



PRAXISLEITFADEN

## DIE KRAFT DES ERZÄHLENS

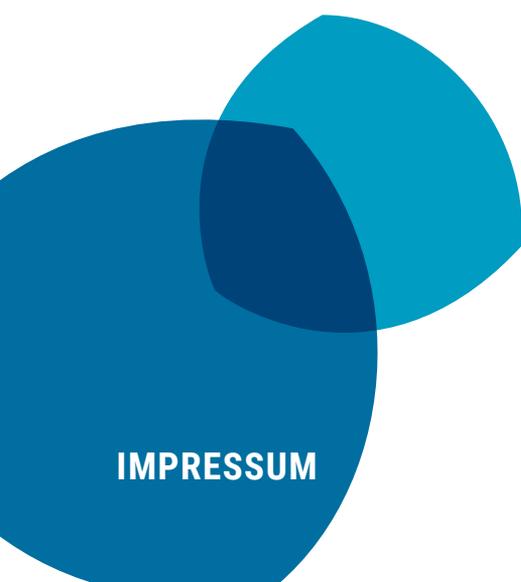
WIE NARRATIVE UND NARRATIONEN  
DIE RESILIENZ VON UND IN  
UNTERNEHMERFAMILIEN STÄRKEN

von  
Heiko Kleve, Lina Nagel,  
Tobias Köllner und Britta Boyd

Mit einem Vorwort von  
Arist von Schlippe

Herausgeber

  
**WIFU**  
STIFTUNG



## IMPRESSUM

### **VERANTWORTLICH:**

WIFU-Stiftung  
Prof. Dr. Tom A. Rösen  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten

**Redaktion:** Monika Nadler

**Gestaltung:** Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

**Titelfoto:** AdobeStock, Wikipedia

**Foto S. 4:** WIFU; **Fotos Seite 26:** WIFU-Stiftung

**Hinweis:** Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und die WIFU-Stiftung streben einen diskriminierungsfreien Gebrauch von Sprache an, in dem die Vielfalt aller Mitmenschen berücksichtigt wird. Wir verwenden daher, wo möglich, genderneutrale Formulierungen und nennen i. d. R. die weibliche und die männliche Form. Vereinzelt kann es etwa aus Platzgründen vorkommen, dass das generische Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wird. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt wird zugunsten eines ungestörten Leseflusses verzichtet.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

September 2023

# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1 Einführung oder: ein Narrativ zur Einstimmung</b>	<b>5</b>
Exkurs: Krisen als Ausgangspunkte von Narrativen und Narrationen	6
<b>2 Resilienz: Stärkende Geschichten in Unternehmerfamilien</b>	<b>7</b>
<b>3 Zwölf Resilienz-Narrative transgenerationalen Unternehmertums</b>	<b>9</b>
3.1 Kategorie Haltung.....	10
3.2 Kategorie Familiarität.....	14
3.3 Kategorie Unternehmertum.....	18
<b>4 Fazit: Es ist nie zu spät, eine resiliente Unternehmerfamilie zu sein.</b>	<b>22</b>
<b>5 Quellen und weiterführende Literatur</b>	<b>24</b>
<b>Kontakt</b>	<b>26</b>

**O**hne Sprache können wir uns weder unser seelisches noch unser soziales Leben vorstellen. Mit der Geburt betritt ein Mensch das Feld der Sprache. Sein Leben als soziales Wesen hat dabei schon vor der Geburt begonnen: Eltern und Familienmitglieder haben schon miteinander und mit Außenstehenden über den erwarteten Neuankömmling gesprochen, Hoffnungen, Erwartungen und Befürchtungen geäußert. Und wenn das Kind dann auf der Welt ist, ist es eine der wichtigsten Aufgaben des Kindes, in diese Sprachwelt hineinzuwachsen. Sprache ist ein Kulturwerkzeug, das uns von Anfang an begleitet. Sogar wenn wir mit uns selbst im Kontakt sind, wenn wir mit uns sprechen, uns über unsere Stimmungen und Gefühle klar werden wollen, benutzen wir das „Kulturwerkzeug Sprache“ – von „Heute bin ich aber müde!“ bis „Was mir der Kollege gerade gesagt hat, hat mich getroffen ...“

In unserem seelischen und sozialen Leben begegnet uns Sprache dabei meist in der Form von Geschichten. Über einfache Sachverhalte sprechen wir im Alltag zwar oft – „Das macht dann 3,85 Euro“ oder „Mach doch bitte mal das Fenster auf!“ –, doch sobald es um komplexere Erfahrungen geht, sind wir darauf angewiesen, Sprache „narrativ“, also in Geschichten, zu fassen. Der amerikanische Psychologe Jerome Bruner geht so weit zu sagen, dass wir uns an Erfahrungen, die nicht narrativ strukturiert sind, gar nicht erinnern können. Unser Gedächtnis braucht also Geschichten. Wir nutzen Sprache, um unsere Lebenswelten narrativ zu strukturieren. Und wir sind immer schon als Teil unserer Kultur in eine Menge vielfach miteinander verbundener Geschichten eingebunden. Diese Geschichten müssen nicht zwingend zueinander passen, sie können im Widerstreit liegen. Doch sie können auch Gruppen, Familien auf besondere Weise verbinden, Identität stiften und den Mitgliedern ein Bewusstsein der eigenen Stärken vermitteln.

Und genau um dieses Thema geht es in diesem Praxisleitfaden. Es geht um eine besondere Art von Geschichten, nämlich um die Frage, wie eine Familie ihre Erfahrungen im Umgang mit großen Herausforderungen und Belastungen in eine gemeinsame



Erzählung überführt, die sich dann ihrerseits wieder ermutigend auf die einzelnen Mitglieder auswirkt (oder auswirken soll). Der Fachbegriff für den Umgang mit solchen schwierigen Herausforderungen ist „Resilienz“. Er ist mehr als ein Modewort, er beschreibt etwas sehr Wesentliches, nämlich die Widerstandsfähigkeit eines Menschen oder einer Gruppe gegenüber widrigen Einflüssen. Es liegt nahe, dass gerade solche Erfahrungen nicht nur persönlich als Geschichte gespeichert werden, sondern dass sie in einer Gemeinschaft weitererzählt und so zum Erfahrungsschatz einer Gemeinschaft werden.

Die Autorinnen und Autoren dieser Publikation haben sich intensiv mit solchen Erzählungen in Unternehmerfamilien befasst. Ich wünsche Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, dass Sie durch die Lektüre angeregt werden, nach eigenen Resilienz-Erfahrungen und nach den möglichen Geschichten in Ihren sozialen Netzen, vor allem in Ihrer Familie, zu fragen.

#### **Arist von Schlippe**

WIFU-Stiftungslehrstuhl für Führung und Dynamik von Familienunternehmen

# 1 | EINFÜHRUNG ODER: EIN NARRATIV ZUR EINSTIMMUNG<sup>1</sup>

*„Irgendwie war es so, dass die Familie, glaube ich, ich sage es einmal vorsichtig, nie dem Größenwahn verfallen ist. Also, die scheinen irgendwo, vielleicht liegt das auch an der protestantischen, siegerländischen, westfälisch bodenständigen Art, aber irgendwie hatten die, glaube ich, ein feines Gefühl dafür, wenn die Dinge im Up-Scaling, wie man das neu-deutsch sagen würde, schwierig wurden.“*

Dieses Zitat eines Mitglieds einer Unternehmerfamilie zeigt, wie *Narrative* verwendet werden: Sie dienen als Rahmen für die Konstruktion von Sinn und Bedeutung. Zudem bilden sie die Basis für das Erzählen von *Narrationen*, also von konkreten Geschichten. Dass die Familie „nie dem Größenwahn verfallen ist“, kann hier als das bestimmende Narrativ betrachtet werden, das dann mit religiösen („protestantisch“) und örtlichen Herkünften („siegerländisch“, „westfälisch“) sowie Charakterzuschreibungen („bodenständig“ und „feines Gefühl“) weiter ausgeschmückt wird. Oft werden solche Narrative noch mit konkreten Personen und Ereignissen verbunden, die eine Besonderheit der Unternehmerfamilie oder eines bestimmten Protagonisten der Familie zum Ausdruck bringen.

Und so war es auch bei der Unternehmerfamilie, von der das oben zitierte Narrativ stammt. In einem Forschungsinterview wurden mehrere konkrete Geschichten erzählt, die zeigen sollten, dass es dieser Familie immer wieder darum ging, das Unternehmen nicht zu schnell wachsen, es nicht zu groß werden zu lassen

Ziel dieses Praxisleitfadens ist es, Sie als Unternehmerfamilie oder als Mitglied einer solchen Familie für solche Narrative und Narrationen zu sensibilisieren. Wir möchten Sie dazu anregen, Ihre eigenen Erzählrahmen zu entdecken und sich an die dazu passenden Geschichten zu erinnern und diese zu erzählen. Wir könnten es zugespitzt so sagen: Unternehmerfamilien bestehen in ihrer sozialen

bzw. kommunikativen Struktur, die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft verbindet, aus solchen Bedeutungsrahmen und konkreten, immer wiederkehrenden Geschichten.

**Narration:** Damit werden die vielen kleinen und größeren Geschichten bezeichnet, die eine Unternehmerfamilie über sich selbst erzählt. Oft werden solche Geschichten aus der Vergangenheit immer wieder, z. B. zu bestimmten Anlässen, wachgerufen und erzählt. Zumeist werden damit besondere Eigenschaften, Fähigkeiten, Charakteristika oder Personen und deren besondere Leistung für die Unternehmerfamilie bzw. das Familienunternehmen beschrieben. Dies stiftet Identität, fördert den Zusammenhalt und dient der Sinnkonstruktion.

