstleistung im Hinblick auf die Erbschaftsteuer, die auch in den gemeinsamen Gesprächen von Repräsentant a der Unternehmerfamilie 1 benannt wird, ist die Abwicklung der vorweggenommenen Erbfolge durch die Steuerabteilung des Familienunternehmens: »*Den Vermögensübergang auf die nächste Generation haben wir vollzogen. Es sind also noch sehr wenige Anteile bei der zehnten Generation, auch bei der elften nicht allzu viele.*« Neben den unverzichtbaren Nachfolgeregelungen für den Erbfall erweist sich die vorweggenommene Erbfolge nach Canessa et al. (2016, S. 91–92) für das Ziel einer effektiven, schrittweisen Heranführung der Nachfolgegeneration an die Rolle eines Vermögensträgers und Gesellschafters als zentraler Bestandteil einer erfolgreichen Nachfolgegestaltung. Die Nachfolgestrategie kann begleitet durch den Übertragenden umgesetzt, eingeübt und notfalls korrigiert werden. Für den Übertragenden bietet die vorweggenommene Erbfolge den Vorteil, dass im Vorfeld gezielt gesellschaftsrechtliche Strukturen geschaffen werden können, die den gewünschten »gleitenden Vermögensübergang« ermöglichen und einen »Zusammenhalt des Vermögens« gewährleisten.

Canessa et al. (2016, S. 92) beschreiben, dass hierzu häufig Vermögensgegenstände vor der Schenkung auf neu errichtete Familien-Holding-Gesellschaften überführt werden, deren Anteile dann ebenso wie eine u. U. daneben bestehende Unternehmensbeteiligung (ggf. auch sukzessive) auf die Nachfolgegeneration übertragen werden. Neben dem Vorbehalt von gesellschaftsrechtlichen Kontrollrechten (z. B. Kündigungs- und Entnahmebeschränkungen) kann auch die finanzielle Absicherung des Schenkers ein relevantes Thema sein.

Eine Übertragung von Unternehmensanteilen unter Nießbrauchsvorbehalt, die u. a. von Repräsentant a der Unternehmerfamilie 1 in den gemeinsamen Gesprächen benannt wird, kann ein geeignetes Mittel sein, um dem Schenker die Erträge des übertragenen Vermögensstamms vorzubehalten (Canessa et al. 2016, S. 92). Diese wird aber, wie das folgende Zitat des Repräsentanten zeigt, von den

jüngeren Generationen aus finanzieller Perspektive nicht unbedingt als positiv empfunden:

»Das Problem ist natürlich auch: Die meisten dieser übertragenen Anteile sind mit Nießbrauch belastet. Dann kommen die ›Jungen‹ und sagen: ›Jetzt habe ich hier plötzlich ein halbes Prozent, kriege aber nur mickrige 10.000 Euro, wo ist denn der Rest?‹«

Die vorweggenommene Erbfolge ist nach Hennerkes und Kirchdörfer (2015, S. 212) die wichtigste Gestaltungsmöglichkeit zur Reduzierung der Erbschaftsteuer. In steuerlicher Hinsicht bietet sie nach Canessa et al. (2016, S. 93) den ganz wesentlichen Vorteil, dass der Zeitpunkt des Vermögensübergangs – anders als im Erbfall – planbar ist. Es können Zeitpunkte genutzt werden, zu denen Übertragungen möglichst steuerschonend ausgeführt werden können, etwa weil die steuerlichen Rahmenbedingungen gerade besonders günstig sind oder weil zum angestrebten Übertragungszeitpunkt eine Situation bestehen wird, in der die Voraussetzungen bestimmter steuerlicher Tatbestände voraussichtlich erfüllt sind oder nicht erfüllt werden können. Zudem bietet eine frühzeitig begonnene und in mehreren Schritten umgesetzte vorweggenommene Erbfolge auch die Möglichkeit der mehrfachen Inanspruchnahme erbschaft- und schenkungsteuerlicher Freibeträge, da diese alle zehn Jahre erneut in voller Höhe zur Verfügung stehen (vgl. ebd., S. 93).

Zu der vorweggenommenen Erbfolge äußert der Repräsentant a der Unternehmerfamilie 1 in den gemeinsamen Gesprächen, dass etwa 80 Prozent der Anteile auf die zwölfte Generation übertragen wurden, ohne dafür Steuern zu zahlen, was dafür spricht, dass das Management durch die Steuerabteilung des Unternehmens gut funktioniert: *»Aber die Tatsache, dass wir wirklich knapp über den Daumen 80 Prozent übertragen haben auf die zwölfte Generation, die jetzt langsam in die Verantwortung wächst, ohne einen Pfennig Steuer zu bezahlen, das ist sensationell eigentlich.«*

Der Anstoß für die Beratungsleistungen der Unternehmerfamilie 1 im Bereich der Erbschaftsteuer kommt nach der Auswertung der Frage- und Antwortbögen aus den Familiengremien und rührt aus einer Vorschrift des Gesellschaftsvertrages her.¹⁰⁹ Bei rein erbschaftsteuerlicher Betrachtung ist jeder vermögenden Familie anzuraten, die Vorteile der vorweggenommenen Erbfolge zu nutzen. Beratungsleistungen und Unterstützungen bei der Abwicklung von Seiten der Unternehmerfamilie können sich als äußerst hilfreich erweisen. Denn die Erbschaftsteuer – eine der größten Gefahren für das Familienvermögen überhaupt – kann hierdurch erheblich gesenkt werden (Hennerkes und Kirchdörfer 2015, S. 83).

109 Unternehmerfamilie 1: *»Der Vorsitzende des Familienrates hat gemäß Gesellschaftsvertrag darauf hinzuwirken, dass die Gesellschafter ihre Erbschaftsangelegenheiten regeln.«*

Die Unternehmerfamilie 5 hat eine eigene Steuerberatungsgesellschaft gegründet, die sich mit den steuerlichen nationalen und internationalen Belangen der Familiengeschafter auseinandersetzt; dies geht aus den Frage- und Antwortbögen im Zuge der Datenauswertung hervor. Hier ist man der Auffassung, dass eine gute Steuergestaltung zur Vermeidung von steuerlichen Nachteilen oder Konflikten, aufgrund der steuerlichen Struktur, den langfristigen Erhalt des Familienunternehmens fördert:

»Das Familienunternehmen unterhält für die Geschafter eine eigene Steuerberatungsgesellschaft, die sich um die steuerlichen Belange der nationalen und internationalen Geschafter kümmert. Zur »Bewahrung« des Familienunternehmens haben wir viele Schritte unternommen, um steuerliche Nachteile oder Konflikte, die aus der steuerlichen Struktur entstehen zu verhindern. Der Übergang von der reinen KG auf die mehrstöckige KG mit untergeordneter SE ist ein prominentes Beispiel.«

Canessa et al. (2016, S. 78) beschreiben, dass sich bei zunehmender Größe des betreuten Vermögens und einer Zunahme der betreuten Familienmitglieder die Beschäftigung von eigenen Rechtsanwälten und Steuerberatern lohnen kann. Die Anwälte können u. a. die Prüfung bestimmter Verträge übernehmen oder Verträge für die Familienmitglieder bzw. die von diesen gehaltenen Gesellschaften entwerfen, sie können Gesellschaften errichten und umstrukturieren etc. Intern beschäftigte Steuerberater können die laufenden Steuererklärungen der Familienmitglieder und der von ihnen gehaltenen Gesellschaften erstellen und, in Abhängigkeit vom Spezialisierungsgrad, eine umfassende steuerliche Beratung anbieten. Sie sind dann eben nur für die eine Familie oder einen eng begrenzten Kreis von Familien tätig, während extern hinzugezogene Berater (wie im folgenden Beispiel der Unternehmerfamilie 7) mit mehreren Familien zusammenarbeiten und daher Erfahrungen aus unterschiedlichen Fällen einbringen können (vgl. ebd., S. 78).

Das professionelle Angebot durch eine familieneigene Steuerberatungsgesellschaft sollte, gerade wegen des Aspektes der persönlichen steuerlichen Beratung, eine noch stärkere finanzielle Herstellungspraxis für den Diskursstandpunkt Treuhändermentalität darstellen als die reine Erstellung von Steuererklärungen. Leider bringt die Datenauswertung weder Informationen über die Organisation noch über die personelle Aufstellung dieses familieneigenen Beratungsvehikels hervor. Derartige Informationen wären für die weitere Forschung im Bereich der finanziellen Dienstleistungen in Unternehmerfamilien förderlich, da gerade die Gründung einer familieneigenen Steuerberatungsgesellschaft hier bislang weniger im Fokus stand.

Die Unternehmerfamilie 7 bietet ihren Mitgliedern gemeinschaftliche Beratungen zu steuerinländischen Themenbereichen (z. B. im Bereich der Erbschaftsteuer) an. Die Steuerberaterhonorare werden für die gesamte Unterneh-

merfamilie aus einer Rücklage finanziert, wie aus den Frage- und Antwortbögen hervorgeht: »Die Großfamilie versucht steuerinländische Lösungen wie zum Beispiel Themen der Erbschaftsteuer gemeinsam zu lösen. Beratungen zu derartigen Fragen werden dann zumeist über den ›Familientopf‹ finanziert.« Zudem unterstützt die Unternehmerfamilie ihre Familienmitglieder bei einer steuer-schonenden Vermögensübertragung auf die nächste Generation.¹¹⁰ Diesbezüglich verweist die Unternehmerfamilie 7 in den Frage- und Antwortbögen auf die familiäre Tauschbörse für finanzielle Notlagen, die Gesellschaftern einen zeit-nahen Zufluss von liquiden Mitteln ermöglicht, um die Erbschaftsteuer, die im Zuge der Anteilsübertragung anfällt, begleichen zu können.

Ein steuerlicher Plan für die gesamte Unternehmerfamilie oder Steuersparmodelle existieren zum Zeitpunkt der Datenerhebung nicht. Auch eine Berücksichtigung steuerlicher Themen für Steuerausländer von Seiten des Unternehmens erfolgt bislang nicht. Dennoch könnten diese gemeinschaftlichen finanziellen Dienstleistungen als Anstoß zur Lösung steuerlicher Fragestellungen einen hohen emotionalen Wert für die einzelnen Gesellschafter haben.

Die Unternehmerfamilie 3 hat, so geht es aus den Frage- und Antwortbögen hervor, eine Treuhandgesellschaft gegründet, die gegenüber den familiären Gesellschaftern als Dienstleister im Bereich des Kontenmanagements, bei Steuerfragen, der Nachlassplanung und der Testamentserstellung und -vollstreckung auftritt: »Im Hinblick auf das Gesellschaftervermögen gibt es eine Unterstützung durch die Treuhand.« Zudem koordiniert sie den Anteilshandel und die Gesellschafter haben die Möglichkeit, kurz- und langfristig zinsgünstig Geld anzulegen.¹¹¹ Genau wie die finanziellen Dienstleistungen stellt die Treuhandgesellschaft durch ihre Dienstleistungen zur Vermögensadministration und die Ausführung von Treuhandgeschäften eine erhebliche Serviceleistung für den einzelnen Gesellschafter und damit eine der Treuhändermentalität förderliche Herstellungspraxis dar.

4.3.4. Bindung durch finanzielle Dienstleistungen

Die Darstellung von finanziellen Dienstleistungen als Herstellungspraxis der Treuhändermentalität knüpft an die Erkenntnisse von Torsten Pieper (2007, S. 165–166) an. Er legt dar, dass unternehmerfamiliäre finanzielle Dienstleistungen nicht nur aus Dividenden und finanziellen Ressourcen, sondern auch aus

110 Unternehmerfamilie 7: »Die Gesamtfamilie und die Firma, soweit sie es kann, unterstützt bei der Vermögensübertragung in die nächste Generation.«

111 Weitere Informationen über die Treuhandgesellschaft wurden aus einem Porträt über die Unternehmerfamilie aus der wissenschaftlichen Literatur hinzugefügt. Auf die Literaturangabe wurde aufgrund des Wunsches der Repräsentanten nach vollständiger Anonymisierung verzichtet.

finanziellen Dienstleistungen im Bereich der Steuerplanung bestehen. Diese Dienstleistungen sind im Einzelnen für Familienmitglieder interessant, die in finanziellen Belangen unerfahren sind und sich daher auf das Unternehmen und die größere Familiengruppe verlassen. Eine seiner Interviewpartnerinnen spricht von Family-Office-Dienstleistungen: »We also provide family office services to our family shareholders.«

Pieper (2007, S. 166) legt weiterhin dar, dass diese finanziellen Dienstleistungen eine wichtige Rolle für den familiären Zusammenhalt spielen. Er beschreibt, dass die einzelnen Mitglieder diese Dienstleistungen einfach von der Gesamtfamilie erwarten würden und dass eine Vernachlässigung derartiger Unterstützungen im finanziellen Bereich dazu führen kann, dass der familiäre Zusammenhalt abnimmt. »Financial Bondings«, die das Unternehmen den Familienmitgliedern zur Verfügung stellt, können nach Pieper dazu führen, dass Familienmitglieder aneinandergebunden werden, entweder direkt durch die Familie oder durch eine initiale Bindung an das Unternehmen. Sie stellen daher, passend zur Diskursposition Treuhändermentalität, eine Quelle für den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie dar.

Finanzielle Dienstleistungen tragen im Hinblick auf die theoretischen Grundlagen zur Realisierung der zweiten Grundform von Doing Family (Jurczyk und Meysen 2020, S. 29–30) bei, können allerdings auch als spezifische unternehmerfamiliäre Praxen zur Herstellung der Treuhändermentalität verstanden werden, da ein Bedürfnis nach gemeinschaftlicher rechtlicher und steuerlicher Beratung mit einer Gesellschafterstellung einhergeht, die in Nicht-Unternehmerfamilien eher seltener anzutreffen ist.

Die finanziellen Dienstleistungen der vier dynastischen Unternehmerfamilien tragen auf Gesellschafterebene einerseits dem Aspekt der finanziellen Entlastung Rechnung, da die individuelle Bestellung eines externen Steuerberaters, zwecks Anfertigung der Steuererklärungen für das Finanzamt, bei jedem einzelnen Gesellschafter vermutlich höhere Kosten verursachen würde. Andererseits trägt die Unternehmerfamilie so auch dem Aspekt der Komplexitätsreduktion Rechnung, da sich Steuererklärungen, in denen Einkünfte aus Kapitalvermögen (Dividenden), erbschaftsteuerspezifische Aspekte (Anteilsübertragungen) oder internationale Anliegen ausländischer Gesellschafter zu berücksichtigen sind, relativ schwierig gestalten sollten. Einheitliche Lösungen durch die interne Steuerabteilung, intern beschäftigte Rechtsanwälte und Steuerberater, familien-eigene Beratungsvehikel oder die gemeinschaftliche Einbindung von externen Beratern stellen einen passenden Weg dar, um die steuerliche Komplexität in der Unternehmerfamilie zu reduzieren.

Zudem bringen die finanziellen Dienstleistungen der Unternehmerfamilie auch einen Sicherheitsaspekt für die Familiengeschafter mit sich. Denn die eigene steuerliche Situation hat auch immer einen privaten, sensiblen und ver-

traulichen Charakter. Vielen Familiengeschaftern fällt es leichter, sich vor den Mitarbeitern des Familienunternehmens oder einem Steuerberater, der das volle Vertrauen der gesamten Familie hat, zu öffnen und diesen/diesem alle erforderlichen steuerlichen Hinweise für die Steuererklärung transparent offenzulegen. Finanzielle Dienstleistungen sind daher eindeutig als Doing der Treuhändermentalität zu kategorisieren.

Die folgende Grafik soll verdeutlichen, in welcher Weise und wie genau die Praxis »Finanzielle Dienstleistungen« die Treuhändermentalität auf Gesellschafterebene herstellt (siehe Abbildung 19).

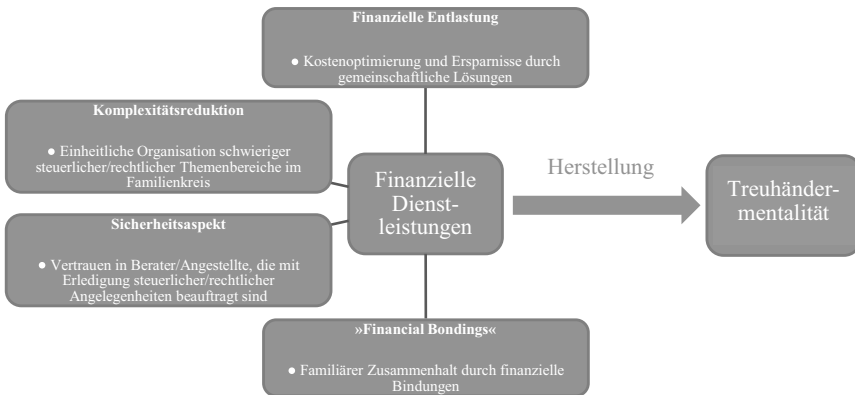


Abbildung 19: Finanzielle Dienstleistungen als Doing der Treuhändermentalität (eigene Darstellung)

4.4. Unternehmensanteil als transgenerationale Wertanlage

Die Datenauswertung verdeutlicht, dass der Wert des Gesellschafteranteils (Shareholder Value) für die Familiengeschafter eine finanzielle Herstellungspraxis der Diskursposition Treuhändermentalität darstellt, da sie beabsichtigen, den Anteil im Wert erhalten, im besten Fall im Wert gesteigert, an die nachfolgenden Generationen der Unternehmerfamilie weiterzugeben und nicht zu verkaufen. Der Unternehmensanteil hat damit für die Familiengeschafter den Charakter einer langfristigen Wertanlage, die transgenerational weitergegeben wird. Ein besonderes Gewicht hat diese Herstellungspraxis bei den Familien des Samples, die ein Unternehmen besitzen, dessen Anteile an einer Börse notiert sind. Denn die Börsennotierung führt dazu, dass der Shareholder Value im Zeitverlauf einen massiven Wertzuwachs erreicht.

4.4.1. Der Shareholder Value in der Finanzökonomie

Die Forschung in der Finanzökonomie tendiert nach Laurie Simon Bagwell (1991, S. 218–219) sowie Peer Fiss und Edward Zajac (2004, S. 502) dazu, Unternehmen Eigentümer als eine homogene Gruppe zu behandeln, die ein außerordentliches Interesse an der Maximierung ihrer Unternehmensanteile hat. Randall Morck (2014, S. 185) beschreibt, dass Finanzökonominnen in diesem Kontext von »shareholder valuations«, also Bewertungen von Unternehmensanteilen/Aktien durch Gesellschafter/Aktionäre sprechen. Höhere Bewertungen sowie Trends in Richtung Einbehalt von Finanzen bedeuten in der Theorie der Finanzökonomie, dass das Aktionärs- bzw. Gesellschafterkapital so allokiert ist, dass mehr Wert generiert werden kann.

Die Finanzwirtschaft kommt nach Eugene Fama (1970, S. 384ff., 407, 413–414) zu dieser Schlussfolgerung, da sie sich auf die »effiziente Markthypothese« stützt. Die Bewertung des Aktienbestandes eines Unternehmens durch die Aktionäre reflektiert demnach im Großen und Ganzen den grundlegenden, aktuellen Wert pro Anteil ihres Kapitals, so wie dieses von dem Unternehmen, in das sie investiert haben, genutzt wird. Wenn die Investoren erwarten, dass das Unternehmen ihr Kapital werthaltig in der Zukunft einsetzen wird, dann steigen die Preise für die Unternehmensanteile an. Die Bewertung der Aktien/Unternehmensanteile durch die Gesellschafter stellt demzufolge ein Maß für den Erfolg eines Unternehmens dar (Morck 2014, S. 185).