**Narrativ:** Hiermit sind die Bedeutungsrahmen von Erzählungen gemeint. Wenn sich eine Unternehmerfamilie beispielsweise selbst als besonders unternehmerisch, weitsichtig, innovativ, mutig etc. betrachtet, so ist dies das Narrativ für vieles, was dem im Einzelnen an konkreten Ausführungen, also Narrationen, zugeordnet wird. Diese werden also der zuvor narrativ geprägten Bedeutung untergeordnet und dienen der Bestätigung dieser narrativen Struktur.

Diese Geschichten beschreiben wichtige Charakteristika der Unternehmerfamilie und verdichten diese über immer neue Wiederholungen zu Narrativen, also zu bestimmten Rahmenerzählungen. Diese Rahmenerzählungen strukturieren die Einzelgeschichten, sie bestätigen diese also oder wandeln sie – im Kontext bestimmter Anlässe – auch ab. Denn mit Milan Kundera gesprochen können wir die Vergangenheit wie ein Kleid betrachten, „das aus schillerndem Taft geschneidert ist, und jedesmal, wenn wir uns nach ihr umdrehen, sehen wir sie in einer anderen Farbe“.<sup>2</sup> Damit wird innerhalb und über Generationen hinweg eine immer wieder

<sup>1</sup> Die Ausführungen dieses Praxisleitfadens basieren auf zwei bereits publizierten Beiträgen, in denen wir die ersten Ergebnisse des Forschungsprojekts „Narratives of Survival“ präsentieren: Kleve et al. (2022b) sowie (2023).

<sup>2</sup> Kundera (1973), S. 120.

aktualisierte Erklärung für die Besonderheiten und die besonderen Qualitäten der Unternehmerfamilie geliefert.<sup>3</sup> Das hat großen Einfluss auf emotionale

Bindung, Identifikation und Zugehörigkeitsgefühl. Daher ist es so sinnvoll, sich intensiv mit Narrativen und Narrationen zu beschäftigen.

## EXKURS: KRISEN ALS AUSGANGSPUNKTE VON NARRATIONEN UND NARRATIVEN

Anlass für das Entstehen von Narrationen und Narrativen, die für die Unternehmerfamilie über Generationen hinweg Bedeutung erlangen, ist oft das erfolgreiche Meistern von Krisen. Daher ist gerade die Beschäftigung mit solchen überstandenen Krisen ein Ausgangspunkt, um sich auch an die Geschichten (Narrationen) und Rahmenerzählungen (Narrative) zu erinnern, die aus der Krisenbewältigung hervorgegangen sind oder noch hervorgehen könnten. Hierfür eignen sich die folgenden Reflexionsfragen zum Umgang mit Krisen.

### REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Welche Krisen sind Ihnen aus Ihrer Unternehmens-/Familiengeschichte bekannt? Listen Sie diese Krisen auf!
- ➔ Wie erinnert man sich in Ihrer Unternehmerfamilie an diese Krisen? Wird darüber gesprochen und wenn ja, in welcher Weise?
- ➔ Erkennen Sie oder erinnern Sie sich an bestimmte Narrationen und Narrative im Kontext der Krisenerzählungen? Wenn ja, welche sind das?
- ➔ Welche dieser Krisen waren Ihrer Ansicht nach für Unternehmen und Familie besonders herausfordernd und warum?
- ➔ Wie wurden diese Krisen jeweils bewältigt? Was glauben Sie, durch welche Stärken, Ressourcen, Kraftquellen, Kompetenzen oder Umstände haben Unternehmen und Familie die Krisen positiv gemeistert? Welche konkreten Geschichten kennen Sie aus Ihrer Familie, die Ihre persönlichen Ansichten und Glaubenssätze zur Krisenbewältigung prägen?
- ➔ Welche Personen haben bei der Bewältigung von Krisen eine besondere Rolle gespielt und warum? Welches waren die Leistungen dieser Personen für die Krisenbewältigung? Welche Fähigkeiten waren dabei hilfreich? Welche konkreten Geschichten kennen Sie über diese Personen? Wer hat Ihnen diese Geschichten erzählt und welche Wirkungen hatten diese auf Sie persönlich und auf andere Familienmitglieder?

Im Folgenden werden wir versuchen, Ihnen die Bedeutung von Narrativen und Narrationen anhand von Forschungsergebnissen eines Projekts nahezubringen, in dem wir sehr alte Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zu den sie bestimmenden

Krisennarrativen und -narrationen befragt haben. Dafür präsentieren wir Ihnen einige, insbesondere stärkende, Geschichten und laden Sie ein, diese zu nutzen, um in ihrer eigenen Unternehmerfamilie ähnliche Geschichten und Erzählrahmen zu suchen.

<sup>3</sup> Vgl. dazu auch Kleve et al. (2022a) und Köllner et al. (2023).

## 2 | RESILIENZ: STÄRKENDE GESCHICHTEN IN UNTERNEHMERFAMILIEN

Das Zitat zur Einstimmung ist typisch für ein Resilienz-Narrativ einer Unternehmerfamilie. Mit „Resilienz“ ist die Fähigkeit gemeint, trotz herausfordernder, möglicherweise widriger Umstände Strategien zu entwickeln, um diese Herausforderungen und Widrigkeiten erfolgreich zu meistern.<sup>4</sup> Dieses Meistern geht zudem mit dem Effekt einher, dass die besonderen Fähigkeiten, die für die Überwindung der jeweiligen Hindernisse eingesetzt wurden, ausgebaut, gestärkt und vertieft werden.<sup>5</sup>

Die oben zu Wort gekommene Unternehmerfamilie stellt sich selbst, insbesondere ihre Bescheidenheit, mit einem Narrativ dar, das eine selbstgewählte Erklärung der Unternehmerfamilie für ihre besonderen Qualitäten und für den langfristigen Erfolg beinhaltet. Dieses Narrativ wird zum Ausgangspunkt eines Resilienz-Rahmens und prägt damit die Personen, die gesamte Familie, die nachfolgenden Generationen und das Unternehmen.

Im Folgenden werden zwölf solcher Narrative der Resilienz präsentiert, die im Rahmen des Projekts „Narratives of Survival“ herausgearbeitet wurden.<sup>6</sup> Grundlage dieser Forschungsarbeit sind Interviews

mit elf deutschen Familienunternehmen, die mindestens 100 Jahre alt sind. Für diesen Praxisleitfaden werden die Resultate vorgestellt, die bei der Auswertung der Interviews mit den vier ältesten Unternehmen der Untersuchung entstanden sind. Dabei handelt es sich um Familienunternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen. Das älteste Familienunternehmen des Ausschnitts befindet sich in der 21. und das jüngste in der 11. Generation.

Die Gespräche führten wir als Forscherteam zu zweit oder zu dritt mit mindestens einem Mitglied der jeweiligen Unternehmerfamilie durch. Dies erfolgte während der Corona-Krise in einem digitalen Setting über eine Dauer von jeweils ca. 90 bis 120 Minuten. Der Fokus unserer teilstrukturierten und problemzentrierten Interviews lag auf Krisen in der Geschichte der Unternehmen und deren erfolgreicher Bewältigung.<sup>7</sup> Wir eröffneten die Gespräche mit der Frage, wie diese besonders alten Familienunternehmen die zahlreichen Krisen in ihrer Historie bewältigt haben und welche Geschichten in den Familien und Unternehmen bis heute über diese Krisenbewältigung erzählt werden.

BRANCHE	GRÜNDUNG	FAMILIEN-GENERATION	UMSATZ	MITARBEITENDE
Gastronomie	15. Jh.	21.	> 9 Mio.	~ 70
Metallverarbeitende Industrie	16. Jh.	17.	> 180 Mio.	~ 1500
Chemie- und Pharmaindustrie	17. Jh.	13.	> 10 Mrd.	~ 50.000
Finanzwesen	17. Jh.	11.	> 3.5 Mrd.	~ 800

Abbildung 1: Übersicht über die Unternehmen der Untersuchungsstichprobe

<sup>4</sup> Vgl. dazu insbesondere aus sozialpsychologischer und soziologischer Perspektive etwa Welter-Enderlin & Hildenbrand (2016).

<sup>5</sup> Siehe dazu auch Labaki et al. (2019) oder Köllner et al. (2023).

<sup>6</sup> Vgl. Schneider (2022); Kleve et al. (2022b) und (2023).

<sup>7</sup> Siehe auch Mey (2000) oder Witzel (2000).

Die Auswertung der Daten zielte darauf ab, sowohl die Narrationen zu extrahieren als auch Narrative zu differenzieren, die alte Unternehmerfamilien von Generation zu Generation weitergeben, um damit – zumindest implizit – sowohl ihre Widerstandsfähigkeit auszudrücken als auch ihre gegenwärtigen und zukünftigen Resilienz-Kräfte nachhaltig zu stärken. Wir gehen davon aus, dass der ressourcenorientierte Blick auf die eigene Vergangenheit die Gegenwart positiv beeinflusst, mithin das Bewusstsein, aber auch die emotionale Zuversicht für die eigenen Bewältigungskräfte nachhaltig unterstützt. Diese zentrale Erkenntnis und praktische Strategie der lösungsorientierten Beratungsformen für Einzelpersonen, Familien, Teams und Organisationen bzw. Unternehmen wurde von Insoo Kim Berg und Steve de Shazer entwickelt.<sup>8</sup>

Wie wir auf unsere Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft blicken, hängt von bestimmten kognitiven, emotionalen und aktionalen Dynamiken ab. Wenn wir ausschließlich auf Defizite, Probleme und Schwierigkeiten fokussieren, dann kommen uns

entsprechend eher negative, um diese Themen kreisende Gedanken und Gefühle in den Sinn. Hinsichtlich des Handelns werden wir möglicherweise passiv oder möchten problemverstärkendes Handeln vermeiden. Wenn wir hingegen unsere Blickrichtung umkehren und auf das blicken, was uns in der Vergangenheit gelungen ist, dann stellen sich eher optimistische Gedanken und positive Gefühle ein, die die Handlungskreativität anregen. Diese Dynamik, dass also die *Aufmerksamkeitsrichtung* unserer Wahrnehmung unser Denken (Kognition), Fühlen (Emotion) und Handeln (Aktion) qualitativ beeinflusst, ist eine Grunderkenntnis aus der Resilienz-Forschung, der Salutogenese (Gesunderhaltung) und der positiven Psychologie.<sup>9</sup>

In dieser Weise können wir die im Folgenden präsentierten Narrative verstehen: Sie richten den Blick auf Ereignisse, die von den befragten Unternehmerfamilien als positiv und resilienzfördernd bewertet, entsprechend immer wieder weitererzählt sowie mit zusätzlichen Beschreibungen und Erklärungen angereichert wurden.

## REFLEXIONSÜBUNG

Versuchen Sie einmal, Ihre Unternehmerfamilie ausschließlich durch eine Resilienz-Brille zu betrachten.

- Was kann Ihre Familie besonders gut? Was würden andere sagen, wodurch sich Ihre Unternehmerfamilie besonders auszeichnet? Worauf können Sie aus Sicht dieser anderen, auf Ihre Familie blickenden Menschen besonders stolz sein?
- Wenn Sie sich an diese positiven Kräfte Ihrer Familie erinnern bzw. diese Kräfte bedenken, was geschieht dann emotional bei Ihnen? Welche Gefühle stellen sich ein und woran merken Sie, dass diese Gefühle gestärkt werden?
- Wenn Sie mit diesen stärkenden Gefühlen, die aus der Erinnerung an besondere Fähigkeiten Ihrer Unternehmerfamilie erwachsen sind, auf die Gegenwart und Zukunft blicken, wie geht es Ihnen dann? Wie sehen Sie Herausforderungen entgegen, die Sie möglicherweise in der Realität gerade erleben oder die in nächster Zeit auf Sie zukommen könnten?

<sup>8</sup> Vgl. grundsätzlich dazu de Shazer & Dolan (2008) sowie beispielhaft für Organisationsberatung und -entwicklung Burgstaller (2015).

<sup>9</sup> Vgl. etwa den zusammenfassenden Überblick bei Mangelsdorf (2020).

# 3 | ZWÖLF RESILIENZ-NARRATIVE TRANSGENERATIONALEN UNTERNEHMERTUMS

**W**ir gehen davon aus, dass wir in dem genannten Forschungsprojekt stärkende Resilienz-Narrative gefunden haben, die alle Unternehmerfamilien darin unterstützen können, sich ihrer eigenen Kraftquellen bewusst zu werden, sich intensiv an diese zu erinnern und sich diese gegenseitig, etwa in generationsübergreifenden Gesprächen, zu erzählen.

Aus den Transkripten der Gespräche mit vier der ältesten Unternehmen unserer Untersuchung konnten zwölf Resilienz-Narrative herausgearbeitet werden,<sup>10</sup> die wir in drei Kategorien eingeordnet haben, die zwar nicht trennscharf sind, aber der Orientierung dienen:

- Haltung
- Familiarität
- Unternehmertum.

Die Narrative 1 bis 12 werden in dieser Zuordnung so präsentiert, dass zunächst das Narrativ pointiert benannt wird. Dann wird ein anonymisiertes (und

sprachlich meist etwas geglättetes) Ankerzitat aus den Interviews in Form eines Beispiels vorgestellt, um das Narrativ davon ausgehend knapp zu erläutern. Abbildung 2 zeigt eine Übersicht der drei Kategorien mit den jeweiligen Narrativen.

Im Folgenden werden die drei Kategorien und die dazugehörigen Narrative genauer beschrieben und analysiert. Zu jedem der Narrative wurden einige Reflexionsfragen ergänzt, die dazu gedacht sind, sich die Rolle des jeweiligen Narrativs und die damit einhergehenden Resilienz-Faktoren bewusst zu machen. Zugleich können Sie diese Reflexionsfragen nutzen, um zu überprüfen, ob diese Narrative auch für die Geschichten aus Ihrer Unternehmerfamilie nützlich sind und Sie dabei unterstützen können, sich als Unternehmerfamilie auf dieser Basis erzählerisch zu stärken.

KATEGORIE	NARRATIV
<b>Haltung</b>	1. Wertepreferenz: „Es geht um Sinn, nicht um Profit.“ 2. Autonomie: „Behalte die Zügel in der Hand.“ 3. Durchhaltepräferenz: „Wir schaffen das.“ 4. Geschlossenheit: „Vorsicht ist besser als Nachsicht.“
<b>Familiarität</b>	5. Zusammenhalt: „Gemeinsam sind wir stark.“ 6. Familienkonservatismus: „Wir sind eine traditionelle Familie.“ 7. Treuhänderschaft: „Das Unternehmen ist ein Geschenk auf Zeit.“ 8. Nachfolge: „Qualifikation steht an oberster Stelle.“
<b>Unternehmertum</b>	9. Unternehmenspriorität: „Der Fortbestand hat oberste Priorität.“ 10. Flexibilität: „Wir gehen auch unkonventionelle Wege.“ 11. Innovation: „Mit Cleverness meistern wir jede Krise.“ 12. Glück: „Zum Erfolg gehört immer auch eine gewisse Portion Glück.“

Abbildung 2: Übersicht über die Kategorien und die Narrative

<sup>10</sup> Vgl. dazu bereits Kleve et al. (2022b).

### 3.1 | KATEGORIE HALTUNG

Hier werden Narrative der untersuchten Unternehmen präsentiert, die als sinnhafter Rahmen die Identität der Familienunternehmen und der Unternehmerfamilien veranschaulichen: *Was ist der sinnhafte bzw. sozio-moralische Kern des jeweiligen Familienunternehmens?* Deutlich wird bei dieser Formulierung zugleich, dass vor allem nicht-finanzielle Ziele aufscheinen und auf das soziale und emotionale Vermögen fokussiert wird. So geht es um die vier Narrative der Wertepreferenz, der Autonomie, des Durchhaltens und der Geschlossenheit.

#### 1. Wertepreferenz: „Es geht um Sinn, nicht um Profit.“

*„Wir sind zu meinem Vater ins Esszimmer und er hat angefangen, über das Unternehmen und von seinen Moralvorstellungen, seinen Werten zu erzählen, auch über das, was seinem Vater so wichtig war. Dann bin ich zu uns ins Unternehmen gekommen. Und diese Werte haben sich widerspiegelt, also das, was mein Vater gesagt hat. Das haben mir dann auch die Kollegen erzählt und da habe ich zum ersten Mal verstanden, was das bedeutet.“*

Ähnliche Aussagen, mit denen die Bedeutung der Werte für die Unternehmerfamilie, den Gründer oder ganz bestimmte Protagonisten des Unternehmens

betont wird, ziehen sich durch viele der Familienunternehmen. Das, was heute als „Purpose“ in aller Munde ist, prägt Familienunternehmen seit jeher.

Sicherlich muss die materielle Basis stimmen, muss die wirtschaftliche Struktur des Unternehmens „gesund“ sein. Aber der Anreiz für Unternehmertum und die Stiftung eines Familien- und Unternehmenszusammenhalts sind nicht allein durch Geld zu realisieren. Hierfür sind Werte erforderlich, die individuelle und gemeinschaftliche Treiber zum schöpferischen, mutigen und risikofreudigen Unternehmertum und Quellen der Sinnschöpfung sind. Dazu gehört beispielsweise die Transgenerationalität als Treiber, d. h. als Motivation, das Unternehmen für die Nachkommen zu erhalten.

Sichtbar wird gelebte Transgenerationalität dann, wenn das Unternehmen tatsächlich erfolgreich in die nächsten Generationen geführt wird. Damit wird es als etwas „Großes“, dem zugearbeitet wird, verstanden.

Alle weiteren Werte, die etwa als Bodenständigkeit, Demut, Sparsamkeit oder Disziplin charakterisiert werden, dienen diesem übergeordneten Ziel. Auch in der Geschichte am Anfang tauchen diese Werte auf: Alles, was die Protagonisten machen, tun sie, um das Unternehmen zu erhalten. Die Einstellung dem Familienunternehmen gegenüber ist geprägt von Pflichtbewusstsein und Bescheidenheit, welche dafür sorgen, dass eine Bindung besteht und ausgebaut wird. Damit wird die Substanz des Familienunternehmens über Generationen hinweg erhalten und das Vermögen nicht verbraucht.

#### REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Welche Werte haben Ihnen Ihre Eltern im Hinblick auf das Unternehmen und Ihr Familienleben mitgegeben?
- ➔ Inwiefern haben diese Werte das Familienunternehmen geprägt?
- ➔ Welche dieser Werte gehen auf Ihre Großeltern (und weitere Generationen davor) zurück?
- ➔ Welche der Werte sind Ihnen weniger wichtig und welche darüber hinaus – im Hinblick auf das Unternehmen und Ihre (eigene oder zukünftige) Familie?
- ➔ Welche Geschichten kennen Sie aus Ihrer Unternehmerfamilie bzw. aus Ihrem Familienunternehmen, die Werte thematisieren? Welche Werte sind das?
- ➔ Wie heißt Ihrer Ansicht nach das Narrativ Ihrer Familie bzw. Ihres Unternehmens hinsichtlich der Werte?