Alfred Rappaport (1986, S. 1–13, 35ff.) begründet den Gedanken der Maximierung des Unternehmenswertes durch die langfristige Steigerung des freien Cashflows und macht ihn als Shareholder-Value-Ansatz populär. Ein Unternehmensleiter, der sich zum Shareholder-Value-Prinzip bekennt, erklärt damit, dass er – neben der Sicherung von Dividendenzahlungen – der Steigerung des Aktienkurses seiner Gesellschaft Vorrang in all seinen strategischen Überlegungen einräumt (vgl. hierzu auch Breuer und Peyerl 2006, S. 185–186). Obwohl der Shareholder-Value-Ansatz ursprünglich dazu gedacht war, das Management auf eine langfristige positive Entwicklung des Unternehmens auszurichten, führt die Fixierung auf die Kurssteigerung in der Praxis zu einer extremen Kurzfristigkeit des Denkens und Handelns (Kormann 2017, S. 137, zur Kritik am Shareholder-Value-Konzept vgl. Schmidt und Maßmann 1999, S. 145–146, 150–152).

Der Shareholder-Value-Ansatz bezieht sich eigentlich auf Unternehmen, die nach Suzanne Lane et al. (2006, S. 159) den Regelungen eines Marktmodells folgen, in welchem der Gesellschafterkreis aus Individuen und Institutionen mit unterschiedlichen Interessen, Zielen, Investitionshorizonten und Fähigkeiten besteht. Unternehmen, die einem Shareholder-Value-Modell folgen, haben nach Fiss und Zajac (2004, S. 502) ggf. Wettbewerbsvorteile in Produktmärkten, da ihre

Governance-Strukturen eine schnellere Anpassung an sich ändernde Umweltbedingungen ermöglichen. Solche Unternehmen haben überlegene Fähigkeiten in der Reorganisation ihrer Managementstrukturen, da diese es ihnen erlauben, aggressiver in neue Produktmärkte einzusteigen und sich schneller von ineffizienten Investitionen abzuwenden.

Für Familienunternehmen existieren nach Kormann (2017, S. 149) spezifische Anforderungen an die Governance, sofern die Ziele der Eignergruppe spezifisch sind und sich nicht allein aus dem allgemeinen Streben nach Gewinn oder der Steigerung des finanziellen Unternehmenswertes (Shareholder Value) ableiten lassen. Dies gilt für die Reputationsziele und das Unabhängigkeitsstreben ebenso wie für die besondere Langfristigkeit der strategischen Perspektive.

4.4.2. Die Langzeitinvestition der Familiengesellschafter

Die Präsenz von Familiengesellschaftern hat einen bedeutenden Einfluss auf die Entscheidung des Unternehmens, einer Shareholder-Value-Orientierung zu folgen (Fiss und Zajac 2004, S. 509). Obwohl der Eigentümerschaft an einem Familienunternehmen oftmals ein sehr begrenzter Charakter zugesprochen wird, hat sie nach Aronoff und Ward (2011a, S. 83) de facto viele Dimensionen. Familiengesellschafterinnen, die ihren Eigentumsanteil im Zuge einer Erbschaft erhalten haben, sehen diesen häufig als ein Geschenk an, das immer wieder an die nachfolgenden Generationen weitergegeben wird – ein Geschenk, das Wachstumsmöglichkeiten verleiht, das erlaubt Gutes für die Familie, das Unternehmen und die Gesellschaft zu tun, und daneben auch zu einem Anspruch auf finanzielle Renditen berechtigt. Sehr häufig verspüren Gesellschafter eine persönliche Verbindung zu ihrem Unternehmensanteil, was dazu führt, dass die Eigentümerschaft zu einer sehr intimen Angelegenheit wird (vgl. ebd., S. 6, 84).

Die Literatur zu Familienunternehmen beschreibt, dass familiäre Eigentümer eine Langzeit-Management-Vision verfolgen, die das Überleben des Unternehmens und die Intention der Weitergabe der Unternehmensanteile an die Nachfahren betont (Casson 1999, S. 15, 17–18; Fiss und Zajac 2004, S. 509). Aronoff und Ward (2011a, S. 15) sehen es in diesem Kontext passend, dass die Vermögensgegenstände von Familienunternehmen langfristige Verpflichtungen darstellen, die durch die familiären Eigentümer im Generationenverlauf »geschützt« werden. Der Zweck, den eine Gesellschafterfamilie mit ihrer Investition verfolgt, besteht nicht darin, kurzfristige Renditesteigerungen zu generieren, sondern die Gesellschafter und Gesellschafterinnen tendieren dazu, eine Langzeitperspektive bei ihrer Investition einzunehmen, die sowohl aktuelle als auch zukünftige Generationen begünstigt (Lane et al. 2006, S. 149).¹¹² Kormann und Eric Fellhauer

112 Aufgrund der Langzeitinvestitionsphilosophie (Habbershon und Williams 1999, S. 4–5) lässt

(2019, S. 177) legen passend hierzu dar, dass die laufende Ergebnisentwicklung im Guten wie im Schlechten in Unternehmerfamilien eher gelassen betrachtet wird, solange nur die langfristige Entwicklung des Unternehmens positiv gestaltet werden kann.

Für Kormann (2017, S. 128) sind Nachhaltigkeit und Unabhängigkeit die Oberziele von Familienunternehmen, die sie von Börsenunternehmen deutlich unterscheiden. Aber auch Familienunternehmen verfolgen nach Lutgart van den Berghes und Steven Carchon (2003, S. 173) das allgemeine Ziel der Steigerung des Shareholder Value: »The notion of the enterprising family indicates that the firm's primary objective is the achievement of wealth creation across generations.« Man kann allerdings nach Kormann (2017, S. 128) nicht vereinfachend davon ausgehen, dass das Streben nach Wertsteigerung dem Ziel der langfristigen Existenzsicherung vollständig entspricht.¹¹³ Die Sicherung des langfristigen Bestandes hat allerdings für Familienunternehmen typischerweise Vorrang vor der maximalen Steigerung des Vermögens (Le Cornu et al. 1996, S. 11).

Nach Kormann (2017, S. 129) ist das Ziel der Überlebessicherung von Anfang an Gegenstand der wissenschaftlichen Literatur zu Familienunternehmen (vgl. hierzu auch Ward 1987, S. 11 ff.). Für Williams et al. (2013, S. 415–416) zählt die Maxime der Nachhaltigkeit beinahe zu den Definitionsmerkmalen eines Familienunternehmens. Als »Sustainable Family Business Theory« hat die Präferenz der Bestandssicherung gegenüber der Ergebnissteigerung sogar den Status eines Theoriekonstruktes erlangt (Daues und Stafford 2012, S. 81 ff.). Das Spezifische in der Zielfunktion von Familienunternehmen ist nach Kormann (2017, S. 136), dass sowohl Gewinnerzielung als auch Gewinnverwendung unter dem Primat der langfristigen Unternehmensentwicklung stehen. Die Annahme eines kurzfristig interpretierten Shareholder-Value-Konzeptes wird demnach in den Gesellschafterkreisen dieser Unternehmen häufig vermieden (Kormann 2008, S. 91 ff.). Gerade wenn die Generationen im Eigentümerkreis weiter fortschreiten, kann nach Fiss und Zajac (2004, S. 510, 522) davon ausgegangen werden, dass die Familienmitglieder weniger bzw. nicht dazu geneigt sind, eine Shareholder-Value-Orientierung anzunehmen.

Aronoff und Ward (2011a, S. 23) legen dar, dass eine kohäsive Familie »Tiefe« und »Reichhaltigkeit« in ein Unternehmen einbringt, an der es anderen Unternehmensformen oftmals mangelt. Die Familie bringt Kontinuität, Commitment, Loyalität und Identität in das Unternehmen ein. Familienunternehmen operie-

sich in Familienunternehmen partiell eine stärkere Investitionsneigung beobachten, z. B. in Form höherer Quoten für Forschungs- und Entwicklungsausgaben (Block 2009, S. 126; Kormann 2017, S. 137).

113 Der Autor begründet dies u. a. damit, dass auch Finanzmärkte zur Steigerung des Shareholder Values des Gesamtportfolios durchaus ein höheres Ausfallrisiko einzelner Anlagen in Kauf nehmen (Kormann 2017, S. 128).

ren häufig auf der Basis von Werten und vermeiden Zielsetzungen von kurzfristiger Liquidität, ein Begriff, der für eine Investition oder einen Vermögenswert verwendet wird, der sich schnell in Zahlungsmittel umwandeln lässt (vgl. ebd., S. 34).

Der Anteilswert eines Familiengeschafters stellt demnach keine finanzielle Herstellungspraxis im Sinne von einem unmittelbaren Liquiditätszufluss an die Familiengeschafter dar, der etwa infolge einer Veräußerung des Unternehmensanteils generiert werden kann. Durch einen kohäsiven familiären Support erlangt das Management vielmehr die Stärke, lange Konjunkturzyklen zu durchstehen und eine gegebene (langfristige) Strategie passend zu implementieren. Das Management wird nicht, wie an der Wall Street, von anonymen Geschaftern unter Druck gesetzt, damit ein bestimmtes Unternehmenswachstum zum Nachteil des Unternehmens erreicht wird (Aronoff und Ward 2011a, S. 24).

Diese Langzeitperspektive wäre im Rahmen der Business Governance, durch die Geschäftsführung, umzusetzen. Gerade im Stadium der dynastischen Unternehmerfamilie sind es oft professionell handelnde Familienfremde, die den ökonomischen Wert, also den Unternehmenswert, langfristig über Generationen steigern und die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens sichern (Koberle-Schmid et al. 2018, S. 26).

Einer »effektiven Familiengeschafterin« – wie sie von Aronoff und Ward bezeichnet wird – geht es ganz im Sinne des Diskursstandpunktes Treuhändermentalität um den Schutz und die Verbesserung des Vermögensgegenstandes, den sie besitzt. Sie hilft dabei sicherzustellen, dass das Familienunternehmen die Werte der Unternehmerfamilie repräsentiert, indem sie diese mit in die richtungsweisenden Unternehmensentscheidungen einfließen lässt (Aronoff und Ward 2011a, S. 50, 53, 55).

4.4.3. Die Bedeutung des Anteilswertes für die Geschafter der Big Families

Die Frage »Was ist unser Familienunternehmen wert?« interessiert manche Geschafter nach Kormann und Fellhauer (2019, S. 176) nur oberflächlich, da sie ihren Unternehmensanteil ohnehin nicht verkaufen wollen. Diese Erkenntnis wird im Zuge der Auswertung des Datenmaterials bestätigt.

Aus einem Frage- und Antwortbogen der Unternehmerfamilie 1 (Mehreigentümerin eines börsennotierten Unternehmens) lässt sich entnehmen, dass vermutlich nur die wenigsten Geschafter dazu in der Lage sind, aus dem Börsenkurs den Wert ihres Anteils selbst zu berechnen. Ein Bewusstsein über die Verfügbarkeit eines hohen Vermögenswertes liegt nach Einschätzung der Gremienmitglieder allerdings vor: *»Bei unserem Familienunternehmen sind vermutlich die wenigsten Geschafter imstande, aus dem Börsenkurs den Wert*

ihres Anteils zu ermitteln. Dennoch sind sich die meisten natürlich bewusst, dass sie über ein hohes Vermögen verfügen.« Dieses Bewusstsein wird maßgeblich durch eine regelmäßige Kommunikation externer Bewertungsszenarien geprägt. Wie bereits dargelegt, sind Unternehmerfamilien in dem Sample vertreten, die regelmäßig über die Höhe der jeweiligen Anteilswerte auf der Grundlage von vorher durchgeführten Unternehmensbewertungen informieren: »Wir machen alle zwei Jahre eine Unternehmensbewertung nach IDW [Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.] und das ist die Basis für interne Verkäufe.« (Repräsentant der Unternehmerfamilie 4)¹¹⁴

In diesem Fall wird die Wirkung dieser finanziellen Herstellungspraxis verstärkt. Denn den Familiengeschaftern wird in bestimmten zeitlichen Abständen bewusstgemacht, wie hoch ihre jeweiligen Anteilswerte aktuell sind und welche Wertentwicklung im Zeitverlauf bei ihrer transgenerationalen Wertanlage stattgefunden hat. Zudem sollte ein Gesellschafter laut Kormann und Fellhauer (2019, S. 176) aber auch wissen, welcher Wert für das Unternehmen anzusetzen ist, um in existenziellen Situationen richtig entscheiden zu können. Dies sind regelmäßig Entscheidungen, bei denen es um die Übertragung von wesentlichen Anteilen des Unternehmens geht. Solche Situationen verlangen eine Kenntnis der maßgeblichen Wertansätze.

Für die Steigerung des Wohlstands der Familiengeschafter kommt es nach Kormann und Fellhauer (2019, S. 177) nicht in erster Linie auf die Steigerung des aktuellen Gewinns und – davon abgeleitet – der Ausschüttungssumme an. Hohe Gewinne sind deshalb wohlstandssteigernd, weil aus ihnen der Bestandwert des Unternehmens gespeist wird. Kormann und Fellhauer berechnen, dass bereits bei einem Unternehmenswachstum von fünf Prozent der Unternehmenswert in 30 Jahren um ca. 330 Prozent (von 100 auf 433)¹¹⁵ ansteigt. Zum Vergleich berechnen sie, dass die akkumulierte Gewinnausschüttung von 160 während dieser 30 Jahre (von 2 auf 8,6 ansteigend) nur in etwa die Hälfte des prozentualen Zuwachses im Wert des Unternehmens ist. Die beiden Forscher deduzieren aus dieser Berechnung, dass der Wohlstand der Familie dominant durch die Wertentwicklung des Unternehmens bestimmt wird – und nicht durch die Gewinnausschüttung.

Bei den börsennotierten Familienunternehmen, die an dem Forschungsprojekt »Big Family Management« teilgenommen haben, würden die Berechnungen im Hinblick auf die Steigerungen der Anteilswerte der Familiengeschafter anders ausfallen. Dies ist – obwohl eine Modellrechnung à la Kormann und Fellhauer mangels Bewertungsparameter entfällt – zumindest teilweise aus den

114 Repräsentant der Unternehmerfamilie 3: »Deswegen ist das mit der Drei-Jahres-Bewertung, die wir dann immer am 1. März haben, eine gute Grundlage.«

115 Diese Werte ergeben sich aus der Zinseszinsrechnung mit fünf Prozent Wachstumsrate p. a.

Aussagen der an den Gesprächen teilnehmenden Repräsentanten ersichtlich. So beschreibt der Repräsentant b der Unternehmerfamilie 1, dass der Anteilswert eines Familiengeschafters innerhalb von zehn Jahren ca. auf den 15- bis 20-fachen Verkaufswert ansteigen kann: »Also wir hatten vor circa zehn Jahren einen Gesellschafter, der ausgeschieden ist. Wäre der zehn Jahre später ausgeschieden, dann hätte er circa das 15- bis 20-Fache bekommen.« Die Anteilswerte haben sich, so beschreibt es die Unternehmerfamilie 1 in den Frage- und Antwortbögen, seit dem Börsengang des Familienunternehmens besser als der Deutsche Aktienindex (DAX) entwickelt, so dass hier in Anlehnung an Aronoff und Ward (2011a, S. 38) schon nicht mehr von Wachstum in einem stetigen und kontrollierbaren Tempo gesprochen werden kann, sondern von »rapid growth«. ¹¹⁶

Legt man diesbezüglich die Aussage von Repräsentant a der Unternehmerfamilie 1 im Hinblick auf die Werte der Unternehmensanteile zugrunde, nach der ein Anteilswert i. H. v. 0,1 Prozent ca. 40 Millionen Euro Wert hat, kommt man bei Miteinbeziehung der Wertsteigerung zu der Auffassung, dass die langfristige Steigerung des Anteilswertes (im Sinne einer langfristigen Wertanlage für die nachfolgenden Generationen) mit die gewichtigste finanzielle Herstellungspraxis der Treuhändermentalität bei den Unternehmerfamilien, die ein börsennotiertes Unternehmen mehrheitlich besitzen, darstellt.

Zudem berichtet die Unternehmerfamilie 7 (ebenfalls Mehrheitseigentümerin eines börsennotierten Unternehmens) in den Frage- und Antwortbögen, dass die Unternehmensbeteiligung »für die meisten Gesellschafter« den wesentlichen Anteil des Vermögens darstellt. Diese Anlage bietet damit, dies wird auch in den Frage- und Antwortbögen von der Unternehmerfamilie bestätigt, ein ausgewogenes Verhältnis von Chance und Risiko mit dem Fokus auf sicheren, kontinuierlichen Wertzuwachs.

Im Hinblick auf dynastische Unternehmerfamilien verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Unternehmensanteile der familiären Gesellschafter, die vielfach nur sehr geringe Größenordnungen aufweisen (bei der Unternehmerfamilie 1 hält ein Großteil der Gesellschafter Anteilswerte i. H. v. 0,5 Prozent), tatsächlich sehr hohe Verkaufswerte, vor allem bei einer Börsennotierung des Unternehmens, haben. Bei einer guten wirtschaftlichen Unternehmensentwicklung kann davon ausgegangen werden, dass die Anteile zunehmend werthaltiger werden.

Ein weiteres finanzielles Argument für das transgenerationale Halten des Anteils, das auch bei den sieben Unternehmerfamilien des Samples Gewicht hat, ist nach Kormann und Fellhauer (2020a, S. 8), dass der Familiengeschafter von einem sehr gut gehenden Unternehmen, aufgrund des durch die Steuer verminderten Veräußerungserlöses, nicht mehr eine ähnlich rentable Anlage wie sein Familienunternehmen finden wird. Denn durch die Steuer auf die Veräu-

116 Repräsentant a der Unternehmerfamilie 1: »Das ist massiv.«

ßerung verbleiben letztlich nur zwei Drittel vom Wert des Unternehmensanteils, so dass auf die Neuanlage 50 Prozent mehr verdient werden muss, um netto das Gleiche zu haben. Zudem kann der ehemalige Gesellschafter nicht mehr zu Buchwerten in Wachstumsprojekte investieren, sondern muss sich im Finanzmarkt zu Marktpreisen einkaufen.

Diese »financial aspects of wealth« stellen die notwendige Vorübung für die Sichtweise der Familiengeschafter auf den Unternehmensanteil als transgenerationale Wertanlage dar. Kormann und Fellhauer bemängeln hier zu Recht, dass die Familienunternehmensforschung zu schnell zu dem Phänomen des Socioemotional Wealth als Erklärung greift, um vermögensspezifische Aspekte in Gesellschafterfamilien zu erklären (Kormann und Fellhauer 2020b, S. 60).