## 2. Autonomie: „Behalte die Zügel in der Hand.“

*„Es steht in alten Aufzeichnungen, mit welcher Erleichterung man an Fremde verkaufte Anteile wieder erwerben konnte und diese familienexternen Mitgesellschafter nicht mehr hatte, und von da an dann sich grundsätzlich entschied, unabhängig vom fremden Kapital zu bleiben. Und das ist ein zentraler Punkt für unsere Vorfahren gewesen, der für uns heute nach wie vor so extrem relevant ist, dass wir eben wirklich unabhängig bleiben, keine externen Anteilseigner mit reinbekommen.“*

Erfahrungen mit Krisen innerhalb des Gesellschafterkreises führen immer wieder dazu, die Hand-

lungsspielräume über die Zeit hinweg zu sichern. Unternehmerfamilien können dann unabhängig von fremden Einflüssen bleiben, wenn sie die eigenen unternehmerischen Ziele aus Eigenkapital realisieren und sie keine ihrer Gesellschafteranteile verkaufen müssen.

So betonten alle von uns untersuchten Unternehmen, dass zumindest die Familienmehrheit bei den Eigentumsanteilen gesichert sein muss, um Entscheidungen der Familie notfalls auch gegen Fremdgesellschafterinnen bzw. -gesellschafter durchsetzen zu können. Von dieser Selbstbestimmtheit wird oft mit Stolz erzählt, häufig anhand von Beispielen, dass diese Eigenständigkeit zwar temporär aufgegeben werden musste, aber seither wiederhergestellt werden konnte. Die Wahrung der autonomen Entscheidungsfähigkeit wird somit als äußerst wichtig für die eigene Krisenfestigkeit bewertet.

### REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Wie hoch ist in Ihrem Familienunternehmen der Prozentsatz an Gesellschafter- und Eigentumsanteilen in Familienhand?
- ➔ Inwiefern spielt (monetäre sowie strukturelle) Unabhängigkeit von Externen in Ihrem Familienunternehmen eine Rolle?
- ➔ Inwiefern sind Unabhängigkeit und Abhängigkeiten Thema bei Zusammenkünften sowie im Kontext von spezifischen Herausforderungen und Problemen?
- ➔ Welche Geschichten gibt es in Ihrer Unternehmerfamilie, die die Unabhängigkeit bzw. Autonomie Ihrer Familie und Ihres Unternehmens betonen? Aus welchen Anlässen heraus sind diese Narrative entstanden?
- ➔ Wie würden Sie das Narrativ Ihrer Familie bzw. Ihres Unternehmens bezeichnen, wenn es um Autonomie und Unabhängigkeit geht?

### 3. Durchhaltepräferenz: „Wir schaffen das.“

*„Wer über 300 Jahre alle Widrigkeiten gemanagt hat, der muss jetzt nicht Sorge haben, dass irgendwelche zufällig erscheinenden politischen oder sonstigen Ereignisse große Probleme aufwerfen. Krisen sind für uns Herausforderungen, an denen wir wachsen.“*

Allein die Tatsache, dass die befragten Unternehmen so lange durchgehalten haben, macht die Familien offenbar sehr optimistisch und gelassen in ihrer Haltung, dass auch aktuelle und kommende Krisen bewältigt werden können. Neben dieser selbstbestärkenden Funktion besteht ein weiterer gemeinsamer Nenner der interviewten Unternehmerfamilien darin, dass der Fokus durchweg auf die positiven Aspekte vergangener Krisen gelegt wird

und die Dramatik der Krisen häufig nicht (mehr) zur Sprache kommt.

Das tonangebende Narrativ, „Krisen als Chance“ zu verstehen, kann mit der Annahme einhergehen, dass die Bereitschaft und die Fähigkeit eines Unternehmens, aus Krisen zu lernen, die Widerstandskraft fördern. Besonders wenn bereits in der Anfangsphase des Unternehmens Narrationen, also konkrete Geschichten, vom erfolgreichen Durchhalten stehen, könnte dies ein Anker sein, auf den später immer wieder zugegriffen werden kann. Je älter das Unternehmen ist, desto stärker könnte sich eine Kombination aus Demut dem eigenen Alter gegenüber und Zuversicht hinsichtlich der Bewältigung kommender Krisen entwickeln. Deutlich wird in den meisten Interviews, dass überwundene Krisen, die das eigene Durchhaltevermögen belohnt haben, als Stärkungen bewertet werden, an denen die eigene Krisenbewältigungskompetenz wachsen konnte.

## REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Welche herausfordernden Situationen wurden in Ihrem Familienunternehmen in der Vergangenheit bereits gemeistert?
- ➔ Inwiefern, von wem und auf welche Art und Weise wird von diesen bewältigten Herausforderungen erzählt?
- ➔ Wie wird in Ihrer Unternehmerfamilie auf anstehende Herausforderungen wie Umgang mit Inflation, Energieknappheit oder Klimawandel etc. geblickt?
- ➔ Welche Geschichten werden in Ihrer Unternehmerfamilie über den Durchhaltewillen in schwierigen Zeiten erzählt? Welche Narrative erkennen Sie hinsichtlich des Durchhaltevermögens, die sich aus den konkreten Geschichten (Narrationen) ableiten lassen?
- ➔ Könnte es in Ihrer Unternehmerfamilie oder bezüglich Ihres Unternehmens sinnvoll sein, solche Narrative und Narrationen häufiger zu erzählen – wenn ja, wie und bei welchen Anlässen?

#### 4. Geschlossenheit: „Vorsicht ist besser als Nachsicht.“

Dieses Narrativ wurde nicht explizit durch Narrationen vermittelt, sondern eher implizit durch die Art und Weise, *welche* Geschichten und *wie* diese im Rahmen der Interviews des Forschungsprojekts von den Interviewpartnerinnen und -partnern präsentiert wurden. Diese waren darauf bedacht, die Balance von zu großer Offenheit und rigider Verschlossenheit in einer für sie passenden Weise zu halten. Dies erkannten wir etwa daran, dass auch bei expliziten Nachfragen Fehlentscheidungen, Konflikte und Scheitern kaum thematisiert wurden.

Mit Bezug auf das Selbstverständnis und die Haltung von Unternehmerfamilien wird versucht, in der Öffentlichkeit makellos aufzutreten. Daher scheint es für sie funktional zu sein, sich auf Erfolgsgeschichten zu konzentrieren und diese weiterzuerzählen. In diesen Narrationen kommen zwar auch schwierige und belastende Themen vor, aber eben vor allem solche, die erfolgreich bearbeitet, bewältigt oder gelöst werden konnten.

In Unternehmerfamilien gibt es auch tabuisierte Themen, also Geschichten, die zwar bekannt sind, aber bewusst verschwiegen werden und so in den Hintergrund des geschichtenbasierten Gedächtnisses rücken.<sup>11</sup> Narrationen dagegen, die ständig wiederholt und aktualisiert werden, werden dominant und nehmen maßgeblichen Einfluss auf zukünftige Entscheidungen.<sup>12</sup>

Diese selektive Auswahl beim Erzählen von Geschichten entspricht der obengenannten *lösungsorientierten* Perspektive, derzufolge es stärkend wirkt, wenn die eigene Geschichte in selektiver Weise erzählt wird. Wenn jedoch ausgeblendete Ereignisse, aus welchen Gründen auch immer, Konflikte und Probleme herausfordern, ist spätestens dann der Zeitpunkt gekommen, sich diesen konstruktiv zu widmen und sie nicht weiter auszublenden. Ein Beispiel dafür ist die Bearbeitung unternehmerischer oder familiärer Schuld in der Zeit des Nationalsozialismus. Diesbezüglich stellt sich die Frage, wie es Unternehmerfamilien gelingt, etwaige Mitverantwortung, etwa bei der Kriegsvorbereitung und -führung oder der Beschäftigung von Zwangsarbeitern, nicht zu tabuisieren, sondern in passender Weise zu thematisieren.

#### REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Welche Themen rund um das Familienunternehmen und seine Geschichte werden in Ihrer Unternehmerfamilie nicht thematisiert?
- ➔ Inwiefern gibt es (ggf. unausgesprochene) Regeln dafür, was in der Öffentlichkeit erzählt werden darf und was nicht?
- ➔ Wie wird mit belastenden Themen aus der Vergangenheit des Familienunternehmens (z. B. Schuld in der Zeit des Nationalsozialismus) umgegangen?
- ➔ Welche Geschichten aus Ihrer Unternehmerfamilie kennen Sie zwar, möchten diese aber lieber nicht weitererzählen? Was sind das für Geschichten? Was hindert Sie daran, anderen davon zu erzählen?
- ➔ Wenn Sie Geschichten aus Ihrer Unternehmerfamilie kennen, die Sie eher nicht weitererzählen wollen: Könnten Sie Möglichkeiten finden, aus diesen Geschichten Narrative zu machen, die lehrreich sind und dann auch weitererzählt werden können?

<sup>11</sup> Hierzu Rösen (2021).

<sup>12</sup> Vgl. von Schlippe (2007), S. 34.

## 3.2 | KATEGORIE FAMILIARITÄT

Unter dieser Kategorie werden Narrative zusammengefasst, die sich auf die familiären Beziehungen fokussieren. Im Detail geht es um den Zusammenhalt der wachsenden Unternehmerfamilie, die Etablierung eines eher klassischen Familienverständnisses, das familiäre Eigentum in Treuhänderschaft und die Unterordnung familiärer Zugehörigkeit zugunsten der Qualifikation bei operativer Nachfolge.

### 5. Zusammenhalt: „Gemeinsam sind wir stark.“

„Im 19. Jahrhundert gab es einen Streit zwischen zwei Brüdern, die beide sehr große Unternehmensanteile hatten. Der eine hatte Führungsanspruch und der andere hatte die Führung bekommen. Das führte zu Familientrennungen mit der Errichtung einer Mauer zwischen den Grundstücken und dem Abbruch einer Brücke

*zwischen den beiden Grundstücken. Damit hatte das plastische Formen angenommen. Aber es war vollkommen klar, dass das nicht lange dauern durfte. Beiden war klar: ‚Wenn wir als Firma weiter existieren wollen, dann müssen wir uns zusammenraufen.‘ Ich glaube, das ist so eine Erzählung, die als Orientierung noch in den Hinterköpfen vieler älterer Gesellschafter ist.“*

Eine Möglichkeit, Zusammenhalt implizit zu stärken, besteht in Geschichten, in denen es genau darum geht: um Zusammenhalt. Mit dieser Narration wird vermittelt, dass dem Unternehmen zuliebe auch drastische persönliche Auseinandersetzungen beizulegen sind. Soziale Konflikte können zwar extreme Formen annehmen, etwa die des Beziehungsabbruchs (in dem Zitat symbolisiert durch den tatsächlichen Abriss einer Brücke zwischen zwei Grundstücken). Aber dabei darf nicht stehen geblieben werden. Das Unternehmen muss als gemeinsamer Fokus im Blick bleiben, so dass darüber eine erneute Annäherung erfolgen kann. Die unternehmerische Existenz, der Erhalt des Familienunternehmens, setzt, so wird es in den Narrationen vermittelt, den familiären Zusammenhalt voraus.

## REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Wie wichtig ist in Ihrer Unternehmerfamilie Zusammenhalt auf einer Skala von 0 (gar nicht) bis 10 (sehr)?
- ➔ Woran machen Sie das fest? Was bräuchte es, um einen höheren Wert zu erreichen, und was würde dazu führen, dass Sie einen niedrigeren Wert nennen?
- ➔ Welche (ggf. unausgesprochenen) „No-Gos“ gibt es und welche Situationen, in denen der Zusammenhalt ins Wanken kam?
- ➔ Welche konkreten Narrationen, also Geschichten, kennen Sie aus Ihrer Unternehmerfamilie, in denen Zusammenhalt bzw. damit verwandte Themen beschrieben werden?
- ➔ Welches Narrativ über den Zusammenhalt würden Sie angesichts der entsprechenden Erfahrungen in Ihrer eigenen Unternehmerfamilie formulieren?

## 6. Familienkonservativismus: „Wir sind eine traditionelle Familie.“

*„Hinter jedem erfolgreichen Unternehmer steht auch immer eine starke Frau. Die Ehefrauen sind die großen Unterstützerinnen im Hintergrund und wussten oft, welche Strippen zu ziehen sind. So wird bei uns zudem immer gesagt, dass es drei wichtige Dinge gibt: den richtigen Beruf, die richtige Frau und dann die Kinder.“*

Diese (möglicherweise erschreckend) traditionell, klassisch und konservativ wirkenden Familien- und Geschlechterbilder in den von uns untersuchten Unternehmen erscheinen doch recht typisch für langlebige Unternehmerfamilien. Dies soll hier nicht normativ, sondern rein funktional betrachtet werden. Da alte Unternehmerfamilien aufgrund ihrer Verbundenheit mit einem traditionsreichen Unternehmen historisch viel stärker gebunden sind als „normale“ Familien, tragen sie auch Traditionen ausgeprägter fort als Familien gemeinhin. Damit geben sie sich offenbar soziale Sicherheit und sorgen dafür, dass bestenfalls alle Familienmitglieder

in ihren jeweiligen unterschiedlichen Rollen anerkannt und einbezogen werden. Es muss weniger ausgehandelt werden, weil bereits feststeht, wer welche Rollen innehat und wie diese auszufüllen sind.

Als Teil der Mutterrolle werden beispielsweise streitschlichtende Fähigkeiten erwähnt sowie das Wissen darum, „welche Strippen zu ziehen sind“, damit Konflikte, beispielsweise um Nachfolgefragen, geregelt werden können. Zugleich sind Unternehmerfamilien gegenüber der Gesellschaft stärker abgeschottet als Normalfamilien. Die in der Soziologie spätestens seit den 1980er Jahren beschriebenen Phänomene der Pluralisierung von Lebenswelten und der Individualisierung von Biografien scheinen hier bisher weniger stark transformierend zu wirken.<sup>13</sup> Demgegenüber werden tradierte gesellschaftliche Normen gepflegt. Das klassische Familienbild wird als Erfolgsgarant bewertet.

### REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Welche Rolle spielen Tradition und eine klassische Rollenverteilung in ihrer (Unternehmer-)Familien-geschichte?
- ➔ Welche Rollen hatten die Männer und Frauen bisheriger Generationen inne? Welche (auch inoffiziellen und unausgesprochenen) Aufgaben gingen damit einher und inwiefern haben diese zur Stabilität oder Instabilität des Familienunternehmens beigetragen?
- ➔ Gab es Brüche mit klassischen Rollenbildern und Familienformen (Alleinerziehende, Patchwork, homosexuelle Paare, uneheliche Kinder, Adoption etc.) und falls ja, welche?
- ➔ Welche Geschichten werden in Ihrer Unternehmerfamilien über die Rollen von Frauen und Männer in Ihrer Familie bzw. Ihrem Unternehmen erzählt?
- ➔ Wie würden Sie das Narrativ benennen, das in Ihrer Unternehmerfamilie bzw. in Ihrem Unternehmen über das Familienbild und die Geschlechterrollen dominant ist?
- ➔ Wollen Sie diese Narrationen und Narrative weiter erzählen oder möchten Sie Veränderungen anregen bzw. einführen?

<sup>13</sup> Siehe grundsätzlich zum soziologischen Blick auf solche gesellschaftlichen Phänomene hinsichtlich Unternehmerfamilien: Kleve & Köllner (2019).

## 7. Treuhänderschaft: „Das Unternehmen ist ein Geschenk auf Zeit.“

*„Als der Großvater nach fünf Jahren in die zerstörte Stadt zurückkam, war diese nicht nur physisch zerstört, sondern es gab keinen funktionierenden Markt mehr. Die Banken haben in der Zeit eigentlich nur mit Kredit- und mit Spar-, also Filialgeschäft verdient. Da hat glücklicherweise unser Großvater erkannt, dass das kein Geschäft ist für so ein kleines Unternehmen, eben weil man die Risiken nicht streuen kann. So hat er viele Jahre ausgesessen, bis es wieder einen funktionierenden Kapitalmarkt gab. So hat sich gezeigt, dass wir langfristig orientiert sind, eine vorsichtige Risikopolitik betreiben, letztlich, um das Haus für die nächsten Generationen der Familie zu erhalten.“*

Mit unterschiedlichen Geschichten wird eine zentrale Intention von Unternehmerfamilien veranschaulicht: die transgenerationale Weitergabe des Unternehmens. Dies setzt zuallererst den Willen

voraus, die Nachfolge zu realisieren – und zwar auch dann, wenn die gesellschaftlichen, etwa politischen und rechtlichen, oder vor allem die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen dem gerade entgegenstehen. Der Verkauf des Unternehmens ist dann die letzte aller Optionen, eher wird auf Zeiten gewartet, in denen es wieder besser laufen wird. Dafür ist in Krisen, die auch mehrere Jahre oder gar Jahrzehnte andauern können, ein langer Atem erforderlich. Nicht immer weiteres Wachstum, sondern nötigenfalls schrumpfendes Konsolidieren könnte eine vorübergehende Option sein.

Eine treuhänderische Unternehmensführung und Gesellschaftermentalität zeigt sich anhand von Aspekten wie Bescheidenheit, der Identifikation mit Unternehmen und Familie, der Sicherstellung von Kontinuität durch Risikoaversion sowie der Verantwortungsübernahme für nachfolgende Generationen. In einer der befragten Unternehmerfamilien wird diese Haltung mit dem folgenden Satz auf den Punkt gebracht: „Das Unternehmen ist ein Geschenk auf Zeit.“ In dieser Aussage spiegelt sich auch die Notwendigkeit wider, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und Verantwortung zu übernehmen.

### REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Wie wichtig ist Ihnen und der vorherigen Generation die familiäre Weitergabe des Unternehmens auf einer Skala von 0 (gar nicht) bis 10 (sehr)? Woran machen Sie das fest?
- ➔ Welche Erzählungen kennen Sie, die sich auf die Relevanz der transgenerationalen Weitergabe und langfristigen Planung beziehen?
- ➔ Inwiefern wurden und werden in Ihrem Familienunternehmen Einschränkungen in Kauf genommen, um langfristige Ziele zu verfolgen?
- ➔ Welche Geschichten kennen Sie aus Ihrer Unternehmerfamilie, die auf das Thema der Treuhänderschaft, dass also Ihr Unternehmen „ein Geschenk auf Zeit ist“, fokussieren?
- ➔ Wie würden Sie das vorherrschende Narrativ Ihrer Familie bzw. Ihres Unternehmens hinsichtlich der Weitergabe des Unternehmens an die nächsten Generationen benennen?

## 8. Nachfolge: „Qualifikation steht an oberster Stelle.“

„Ich weiß noch, als ich 15 Jahre alt war, da habe ich mit meinem Vater fast eine ganze Flasche Whisky am Heiligabend, als der Rest der Familie im Bett war, getilgt. Wir hatten auf einen Zettel den Plan geschrieben, wie wir die Nachfolge gestalten wollten. Erst einmal ein paar Jahre woanders hin und studieren, dann Erfahrungen sammeln, erst dann ins Unternehmen. Das war für meinen Vater sehr wichtig: Jeder aus der Familie kann im Grunde einen Posten im Unternehmen bekommen, aber erst über den Umweg, dass er irgendwo anders seine Sporen verdient hat und zeigen konnte, dass er mindestens so qualifiziert ist wie externe Bewerber, sonst wird es kein Familienmitglied in der Firma geben. Also, das ist eine Lehre, die wir sicher ganz eisern durchhalten.“

Das klassische Vorurteil, dass die Familienmitglieder auch dann im Unternehmen arbeiten können, wenn sie schlechter als externe Bewerberinnen

bzw. Bewerber qualifiziert sind, dass ihre Hauptqualifikation also ihre Herkunft ist, wurde in den uns präsentierten Geschichten deutlich dementiert.