Unternehmensanteile als transgenerationale Wertanlagen stellen, mit Blick auf die theoretischen Grundlagen, besondere Praxen von Unternehmerfamilien zur Herstellung der Treuhändermentalität dar, die nicht den Bausteinen von Doing Family (Jurczyk und Meysen 2020, S. 28 ff.) zugeordnet werden können. Die Herstellung der Treuhändermentalität erfolgt mithilfe monetärer Instrumente, die allerdings keinen direkten Liquiditätszufluss an die Gesellschafter ermöglichen. Es geht bei dieser Praxis vielmehr um die Wertsteigerung des Anteils auf dem Papier und auf Gesellschafterebene, um das Bewusstsein, dass die Anteile, bestenfalls wertgesteigert, an die nächste Generation weitergegeben werden können. Dieses Bewusstsein fördert die transgenerationale Intention (Williams et al. 2013, S. 416) und damit auch die Treuhändermentalität.

4.4.4. Die familiäre und die finanzielle Identität der Big Families

Fiss und Zajac (2004, S. 502–503) zeigen im Kontext deutscher Unternehmen, dass in einer familiären Eigentümergruppe sehr »lebhaft« unterschiedliche soziopolitische Interessen vorliegen. Die Interessen der Familienmitglieder können durchaus weniger homogen sein und gerade in fortgeschritteneren Generationsstadien können bei wachsenden Unternehmerfamilien Mitglieder im Gesellschafterkreis vertreten sein, die den langfristigen Horizont und das ausschließliche Interesse nach dem Überleben des familieneigenen Unternehmens nicht mehr uneingeschränkt teilen (vgl. ebd., S. 510).

Die Forschung geht nach Kormann (2017, S. 67) tendenziell davon aus, dass auch der Prinzipal genau weiß, was gut für ihn ist: die Steigerung des Shareholder Value oder des Socioemotional Wealth (SEW) im Sinne der Treuhändermentalität. Auffälliges Gesellschafterverhalten (z. B. im Konflikt mit dem Management) oder unerklärliche Entscheidungen vermögender Eigner werden selten durch »einfache Dummheit« erklärt. Natürlich sind Unternehmerfamilien auch durch unternehmerische Ziele und Motive getrieben. Sie verfolgen gemeinsam das Ziel vom Wachstum des Familienvermögens und damit auch eine Steigerung des

Unternehmenswertes, obwohl ihre darauf bezogenen Governance-Strukturen durchaus unterschiedlicher Natur sein können (Astrachan und Shanker 2003, S. 211–212; Caccamo et al. 2019, S. 836).

Ponomareva et al. (2019, S. 96) legen passend zu dem Hybridmodell dar, dass zentrale und andauernde Charakteristiken von Familienunternehmen, die in ihrer Governance von einer »finanziellen Identität« geprägt sind, auch die Präsenz des Unternehmenswertes sowie eine Orientierung in Richtung Profit und Wachstum beinhalten.

Tabelle 8: Die Identitäten von Unternehmerfamilien und ihre Charakteristiken

	Familiäre Identität	Finanzielle Identität
Grundwerte	Familienwerte	Unternehmenswerte
Zielorientierung	SEW-Maximierung	Profit und Wachstum
Vertragsarten	relational	formalisiert
Führung	individuell	institutionalisiert
Kontrollpräferenz	hohes Kontrollbedürfnis	moderates Kontrollbedürfnis

Quelle: Ponomareva et al. (2019, S. 97).

Ausprägungen einer solchen finanziellen Identität, die im Zuge der Datenauswertung identifiziert werden können, sind die Key-Performance-Indikatoren der Unternehmerfamilien 2 und 3, die auf eine langfristige und jährliche Steigerung des Unternehmenswertes abzielen. Die Unternehmerfamilie 2 beschreibt in den Frage- und Antwortbögen, dass »die Wertentwicklung des Unternehmens im langjährigen Mittel die großen Börsenindizes übertreffen soll.«

Bei der Unternehmerfamilie 3 ist in der Family Governance ein ganz deutlicher Anspruch an das Gesellschaftervermögen festgeschrieben, der postuliert, dass die Vermögenswertentwicklung zehn Prozent p. a. beträgt, d. h. dem (familienexternen) Management muss es mit geeigneten operativen Maßnahmen gelingen, den »Enterprise Value« jährlich um zehn Prozent zu steigern. Hierzu äußert sich der Repräsentant der Unternehmerfamilie 3 auch sehr deutlich in den gemeinsamen Gesprächen: »Wir erwarten von der Geschäftsführung darüber hinaus noch eine Zehn-Prozent-Vermögenssteigerung.«

Im Hinblick auf die theoretischen Grundlagen verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Key-Performance-Indikatoren von den Unternehmerfamilien im Rahmen der Family Governance erarbeitet wurden. Die Umsetzung der Leistungskennzahlen in die geschäftliche Praxis erfolgt durch die Unternehmensleitung, im Rahmen der Business Governance (vgl. hierzu Koeberle-Schmid et al. 2018, S. 26).

Zum Abschluss dieses Kapitels lässt sich festhalten, dass der Unternehmensanteil und dessen langfristige Wertentwicklung eine bedeutende Herstellungspraxis der Treuhändermentalität in den sieben Unternehmerfamilien als transgenerationale Wertanlage darstellen. Die theoretischen Ausführungen

verdeutlichen, dass die Wirkung dieser Praxis verbessert werden kann, wenn sich Unternehmerfamilien in ihrer Family Governance auch eine klare finanzielle Identität geben. Auf diese Art und Weise kann die transgenerationale Wertanlage ihrem Charakter einer Langzeitinvestition gerecht werden, die im Generationenverlauf durch geeignete unternehmerfamiliäre Maßnahmen gepflegt werden kann.

Die folgende Grafik soll verdeutlichen, in welcher Weise und wie genau die Praxis »Unternehmensanteil als transgenerationale Wertanlage« die Treuhändermentalität auf Gesellschafterebene herstellt (siehe Abbildung 20).

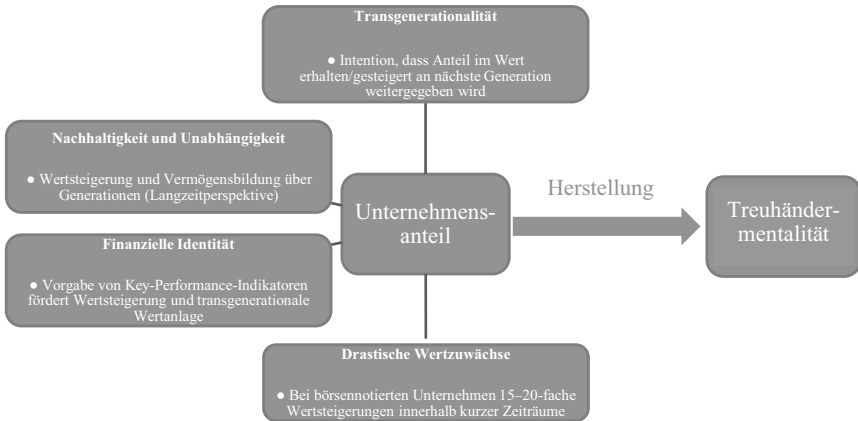


Abbildung 20: Unternehmensanteil als Doing der Treuhändermentalität (eigene Darstellung)

Schlussbetrachtung

In der Schlussbetrachtung wird reflektiert, welchen Beitrag die vorliegende Arbeit für den Forschungsgegenstand der Treuhändermentalität leistet. Die wichtigsten Ergebnisse werden zusammengefasst, wobei es insbesondere um die Wiederholung von zentralen Aspekten geht, um die Herstellungspraxen der Treuhändermentalität und damit auch die Beantwortung der Forschungsfrage besser zu erfassen. Zudem wird das Wissen über die Herstellungspraxen in den aktuellen Forschungsstand eingeordnet und ein Ausblick auf die zukünftige Forschung gegeben.

Das Kapitel 1 beinhaltet zu Beginn ein allgemeines Statement zum Phänomen der Treuhändermentalität. In diesen Abschnitten werden insbesondere das Anliegen dieser Studie und die Ziele der Untersuchung nochmals zusammengefasst hervorgehoben. Nachfolgend werden die Forschungsergebnisse in zusammengefasster Form, unter Berücksichtigung ihrer individuellen Doing-Perspektive, dargestellt. Abschließend werden in Kapitel 2 die Beiträge und Limitationen sowie weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt.

1. Zusammenfassung von Forschungszielen, Methoden und Ergebnissen

1.1. Generelles Statement zum untersuchten Phänomen

Bis zu dieser Forschungsarbeit hat es von Seiten der Familienunternehmensforschung keine Untersuchungen über die Herstellungspraxen der im moralischen Diskurs dynastischer Unternehmerfamilien konstruierten Haltung Treuhändermentalität gegeben. Dies ist gerade mit Blick auf die dynastischen Großfamilien im deutschsprachigen Raum zu bedauern, da sie dort einen erheblichen Beitrag zur Transgenerationalität und damit zum Erhalt der Unternehmerfamilien leistet (Chua et al. 1999, S. 25; Štangej und Škudienė 2013, S. 151–

152). Diese Diskursposition unterstützt die Weitergabe der Unternehmensanteile in einem familiären Gesellschafterkreis über Generationen und kann dafür verantwortlich sein, dass das Unternehmenseigentum in Familienhand bleibt (Hennerkes und Kirchdörfer 2015, S. 79).

Die Wirkung des Diskurses der Treuhändermentalität sollte allerdings auch nicht überschätzt werden. Denn die Komplexität des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie, mit der die Betroffenen konfrontiert sind, ist nach Franz Kellermanns et al. (2018, S. 407) ein potenzielles Risiko für negativ verlaufende Konflikte. Peter Heintel legt in einem Interview mit Koeberle-Schmid (2018, S. 386) dar, dass gerade Konflikte, die aus der Systemvermischung von Familie und Unternehmen resultieren, die Existenz eines Familienunternehmens bedrohen können: Die einen vertreten zum Beispiel Wertfiguren familialer Zusammengehörigkeitswünsche, eine Betonung der Bedürfnisgerechtigkeit, die anderen solche eines profitorientierten Managements und strikte Leistungsgerechtigkeit. Der Diskursstandpunkt Treuhändermentalität stellt in dynastischen Unternehmerfamilien, in denen die Familiengesellschafter kaum noch vertraute Beziehungen zueinander pflegen (Gersick et al. 1997, S. 215), eine Möglichkeit dar, um diesen auf Familiarität abzielenden Wertfiguren Ausdruck zu verleihen, mehr aber auch nicht.

Die Frage nach der Herstellung dieser Haltung stellt sich aber wegen der Separierung von Eigentümerschaft und Management (Mentales Modell der aktiven Eigentümerfamilie) sowie wegen eines weiteren zu erwartenden Wachstums der Gesellschafterkreise und einer damit einhergehenden Zersplitterung von Unternehmensanteilen (Kleve et al. 2020, S. 516; Rösen et al. 2012, S. 97). Das Anliegen dieser Studie ist, sich diesen Herausforderungen zu stellen und die Herstellung der Treuhändermentalität in sieben dynastischen Unternehmerfamilien zu untersuchen. Das Wissen über die Herstellung des Diskursstandpunktes trägt dazu bei, dass dieser weiterhin den Erhalt der Transgenerationalität und den Fortbestand von Unternehmerfamilien in diesem Entwicklungsstadium fördert. Betrachtet man das Alter, die Größe und die Zersplitterung der Unternehmensanteile der am Forschungsprojekt »Big Family Management« teilnehmenden Unternehmerfamilien, kann davon ausgegangen werden, dass es diesen gelungen ist, den Standpunkt Treuhändermentalität über viele Gesellschaftergenerationen hinweg zu erhalten. Sie selbst stellen daher eine reichhaltige Informationsquelle über die Herstellungspraxen dieser dar.

Das Ziel der Untersuchung besteht nicht etwa in einem Vergleich, ob einige der Unternehmerfamilien oder deren Repräsentanten sich eher als Treuhänder ihres Familienvermögens sehen und andere eher weniger. Es geht vielmehr darum, zu verstehen, mit welchen Praxen es den sieben Unternehmerfamilien gelingt, eine die Transgenerationalität der Unternehmerfamilie fördernde Position zu erhalten und immer wieder neu herzustellen.

1.2. Die wesentlichen Erkenntnisse

Die Round-Table-Gespräche wurden wortwörtlich transkribiert und handschriftlich ohne Unterstützung eines Computerprogramms ausgewertet. Die Auswertung der Frage- und Antwortbögen erfolgte ebenfalls in handschriftlicher Form. Die Analyse der Daten brachte vier konzeptionelle Kernkategorien sowie deren besondere Eigenschaften als Herstellungspraxen der Treuhändermentalität hervor. Diese vier großen Herstellungspraxen werden in den folgenden Abschnitten zusammenfassend beschrieben:

Die *familiären Herstellungspraxen* der Treuhändermentalität helfen dabei, das familiäre Gleichheitsideal in der dynastischen Unternehmerfamilie zu verwirklichen, indem im System Familie das Gefühl von familiärer Gerechtigkeit (Gleichheit) erzeugt wird, obwohl es im System Eigentum unterschiedlich große Unternehmensanteile bzw. Mehrheits- und Minderheitsanteile gibt (vgl. hierzu auch die Paradoxie von Gleichheit vs. Ungleichheit nach Simon et al. 2017). Diese Herstellungspraxen helfen einer Unternehmerfamilie dabei, die Folgen einer Verletzung der distributiven Gerechtigkeit wie z. B. soziale Vergleiche (Festinger 1954), ein Gefühl von Bedeutungslosigkeit (Davis und Herrera 1998) oder Mehrheiten- und Minderheitenkonflikte (Hennerkes und Kirchdörfer 2015) aufgrund der Ungleichverteilung von Unternehmensanteilen im familiären Gesellschafterkreis abzumildern. Diese Praxen dienen dem Management von distributiven Ungleichheiten (Burrus und Mattern 2010) und fördern die Herstellung der Treuhändermentalität auf Ebene der Minderheitsgesellschafter, indem sie ein annäherndes Gefühl familiärer Gerechtigkeit im Hinblick auf die Verteilung der Unternehmensanteile bei diesen erzeugen.

Zur Verwirklichung eines guten Managements von distributiven Ungleichheiten konnten drei konkrete Herstellungspraxen identifiziert werden: Erstens versucht man von Seiten der Gremien allen Familiengesellschaftern, unabhängig von der Größe des Unternehmensanteils, eine *Expertenmacht* (Davis und Herrera 1998) durch ein Mitspracherecht in Gesellschafter- und Familiendiskussionen zu verleihen.

Zweitens stellt ein *gesellschaftsvertraglicher Verzicht auf Zwerganteils klauseln* (Hennerkes und Kirchdörfer 1998), d. h. auf ein Abschneiden des Gesellschafterstammbaums (Lambrecht und Lievens 2008), ein familiäres Doing zur Herstellung der Treuhändermentalität dar. Durch einen Verzicht auf derartige Regelungen vermeidet die Unternehmerfamilie ein Aussenden von negativen Signalen an die Minderheitsgesellschafter und damit auch innerfamiliäre Spannungen sowie die Belastung von familiären Beziehungen aufgrund des Ausschlusses von Familienmitgliedern (Rüsen et al. 2019b). Zur Herstellung der Treuhändermentalität sollte die Unternehmerfamilie eher darauf abstellen, sich der wachsenden familiären Komplexität (Gimeno et al. 2006) zu stellen, z. B.

durch die Schaffung wichtiger Gremienpositionen für Familienmitglieder. Sie sollte die Beziehungen zwischen allen Mitgliedern des Drei-Kreise-Modells in Schwung bringen, um Familienfrieden, Loyalität und Interesse aufrecht zu erhalten (Gersick et al. 1997).

Drittens stellt auch die *Egalisierung der Vermögensverteilung* im Gesellschafterkreis durch konkrete Angebote zum Aufbau von Sekundärvermögen eine familiäre Herstellungspraxis dar. Mit diesen Strukturen wollen die Gremienmitglieder Kleinanlegern im Gesellschafterkreis demonstrieren, dass man von der Familienseite (im Sinne des familiären Gleichheitspostulates) dazu bestrebt ist, die finanziellen Ungleichverteilungen annähernd äquivalenter zu gestalten. Im Rahmen der Datenauswertung ließen sich daher in mehreren Unternehmerfamilien Strukturen identifizieren, die sich gerade für die Kleinanleger des Gesellschafterkreises optimal zum Aufbau von transgeneracionalem (Sekundär-)Vermögen mithilfe von verschiedenen Investitionsmöglichkeiten eignen. Hier sind zunächst ein offenes Single Family Office (Fernández-Moya und Castro-Balaguer 2011) als Beratungsinstitution für Investitionen in sämtliche Assetklassen und ein zertifizierter Service in Form einer Kooperation der Unternehmerfamilie mit einem Professional Family Office (Rivo-López et al. 2016), Banken, Rechts- und Steuerberatern hervorzuheben. Weiterhin konnte ein Digitalisierungsfonds (vgl. hierzu ähnlich de Visscher et al. 2011), mit dessen gebündelten liquiden Mitteln eine Unternehmerfamilie in weitere Technologiefonds investieren kann, die für das Geschäftsmodell des Familienunternehmens von besonderer Relevanz sind, im Zuge der Datenauswertung identifiziert werden.

Die *emotionalen Herstellungspraxen* stellen den Standpunkt Treuhändermentalität durch eine emotionale Aufladung des Gesellschafteranteils her. Hierzu konnte zunächst das Konzept des Emotional Ownership (Björnberg und Nicholson 2008) im Zuge der Datenauswertung identifiziert werden. Die am Forschungsprojekt teilnehmenden Unternehmerfamilien bieten nicht nur optimale Voraussetzungen zum Aufbau einer emotionalen Eigentümerschaft für die Familiengeschafter, sondern sie fördern deren Aufbau auch mit spezifischen Maßnahmen (z. B. durch Kinderbetreuungsprogramme zur Vernetzung von Gesellschafterkindern). Emotional Ownership lässt sich als emotionale Herstellungspraxis, aufgrund ihres direkten Bezuges zum Unternehmensanteil, auch mit einem Bunsenbrenner vergleichen, der die Treuhändermentalität von unten »anheizt«.

Eine weitere emotionale Herstellungspraxis stellt die *passende Selektion einer Position* durch die Unternehmerfamilie zu dem jeweiligen Kontext und dem Mentalen Modell dar, so dass die Gremienmitglieder einen glaubwürdigen Standpunkt im Hinblick auf das familiäre Vermögen vertreten können. Beide im Zuge der Datenauswertung identifizierten Diskurspositionen wurden in den betrachteten Unternehmerfamilien über Jahrzehnte (Jahrhunderte) von den

Familiengesellschaftern als passend empfunden und scheinen in den jeweiligen Kontexten sowie im Mentalen Modell der aktiven Eigentümerfamilie ihre Daseinsberechtigung zu haben.

Im Eigentümer-Treuhandmodell, in dem die Treuhändermentalität die Hauptrolle spielt, lässt sich die Position gegenüber dem Vermögen durch den gemeinsamen Mittelpunkt des Familienunternehmens (Rüsen et al. 2012) und auch durch moralische Verpflichtungen vor dem Gesellschafterkreis begründen. Im Hybridmodell nimmt die Treuhändermentalität, neben einem sehr ausgeprägten Verantwortungsbewusstsein der Familiengesellschafter gegenüber dem Familienvermögen, eine ungefähr gleichrangige Rolle zu ca. 50 Prozent ein. Hier wird der Treuhandgedanke auch als »Verantwortungsgedanke« für die grundlegenden Eigentümergepflichtungen vor dem Gesellschafterkreis vermittelt (Basic Ownership Duties als Responsible Ownership Behavior, Berent-Braun und Uhlauer 2012a, S. 26).