Fachliche Qualifikation ist somit wichtiger, als Mitglied der Familie zu sein. Wenn es keinen passenden Kandidaten aus der Unternehmerfamilie gibt, der eine operative Tätigkeit in qualifizierter Weise ausfüllen kann, wird eine externe Lösung gesucht. Die von uns interviewten Unternehmerfamilien legen sehr viel Wert auf Ausbildung des Nachwuchses, ermöglichen diesem die bestmögliche schulische, akademische und berufliche Qualifikation. Darüber hinaus wurde der Aspekt der „Freiwilligkeit“ betont, damit die Nachfolge nicht als Bürde oder Pflicht empfunden wird, sondern man sich frei dafür oder dagegen entscheiden darf.

### REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Welche Rolle spielen schulische, akademische und berufliche Qualifikationen für eine operative Tätigkeit in Ihrem Familienunternehmen?
- ➔ Inwiefern gibt es in Ihrem Familienunternehmen Qualifikationsvorgaben im Hinblick auf die Möglichkeit einer Nachfolge?
- ➔ Wie war das in der Vergangenheit? Falls es Veränderungen gab, was war der Auslöser für ebendiese und wie wird davon erzählt?
- ➔ Welche Geschichten werden in Ihrer Unternehmerfamilie bezüglich der Nachfolge in operativen Positionen des Unternehmens erzählt?
- ➔ Wie würden Sie Ihr Narrativ zur Nachfolgefrage bzw. zum Verhältnis von familiärer Herkunft sowie fachlicher Qualifikation benennen?

### 3.3 | KATEGORIE UNTERNEHMERTUM

Unter dem Stichwort Unternehmertum werden die Narrative zusammengefasst, die zentrale unternehmerische Perspektiven und Ausrichtungen hervorheben. Hier werden Geschichten präsentiert, die die Sicherung des Unternehmens angesichts unerwarteter Ereignisse betonen und die Fähigkeit der Unternehmerfamilie, darauf angemessen zu reagieren. Es geht somit um Unternehmenspriorität, Flexibilität, Innovation und letztendlich auch um Glück.

#### 9. Unternehmenspriorität: „Der Fortbestand des Unternehmens hat oberste Priorität.“

„Also ich hätte mir als Kind manchmal gewünscht, ich hätte die gleiche Wertschätzung wie jetzt irgendein Kunde bekommen. Bei uns stand das Familienleben immer an zweiter Stelle.“

In diesem Zitat wird der Preis deutlich, den Unternehmerfamilien für den Erfolg ihres Unternehmertums oft zahlen: Ihr privates hat sich dem geschäftlichen Leben unterzuordnen. Diese auch als *Business-first*-Strategie bezeichnete Perspektive wird in unterschiedlichen Narrationen regelmäßig veranschaulicht.

Studien zur Langlebigkeit von Familienunternehmen zeigen, dass sich die beschriebene *Business-first*-Strategie innerhalb der Unternehmerfamilie im Hinblick auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens bewährt hat.<sup>14</sup> Dass der Preis dieser Strategie jedoch auch hoch sein kann, belegt die oben zitierte Aussage. So kann es durchaus sein, dass die Bedürfnisse der Kinder oder Ehepartner hintangestellt werden, was durchaus die persönliche oder familiäre Resilienz einschränken kann. Von einer Familie wurde uns vermittelt, dass diese eine *Sowohl-als-auch*-Strategie versucht, um das Unternehmen und die Familie gleichermaßen zu achten. Dies bedeutet also, immer wieder für Ausgleich zu sorgen, falls der eine Kontext eine Zeitlang prioritär gesetzt werden musste. Dennoch scheint die Bereitschaft, für erfolgreiches Familienunternehmertum persönliche Opfer zu bringen, nicht unüblich zu sein.

#### REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Wann ist Ihnen in Ihrer Kindheit zum ersten Mal bewusst geworden, dass es ein Familienunternehmen gibt bzw. dass Sie in einer Unternehmerfamilie leben? Oder wann ist Ihnen beim Kennenlernen Ihres Partners/Ihrer Partnerin zum ersten Mal bewusstgeworden, dass Sie als Partner oder Partnerin in eine Unternehmerfamilie eintreten, vielleicht einheiraten werden? Woran haben Sie das gemerkt?
- ➔ Inwiefern ist es mit positiven und/oder negativen Gefühlen verbunden, wenn Sie an das Familienunternehmen bzw. Ihre Unternehmerfamilie denken?
- ➔ Welche Situationen gab es, in denen Ihr Wohl dem des Unternehmens gegenüberstand (z. B. eine gesundheitliche Notsituation vs. eine Krise des Unternehmens)? Wie wurde damit umgegangen und wie wurde darüber gesprochen?
- ➔ Welche konkreten Geschichten fallen Ihnen zum Thema des hierarchischen Präferenzverhältnisses zwischen Unternehmen und Familie ein oder werden in Ihrer Unternehmerfamilie immer wieder erzählt?
- ➔ Wie würden Sie das bestimmende Narrativ in Ihrer Unternehmerfamilie über das Verhältnis von Unternehmen und Familien benennen?

<sup>14</sup> Hierzu Simon, Wimmer & Groth (2005).

**10. Flexibilität:****„Wir gehen auch unkonventionelle Wege.“**

*„In den 1960er und 1970er Jahren, also nach dem Wirtschaftswunder, als die Zeiten schwieriger wurden, z. B. die Ölkrisen kamen, da war das Unternehmen so groß, dass die Liquidität fehlte, um defizitäre Geschäftsbereiche zu schließen. Das hat also dann alles nicht funktioniert und ich glaube, dass mein Vater durchaus das erkannt hat und auch auf meinen Großvater versucht hatte einzuwirken, schon mit Beginn Mitte der 60er Jahre, und ihm gesagt hat: ‚Komm, lass uns aus den Bereichen rausgehen, lass uns dahin gehen, wo wir wettbewerbsfähig sind.‘ Das hat aber nicht funktioniert. Der Großvater hat sich davon nicht trennen können. Das führte letzten Endes dazu, dass das Unternehmen zum Großteil verkauft werden musste, weil es einfach keine Alternative gab.“*

Diese Geschichte wurde als abschreckendes Beispiel dafür erzählt, was passieren kann, wenn die notwendige Flexibilität und Anpassungsfähigkeit nicht vorhanden ist. Das Unternehmen der betreffenden Familie musste zum großen Teil verkauft werden, weil man zu lange damit gewartet hatte, die wirtschaftlich unprofitablen Unternehmensteile rechtzeitig zu schließen bzw. sich auf die Bereiche zu konzentrieren, die in Zukunft erfolgreich laufen würden. Zum erfolgreichen Familienunternehmertum gehört, dies ist eine Essenz dieser Narration, auch das rechtzeitige Loslassenkönnen.

In diesem Zusammenhang wurde im Interview vermittelt, dass es vor allem darum geht, der Zeit immer einen Schritt voraus zu sein. Flexibilität und Wachsamkeit sind somit für die Anpassungsfähigkeit der Organisation an sich wandelnde Gegebenheiten und für zukünftiges Unternehmertum unerlässlich.<sup>15</sup> Aus heutiger Sicht können diese Narrative zusätzlich als Zeichen für Modernität und Vorausschau verstanden werden.

**REFLEXIONSFRAGEN**

- ➔ Welche Erfolgsgeschichten in Bezug auf Ihr Familienunternehmen kennen Sie, in denen es darum geht, dass auf ungewöhnliche Art und Weise Probleme gelöst und Krisen gemeistert wurden?
- ➔ Inwiefern haben sich in Ihrem Familienunternehmen in der Vergangenheit Probleme oder gar die Gefährdung des Unternehmens aufgrund mangelnder Flexibilität ergeben?
- ➔ Inwiefern und von wem wird oder würde ein antizipierter Mangel an Flexibilität in Ihrem Familienunternehmen thematisiert werden?
- ➔ Welche Geschichten bezüglich „unkonventioneller Wege“, die Sie als Unternehmen bzw. Familie gehen, möchten Sie gerne weiter erzählen? Wer sollte vor allem davon erfahren?
- ➔ Wie würden Sie Ihr stärkendes Narrativ zum Aspekt Flexibilität bezeichnen?

<sup>15</sup> Vgl. Bauweraerts (2016).

## 11. Innovation: „Mit Cleverness meistern wir jede Krise.“

„Im 18. Jahrhundert hat ein Vorfahre von uns ein Patent für Webstühle geklaut, um sodann ein paar Hundert Stück nachbauen lassen. Er gilt als besonders clever. Denn er hat diese den Bauern in die Stube gestellt, weil die im Winter keine Landwirtschaft betreiben konnten. Diese haben dann Tuch gewoben, das er ihnen abgekauft hat, um es weiterzuverarbeiten und [...] zu verkaufen. Dieser Ahne von uns hat deshalb einen solchen Stellenwert, weil er etwas Besonderes gemacht hat, was sowohl dem Unternehmen als auch der Gemeinschaft etwas gebracht hat.“

Erfolgreiches Unternehmertum in Familienunternehmen hat sehr oft mit Cleverness zu tun. So wurde uns, wie in dem genannten Zitat, mehrfach erzählt, dass innovatives Denken und Tun manchmal nur durch nicht-konformes Verhalten realisierbar seien.