Anknüpfend an das Konzept der emotionalen Eigentümerschaft ließen sich im Zuge der Datenauswertung auch differenzierbare *emotionale Renditekomponenten* (z. B. Stolz oder gesellschaftliche Anerkennung, Astrachan und Jaskiewicz 2008) als Herstellungspraxis identifizieren, die sich auf eine Erhöhung/Absenkung des subjektiven Unternehmenswertes von Familiengesellschaftern (Zellweger und Astrachan 2008) auswirken und die unabhängig von der Anteilsgröße dazu führen, dass die Aspekte der Emotionalität vor die Aspekte der Verzinsung des im Unternehmen eingesetzten Kapitals treten.

Auch stellen *Traditionen und Geschichten* eine Herstellungspraxis der Treuhändermentalität dar, die eine entscheidende emotionale Wirkung auf die Familiengesellschafter entfaltet. So können Traditionen als Hybridstrukturen (Suddaby und Jaskiewicz 2020) dabei helfen, den treuhänderischen Standpunkt intergenerational zu übermitteln (z. B. mithilfe der rhetorischen Geschichte, Suddaby et al. 2010). Der Treuhandgedanke kann so über Generationen immer wieder neu interpretiert, in einen aktuellen Zusammenhang gebracht und für die nachfolgenden Gesellschaftergenerationen schmackhaft gemacht werden. Hierfür könnten sich zentripetale Geschichten (von Schlippe und Groth 2007) eignen, die sich auf die Werte des Gründers und seine Bescheidenheit beziehen. Auch historische Narrative (Labaki et al. 2019) können einen strategischen Einfluss auf die Treuhändermentalität zukünftiger Gesellschaftergenerationen haben und die Unternehmensbeteiligung emotional aufladen (White 1978), z. B. wenn sie den entscheidenden Wettbewerbsvorteil des geduldigen Kapitals ansprechen (Sirmon und Hitt 2003).

Als weitere emotionale Herstellungspraxis stellte sich im Zuge der Datenauswertung das *Netzwerk der Unternehmerfamilie* (Kleve et al. 2020) mit seinen besonderen *Sozialkapitalressourcen* heraus (Nahapiet und Ghoshal 1998; Lin 1999). Das Familiennetzwerk wurde im Rahmen der gemeinsamen Gespräche

mit einem »besonderen Club« sowie einem *Klassenprivileg* (Bourdieu 1980) verglichen, in dem Sinne, dass es Zugang zu besonderen ökonomischen und sozialen Ressourcen ermöglicht und somit für die Kleinanleger einen emotionalen Bindungsfaktor darstellt. Eine soziale Dimension von Sozialkapital, die sich aus den gemeinsamen Gesprächen ableiten ließ, war die Ressource der Diversität (Cabrera-Suárez et al. 2001). Als ökonomische Ressource (Lin 1999) wurde ein Konto beim privaten Bankhaus einer Unternehmerfamilie benannt.

Des Weiteren entfalten auch die *Vermögenskultur* und die gelebte *Vermögenspraxis* (Druyen 2007) in Form von gesellschaftlichem und sozialem Engagement, insbesondere durch die Einrichtung von philanthropischen Organisationen bzw. Familienstiftungen, eine emotionale Wirkung auf die Treuhändermentalität. Denn die familieneigenen, gemeinnützigen Stiftungen, dies zeigte die Datenauswertung, stellen ein Integrationsmittel und ein Identifikationsvehikel (Schor-Tschudnowskaja 2011) für die Familiengeschafter dar, so dass die emotionale Bindung dieser über eine gelebte Vermögenspraxis aufgebaut und nachhaltig gestärkt werden kann.

Eine letzte emotionale Herstellungspraxis, die im Zuge der Auswertung aus den Daten emergierte, stellen *liberale Ansätze zur Veräußerung von Unternehmensanteilen* dar, also gesellschaftsvertragliche Klauseln zur Veräußerung von Unternehmensanteilen (Redlefsen 2004), die sicherstellen, dass Familiengeschafter jederzeit auf Grundlage einer vorgelagerten Unternehmensbewertung ihren Unternehmensanteil verkehrswertnah veräußern und das Unternehmen verlassen können. Hierbei wurde auf das Konzept des »Graceful Pruning« (Ward 2004) und auf Gestaltungsmöglichkeiten abgestellt, die nicht nur eine Angebotsmöglichkeit der Unternehmensanteile im Familienkreis, sondern auch eine Abnahmegarantie der Anteile bei einem Veräußerungswunsch vorsehen. Die Aussagen mehrerer Familienrepräsentanten zeigten eindeutig, dass im dynastischen Familienstadium eine emotionale Bindung paradoxerweise dann aufrechterhalten wird, wenn der »Hard Fact« im Gesellschaftervertrag existiert, dass ein Austritt aus der Gesellschaft jederzeit möglich ist (Hennerkes und Kirchdörfer 2015) und damit zu einer aktiven Entscheidung des Gesellschafters wird.

Mit diesen liberalen Konzepten der Anteils politik deutet eine Unternehmerfamilie ihre Erkenntnis und die Akzeptanz von reflexiven Lebensstilen und individualisierten Lebenswegen an (Beck 2008). Zudem stellt auch der Erhalt des Status als Familienmitglied nach einer Anteilsveräußerung (Ward 2004), zusammen mit der Möglichkeit des Wiedereinstiegs in den Gesellschafterkreis, eine emotionale Herstellungspraxis dar, da ein bereits ausgeschiedener Gesellschafter über weitere Partizipationsmöglichkeiten, z. B. im Rahmen eines Familienvereins, die Möglichkeit bekommt, wieder eine Beziehung zu dem Gesellschafterkreis aufzubauen (Wiederherstellung des treuhänderischen Standpunktes).

Die *personellen Praxen* stellen die Treuhändermentalität einerseits über die in den Aufsichts- oder Familiengremien vertretenen Personen und andererseits über die Personen, die in den operativen Gremien und in den Kontrollgremien des Unternehmens vertreten sind, her.

Die Personen in den Aufsichts- und Familiengremien binden die Gesellschafter personell an das Familienunternehmen über ihre Rolle als Stewards (Davis et al. 1997) und Bewahrer der familiären Interessen (Rittmann und von Au 2020), aber auch als Galionsfiguren (Altamony et al. 2017), zu denen die Familiengesellschafter aufsehen und die sie als Sprecher der Familie bewundern können (Kuhne und Donaldson 1995). Diese schillernden Persönlichkeiten sind dazu in der Lage, die Gesellschafter über ihre Präsenz in den jeweiligen Gremien und über die Identifikation mit ihrer Person an das Unternehmen zu binden.

Die zweite personelle Herstellungspraxis bezieht sich zum einen auf das *Vertrauensverhältnis* der Familiengesellschafter zu den familienexternen Chief Executive Officers (CEO, operative Gremien): Neben deren besonderen Persönlichkeitseigenschaften (Kelleci et al. 2019) stellt auch der Cultural Fit (Hall und Nordqvist 2008) eine wichtige Grundlage für das personelle Vertrauen der Gesellschafter zu den Mitgliedern der operativen Ebene dar. Ein Doing zur Förderung des zuletzt genannten Aspekts stellen Assimilationsprogramme, also formalisierte Angleichungsprogramme zur Integration des Familienfremden in die Familie und den Gesellschafter- und Verwandtenkreis, dar (Astrachan et al. 2002). Weiterhin ist auch die Herstellung von klaren Kommunikationskanälen auf Manager-, Gremien- und Familienebene zur Pflege der Beziehung zwischen der Familie und den familienexternen Geschäftsführern unabdingbar, damit diese einen Beitrag zur personellen Herstellung der Treuhändermentalität leisten und Vertrauensstifter sein können.

Zum anderen spielt das *Vertrauensverhältnis* der Familiengesellschafter zu den familienexternen Aufsichtsräten (Kontrollorgan) eine wichtige Rolle für die personelle Herstellung. Im Rahmen der Datenauswertung zeigte sich, dass die Expertise der familienexternen Aufsichtsratsmitglieder als Komplement zu den Fähigkeiten des Managements (van Aaken et al. 2020) die Grundlage für das Vertrauen der Familienmitglieder zu den Mitgliedern des Überwachungsorgans darstellt, gerade bei einer Vielzahl von Gesellschaftern, einer komplexen Eigentümerstruktur (Klein 2000) und einem hohen Anteil familienexterner CEO in der operativen Führungsebene (van Aaken et al. 2020). Hochqualifizierte und unabhängige Gremienmitglieder (Hennerkes 1998) leisten einen wichtigen Beitrag zur personellen Herstellung, gerade wenn die Gesellschafter sich in komplexen Entscheidungssituationen auf deren Überwachungskompetenz verlassen können und nachhaltiges personelles Vertrauen zu den Gremienmitgliedern entwickelt haben. Ein besonderes Doing für die Unternehmerfamilie ist daher bei der Auswahl der Gremienmitglieder eine besondere Aufmerksamkeit auf die

Personen selbst zu legen, so dass eine unabhängige und kompetente Gruppe entstehen kann, die sowohl für das Unternehmen als auch für die Familie hilfreich ist (Klein 2000).

Die drei zuerst genannten *finanziellen Herstellungspraxen* der Treuhändermentalität stellen Handlungsmöglichkeiten für Unternehmerfamilien dar, um die Liquiditätsbedürfnisse der Familiengesellschafter in angemessener Form zu berücksichtigen (Think about Liquidity and Capital, de Visscher et al. 2011). Im Rahmen der Datenauswertung konnten hierzu als Erstes die *Ausschüttungen* (Kormann 2013) identifiziert werden, die mit einer Ausschüttungspolitik, welche sowohl die emotionalen als auch die finanziellen Themen der Gesellschafter berücksichtigt (Aronoff et al. 2011), einen Beitrag zur Herstellung leisten.

In einer »treuhänderkonformen« Ausschüttungspolitik könnten u. a. die absolute Höhe der Ausschüttung (Kormann 2013), die Zuverlässigkeit, mit der sie von den Gesellschaftern erwartet werden kann (Köllner et al. 2020), direkte und indirekte Mindestausschüttungen (Kormann 2013; Williams et al. 2019) und die Berücksichtigung von aperiodischem und außerordentlichem Liquiditätsbedarf festgelegt werden (Elstrodt 2003; Kormann 2013). Die Herstellungspraxis der Ausschüttungen wird allerdings aufgrund eines starken Family Effects (de Visscher et al. 2011) von Seiten der Big Families verhältnismäßig maßvoll behandelt und dies wird laut den Familienrepräsentanten auch von einem Großteil der Gesellschafter akzeptiert.

Die zweite finanzielle Herstellungspraxis im finanziellen Bereich ist die *Verzinsung von Gesellschafterdarlehen und Gesellschaftereinlagen* nach dem Schütt-aus-hol-zurück-Verfahren (Natermann und Schönecker 1998). Die hohe Verzinsung kommt einer zusätzlichen Ausschüttung gleich, die je nach Anteilsgröße unterschiedlich ausfällt. Gesellschafterdarlehen stellen, dies wurde in den gemeinsamen Gesprächen besonders betont, ein wichtiges Element dar, um die Gesellschafter zu binden. Dieses in den Big Families stark genutzte Finanzierungsangebot und die damit einhergehenden Zinszahlungen kompensieren die verhältnismäßig geringen Dividenden und leisten einen Beitrag zu einer egalitären Vermögensverteilung im Gesellschafterkreis.

Als dritte indirekt liquiditätswirksame finanzielle Herstellungspraxis konnten im Zuge der Datenauswertung *finanzielle Dienstleistungen* zur Unterstützung in steuerlichen und rechtlichen Angelegenheiten identifiziert werden. Diese Family-Office-ähnlichen Dienstleistungen sind insbesondere für die Familienmitglieder interessant, die in finanziellen Belangen unerfahren sind und sich daher auf das Unternehmen und die größere Familiengruppe verlassen (Pieper 2007). Diese Financial Bondings, die das Unternehmen den Familienmitgliedern zur Verfügung stellt, z. B. in Form einer Erstellung von Steuererklärungen durch die konzerneigene Steuerabteilung, binden die Familienmitglieder aneinander und stellen als Doing des Standpunktes Treuhändermentalität eine wichtige Quelle

für den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie dar. Zudem tragen sie auf der Gesellschafterebene zu den Aspekten der finanziellen Entlastung, der Komplexitätsreduktion und der Sicherheit bei.

Als vierte nicht liquiditätswirksame finanzielle Herstellungspraxis wurde bei den börsennotierten Familienunternehmen der *Wert des Unternehmensanteils und dessen langfristige Wertentwicklung* als transgenerationale Wertanlage (Aronoff und Ward 2011a) identifiziert. In diesem Zusammenhang ist auch die »financial identity« (Ponomareva et al. 2019) in der Family Business Governance von hoher Bedeutung mit welcher der Unternehmensanteil zu einer Langzeitinvestition (Habbershon und Williams 1999) wird, die durch wachstumsorientierte unternehmerfamiliäre Maßnahmen gepflegt und so bestenfalls im Wert gesteigert an die nächste Gesellschaftergeneration transgenerational weitergegeben werden kann.

Die folgende Grafik soll als Gesamtschau verdeutlichen, mit welchen spezifischen Doings die vier Praxen die Treuhändermentalität auf Gesellschafterebene herstellen (siehe Abbildung 21).

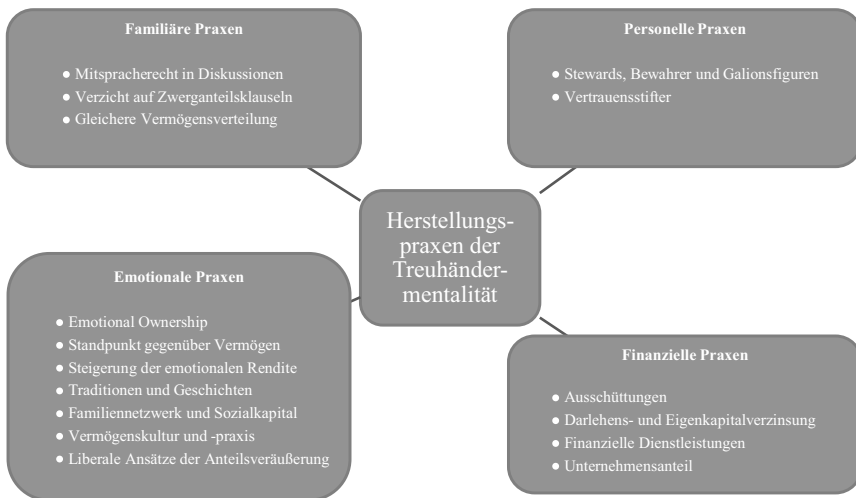


Abbildung 21: Die vier Herstellungspraxen der Treuhändermentalität (eigene Darstellung)

2. Beiträge, Limitationen und zukünftige Perspektiven der Forschung

Diese Forschungsarbeit liefert Herstellungspraxen nach dem Doing-Family-Ansatz für die in dynastischen Unternehmerfamilien konstruierte Haltung Treuhändermentalität. Zum einen leisten diese Praxen einen Beitrag zum For-

schungsfeld der *Transgenerationalität* in Unternehmerfamilien (Lansberg 1999; Williams et al. 2013). Zum anderen wird mit diesen auch ein Beitrag zur *Family-Governance-Forschung* geleistet, da die treuhänderische Position in dynastischen Unternehmerfamilien einen wichtigen vermögensstrategischen Pol (Rüsen et al. 2021) darstellt, den es in jedem Fall durch geeignete Governance-Mechanismen im Rahmen des Familienmanagements zu stützen gilt. Zudem können die einzelnen Herstellungspraxen sich durchaus auch in Regelwerken der Family Governance in festgeschriebener Form wiederfinden, z. B. als Ausschüttungspolitik in einer Familienverfassung.

Die Forschungsergebnisse werden durch folgende Aspekte limitiert: Zunächst emergierten die vier Herstellungspraxen aus einem Diskurs, dessen Ablauf sich in der Tradition der Aktionsforschung (Moser 1977; Spiess 1994) an Frage- und Antwortbögen orientierte, in denen die Treuhändermentalität allerdings als ein Themenbereich nur mit einer sehr begrenzten Anzahl von Fragen direkt angesprochen wurde. Im Rahmen der gemeinsamen Gespräche und in den Frage- und Antwortbögen wurden noch viele weitere Themenbereiche des familienstrategischen Themenbereichs »Vermögen« behandelt.

Des Weiteren sind die Familienrepräsentanten, die an den Gesprächen teilnahmen, aktive Gremienmitglieder, die zum Zeitpunkt der Datenerhebung hohe Positionen in Aufsichts- und Familiengremien bekleiden. Es muss daher darauf verwiesen werden, dass deren Aussagen über den vorherrschenden Familienvermögensstandpunkt in ihrer Unternehmerfamilie aller Wahrscheinlichkeit nach nicht auf den gesamten familiären Gesellschafterkreis übertragbar sind. Wenn eine Repräsentantin, die einen Vorsitz in einem Aufsichtsgremium innehat, also exemplarisch davon spricht, dass in ihrer Unternehmerfamilie eine treuhänderische Position gegenüber dem Familienvermögen vertreten wird, dann kann davon ausgegangen werden, dass es in diesem Gesellschafterkreis einzelne/mehrere Gesellschafter, sehr wahrscheinlich auch Kleinanleger, gibt, die dazu eine andere Meinung haben. Bei der Repräsentantin kann zudem davon ausgegangen werden, dass sie qua ihrer Gremienfunktion, ggf. auch aufgrund der Größe ihres Unternehmensanteils, eine stärkere Verbindung zu dem Familienunternehmen hat und stärker involviert ist als ein komplett passiver Gesellschafter mit einem Kleinstanteil (Vilaseca 2002, S. 304). Sie wird eher dazu geneigt sein, sich selbst und damit auch den Gesellschafterkreis insgesamt als Treuhänder des Familienvermögens zu bezeichnen.

Weiterhin haben die an den Gesprächen teilnehmenden Repräsentanten aufgrund der vertretenen Diskursposition in der Unternehmerfamilie eine bestimmte Macht, so dass es bei der Treuhändermentalität vermutlich auch um ein Machtphänomen im Sinne von Foucault geht. Nach Foucault (1977, S. 114, 116–117) wird Macht als historische Form vielfältiger Kräfteverhältnisse und als komplexe strategische Situation aufgefasst, die kraft einer Vielfalt von Wider-

standspunkten existieren. Macht ist nicht »eine Mächtigkeit einiger Mächtiger«, sondern sie bildet ein »Diagramm«, das als politische Technologie wirksam wird. Wenn es also Macht im familiären Geschafterkreis gibt, dann gibt es auch inneren Widerstand, d. h. andere Familienmitglieder, die einen anderen Standpunkt gegenüber dem Familienvermögen vertreten oder die aufgrund ihrer Anteilsgröße anders auf das Phänomen der Treuhändermentalität blicken. Folgt man den Ausführungen von Foucault, dann sind die Widerstandspunkte der Macht, also einzelne Geschafter oder Geschaftergruppen, die einen anderen Diskurs über vermögensstrategische Aspekte pflegen, überall im Macht-Netz des Geschafterkreises präsent; sie existieren im strategischen Feld der Machtbeziehungen (siehe hierzu auch Bublitz 2020a, S. 316).

Macht leitet sich bei Foucault aus Diskursen ab, die er als materielle Produktionsinstrumente diskursiver Praktiken sieht, durch die »historisch-soziale Gegenstände« wie die Treuhändermentalität überhaupt erst hervorgebracht werden. Er spricht auch von der »Macht der Diskurse«. Das gesamte Wissen wird demnach durch die Ordnungen der Diskurse bestimmt, so dass mit dem Diskurs über die Treuhändermentalität Machteffekte verbunden sind (Parr 2020, S. 276; Bublitz 2020b, S. 243). Es wird nach Foucaults Verständnis allerdings auch einen anderen Teil des Geschafterkreises geben, die »anderen Balken des Diagramms«, die andere Diskursstandpunkte wie z. B. die beschriebene Investorenmentalität vertreten. Um das Phänomen der Treuhändermentalität und ihre Herstellung noch gründlicher zu erklären, müsste nicht nur, wie in der hier vorliegenden Forschung, die eine Seite der Kräfteverhältnisse mit einbezogen werden, sondern es fehlt ein Blick auf die anderen Familienmitglieder der dynastischen Unternehmerfamilien. Diese müssten im Zuge von weiteren qualitativen Erhebungen in jedem Fall auch gehört werden.

Das Doing Family wird als fluides Kontinuum von »mehr« oder »weniger« Familie verstanden, das aus mehreren Komponenten – wie etwa Vertrauen oder Zusammenhalt – besteht, die unterschiedlich stark ausgeprägt sein können. Von der Intentionalität her geht es bei ihnen allerdings, und dies gilt auch für die einzelnen Doings der Treuhändermentalität, stets um die Herstellung von Familie bzw. um die Herstellung eines auf Familiarität abzielenden Diskursstandpunktes. Dies schließt aber auch »negative« Praktiken, die Schattenseiten von Familie, ein sowie mögliche Beschädigungen, die daraus entstehen. Somit kann exemplarisch ein Mitspracherecht in Geschafter- und Familiendiskussionen, sofern es von der Anteilsquote der Familienmitglieder abhängig gemacht wird, dazu führen, dass Familienmitglieder ausgegrenzt werden.¹¹⁷ Doing-Fa-

117 Ein weiteres Beispiel familiärer Exklusion stellt ein Familienfoto dar, auf dem nur die Familienmitglieder zu sehen sind, die eine bestimmte Mindestgröße (z. B. zwei Prozent) an Anteilen halten.

mily-Prozesse und die Doings der Treuhändermentalität implizieren also nicht automatisch ihr Gelingen, sie orientieren sich eher an einer hinreichend guten Care-Praxis (vgl. hierzu auch Jurczyk und Meysen 2020, S. 33).

Demzufolge handelt es sich bei den vier Praxen lediglich um eine anfängliche Heuristik, die allerdings noch weiter vertieft werden sollte. Für weitere praktische Implikationen, z. B. im Rahmen des Familienmanagements, stellen sie allerdings eine gute Orientierungshilfe dar.

Aus den genannten Limitationen lässt sich weiterer Forschungsbedarf ableiten: Für Nachwuchsforscher aus der Family Business Community, die sich diesem Phänomen zuwenden möchten, könnte es sich empfehlen, Experteninterviews (Aghamanoukjan et al. 2009, S. 422) oder Leitfadeninterviews (Heisteringer 2006, S. 6) als eine Variante von Experteninterviews mit einzelnen Gesellschaftern anderer Dynastien und einer vergleichbaren Gesellschafterkreisgröße zu führen, um die hier vorliegenden Erkenntnisse noch weiter zu validieren. Denn die Kriterien von Reliability und Validity (Brock-Utne 1996; Moret et al. 2007) erfahren generell eine zunehmende Aufmerksamkeit bei der Anwendung von qualitativen Methoden (Laffranchini und Hoy 2020, S. 153).

Mit Blick auf diese Kriterien sollten dann nicht nur Gremienmitglieder, sondern vorrangig passive Kleinanleger interviewt werden, die selbst keine aktive Gremienposition bekleiden. Wenn es sich um junge Gesellschafter handelt, sollte auch darauf geachtet werden, dass die Eltern keine aktive Gremienposition innehaben oder -hatten. Eine Forschung mit Experteninterviews könnte sich hier als präziser erweisen, wenn die Fragebögen ausschließlich auf die treuhänderische Position zugeschnitten sind und Fragen beinhalten wie: Was assoziieren sie mit dem Begriff »Treuhänder«? Wird, und wenn ja, wie wird die Treuhändermentalität aus den Gremien in den Gesellschafterkreis kommuniziert? Mit derartigen Forschungsmethoden könnten werthaltige Informationen über das Verständnis der passiven Familiengesellschafter hinsichtlich des Treuhandgedankens gewonnen werden, die dringend zur Erweiterung der Forschung in diesem vermögensstrategischen Themenbereich und auch für ergänzende Herstellungspraxen notwendig sind.

Weitere Forschungen sollten Erkenntnisse darüber liefern, inwieweit die Treuhändermentalität in den Köpfen der passiven Kleinanleger, der für das Phänomen relevantesten Gruppe, verankert ist. Vor dem Hintergrund der Multilokalität in dynastischen Unternehmerfamilien (Köllner et al. 2020) ist es auch denkbar, Gesellschafter aus anderen Ländern zu dem Phänomen im Rahmen eines Experteninterviews zu befragen, da auch unterschiedliche kulturelle Blickwinkel andere Perspektiven zur Treuhändermentalität zu Tage bringen könnten (zu länderübergreifenden Analysen im Forschungsbereich Familienunternehmen vgl. spezifisch Bornhausen 2022). Würden die hier vorliegenden Erkenntnisse im Zuge einer weiteren Forschungsarbeit weiter auf ihre Validität

überprüft, wäre zudem eine Art Maßnahmenkatalog für dynastische Unternehmerfamilien zur Herstellung des treuhänderischen Standpunktes denkbar, der auch mit der Family Governance verknüpft werden könnte. Dessen Maßnahmen müssten dann allerdings weiter auf ihre Wirksamkeit hin geprüft werden.

Literatur

- Aaken, D. van, Göbel, M., Meindl, D. (2020). Monitor or Advise? How Family Involvement Affects Supervisory Board Roles in Family Firms. *Schmalenbach Business Review*, 72 (2), 193–224.
- Adler, P., Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27 (1), 17–40.
- Aghamanoukjan, A., Buber, R., Meyer, M. (2009). Qualitative Interviews. In R. Buber, H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung* (S. 415–437). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Altamony, H., Masa'deh, R., Gharaibeh, A. (2017). The Role of Academic Researcher to Mintzberg's Managerial Roles. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 8 (2), 920–925.
- Amit, R., Liechtenstein, H., Prats, M., Millay, T., Pendleton, L. (2008). Single Family Offices: Private Wealth Management in the Family Context (Working Paper). Pennsylvania: Wharton School.
- Andreae, C. von (2007). Familienunternehmen und Publikumsgesellschaft. Führungsstrukturen, Strategien und betriebliche Funktionen im Vergleich. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Ang, J. (1992). On the Theory of Finance for Privately Held Firms. *Journal of Entrepreneurial Finance*, 1 (3), 185–203.
- Ang, J., Cole, R., Lin, J. (2000). Agency Costs and Ownership Structure. *The Journal of Finance*, 55 (1), 81–106.
- Angle, H., Perry, J. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1–14.
- Aragón Amonarriz, C., Iturrioz Landart, C. (2014). Responsible family ownership in small- and medium-sized family enterprises: An exploratory study. *Business Ethics: A European Review*, 25 (1), 75–93.
- Arendt, H. (1960). *Vita activa oder Vom tätigen Leben*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Arendt, H. (2000). *Über die Revolution*. München: Piper.
- Arendt, H. (2002). *Denktagebuch (Band II)*. München: Piper.
- Aronoff, C., Ward, J., Arthur Andersen Center for Family Business (1999). What to Look For in a Non-Family CEO. *Family Business Advisor Newsletter*, VIII (3).
- Aronoff, C., Ward, J. (2011a). *Family Business Ownership. How to be an effective shareholder*. New York: Palgrave Macmillan.

- Aronoff, C., Ward, J. (2011b). From siblings to cousins. Prospering in the third generation and beyond. New York: Palgrave Macmillan.
- Aronoff, C., Ward, J. (2011c). More than Family. Non-Family Executives in the Family Business. New York: Palgrave Macmillan.
- Aronoff, C., Astrachan, J., Ward, J. (2011). Developing Family Business Policies. New York: Palgrave Macmillan.
- Arregle, J., Hitt, M., Sirmon, D., Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44 (1), 73–95.
- Astrachan, J., Shanker, M. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16 (3), 211–219.
- Astrachan, J., Jaskiewicz, P. (2008). Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review*, 21 (2), 139–149.
- Astrachan, J., Keyt, A., Lane, S., Yarmalouk, D. (2002). Non-family CEOs in the family business: Connecting family values to business success. *Family Business Advisor Newsletter*.
- Astrachan, J., Allen, E., Spinelli, S., Wittmeyer, C. (2003). American family business survey (Working Paper). New York: George and Robin Raymond Family Business Institute.
- Augustin, G. (2009). Christliche Grundlagen ethischen Handelns. In R. Kirchdörfer, R. Lorz, A. Wiedemann, R. Kögel, T. Frohnmayer (Hrsg.), *Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft* (S. 427–443). München: Beck.
- Ayres, G. (1990). Rough Family Justice: Equity in Family Business Succession Planning. *Family Business Review*, 3 (1), 3–22.
- Baetge, J., Kirsch, H., Thiele, S. (2004). *Konzernbilanzen*. Düsseldorf: IDW-Verlag.
- Baetge, J., Kirsch, H., Thiele, S. (2012). *Bilanzen*. Düsseldorf: IDW-Verlag.
- Bagwell, L. (1991). Shareholder Heterogeneity: Evidence and Implications. *The American Economic Review*, 81 (2), 218–221.
- Bansal, P., Smith, W., Vaara, E. (2018). New Ways of Seeing through Qualitative Research. *Academy of Management Journal*, 61 (4), 1189–1195.
- Barry, L. (2006). Beckett, Bourdieu and the Resistance to Consumption. *Modernist Cultures*, 2 (1), 31–41.
- Batson, D. (1990). How social an animal? The human capacity for caring. *American Psychologist*, 45 (3), 336–346.
- Bauer, J. (2006). *Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Baumeister, R., Leary, M. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117 (3), 497–529.
- Baus, K. (2016). *Die Familienstrategie*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Beck, U. (2008). Jenseits von Klasse und Nation: Individualisierung und Transnationalisierung sozialer Ungleichheiten. *Soziale Welt*, 59 (4), 301–325.
- Beckhard, R., Dyer, W. (1983). Managing continuity in the family owned business. *Organizational Dynamics*, 5 (1), 5–12.
- Beljan, M. (2020). Regierung. In C. Kammler, R. Parr, U. Schneider (Hrsg.), *Foucault-Handbuch* (S. 328–330). Berlin: Metzler.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. Glencoe: Free Press.

- Berent-Braun, M., Uhlaner, L. (2012a). Responsible ownership behaviors and financial performance in family owned businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19 (1), 20–38.
- Berent-Braun, M., Uhlaner, L. (2012b). Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38 (1), 103–119.
- Berger, A., Udell, G. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22 (6–8), 613–673.
- Berghe, L. van den, Carchon, S. (2003). Agency Relations within the Family Business System: an exploratory approach. *Corporate Governance*, 11 (3), 171–179.
- Berle, A., Means, G. (1968). *The modern corporation and private property*. New York: Harcourt Brace World.
- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms. Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25 (3), 258–279.
- Birgach, H., Berrada El Azizi, T., Habba, B. (2020). Family Governance Mechanisms in Moroccan Family Businesses: An Exploratory Study. *International Journal of Business and Management*, 15 (8), 101–114.
- Bizri, R. (2016). Succession in the family business: drivers and pathways. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22 (1), 133–154.
- Björnberg, Å., Nicholson, N. (2008). *Emotional Ownership. The Critical Pathway Between the Next Generation and the Family Firm*. London: Institute for Family Business.
- Björnberg, Å., Nicholson, N. (2012). Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship With the Family Firm. *Family Business Review*, 25 (4), 374–390.
- Blanco-Mazagatos, V., de Quevedo-Puente, E., Castrillo, L. (2007). The Trade-Off Between Financial Resources and Agency Costs in the Family Business: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 20 (3), 199–213.
- Blenman, L. (1991). A Model of Covered Interest Arbitrage under Market Segmentation. *Journal of Money, Credit and Banking*, 23 (4), 706–717.
- Block, J. (2009). *Long-term Orientation of Family Firms*. Wiesbaden: Gabler.
- Blodgett, J., Hill, D., Tax, S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73 (2), 185–210.
- Bloom, N., Reenen, J. van (2007). Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122 (4), 1351–1408.
- Blumentritt, T., Keyt, A., Astrachan, J. (2007). Creating an Environment for Successful Nonfamily CEOs: An Exploratory Study of Good Principals. *Family Business Review*, 20 (4), 321–335.
- Blumers, W., Beinert, S., Witt, S. (2002). Individuell gesteuerter Gewinnfluss zur Gesellschafterebene bei Kapitalgesellschaften (Teil I). *Deutsches Steuerrecht*, (14), 565–571.
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2006). *Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit. Siebter Familienbericht*. Berlin: Broschüre des Ministeriums.
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2011). *Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Erster Gleichstellungsbericht*. Berlin: Broschüre des Ministeriums.

- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2017). Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Berlin: Broschüre des Ministeriums.
- Bornhausen, A. (2022). Conceptualizing cross-country analyses of family firms: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, 31 (4), im Druck.
- Boszormenyi-Nagy, I., Spark, G. (1981). Unsichtbare Bindungen. Die Dynamik familiärer Systeme. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social: notes provisoires. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31, 2–3.
- Bourdieu, P. (1986). »The Forms of Capital.« In J. Richardson (Hrsg.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (S. 241–258). New York. Greenwood.
- Bourdieu, P. (1987). Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1989a). Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1989b). La noblesse d'état. *Grandes écoles et esprit de corps*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Bömelburg, P., Popp, M. (1998). Der Wert meines Familienunternehmens. In B. Hennerkes, R. Kirchdörfer (Hrsg.), *Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften* (S. 677–691). Köln: Heymann.
- Breuer, G., Peyerl, H. (2006). Shareholder Value als Basis strategischer Unternehmensentscheidungen im landwirtschaftlichen Familienbetrieb. *Die Bodenkultur*, 57 (6), 185–196.
- Breyer, M. (2015). Family Governance – Die Organisation der Familie. *Familienunternehmen und Stiftungen*, 5 (4), 151–154.
- Brock-Utne, B. (1996). Reliability and validity in qualitative research within education in Africa. *International Review of Education*, 42 (6), 605–621.
- Brundin, E., Florin Samuelsson, E., Melin, L. (2008). The Family Ownership Logic. Core Characteristics of Family-Controlled Businesses (Working Paper). Jönköping: Jönköping International Business School.
- Brückner, Y. (2018). Das Family Office – Leistungsfähiges Instrument zur Entwicklung großer Vermögen. In A. Koeberle-Schmid, H. Fahrion, P. Witt (Hrsg.), *Family Business Governance* (S. 367–381). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bryceson, D., Vuorela, U. (2002). Transnational Families in the 21st Century. In D. Bryceson, U. Vuorela (Hrsg.), *The transnational family. New European frontiers and global networks* (S. 3–30). Oxford: Berg.
- Bublitz, H. (2020a). Macht. In C. Kammler, R. Parr, U. Schneider (Hrsg.), *Foucault-Handbuch* (S. 316–319). Berlin: Metzler.
- Bublitz, H. (2020b). Pierre Bourdieu. In C. Kammler, R. Parr, U. Schneider (Hrsg.), *Foucault-Handbuch* (S. 243–245). Berlin: Metzler.
- Burgess, K., Urry, M. (2005). UK: Inside the secret world of family fortunes. Investment offices for the very wealthy can face scale problems. *Financial Times* vom 03.09.2005, 4.
- Burns, A. (2011). Action Research. In J. Heigham, R. Croker (Hrsg.), *Qualitative research in applied linguistics. A practical introduction* (S. 112–132). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Burrus, J., Mattern, K. (2010). Equity, Egoism, and Egocentrism: The Formation of Distributive Justice Judgments. *Basic and Applied Social Psychology*, 32 (2), 155–164.
- Cabrera-Suárez, K., Saá-Pérez, P., García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14 (1), 37–46.
- Cabrera-Suárez, M., Déniz-Déniz, M., Martín-Santana, J. (2015). Family Social Capital, Trust within the TMT, and the Establishment of Corporate Goals Related to Nonfamily Stakeholders. *Family Business Review*, 28 (2), 145–162.
- Caccamo, M., Pittino, D., Chirico, F. (2019). Family Firm Density and Likelihood of Failure: An Ecological Perspective. In E. Memili, C. Dibrell (Hrsg.), *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms* (S. 821–846). Cham: Palgrave Macmillan.
- Cahn, A. (2006). Equitable Subordination of Shareholder Loans? *European Business Organization Law Review*, 7 (1), 287–300.
- Canessa, B., Escher, J., Koeberle-Schmid, A., Preller, P., Weber, C. (2016). *Das Family Office*. Wiesbaden: Springer.
- Carlock, R., Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business*. Basingstoke: Palgrave.
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), 249–265.
- Carney, M., Gedajlovic, E. (2002). The Coupling of Ownership and Control and the Allocation of Financial Resources: Evidence from Hong Kong. *Journal of Management Studies*, 39 (1), 123–146.
- Carr, W., Kemmis, S. (1986). *Becoming critical. Education, knowledge, and action research*. London: Falmer.
- Carsten, J. (2000). *Cultures of relatedness*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Casson, M. (1999). The economics of the family firm. *Scandinavian economic history review*, 47 (1), 10–23.
- Chittoor, R., Das, R. (2007). Professionalization of Management and Succession Performance—A Vital Linkage. *Family Business Review*, 20 (1), 65–79.
- Choi, J., Chen, C. (2004). Event and Entity Justice Perceptions: Distributive Justice and Compensation System Fairness in International Joint Ventures. *Academy of Management Proceedings*, 2004 (1), 1–6.
- Chrisman, J., Chua, J., Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 555–576.
- Chrisman, J., Steier, L., Chua, J. (2008). Toward a Theoretical Basis for Understanding the Dynamics of Strategic Performance in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6), 935–947.
- Chrisman, J., Memili, E., Misra, K. (2014). Nonfamily Managers, Family Firms, and the Winner's Curse: The Influence of Noneconomic Goals and Bounded Rationality. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (5), 1–25.
- Chua, J., Chrisman, J., Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19–39.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American journal of sociology*, 94, 95–120.