Der Ausgangspunkt dieser Geschichte ist, dass der Vorfahre ein Patent „geklaut“ hat. Diesen Diebstahl habe er dann jedoch so genutzt, dass andere davon profitieren konnten. Unkonventionelle Wege zu gehen, die dem Eigen- und Fremdnutz dienen, können somit wichtig für Innovationen und langfristigen Erfolg des Familienunternehmens sein. In diesem Zusammenhang wird auch die persönliche Konstitution, hier bezeichnet als Unternehmergeist, als Erfolgsfaktor genannt, mit dem bestimmte Eigenschaften einhergehen, wie beispielsweise die Erneuerungsfähigkeit oder der Glaube an die eigene Kraft.<sup>16</sup>

### REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Welche Rolle spielen Kreativität, neue Ideen, Innovationen und Cleverness in Ihrem Familienunternehmen?
- ➔ Welche Geschichten rund um diese Kompetenzen kennen Sie?
- ➔ Wie gestaltet sich in Ihrem Familienunternehmen das Verhältnis von Tradition und Innovation?
- ➔ Was denken Sie, welche Art von Cleverness Ihre Unternehmerfamilie besonders auszeichnet, und in welchen Geschichten wird genau davon berichtet?
- ➔ Wie würden Sie Ihr Narrativ, das sowohl Ihre Familie als auch Ihr Unternehmen in diesem Zusammenhang prägt, benennen?

<sup>16</sup> Vgl. Bauweraerts (2016).

**12. Glück:**

**„Zum Erfolg gehört immer auch eine gewisse Portion Glück.“**

*„Es gab immer wieder Bauchentscheidungen und es war viel Glück dabei, sogar biologisches Glück, dass man Leute hat, die das Unternehmen weiterführen können und sich auch für dieses interessieren und entsprechende Kenntnisse hierfür haben oder erwerben. Wir haben zur richtigen Zeit die passenden Leute gefunden, übergangsweise auch familienfremde Geschäftsführer eingesetzt. Manchmal steht infrage, ob man Glück gehabt hat oder einfach nur kein Pech. Was diese Frage mit der Langlebigkeit zu tun hat, muss wohl immer ein bisschen offenbleiben.“*

Die befragten Unternehmerfamilien erzählen mit ihren Geschichten auch Ereignisse, die sie als „glückliche Fügungen“ und als „Glück der Tüchti-

gen“ bewerten. Somit wird der eigene Einfluss relativiert und es werden Dynamiken in den Blick genommen, die der Familie und dem Unternehmen zugespielt haben. Das Überleben im Kontext großer Einschnitte wie Kriege und Revolutionen habe auch Glück erfordert. In einem Unternehmen hat sich der Begriff „biologisches Glück“ etabliert, weil es immer Nachfolger/innen gab, die das Unternehmen weiterführen konnten, sich für dieses interessieren und entsprechende Kenntnisse erwerben.

Eine besondere Fähigkeit von Unternehmerfamilien besteht offenbar darin, solche Ereignisse zu erkennen und als unternehmerische Gelegenheiten zu nutzen. So kann mit Blick auf Unternehmen und Familie das Richtige in dem jeweiligen Moment getan werden. Auch das zitierte Glücksnarrativ wurde uns so erzählt, dass daraus Demut und Dankbarkeit dem nicht Beeinflussbaren gegenüber aufschienen. Auch dies ist schließlich ein Narrativ, das mitunter religiös, etwa christlich, konnotiert wird, wonach die Fleißigen am Ende vom Schicksal belohnt werden.

## REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Inwiefern wird der Erfolg Ihres Familienunternehmens in Ihrer Unternehmerfamilie auf das Handeln einzelner Akteure und inwiefern auf Glück zurückgeführt?
- ➔ Wenn von „Glück“ gesprochen wird, wie wird dieses in Ihrer Unternehmerfamilie definiert und in welchen Kontexten wird der Glücksbegriff bzw. dieses Konzept verwendet?
- ➔ Welche Erzählungen dazu kennen Sie aus Ihrer Unternehmerfamilie?
- ➔ Welche Rolle spielen bei Ihnen die Werte der Dankbarkeit und Demut?
- ➔ Wie würden Sie das diesbezügliche Narrativ in Ihrer Unternehmerfamilie benennen, das Glück oder auch Dankbarkeit und Demut adressiert?

## 4 | FAZIT: ES IST NIE ZU SPÄT, EINE RESILIENTE UNTERNEHMERFAMILIE ZU SEIN.<sup>17</sup>

**M**ehrgenerationale Unternehmerfamilien haben bereits zahlreiche Krisen erlebt, die sie offenkundig bewältigt und gemeistert haben. Uns interessierte die Frage, was die Familien über die erfolgreiche Krisenbewältigung erzählen und wie sie diese Geschichten über ihre Resilienz weitergeben. Solche Sinn und Bedeutung gebenden Rahmen-erzählungen präsentieren wir mit diesem Praxisleitfaden, u. a. zur Anregung, damit Sie Ihre Unternehmerfamilie bzw. die Geschichten, die in dieser erzählt werden, reflektieren und vielleicht weiterentwickeln können. Deutlich wird in den herausgearbeiteten Narrativen und vielleicht auch in Ihrer Reflexion, dass Narrative die Identität der Unternehmerfamilie, die Verbundenheit mit dem Unternehmen, der Region, seinen Mitarbeitenden und Kundinnen und Kunden stärken sowie jeweils geteilte Wirklichkeiten erzeugen, die den konstruktiven Umgang mit den Erkenntnissen aus vergangenen Krisen unterstützen.

Mit diesen Narrativen liefern wir natürlich keine „Patentrezepte“ für Resilienz, sondern Erfahrungen erfolgreicher Familienunternehmen zur Krisenbewältigung, die mit ihren subjektiven Selbsterzählungen Optimismus konstruieren können. Sichtbar wird dabei, dass die Narrationen als stärkende Geschichten erlebt und weiter erzählt werden. Daraus lässt sich die These ableiten, dass diese Narrationen nicht nur in der Vergangenheit geholfen haben, Herausforderungen zu bewältigen, sondern dass sie auch die aktuelle und zukünftige Resilienz der Familien und der Unternehmen stärken können.

Zur Veranschaulichung dieser Zusammenhänge dient das Theoriemodell in Abbildung 3. Darin sind nicht nur die Narrative der Resilienz, sondern auch Narrative der Vulnerabilität, also des Scheiterns, dargestellt. Diese sollten vermieden werden, da Pessimismus die Zukunftsfähigkeit eher einschränken würde.

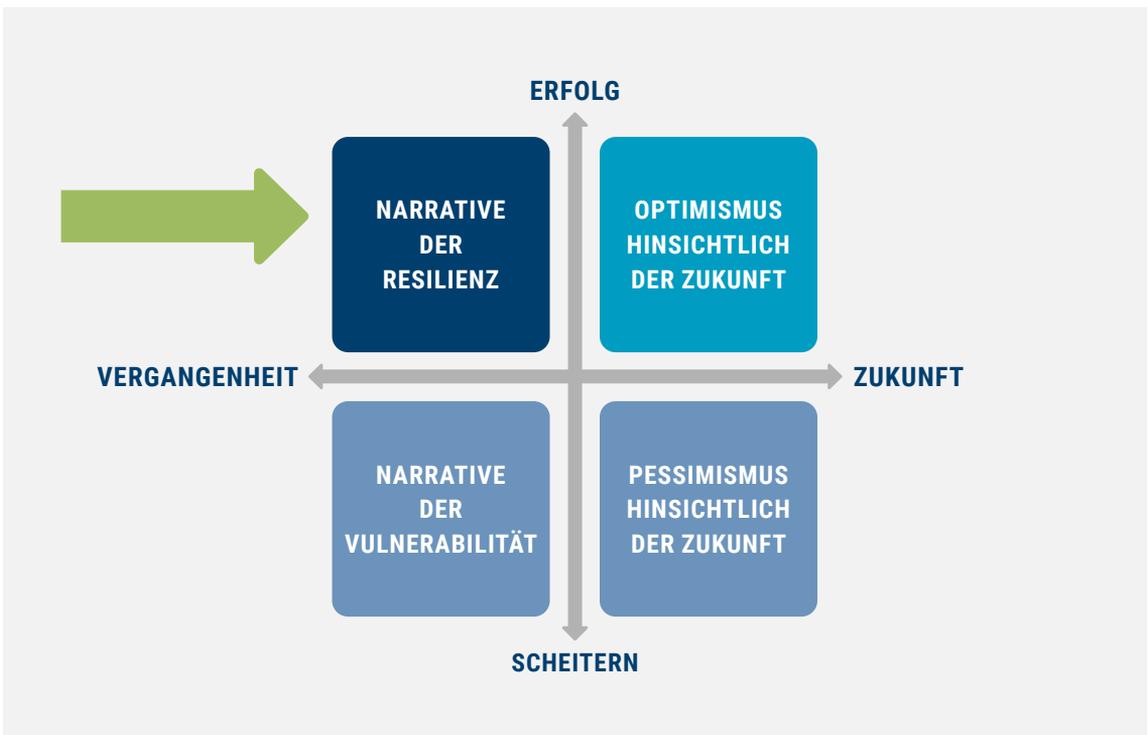


Abbildung 3: Theoriemodell der Resilienz-Narrative

<sup>17</sup> Inspiriert ist diese Überschrift von Furman (1999), der davon spricht, dass es „nie zu spät [ist], eine glückliche Kindheit zu haben“.

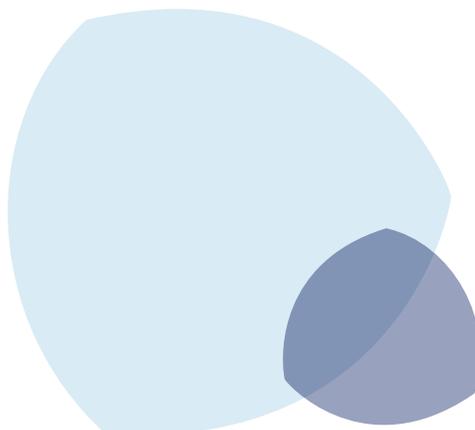
Wenn wir auf die Narrative der Resilienz schauen, die erfolgreich bewältigte Krisen der Vergangenheit in Erinnerung rufen, wirken diese kognitiv, emotional und aktional stärkend und zukunftsweisend. Die Kraft des Erzählens steckt somit in einer Weitergabe von erfolgreichen Geschichten und Resilienz-Narrativen, die Optimismus verbreiten. Gemäß der lösungsorientierten Perspektive in Beratung und Coaching sowie der positiven Psychologie kann eine selektive Bezugnahme auf die erfolgreiche Bewältigung vergangener Krisen sowie das immer wieder erneute Erzählen dieser Vorgänge die aktuellen Resilienz-Kräfte stützen, bewusster wahrnehmbar und somit auch für das Handeln zugänglicher machen.