- Colli, A. (2003). *The History of Family Business, 1850–2000*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Corbetta, G., Montemerlo, D. (1999). Ownership, Governance, and Management Issues in Small and Medium-Size Family Businesses: A Comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, 12 (4), 361–374.
- Corley, K., Gioia, D. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly*, 49 (2), 173–208.
- Coveney, J. (1998). The government and ethics of health promotion: the importance of Michel Foucault. *Health Education Research*, 13 (3), 459–468.
- Daily, C., Dollinger, M. (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review*, 5 (2), 117–136.
- Daly, K. (2003). Family Theory Versus the Theories Families Live By. *Journal of Marriage and Family*, 65 (4), 771–784.
- Danes, S., Stafford, K., Haynes, G., Amarapurkar, S. (2009). Family Capital of Family Firms. *Family Business Review*, 22 (3), 199–215.
- Daues, S., Stafford, K. (2012). Family social capital as family resilience capacity. In R. Sorenson (Hrsg.), *Family business and social capital* (S. 79–105). Cheltenham: Edward Elgar.
- Davis, J., Herrera, R. (1998). The Social Psychology of Family Shareholder Dynamics. *Family Business Review*, 11 (3), 253–260.
- Davis, J., Schoorman, F., Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22 (1), 20–47.
- Davis, J., Allen, M., Hayes, D. (2010). Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (6), 1093–1116.
- Demb, A., Richey, B. (1994). Defining responsible ownership: Cross-national perspectives. *European Management Journal*, 12 (3), 287–297.
- Demsetz, H., Lehn, K. (1985). The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences. *Journal of Political Economy*, 93 (6), 1155–1177.
- Discua Cruz, A., Howorth, C., Hamilton, E. (2013). Intrafamily Entrepreneurship: The Formation and Membership of Family Entrepreneurial Teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (1), 17–46.
- Dobrzynski, J. (2021). Judith H. Dobrzynski. Articles. COVER STORY: Relationship Investing. <https://www.judithdobrzynski.com/11244/cover-story-relationship-investing> (Stand 15.08.2021).
- Dreux, D. (1990). Financing Family Business: Alternatives to Selling Out or Going Public. *Family Business Review*, 3 (3), 225–243.
- Druyen, T. (2003). *Olymp des Lebens. Das neue Bild des Alters*. München: Luchterhand.
- Druyen, T. (2007). *Goldkinder. Die Welt des Vermögens*. Hamburg: Murmann.
- Druyen, T. (2009). Prolog. In T. Druyen, M. Grundmann, W. Lauterbach (Hrsg.), *Reichtum und Vermögen* (S. 8). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Druyen, T. (2011a). *Vermögenskultur. Verantwortung im 21. Jahrhundert*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Druyen, T. (2011b). Vorwort des Herausgebers: *Vermögenskultur – Verantwortung im 21. Jahrhundert*. In T. Druyen (Hrsg.), *Vermögenskultur. Verantwortung im 21. Jahrhundert* (S. 7–9). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Druyen, T. (2011c). Nachwort. In T. Druyen (Hrsg.), *Vermögenskultur. Verantwortung im 21. Jahrhundert* (S. 305–307). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Eden, C., Huxham, C. (1996). Action Research for Management Research. *British Journal of Management*, 7 (1), 75–86.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14 (1), 57–74.
- Eisler, R. (1904). *Wörterbuch der philosophischen Begriffe* (Band 2). Berlin: Mittler & Sohn.
- Elstrodt, H. (2003). Keeping the family in business. *McKinsey Quarterly*, 4, 94–103.
- Emerson, R. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362.
- Erdogan, I., Rondi, E., De Massis, A. (2020). Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms: A Family Imprinting Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44 (1), 20–54.
- Erp, K. van, Giebels, E., Der Zee, K. van, Duijn, M. van (2011). Expatriate adjustment: The role of justice and conflict in intimate relationships. *Personal Relationships*, 18 (1), 58–78.
- Essl, M. (2011). Werte geben Orientierung und schaffen Vermögen. In T. Druyen (Hrsg.), *Vermögenskultur. Verantwortung im 21. Jahrhundert* (S. 241–255). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Essl Sozial Preis (2021). Essl social price. Der Preis. <https://www.esslsozialpreis.at/der-preis/> (Stand 25.03.2021).
- Fama, E. (1970). Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *The Journal of Finance*, 25 (2), 383–417.
- Felden, B., Hack, A., Hoon, C. (2019). *Management von Familienunternehmen. Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fernández-Moya, M., Castro-Balaguer, R. (2011). Looking for the perfect structure: The evolution of family office from a long-term perspective. *Universia Business Review*, (32), 82–93.
- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7 (2), 117–140.
- Festinger, L., Pepitone, A., Newcomb, T. (1952). Some consequences of deindividuation in a group. *Journal of abnormal psychology*, 47 (2), 382–389.
- Fiss, P., Zajac, E. (2004). The Diffusion of Ideas over Contested Terrain: The (Non)adoption of a Shareholder Value Orientation among German Firms. *Administrative Science Quarterly*, 49 (4), 501–534.
- Fivush, R. (2011). The development of autobiographical memory. *Annual review of psychology*, 62, 559–582.
- Flach, U., Schönecker, L. (1998). Die Bilanz des Familienunternehmens aus der Sicht der Banken. In B. Hennerkes, R. Kirchdörfer (Hrsg.), *Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften* (S. 425–444). Köln: Heymann.
- Fletcher, D., de Massis, A., Nordqvist, M. (2016). Qualitative research practices and family business scholarship: A review and future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 7 (1), 8–25.
- Folke-Siebels, J., Knyphausen-Aufseß, D. zu (2012). A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. *International Journal of Management Reviews*, 14 (3), 280–304.
- Foucault, M. (1977). *Der Wille zum Wissen* (Band 1). Frankfurt: Suhrkamp.

- Foucault, M. (1994). *Dits et écrits* (Band 4). Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (2004). *Geschichte der Gouvernementalität I. Sicherheit, Territorium, Bevölkerung*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Foucault, M. (2005). *Analytik der Macht*. Frankfurt: Suhrkamp.
- French, J. (1965). *Experiments in Field Setting*. In L. Festinger, D. Katz (Hrsg.), *Research methods in the behavioral sciences* (S. 98–135). New York: Holt.
- Fromm, E. (2015). *Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft* (E-Book, Hrsg. R. Funk). München: Edition Erich Fromm.
- Fröhlich, M. (1997). *Der Shareholder Value als Abfindungsmaßstab bei Familien-Personengesellschaften*. Frankfurt: Lang.
- Früh, W. (2004). *Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis*. Konstanz: UVK.
- Gallo, M. (2006). *Why do 100 year-old family businesses get so old?* *Family Business Advisor Newsletter*, XV (7), 4.
- Gallo, M., Vilaseca, A. (1996). *Finance in Family Business*. *Family Business Review*, 9 (4), 387–401.
- Gallo, M., Tàpies, J., Cappuyns, K. (2004). *Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences*. *Family Business Review*, 17 (4), 303–318.
- Galvin, K. (2006). *Diversity's Impact on Defining the Family*. In L. Turner, R. West (Hrsg.), *The Family Communication Sourcebook* (S. 3–20). Thousand Oaks: SAGE.
- Gephart, R. (2004). *Qualitative Research and the Academy of Management Journal*. *Academy of Management Journal*, 47 (4), 454–462.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom Hampton, M., Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Gilding, M. (2004). *Entrepreneurs, elites and the ruling class: the changing structure of power and wealth in Australian society*. *Australian Journal of Political Science*, 39 (1), 127–143.
- Gimeno, A., Labadie, G., Saris, W., Mayordomo, X. (2006). *Internal factors of family business performance: An integrated theoretical model*. In P. Poutziouris, K. Smyrnios, S. Klein (Hrsg.), *Handbook of research on family business* (S. 145–164). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Glaser, B., Strauss, A. (1998). *Grounded theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Huber.
- Glucksberg, L., Burrows, R. (2021). *Rivisteweb. Sociologia e antropologia. Sociologica. Italian journal of sociology on line. Fascicoli. 2, 2016 (maggio-agosto). Family offices and the contemporary infrastructures of dynastic wealth*. file:///C:/Users/user/AppData/Local/Temp/1971-8853-01027-11-1.pdf (Stand 07.05.2021).
- Gómez-Mejía, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., Moyano-Fuentes, J. (2007). *Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills*. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 106–137.
- Gordon, G., Nicholson, N. (2008). *Family wars. Classic conflicts in the family business and how to deal with them*. London: Kogan Page.
- Göcke, M., Köhler, T. (2002). *Außenwirtschaft*. Heidelberg: Physica.
- Gray, L. (2005). *How Family Dynamics Influence the Structure of the Family Office*. *The Journal of Wealth Management*, 8 (2), 9–17.
- Habbershon, T., Williams, M. (1999). *A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms*. *Family Business Review*, 12 (1), 1–25.

- Habbershon, T., Pistrui, J. (2002). Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth. *Family Business Review*, 15 (3), 223–237.
- Hagen, A. (2011). Vermögenskultur und Sozialkapital. In T. Druyen (Hrsg.), *Vermögenskultur. Verantwortung im 21. Jahrhundert* (S. 155–165). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Haight, B., Webster, J. (1995). *The Art and Science of Reminiscing*. New York: Taylor and Francis.
- Hall, A., Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*, 21 (1), 51–69.
- Hamilton, R. (2006). When the means justify the ends: effects of observability on the procedural fairness and distributive fairness of resource allocations. *Journal of Behavioral Decision Making*, 19 (4), 303–320.
- Hanifan, L. (1916). The Rural School Community Center. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67 (1), 130–138.
- Haque, A., Aslam, M. (2011). The Influence of Distributive Justice on Organizational Citizenship Behaviors: Mediating Role of Emotional Exhaustion and Organizational Attachment. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (15), 155–165.
- Hannoncourt, F., Starhemberg, G. (2011). Talent und Vermögen – Verantwortung des Unverdienten. In T. Druyen (Hrsg.), *Vermögenskultur. Verantwortung im 21. Jahrhundert*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Harris, D., Martinez, J., Ward, J. (1994). Is Strategy Different for the Family-Owned Business? *Family Business Review*, 7 (2), 159–174.
- Harvey, M., Evans, R. (1995). Forgotten Sources of Capital for the Family-Owned Business. *Family Business Review*, 8 (3), 159–176.
- Haynes, G., Walker, R., Rowe, B., Hong, G. (1999). The Intermingling of Business and Family Finances in Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 12 (3), 225–239.
- Heistingering, A. (2006). Institut für Erziehungswissenschaft Universität Innsbruck. MitarbeiterInnen. Senior Lecturer. Lederer Bernd. downloads. [durchfuehrung_von_qualitativen_interviews_uniwienn.pdf](https://www.uibk.ac.at/iez/mitarbeiterinnen/senior-lecturer/bernd_lederer/downloads/durchfuehrung_von_qualitativen_interviews_uniwienn.pdf) (Stand 13.12.2021).
- Heldt, C. (2020). Gabler Wirtschaftslexikon. BWL. Institutionelle BWL. Bankwirtschaft. Finanzmärkte, Bankenstruktur, Bankprodukte, Bankvertrieb. Wertpapiergeschäft. Dividendenrendite. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/dividendenrendite-35200> (Stand 07.01.2020).
- Helvert-Beugels, J. van, Nordqvist, M., Melin, L. (2020a). Engaging practitioners in qualitative family business research: an engaged scholarship approach. In A. de Massis, N. Kammerlander (Hrsg.), *Handbook of qualitative research methods for family business* (S. 399–417). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Helvert-Beugels, J. van, Nordqvist, M., Flören, R. (2020b). Managing tensions as paradox in CEO succession: The case of nonfamily CEO in a family firm. *International Small Business Journal*, 38 (3), 211–242.
- Hennerkes, B. (1998). *Familienunternehmen sichern und optimieren*. Frankfurt: Campus-Verlag.

- Hennerkes, B., Kirchdörfer, R. (1998). Mängel in Gesellschaftsverträgen von Familienunternehmen. In B. Hennerkes, R. Kirchdörfer (Hrsg.), *Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften* (S. 63–110). Köln: Heymann.
- Hennerkes, B., Kirchdörfer, R. (2015). *Die Familie und ihr Unternehmen: Strategie, Liquidität, Kontrolle* (Limitierte Sonderausgabe). Frankfurt: Campus.
- Hills, S., Voronov, M., Hinings, C. (2013). Putting new wine in old bottles: Utilizing rhetorical history to overcome stigma associated with a previously dominant logic. *Research in the Sociology of Organizations*, 39, 99–137.
- Homburg, S. (2010). *Allgemeine Steuerlehre*. München: Vahlen.
- Hopt, K. (1998). The German two-tier board: Experience, Theories, Reforms. In K. Hopt, H. Kanda, M. Roe, E. Wymeersch, S. Prigge (Hrsg.), *Comparative corporate governance. The state of the art and emerging research* (S. 227–258). Oxford: Oxford University Press.
- Hoy, F., Verser, T. (1994). Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (1), 9–23.
- Hösle, V. (1997). *Moral und Politik. Grundlagen einer politischen Ethik für das 21. Jahrhundert*. München: Beck.
- Hueck, T. (2017). *Die Familienverfassung – Rechtliche Konturen eines Instruments der Governance in Familienunternehmen*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Hutchinson, R. (1995). The capital structure and investment decisions of the small owner-managed firm: Some exploratory issues. *Small Business Economics*, 7 (3), 231–239.
- Hülßen, I., Kühn, A., Rainer, A. (2021). Mami, Chris und die Firma. *DER SPIEGEL*, 24, 68–71.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2021). *WS/Wirtschaft und Schule. Wirtschaftslexikon. Jetzt durchblättern. Buchstabe I. Individualisierung*. <https://www.wirtschaftundschule.de/wirtschaftslexikon/i/individualisierung/> (Stand 07.03.2021).
- Institut für Mittelstandsforschung Mannheim (2021). IFM Mannheim. Familienunternehmen. Projekte. Laufende Forschungsprojekte. 3. Corporate Governance in Familienunternehmen. Eine theoretische und empirische Auseinandersetzung. <http://www.institut-fuer-mittelstandsforschung.de/kos/WNetz?art=Project.show&id=107&listviewpage427=1> (Stand 09.12.2021).
- Jaccard, J. (1974). Predicting social behavior from personality traits. *Journal of Research in Personality*, 7 (4), 358–367.
- Jacobson, G. (1988). Legendary Texas Ranch puts its faith in outsider. *The Toronto Star*, 5.
- Jaffe, D., Lane, S. (2004). Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business- and Investment-Owning Families. *Family Business Review*, 17 (1), 81–98.
- James, W. (1987). *Writings. 1902–1910*. New York: Literary Classics of the United States.
- Jenkins, D. (1996). A reflecting team approach to family therapy: A Delphi study. *Journal of Marital and Family Therapy*, 22 (2), 219–238.
- Jensen, M., Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305–360.
- Jose Parada, M., Viladás, H. (2010). Narratives: a powerful device for values transmission in family businesses. *Journal of Organizational Change Management*, 23 (2), 166–172.
- Jurczyk, K. (2014). Familie als Herstellungsleistung. Hintergründe und Konturen einer neuen Perspektive auf Familie. In K. Jurczyk, A. Lange, B. Thiessen (Hrsg.), *Doing*

- family. Warum Familienleben heute nicht mehr selbstverständlich ist (S. 50–70). Weinheim: Beltz Juventa.
- Jurczyk, K. (2018). Familie als Herstellungsleistung. In K. Jergus, J. Krüger, A. Roch (Hrsg.), *Elternschaft zwischen Projekt und Projektion. Aktuelle Perspektiven der Elternforschung* (S. 143–166). Wiesbaden: Springer VS.
- Jurczyk, K. (2020a). Einführung. In K. Jurczyk (Hrsg.), *Doing und Undoing Family* (S. 7–25). Weinheim: Beltz Juventa.
- Jurczyk, K. (2020b). *Doing und Undoing Family*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Jurczyk, K., Meysen, M. (2020). UnDoing Family: Zentrale konzeptuelle Annahmen, Feinjustierungen und Erweiterungen. In K. Jurczyk (Hrsg.), *Doing und Undoing Family* (S. 26–55). Weinheim: Beltz Juventa.
- Jurczyk, K., Lange, A., Thiessen, B. (2014). Doing Family als neue Perspektive auf Familie. Einleitung. In K. Jurczyk, A. Lange, B. Thiessen (Hrsg.), *Doing family. Warum Familienleben heute nicht mehr selbstverständlich ist* (S. 7–49). Weinheim: Beltz Juventa.
- Jurczyk, K., Schier, M., Szymenderski, P., Lange, A., Voß, G. (2009). *Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie. Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung*. Berlin: Edition Sigma.
- Jüssen, G., Wieland, G., Caldera, R., Delmont-Mauri, J., Heymann, E., Ritter, F. (1984). Moral, moralisch, Moralphilosophie. In J. Ritter, K. Gründer (Hrsg.), *Historisches Wörterbuch der Philosophie* (Band 6, S. 149–168). Stuttgart: Schwabe.
- Kammerlander N., De Massis, A. (2020). Frequently asked questions in qualitative family business research and some guidelines to avoid risky path. In A. de Massis, N. Kammerlander (Hrsg.), *Handbook of qualitative research methods for family business* (S. 1–23). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Kelleci, R., Lambrechts, F., Voordeckers, W., Huybrechts, J. (2019). CEO Personality: A Different Perspective on the Nonfamily Versus Family CEO Debate. *Family Business Review*, 32 (1), 31–57.
- Kellermanns, F., Schlippe, A. von, Mähler, H. (2018). Konflikte in Familie und Unternehmen erkennen, managen und vermeiden. In A. Koeberle-Schmid, H. Fahrion, P. Witt (Hrsg.), *Family Business Governance* (S. 389–409). Berlin: Erich Schmidt.
- Kemmis, S., McTaggart, R., Nixon, R. (2014). *The action research planner*. Singapore: Springer.
- Kenyon-Rouvinez, D., Park, J. (2020). Family Office Research Review. *The Journal of Wealth Management*, 22 (4), 8–20.
- Keßler, A., Frank, H., Schlippe, A. von (2018). Bestimmungsfaktoren der Identität von Unternehmerfamilien. In M. Lueger, H. Frank, C. Korunka (Hrsg.), *Die Unternehmerfamilie im Kontext ihres Familienunternehmens* (S. 175–205). Wien: Facultas.
- Kets de Vries, M. (1996). *Family business. Human dilemmas in the family firm*. London: International Thomson Business Press.
- Ketterer, R., Price, R., Politser, P. (1980). The Action Research Paradigm. In R. Price, P. Politser (Hrsg.), *Evaluation and action in the social environment* (S. 3–15). New York: Academic Press.
- Kidwell, R., Kellermanns, F., Eddleston, K. (2012). Harmony, Justice, Confusion, and Conflict in Family Firms: Implications for Ethical Climate and the »Fredo Effect«. *Journal of Business Ethics*, 106 (4), 503–517.

- Kirchdörfer, R. (2020). *Stiftungen von Familienunternehmern*. Witten: WIFU-Praxisleitfaden.
- Kirchdörfer, R., Lorz, R. (2009). Freiwilliges und erzwungenes Ausscheiden von Gesellschaftern aus Familienunternehmen. In R. Kirchdörfer, R. Lorz, A. Wiedemann, R. Kögel, T. Frohnmeyer (Hrsg.), *Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft* (S. 343–367). München: Beck.
- Klein, S. (2000). Family Businesses in Germany: Significance and Structure. *Family Business Review*, 13 (3), 157–181.
- Kleve, H. (2018). Die Organisation des Familiennetzwerks. *Familienunternehmen und Strategie*, 8 (2), 44–49.
- Kleve, H. (2021). WIFU. Bibliothek. Videos. Erziehung zum Vermögen – Vermögen zum Erziehen. https://www.wifu.de/bibliothek/erziehung-zum-vermoegen-vermoegen-zum-erziehen/?display_lng=de&type=videos&lng=de&pdf=1&pg=2 (Stand 12.07.2021).
- Kleve, H., Schlippe, A. von, Rügen, T. (2018). Unternehmerfamilie 3.0. Die besondere Qualität sozialer Familiennetzwerke. *Organisationsentwicklung*, 37 (4), 52–58.
- Kleve, H., Köllner, T., Schlippe, A. von, Rügen, T. (2020). The business family 3.0: Dynastic business families as families, organizations and networks—Outline of a theory extension. *Systems Research and Behavioral Science*, 37 (3), 516–526.
- Kleve, H., Boyd, B., Köllner, T., Rügen, T. (2022). Überlebensgeschichten im transgenerationalen Unternehmertum: Narrative und Narrationen in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. In P. Jakob, M. Borcsa, J. Olthof, A. von Schlippe (Hrsg.), *Narrative Praxis* (S. 349–359). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kluge, F., Seebold, E. (1999). *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*. Berlin: De Gruyter.
- Klunzinger, E. (2013). *Einführung in das Bürgerliche Recht*. München: Vahlen.
- Knetsch, J., Sinden, J. (1984). Willingness to Pay and Compensation Demanded: Experimental Evidence of an Unexpected Disparity in Measures of Value. *The Quarterly Journal of Economics*, 99 (3), 507–521.
- Koerberle-Schmid, A. (2018). »Bereitschaft, sich auf einen Prozess einzulassen, dessen Ausgang ungewiss ist«. In A. Koerberle-Schmid, H. Fahrion, P. Witt (Hrsg.), *Family Business Governance* (S. 385–388). Berlin: Erich-Schmidt-Verlag.
- Koerberle-Schmid, A., Schween, K. (2012). Familienverfassungen individuell erarbeiten. Hinweise für Unternehmerfamilien vor dem Hintergrund der Konfliktprävention. *Konfliktdynamik*, 1 (4), 320–327.
- Koerberle-Schmid, A., Witt, P., Fahrion, H. (2018). Family Business Governance als Erfolgsfaktor von Familienunternehmen. In A. Koerberle-Schmid, H. Fahrion, P. Witt (Hrsg.), *Family Business Governance* (S. 23–42). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Kormann, H. (2008). *Beiräte in der Verantwortung*. Berlin: Springer.
- Kormann, H. (2011). Gesellschafter und die Strategiearbeit. In R. Haftlmeier-Seiffert, U. Wacker (Hrsg.), *Gesellschafterkompetenz. Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen* (S. 34–47). Bonn: Unternehmer Medien.
- Kormann, H. (2013). *Gewinnverwendung und Vermögen*. Wiesbaden: Springer.
- Kormann, H. (2014). *Die Arbeit der Beiräte in Familienunternehmen*. Berlin: Springer.
- Kormann, H. (2017). *Governance des Familienunternehmens*. Wiesbaden: Springer.
- Kormann, H. (2018). *Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation*. Berlin: Springer Gabler.

- Kormann, H., Fellhauer, E. (2019). Unternehmensbewertung von Familienunternehmen (I). Familienunternehmen und Strategie, (6), 176–181.
- Kormann, H., Fellhauer, E. (2020a). Unternehmensbewertung von Familienunternehmen (II). Familienunternehmen und Strategie, (1), 4–9.
- Kormann, H., Fellhauer, E. (2020b). Unternehmensbewertung von Familienunternehmen (III). Familienunternehmen und Strategie, (2), 58–63.
- Köllner, T. (2011). Built with gold or tears?: Moral discourses on church construction and the role of entrepreneurial donations. In J. Zigon (Hrsg.), Multiple moralities and religions in post-Soviet Russia (S. 191–213). New York: Berghahn.
- Köllner, T. (2022). Family Firms and Business Families as a Field for Anthropological Research. Anthropology Today, im Erscheinen.
- Köllner, T., Simons, F., Kleve, H., Schlippe, A. von, Rösen, T. (2020). Vermögensmanagement in großen Unternehmerfamilien: Zwischen individuellem Anspruch und kollektiver Verantwortung. Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 68 (3/4), 191–217.
- Köllner, T., Boyd, B., Kleve, H., Rösen, T. (2022). Producing and Reproducing the Business Family Across Generations: The Importance of Narratives in German Business Families. In T. Köllner (Hrsg.), Family Firms and Business Families in Cross-Cultural Perspective: Bringing Anthropology Back In (im Druck). Cham: Palgrave Macmillan.
- KRASS kritische assoziationen (2022). KRASS kritische assoziationen. Glossar. Gouvernamentalität. <https://www.krass-mag.net/?glossar=gouvernamentalitat> (Stand 02.06.2022).
- Kraus, M. (2002). Nachfolgeregelung im mittelständischen Familienunternehmen. Hamburg: Diplom.de.
- Krimphove, P. (2011). »Es wird hier einfach erwartet« – Philanthropie in den USA und in Deutschland. In T. Druyen (Hrsg.), Vermögenskultur. Verantwortung im 21. Jahrhundert (S. 131–152). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Krogh, G. von, Rossi-Lamastra, C., Haefliger, S. (2021). City Research Online. Business School. Management. 2012. V. Phenomenon-based Research in Management and Organisation Science: When is it Rigorous and Does it Matter? <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/5956/> (Stand 14.08.2021).
- Kuhne, G., Donaldson, J. (1995). Balancing Ministry and Management: An Exploratory Study of Pastoral Work Activities. Review of Religious Research, 37 (2), 147–163.
- Kushins, E., Behounek, E. (2020). Using sociological theory to problematize family business research. Journal of Family Business Strategy, 11 (1), 1–9.
- Kußmaul, H. (2014). Betriebswirtschaftliche Steuerlehre. München: Oldenbourg.
- Labaki, R. (2007). Contribution à la connaissance des liens familiaux dans les entreprises familiales françaises cotées: renforcement versus atténuation. Dissertation. Bordeaux: Université Montesquieu-Bordeaux IV.
- Labaki, R., Bernhard, F., Caillaud, L. (2019). The Strategic Use of Historical Narratives in the Family Business. In E. Memili, C. Dibrell (Hrsg.), The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms (S. 531–553). Cham: Palgrave Macmillan.
- Laffranchini, G., Hoy, F. (2020). The evolution of case study methodology in the study of family enterprises. In A. de Massis, N. Kammerlander (Hrsg.), Handbook of qualitative research methods for family business (S. 125–160). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Lambrecht, J., Lievens, J. (2008). Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony. *Family Business Review*, 21 (4), 295–313.
- Lane, S., Astrachan, J., Keyt, A., McMillan, K. (2006). Guidelines for Family Business Boards of Directors. *Family Business Review*, 19 (2), 147–167.
- Lange, K. (2018). Gesellschafterstellung, Gesellschafterwechsel und Gesellschafterversammlung. In A. Koeberle-Schmid, H. Fahrion, P. Witt (Hrsg.), *Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen* (S. 293–313). Berlin: Erich Schmidt.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations. Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lansberg, I., Astrachan, J. (1994). Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*, 7 (1), 39–59.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. (2013). Socioemotional Wealth across the Family Firm Life Cycle: A Commentary on »Family Business Survival and the Role of Boards«. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (6), 1391–1397.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., Lester, R. (2011). Stewardship or Agency? A Social Embeddedness Reconciliation of Conduct and Performance in Public Family Businesses. *Organization Science*, 22 (3), 704–721.
- LeCornu, M., McMahon, R., Forsaith, D., Stanger, A. (1996). The small enterprise financial objective function – An exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 34 (3), 1–14.
- Lee, Y., Shin, W. (2015). Marketing tradition-bound products through storytelling: a case study of a Japanese sake brewery. *Service Business*, 9 (2), 281–295.
- Lehmann-Tolkmitt, A., Kahn, R. (2017). Die Rolle des Family Office in der Family Governance. In P. May, P. Bartels (Hrsg.), *Governance im Familienunternehmen* (S. 597–607). Köln: Bundesanzeiger Verlag.
- Lehning, T. (2022). tagesschau. Faktenfinder. Organisiertes Verbrechen: Was ist Clan-Kriminalität? <https://www.tagesschau.de/faktenfinder/clankriminalitaet-107.html> (Stand 11.07.2022).
- Lenger, A., Schneickert, C., Schumacher, F. (2013). Pierre Bourdieus Konzeption des Habitus. In A. Lenger, C. Schneickert, F. Schumacher (Hrsg.), *Pierre Bourdieus Konzeption des Habitus* (S. 13–41). Wiesbaden: Springer.
- Liebich, D., Mathews, K. (1983). *Treuhand und Treuhänder in Recht und Wirtschaft*. Herne: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe.
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22 (1), 28–51.
- Lind, G. (2015). *Moral ist lehrbar! Wie man moralisch-demokratische Fähigkeiten fördern und damit Gewalt, Betrug und Macht mindern kann*. Berlin: Logos Verlag.
- Löffler, J., Schiffer, J. (1998). Gesellschaftsverhältnisse und sonstige Vertragsverhältnisse zwischen Familienangehörigen – Gefahren und Anforderungen –. In B. Hennerkes, R. Kirchdörfer (Hrsg.), *Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften* (S. 219–239). Köln: Heymann.
- Löhnig, M. (2006). *Treuhand*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Lowenhaupt, C. (2008). Freedom from Wealth and the Contemporary Global Family: A New Vision for Family Wealth Management. *The Journal of Wealth Management*, 11 (3), 21–29.

- Lumpkin, G., Martin, W., Vaughn, M. (2008). Family Orientation: Individual-Level Influences on Family Firm Outcomes. *Family Business Review*, 21 (2), 127–138.
- Lüscher, K. (1994). Was heißt heute Familie? In C. Brauns-Hermann, B. Busch, H. Dinse (Hrsg.), *Verlorene Liebe – gemeinsame Kinder* (S. 15–35). Reinbek: Rowohlt.
- Maher, M., Andersson, T. (2000). *Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth* (Working Paper). Stockholm und Paris: OECD.
- Mahoney, J., Pandian, R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13 (5), 363–380.
- Mander, M. (1987). Bourdieu, the Sociology of Culture and Cultural Studies: A Critique. *European Journal of Communication*, 2 (4), 427–453.
- Marchisio, G., Mazzola, P., Sciascia, S., Miles, M., Astrachan, J. (2010). Corporate venturing in family business: The effects on the family and its members. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22 (3–4), 349–377.
- Marcus, G. (1983). The fiduciary role in American family dynasties and their institutional legacy. In G. Marcus (Hrsg.), *Elites: ethnographic issues* (S. 221–256). Albuquerque: University of New Mexico Press.
- Martin, H. (2001). Is Family Governance an Oxymoron? *Family Business Review*, 14 (2), 91–96.
- Martínez, A., Galván, R., Seaman, C., Palacios, T. (2019). Factors contributing to familiarity degree in family firms. *International Journal of Business Innovation and Research*, 18 (4), 503–527.
- Matthews, C., Vasudevan, D., Barton, S., Apana, R. (1994). Capital Structure Decision Making in Privately Held Firms: Beyond the Finance Paradigm. *Family Business Review*, 7 (4), 349–367.
- Mayer, R., Davis, J., Schoorman, D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709–734.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse* (12. Auflage). Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.
- McConaughy, D., Phillips, M. (1999). Founders versus Descendants: The Profitability, Efficiency, Growth Characteristics and Financing in Large, Public, Founding-Family-Controlled Firms. *Family Business Review*, 12 (2), 123–131.
- Mey, G., Mruck, K. (2011). *Grounded Theory Reader*. Wiesbaden: Springer.
- Micelotta, E., Raynard, M. (2011). Concealing or Revealing the Family?: Corporate Brand Identity Strategies in Family Firms. *Family Business Review*, 24 (3), 197–216.
- Micelotta, E., Glaser, V., Dorian, G. (2020). Qualitative research in family business: methodological insights to leverage inspiration, avoid data asphyxiation and develop robust theory. In A. de Massis, N. Kammerlander (Hrsg.), *Handbook of qualitative research methods for family business* (S. 25–48). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Michiels, A., Uhlaner, L., Dekker, J. (2017). The effect of family business professionalization on dividend payout. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24 (4), 971–990.
- Miles, M., Huberman, M., Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis. A methods sourcebook*. Los Angeles: SAGE.
- Miller, M., Modigliani, F. (1961). Dividend Policy, Growth, and the Valuation of Shares. *The Journal of Business*, 34 (4), 411–433.

- Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19 (1), 73–87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (4), 713–720.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R., Cannella, A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13 (5), 829–858.
- Mingels, G. (2021). Bis der Safe leer ist. *DER SPIEGEL*, 8, 66–69.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H., Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6 (3), 257–272.
- Mischel, W., Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review*, 102 (2), 246–268.
- Modigliani, F., Miller, M. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *The American Economic Review*, 48 (3), 261–297.
- Montemerlo, D. (2005). Family ownership: Boost or obstacle to growth? (Working Paper zum IFERA World Academic Research Forum). Brüssel: Europese Hogeschool Brussel.
- Morck, R. (2014). The Social Value of Shareholder Value. *Corporate Governance: An International Review*, 22 (3), 185–193.
- Morck, R., Wolfenzon, D., Yeung, B. (2005). Corporate Governance, Economic Entrenchment, and Growth. *Journal of Economic Literature*, 43 (3), 655–720.
- Moret, M., Reuzel, R., Wilt, G. van der, Grin, J. (2007). Validity and Reliability of Qualitative Data Analysis: Interobserver Agreement in Reconstructing Interpretative Frames. *Field Methods*, 19 (1), 24–39.
- Morgan, D. (2011). Sociological Research Online. Home. Issues. Archive. Volume 16 (4), Locating ›Family Practices‹. <https://www.socresonline.org.uk/16/4/14.html> (Stand 05.03.2021).
- Moser, H. (1977). *Methoden der Aktionsforschung*. München: Kösel.
- Murdoch, M., Murdoch, C. (1991). A Legal Perspective on Shareholder Relationships in Family Businesses: The Scope of Fiduciary Duties. *Family Business Review*, 4 (3), 287–301.
- Mühlebach, C. (2004). *Familiness als Wettbewerbsvorteil. Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen*. Dissertation. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242–266.
- Natermann, E., Schönecker, L. (1998). Die Finanzierung des Familienunternehmens. In B. Hennerkes, R. Kirchdörfer (Hrsg.), *Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften* (S. 407–424). Köln: Heymann.
- Nelson, M. (2006). Single Mothers »Do« Family. *Journal of Marriage and Family*, 68 (4), 781–795.
- Neubauer, F., Lank, A. (1998). *The family business. Its governance for sustainability*. New York: Routledge.
- Nicholson, N., Björnberg, Å. (2007). *Ready, willing and able? The next generation in family business*. London: Institute for Family Business.
- Nordqvist, M. (2012). Understanding strategy processes in family firms: Exploring the roles of actors and arenas. *International Small Business Journal*, 30 (1), 24–40.

- Oetker, A. (1999). Stakeholderkonflikte in Familienkonzernen. Lohmar: Eul.
- Pandya, B. (2014). Association of Total Shareholder Return with other value based measures of financial performance. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 2 (2), 26–44.
- Parr, R. (2020). Diskurs. In C. Kammler, R. Parr, U. Schneider (Hrsg.), *Foucault-Handbuch* (S. 274–277). Berlin: Metzler.
- Pearson, A., Carr, J., Shaw, J. (2008). Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6), 949–969.
- Pechter, K. (2021). Family Business Magazine. Articles. 228. Why Lee Delp was Right for MOPAC. <https://www.familybusinessmagazine.com/why-lee-delp-was-right-mopac> (Stand 11.10.2021).
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., Gürkan, G. (2013). The Effects of Harmony of Family, Distributive Justice, and Role Ambiguity on Family Member Impediment: The Mediating Role of Relationship Conflict as an Example of Developing Country Turkey. *Asian Social Science*, 9 (9), 131–145.
- Peuckert, R. (2000). Norm, soziale. In B. Schäfers (Hrsg.), *Grundbegriffe der Soziologie* (S. 217–219). Opladen: Leske & Budrich.
- Picht, G. (1969). Wahrheit, Vernunft, Verantwortung. *Philosophische Studien*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Pieper, T. (2007). Mechanisms to assure long-term family business survival. Frankfurt: Lang.
- Piltz, D. (1994). Rechtspraktische Überlegungen zu Abfindungsklauseln in Gesellschaftsverträgen. *Betriebs-Berater*, 28 (15), 1021–1027.
- Plutarch (1982). Theseus and Romulus. Lycurgus and Numa. Solon and Publicola (nach der Übersetzung von Bernadotte Perrin). Cambridge: Harvard University Press.
- Ponomareva, Y., Nordqvist, M., Umans, T. (2019). Family Firm Identities and Firm Outcomes: A Corporate Governance Bundles Perspective. In E. Memili, C. Dibrell (Hrsg.), *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms* (S. 89–114). Cham: Palgrave Macmillan.
- Poutziouris, P. (2001). The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical Evidence from the UK Small to Medium-Size Enterprising Economy. *Family Business Review*, 14 (3), 277–291.
- Powell, W. (2001). The Capitalist Firm in the Twenty-first Century: Emerging Patterns in Western Enterprise. In P. DiMaggio (Hrsg.), *The twenty-first-century firm. Changing economic organization in international perspective* (S. 33–68). Princeton: Princeton University Press.
- Rappaport, A. (1986). Creating shareholder value: The new standard for business performance. New York: Free Press.
- Redlfesen, M. (2004). *Der Ausstieg von Gesellschaftern aus großen Familienunternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Rerrich, M. (2014). Doing Family – Stärken und blinde Flecken eines Zugangs. Versuch einer Bilanz. In K. Jurczyk, A. Lange, B. Thiessen (Hrsg.), *Doing family. Warum Familienleben heute nicht mehr selbstverständlich ist* (S. 310–316). Weinheim: Beltz Juventa.
- Richins, M. (1994). Special Possessions and the Expression of Material Values. *Journal of Consumer Research*, 21 (3), 522–533.

- Rieker, J., Risch, S. (1995). »Erblasten«. *manager magazin* vom 5.1995, 68–82.
- Ristovski-Slijepcevic, S., Chapman, G., Beagan, B. (2010). Being a ›good mother‹: Dietary governmentality in the family food practices of three ethnocultural groups in Canada. *Health*, 14 (5), 467–483.
- Rittmann, U., Au, D. von (2020). *NextGens in Familienunternehmen: Ambitioniert, motiviert und qualifiziert (Working Paper)*. Bonn: INTES Akademie für Familienunternehmen.
- Rivo-López, E., Villanueva-Villar, M., Vaquero-García, A. (2016). *Family Office: a new category in family business research? (Working Paper)*. Vigo: University of Vigo.
- Rivo-López, E., Villanueva-Villar, M., Vaquero-García, A., Lago-Peñas, S. (2017). Family offices: What, why and what for. *Organizational Dynamics*, 46 (4), 262–270.
- Rogers, R., Prentice-Dunn, S. (2011). Deindividuation and anger-mediated interracial aggression: Unmasking regressive racism. In E. Aronson, J. Aronson (Hrsg.), *Readings about The social animal* (S. 341–356). New York: Worth.
- Romano, C., Tanewski, G., Smyrniotou, K. (2001). Capital structure decision making. *Journal of Business Venturing*, 16 (3), 285–310.
- Romanowski, M. (2009). What You Don't Know Can Hurt You: Textbook Omissions and 9/11. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 82 (6), 290–296.
- Rosplock, K. (2021). *The complete family office handbook*. Hoboken: Wiley.
- Rüsen, T. (2016). Family Compliance – der Umgang mit Regelbrüchen. *Private Wealth*, 4, 96–100.
- Rüsen, T., Löhde, A. (2019). *Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance*. Witten: WIFU-Studie.
- Rüsen, T., Heider, A. (2020). Übergreifende Sichtweisen auf Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. In T. Rüsen, A. Heider (Hrsg.), *Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden* (S. 49–62). Berlin: Erich Schmidt.
- Rüsen, T., Schlippe, A. von, Gimeno, A. (2012). Strukturelles Risiko und Mentale Modelle in Familienunternehmen. *Familienunternehmen und Stiftungen*, (3), 92–98.
- Rüsen, T., Schlippe, A. von, Groth, T. (2014). Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Über gezielte Aus- und Weiterbildungsprogramme in Unternehmerfamilien. *Familienunternehmen und Stiftungen*, (3), 101–108.
- Rüsen, T., Schlippe, A. von, Richter, A., Hueck, T. (2019a). *Die Familienverfassung als Instrument der Family Governance und ihre juristische Umsetzung*. Witten: WIFU-Praxisleitfaden.
- Rüsen, T., Schlippe, A. von, Kleve, H. (2019b). Die dynastische Großfamilie: Skizze eines spezifischen Typus von Unternehmerfamilien. In H. Kleve, T. Köllner (Hrsg.), *Soziologie der Unternehmerfamilie: Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven* (S. 225–247). Wiesbaden: Springer VS.
- Rüsen, T., Kleve, H., Schlippe, A. von (2021). *Management der dynastischen Unternehmerfamilie: Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk*. Berlin: Springer.
- Samuels, J. (2016). Are We Legend? Reconsidering Clan in Tibet. *Revue d'Etudes Tibétaines*, (37), 293–314.