Daraus kann man schließen, dass es nie zu spät ist, eine resiliente Unternehmerfamilie zu sein oder zu werden. Voraussetzung dafür ist, dass sich Familienmitglieder unterschiedlicher Generationen gemeinsam den gemeisterten Krisen zuwenden, sich darüber austauschen und insbesondere auf das fokussieren, was sie so „richtig“ gemacht haben, dass sie diese vergangenen Krisen erfolgreich bewältigen konnten.

Davon ausgehend wollen wir Ihnen abschließend noch einige Reflexionsfragen mit auf Ihre Wege geben, die das konstruktive und stärkende Weitergeben Ihrer Geschichten unterstützen können.

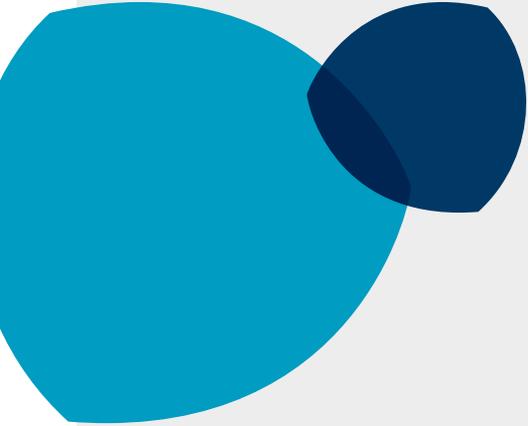
#### REFLEXIONSFRAGEN ZUR WEITERGABE VON GESCHICHTEN

- ➔ Welche besonderen Eigenschaften würden Sie benennen und beschreiben, die Ihre Familie und Ihr Unternehmen aus ihrer Erfolgsgeschichte entwickelt und ausgebaut haben?
- ➔ In welcher Weise stärken diese Eigenschaften Sie selbst für die Gegenwart und für die Zukunft?
- ➔ Zu welchen Gelegenheiten, in welcher Form und von wem wurden Ihnen die Erzählungen über die Krisen vermittelt? Werden Sie die Erzählungen an die nächste Generation weitergeben? Wenn ja, wie, an wen und wann?
- ➔ Welche Geschichten sind zwar im gegenwärtigen Familienkreis bekannt, werden aber in anderen Kontexten (dem Unternehmen oder der Öffentlichkeit) nicht weitererzählt und vielleicht gar gegenüber nachfolgenden Generationen tabuisiert?
- ➔ Welche Geschichten sollten bewusst weitererzählt werden, um eine resiliente Unternehmerfamilie zu bleiben?

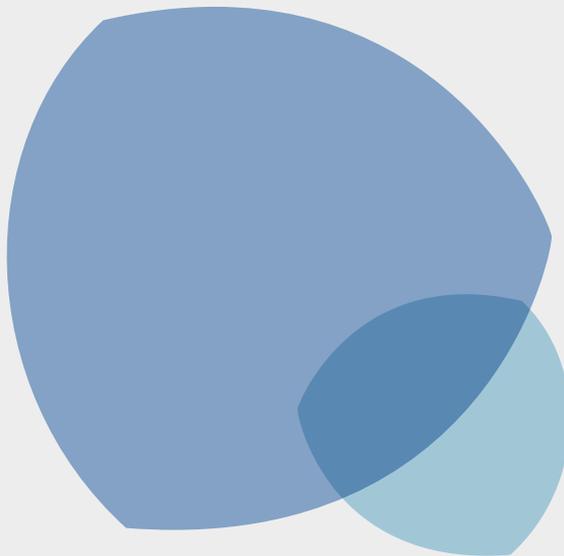


## 5 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

---

- 
- ➔ Bauweraerts, J. (2016): How do family firms manage risky situations? An organizational resilience perspective. In: *International Business Research*, 9, S. 846-860.
  - ➔ Burgstaller, S. (Hrsg.) (2015): *Lösungsfokus in Organisationen. Zukunftsorientiert beraten und führen*. Heidelberg: Carl-Auer.
  - ➔ Furman, B. (1999): *Es ist nie zu spät, eine glückliche Kindheit zu haben*. Dortmund: Borgmann.
  - ➔ Kleve, H. & Köllner, T. (2019): *Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven*. Wiesbaden: Springer.
  - ➔ Kleve, H.; Boyd, B.; Köllner, T. & Rüsen, T. A. (2022a): Überlebensnarrative im transgenerationalen Unternehmertum: Narrative und Narrationen in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. In: Jacob, P.; Borcsa, M.; Olthof, J. & Schlippe, A. v. (Hrsg.), *Narrative Praxis. Ein Handbuch für Beratung, Therapie und Coaching*. Göttingen: V&R, S. 349-359.
  - ➔ Kleve, H.; Nagel, L. & Köllner, T. (2022b): Narrative der Resilienz. Wie sich Unternehmerfamilien mit erzählten Erfolgsgeschichten stärken. In: *Familienunternehmen und Strategie* (5) 2022, S. 177-184.
  - ➔ Kleve, H.; Schneider, S. & Nagel, L. (2023): Wie Unternehmerfamilien ihre Langlebigkeit erzählen. Typische Narrative im transgenerationalen Unternehmertum. In: *Familiendynamik*, 1(48), S. 38-47.
  - ➔ Kundera, M. (1973): *Das Leben ist anderswo*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
  - ➔ Köllner, T.; Boyd, B.; Kleve, H. & Rüsen, T. A. (2023): Producing and Reproducing the Business Family Across Generations: The Importance of Narratives in German Business Families. In: Köllner, T. (Hrsg.), *Family Firms and Business Families in Cross-Cultural Perspective: Bringing Anthropology Back in*. Cham: Palgrave Macmillan, S. 58-80.
  - ➔ Labaki, R.; Bernhard, F. & Cailluet, L. (2019): The strategic use of historical narratives in the family business. In: Memili, E. & Dibrell, C. (Hrsg.), *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*. Cham: Palgrave Macmillan, S. 531-553.
  - ➔ Mangelsdorf, J. (2020): *Positive Psychologie im Coaching*. Wiesbaden: Springer.
  - ➔ Mey, G. (2000): Erzählungen in qualitativen Interviews: Konzepte, Probleme, soziale Konstruktionen. In: *Sozialer Sinn*, 1(1), S. 135-151.
  - ➔ Rüsen, T. A. (2021): Die letzten (noch unerforschten) Tabus der Unternehmerfamilie – Zur Wirksamkeit des AVS-Ansatzes in Theorie und Praxis. In: Rüsen, T. A. (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens. Festschrift für Arist von Schlippe*. Göttingen: V&R, S. 186-203.
  - ➔ Schlippe, A. v. (2007): Das Balancieren von Paradoxien in Familienunternehmen – Kultur mit Struktur versöhnen. In: Rausch, K. (Hrsg.), *Organisation gestalten – Mit Struktur vereinen*. Lengerich: Pabst, S. 109-127.

- ➔ Schneider, S. (2022): Resilienz narrative im transgenerationalen Unternehmertum. Erzählte Langlebigkeit der ältesten deutschen Familienunternehmen. Unveröffentlichte Masterarbeit, Universität Witten/Herdecke.
- ➔ Shazer, S. de & Dolan, Y. (2008): Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurztherapie heute. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Simon, F. B. (2017): Meine Psychose, mein Fahrrad und ich. Zur Selbstorganisation der Verrücktheit. Heidelberg: Carl-Auer (14. Aufl.).
- ➔ Simon, F. B.; Wimmer, R. & Groth, T. (2005): Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Welter-Enderlin, R. & Hildenbrand, B. (2016): Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. Heidelberg: Carl-Auer (5. Aufl.).
- ➔ Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview. In: Forum Qualitative Sozialforschung, 1(3), S. 115.



# KONTAKT

## HERAUSGEBER

**D**ie 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 rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

### **Prof. Dr. Tom A. Rösen**

Vorstand der WIFU-Stiftung  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail [tom.ruesen@wifu-stiftung.de](mailto:tom.ruesen@wifu-stiftung.de)  
Telefon: +49 2302 926 513

## AUTORINNEN UND AUTOREN



Heiko Kleve



Lina Nagel



Tobias Köllner



Britta Boyd

### **Prof. Dr. Heiko Kleve**

Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien  
Akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU)

### **Lina Nagel**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Promovendin am WIFU-Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien und Trainerin für Faires Streiten

### **PD Dr. Tobias Köllner**

Senior Research Fellow am Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien

### **Dr. Britta Boyd**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am WIFU-Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien. Als Senior Researcher leitet sie das Projekt „Narratives of Survival“

Für Fragen an die Autoren und weiteren Austausch stellt die WIFU-Stiftung gerne den Kontakt her. Alle Anfragen bitte per Mail an: [herausgeber@wifu.de](mailto:herausgeber@wifu.de)

**WWW.WIFU.DE**

# WIFU-PRAXISLEITFÄDEN



Neben unseren  
Praxisleitfäden stehen in der  
**WIFU Online-Bibliothek**

auch zahlreiche weitere  
Publikationen des  
WIFU zum kostenlosen  
Download bereit.



QR-CODE  
ZUR WIFU  
ONLINE-  
BIBLIOTHEK





Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail: [herausgeber@wifu.de](mailto:herausgeber@wifu.de)  
Telefon: +49 2302 926 513

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>

© 2023 · WIFU-Stiftung