- Sanchez-Ruiz, P., Daspit, J., Holt, D., Rutherford, M. (2019). Family Social Capital in the Family Firm: A Taxonomic Classification, Relationships With Outcomes, and Directions for Advancement. *Family Business Review*, 32 (2), 131–153.
- Sarasin, P. (2005). Michel Foucault zur Einführung. Hamburg: Junius.
- Scheer, H. (2012). *Reflecting Team Arbeit in Organisationen*. Norderstedt: Books on Demand.
- Schein, E. (1995). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Family Business Review*, 8 (3), 221–238.
- Schielke, J. (2009). Finanzierung von Familienunternehmen. In R. Kirchdörfer, R. Lorz, A. Wiedemann, R. Kögel, T. Frohnmeyer (Hrsg.), *Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft* (S. 221–240). München: Beck.
- Schier, M., Jurczyk, K. (2008). »Familie als Herstellungsleistung« in Zeiten der Entgrenzung. *Sozialwissenschaftlicher Fachinformationsdienst*, 2008/1, 9–18.
- Schlippe, A. von, Groth, T. (2007). The Power of Stories – Zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen. *Kontext*, 38 (1), 26–47.
- Schlippe, A. von, Groth, T., Plate, M. (2011). Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie und Familienmanagement in Familienunternehmen. In M. Plate, T. Groth, V. Ackermann, A. von Schlippe (Hrsg.), *Große deutsche Familienunternehmen* (S. 522–560). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlippe, A. von, Groth, T., Rüsen, T. (2017). Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen: auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmid, T., Ampenberger, M., Kaserer, C., Achleitner, A. (2010). Controlling shareholders and payout policy: Do founding families have a special »taste for dividends«? (Working Paper). München: Technische Universität München.
- Schmidt, R., Maßmann, J. (1999). Drei Missverständnisse zum Thema »Shareholder Value«. In B. Kumar, M. Osterloh, G. Schreyögg (Hrsg.), *Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs* (S. 125–158). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schor-Tschudnowskaja, A. (2011). Freiheit, weltbildendes Handeln und Eliten – Grundlagen der Vermögenskulturforschung. In T. Druyen (Hrsg.), *Vermögenskultur. Verantwortung im 21. Jahrhundert* (S. 31–51). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schulze, W., Gedajlovic, E. (2010). Whither Family Business? *Journal of Management Studies*, 47 (2), 191–204.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R. (2003a). Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion Among The Directors of Private Family Firms. *Academy of Management Journal*, 46 (2), 179–194.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R. (2003b). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 473–490.
- Schwarz, C. (2015). A review of management history from 2010–2014 utilizing a thematic analysis approach. *Journal of Management History*, 21 (4), 494–504.
- Scrivens, K., Smith, C. (2013). Four Interpretations of Social Capital. An Agenda for Measurement (OECD Statistics Working Papers). Paris: OECD.
- Serres, C. (1998). Oh Brother: Sibling Rivalry Ousts President of Grogan Property Business. *Crain's Cleveland Business* vom 15.06.1998, 1.

- Sharma, P., Chrisman, J., Chua, J. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10 (1), 1–35.
- Sharma, P., Hoy, F., Astrachan, J., Koiranen, M. (2007). The practice-driven evolution of family business education. *Journal of Business Research*, 60 (10), 1012–1021.
- Shils, E. (1981). *Tradition*. Niedernberg: Repro Pfeffer.
- Shleifer, A., Vishny, R. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52 (2), 737–783.
- Shrivastava, P., Grant, J. (1985). Empirically derived models of strategic decision-making processes. *Strategic Management Journal*, 6 (2), 97–113.
- Siemens Familienstiftung (2022). Siemens Familienstiftung. Familienstiftung. ZUR SEITE. SIEMENS FAMILIENSTIFTUNG. <https://www.siemens-familienstiftung.de/familienstiftung/> (Stand 11.07.2022).
- Sigmund Freud PrivatUniversität (2021). SFU-Home. Über SFU. Institute / Zentren. Der Fakultät Psychologie zugeordnet. Institut für Vergleichende Vermögenskultur und Vermögenspsychologie / IVV. About. <http://vermoegenskultur.sfu.ac.at/index.php?id=2> (Stand 24.03.2021).
- Simon, F. (2012). *Einführung in die Theorie des Familienunternehmens*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, F., Wimmer, R., Groth, T. (2017). *Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a.* Heidelberg: Carl-Auer.
- Sinha, P., Jaskiewicz, P., Gibb, J., Combs, J. (2020). Managing history: How New Zealand's Gallagher Group used rhetorical narratives to reprioritize and modify imprinted strategic guideposts. *Strategic Management Journal*, 41 (3), 557–589.
- Sirmon, D., Hitt, M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), 339–358.
- Smith, A. (1776). *Wohlstand der Nationen* (Buch 2, nach der Übersetzung von M. Stirner 2009). Köln: Anaconda.
- Smith, R. (2021). UWS Academic Portal. Research Output. Article. 33. 2017. Reading liminal and temporal dimensionality in the Baxter family ›public-narrative‹. Accepted Author Manuscript. <https://research-portal.uws.ac.uk/en/publications/reading-liminal-and-temporal-dimensionality-in-the-baxter-family-> (Stand 11.03.2021).
- Smith, S. (2022). *Family Business Magazine*. Articles. 225. Teaming Up with a Hired Manager to Spur Growth. <https://www.familybusinessmagazine.com/teaming-hired-manager-spur-growth-0> (Stand 03.01.2022).
- Smith, C., Organ, D., Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653–663.
- Sonnenfeld, J., Spence, P. (1989). The Parting Patriarch of a Family Firm. *Family Business Review*, 2 (4), 355–375.
- Spieß, E. (1994). Aktionsforschung. In L. von Rosenstiel, C. Hockel, W. Molt (Hrsg.), *Handbuch der angewandten Psychologie. Grundlagen, Methoden, Praxis* (S. 1–7, III–7). Landsberg/Lech: ecomed.
- Stabile, T. (2009). Rich seek shelter in multi-family homes. *Financial Times* vom 08.11.2009, 12.

- Štangej, O., Škudienė, V. (2013). Family Business Transgenerational Continuity in Transition Economies: Towards a Conceptual Model. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 4 (2), 150–167.
- Steigleder, K. (1999). *Grundlegung der normativen Ethik. Der Ansatz von Alan Gewirth*. Freiburg/München: Alber.
- Strauss, A., Corbin, J. (1996). *Grounded theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Strauß, E., Gerhardt, N. (2020). Geschäftsberichte lesen – Informationsgrundlage für aktive Gesellschafter in Familienunternehmen. In T. Rösen, A. Heider (Hrsg.), *Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden* (S. 63–89). Berlin: Erich Schmidt.
- Suddaby, R. (2016). Toward a Historical Consciousness: Following the Historic Turn in Management Thought. *M@n@gement*, 19 (1), 46–60.
- Suddaby, R., Jaskiewicz, P. (2020). Managing Traditions: A Critical Capability for Family Business Success. *Family Business Review*, 33 (3), 234–243.
- Suddaby, R., Foster, W., Trank, C. (2010). Rhetorical history as a source of competitive advantage. In J. Baum, J. Lampel (Hrsg.), *The globalization of strategy research* (S. 147–173). Bingley: Emerald.
- Suddaby, R., Coraiola, D., Harvey, C., Foster, W. (2020). History and the micro-foundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 41 (3), 530–556.
- Suls, J., Martin, R., Wheeler, L. (2002). Social Comparison: Why, With Whom, and With What Effect? *Current Directions in Psychological Science*, 11 (5), 159–163.
- Summerfield, P. (2004). Culture and Composure: Creating Narratives of the Gendered Self in Oral History Interviews. *Cultural & Social History*, 1 (1), 65–93.
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining Trust Within Family Businesses. *Family Business Review*, 21 (1), 89–102.
- Sundaramurthy, C., Kreiner, G. (2008). Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (3), 415–436.
- Swartz, J. (1996). *Toward a model of justice in ownership succession: An exploratory study of the intergenerational transfer of family business ownership*. Unveröffentlichte Dissertation. Los Angeles: California School of Professional.
- Tagiuri, R., Davis, J. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*, 5 (1), 43–62.
- Tagiuri, R., Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9 (2), 199–208.
- Tajfel, H., Billig, M., Bundy, R., Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1 (2), 149–178.
- Taylor, S., Buunk, B., Aspinwall, L. (1990). Social Comparison, Stress, and Coping. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 16 (1), 74–89.
- Thier, K. (2006). *Storytelling. Eine narrative Managementmethode*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Thomas, J. (2002). Freeing the Shackles of Family Business Ownership. *Family Business Review*, 15 (4), 321–336.
- Turner, J., Brown, R., Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9 (2), 187–204.

- Uhlaner, L., Lambrecht, J. (2005). *Responsible Ownership of the Family Business: State-of-the-Art (Working Paper)*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Uhlaner, L., Floren, R., Geerlings, J. (2007). Owner Commitment and Relational Governance in the Privately-Held Firm: An Empirical Study. *Small Business Economics*, 29 (3), 275–293.
- Ulrich, P. (2011). *Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Vandemaele, S., Vancauteran, M. (2015). Nonfinancial Goals, Governance, and Dividend Payout in Private Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 53 (1), 166–182.
- Ven, A. van de (2016). Grounding the research phenomenon. *Journal of Change Management*, 16 (4), 265–270.
- Vilaseca, A. (2002). The Shareholder Role in the Family Business: Conflict of Interests and Objectives Between Nonemployed Shareholders and Top Management Team. *Family Business Review*, 15 (4), 299–320.
- Vilkinas, T. (2008). An Exploratory Study of the Supervision of Ph.D./Research Students' Theses. *Innovative Higher Education*, 32 (5), 297–311.
- Villalonga, B., Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80 (2), 385–417.
- Visscher, F. de, Aronoff, C., Ward, J. (2011). *Financing transitions*. New York: Palgrave Macmillan.
- Voß, G. (1991). *Lebensführung als Arbeit. Über die Autonomie der Person im Alltag der Gesellschaft*. Stuttgart: Enke.
- Wagner, A. (2007). *Les classes sociales dans la mondialisation*. Paris: La Découverte.
- Wang, D. (2006). Founding Family Ownership and Earnings Quality. *Journal of Accounting Research*, 44 (3), 619–656.
- Ward, J. (1987). *Keeping the family business healthy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, J. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10 (4), 323–337.
- Ward, J. (2004). *Perpetuating the family business*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Weiß, R. (2009). Pierre Bourdieu: Habitus und Alltagshandeln. In A. Hepp, F. Krotz, T. Thomas (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Cultural studies* (S. 31–46). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Welfens, P. (2013). *Grundlagen der Wirtschaftspolitik*. Berlin: Springer.
- Werner, M. (2006). Moral. In J. P. Wils, C. Hübenal (Hrsg.), *Lexikon der Ethik* (S. 239–248). Paderborn: Schöningh.
- Wesel, M. (2010). *Corporate Governance im Mittelstand. Anforderungen, Besonderheiten, Umsetzung*. Berlin: Erich Schmidt.
- Wessel, S., Decker, C., Lange, K., Hack, A. (2014). One size does not fit all: Entrepreneurial families' reliance on family offices. *European Management Journal*, 32 (1), 37–45.
- Westhead, P., Howorth, C., Cowling, M. (2002). Ownership and management issues in first generation and multi-generation family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14 (3), 247–269.
- White, H. (1978). *Tropics of discourse. Essays in cultural criticism*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

- Wiechers, R. (2006). Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie: Zur Handhabung typischer Eigenarten von Unternehmensfamilien und Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer Systeme.
- WIFU (Wittener Institut für Familienunternehmen) (2021). WIFU. Das WIFU. Lehrstühle. Vermögenspsychologie und transgenerationales Vermögensmanagement. zum Forschungsbereich. <https://www.wifu.de/wifu/lehrstuehle/vermoegenspsychologie-und-transgeneracionales-vermoegensmanagement/> (Stand 24.03.2021).
- Williams, D., Zorn, M., Crook, R., Combs, J. (2013). Passing the Torch: Factors Influencing Transgenerational Intent in Family Firms. *Family Relations*, 62 (3), 415–428.
- Williams, R., Pieper, T., Astrachan, J. (2019). Private Family Business Goals: A Concise Review, Goal Relationships, and Goal Formation Processes. In E. Memili, C. Dibrell (Hrsg.), *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms* (S. 377–405). Cham: Palgrave Macmillan.
- Wilson, R. (2012). *The Family Office Book*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Wilson, N., Wright, M., Scholes, L. (2013). Family Business Survival and the Role of Boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (6), 1369–1389.
- Wimmer, R., Groth, T., Simon, F. (2021). osb international systemic consulting. Content. Publikationen. Erfolgsmuster von Mehrgenerationen – Familienunternehmen. *Wimmer_Groth_Simon_Erfolgsmuster_von_Mehrgenerationen_FU_Juni_04.pdf*. https://www.osb-i.com/fileadmin/user_upload/insights/publikationen/Wimmer_Groth_Simon_Erfolgsmuster_von_Mehrgenerationen-FU_Juni_04.pdf (Stand 12.03.2021).
- Wimmer, R., Oswald, M., Domayer, E., Vater, G. (2018). *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Withers, M., Hillman, A. (2008). Director identities and the role of the board in organizational turnaround. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, (1), 1–6.
- Witt, P. (2018). Private Equity-Investor – Heuschrecke oder Helfer? In A. Koeberle-Schmid, H. Fahrion, P. Witt (Hrsg.), *Family Business Governance* (S. 416–430). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Wright, M., Kellermanns, F. (2011). Family firms: A research agenda and publication guide. *Journal of Family Business Strategy*, 2 (4), 187–198.
- Yoshikawa, T., Rasheed, A. (2010). Family Control and Ownership Monitoring in Family-Controlled Firms in Japan. *Journal of Management Studies*, 47 (2), 274–295.
- Yu, C., Jannasch-Pennell, A., DiGangi, S. (2011). Compatibility between Text Mining and Qualitative Research in the Perspectives of Grounded Theory, Content Analysis, and Reliability. *Qualitative Report*, 16 (3), 730–744.
- Zahra, S. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, 38 (1), 51–65.
- Zahra, S., Hayton, J., Neubaum, D., Dibrell, C., Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6), 1035–1054.
- Zeitlin, M. (1989). *The large corporation and contemporary classes*. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Zellweger, T., Astrachan, J. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21 (4), 347–363.

- Zellweger, T., Sieger, P. (2009). Emotional Value. Der emotionale Wert, ein Unternehmen zu besitzen (Working Paper). St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Zellweger, T., Kammerlander, N. (2015). Family, Wealth, and Governance: An Agency Account. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 (6), 1281–1303.
- Zellweger, T., Eddleston, K., Kellermanns, F. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (1), 54–63.
- Zellweger, T., Nason, R., Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 25 (2), 136–155.
- Zerres, T. (2019). Bürgerliches Recht. Allgemeiner Teil, Schuldrecht, Sachenrecht, Zivilprozessrecht. Berlin: Springer.
- Züll, C., Mohler, P. (1992). Textanalyse. Anwendungen der Computerunterstützten Inhaltsanalyse. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Die WIFU-Schriftenreihe

Herausgegeben von Tom A. Rösen, Heiko Kleve und Arist von Schlippe

Seit Mitte 2009 gibt das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) eine eigene Schriftenreihe zum Themenkreis Familienunternehmertum heraus. Seither sind mehr als 30 umfassende und praxisnahe Bücher erschienen.

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) ist an der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft der Universität Witten/Herdecke angesiedelt. Es beschäftigt sich in Forschung, Lehre und Praxistransfer mit den Besonderheiten dieser speziellen Unternehmensform – und das seit fast 25 Jahren.

Das WIFU leistet Pionierarbeit und gilt als führendes Zentrum für Familienunternehmensforschung in Deutschland. Es ist über die Landesgrenzen hinaus mit der internationalen Forschungsgemeinschaft verknüpft und pflegt seit der Gründung eine enge Verbindung zu den Familienunternehmen des Landes. Die Arbeit des Instituts wird von der WIFU-Stiftung getragen.

Die im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen über 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum, die die Stiftung inhaltlich, ideell und finanziell tragen.

Das Leiten und Führen von Familienunternehmen stellt eine komplexe und mitunter auch paradoxe Herausforderung dar. Das Studienangebot der Universität Witten/Herdecke leistet hier wichtige Unterstützung: In den Bachelor- und Masterstudiengängen »Management«, »General Management« und »Strategy & Organization« liegt der besondere Fokus auf dem operativen und strategischen Management von Familienunternehmen. So ist es dem WIFU möglich, seine Expertise an potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger, Fach- und Führungskräfte sowie Beraterinnen und Berater in Familienunternehmen weiterzugeben. Außerdem organisiert das WIFU in Zusammenarbeit mit dem Professional Campus der Universität Witten/Herdecke regelmäßig Workshops und Seminare für Gesellschafterinnen und Gesellschafter, Nachfolgerinnen und Nachfolger sowie Mitglieder von Familienunternehmen.

Zuletzt erschienene Bände dieser Reihe:

Band 32: Caroline Heil

Kindliche Resilienz in Unternehmerfamilien

Eine empirische und sozialisationstheoretische Verortung
2023, 224 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-8471-1551-9

Band 31: Leonie Maria Fittko

Einheit und Vielheit in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien

Identitätspflege als Aufgabe des Familienmanagements
2022, 198 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-8471-1433-8

Band 30: Sigrun C. Caspary / Tom Rösen / Heiko Kleve / Tobias Köllner (Hg.)

Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan

2023, 299 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-8471-1337-9



Vandenhoeck & Ruprecht Verlage



Leseproben und weitere Informationen unter www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

E-Mail: info-unipress@v-r.de | Tel.: +49 (0)551 / 50 84-306 | Fax: +49 (0)551 / 50 84-454

