



PRAXISLEITFADEN

ZUSAMMENHALT IN UNTERNEHMERFAMILIEN

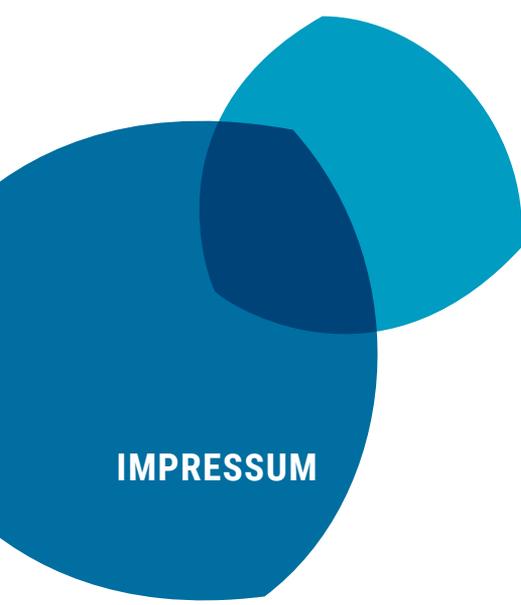
EINE VORAUSSETZUNG ZUR
SICHERUNG DES ÜBERLEBENS
VON FAMILIENUNTERNEHMEN

von
Torsten M. Pieper

Mit einem Vorwort von
Tom A. Rösen

Herausgeber





IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

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

Redaktion: Monika Nadler

Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

Titelfoto: iStock/rvimages

Foto S. 4: WIFU-Stiftung; **Foto S. 31:** Generation6
Family Enterprise Advisors

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 wurde. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt verzichten wir zugunsten eines ungestörten Leseflusses.

Dieser Praxisleitfaden beruht auf der 2007 an der European Business School (EBS) in Oestrich-Winkel vorgelegten Dissertation des Autors. Die Arbeit war von der EQUA-Stiftung unterstützt worden.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

März 2024

INHALT

Vorwort	4
1 Einleitung	5
1.1 Das Verhältnis von Zusammenhalt und Langlebigkeit.....	5
1.2 Zusammenhalt erfordert bewusstes Management.....	6
2 Dimensionen des Zusammenhalts	8
3 Mechanismen des Zusammenhalts	12
3.1 Die emotionale Bindung an die Familie	13
3.2 Die finanzielle Bindung an die Familie.....	14
3.3 Die finanzielle Bindung an das Unternehmen	15
3.4 Die emotionale Bindung an das Unternehmen	15
4 Der Motor des mehrdimensionalen Zusammenhalts	17
5 Die Wahl der geeigneten Mittel, um Zusammenhalt zu fördern	22
6 Möglichkeiten zur nachhaltigen Förderung des Familienzusammenhalts	24
7 Erkennen und Abbau von unterschiedlichen oder unklaren Einstellungen und Zielen	27
8 Fazit	28
9 Quellen und weiterführende Literatur	29
Kontakt	31

Unternehmerfamilien sind derzeit einer Vielzahl von Dynamiken ausgesetzt, die ihr Zusammenwirken und ihren Zusammenhalt als Eigentümergemeinschaft auf die (manchmal harte) Probe stellen. Da sind zum einen geopolitische und volkswirtschaftliche Entwicklungen, die in vielen Branchen das Krisenmanagement zum Normalzustand gemacht haben. Zum anderen sind es Veränderungen in der Unternehmerfamilie und im Gesellschafterkreis, die eine einst überschaubare eingeschworene Gemeinschaft in eine nur noch lose verbundene Gruppe transformieren.

Der Wandel auf Seiten der Unternehmerfamilien ist oft beschrieben worden und hier seien nur zwei Faktoren knapp erwähnt. Einer ist die abnehmende Bereitschaft der NextGen, eine operative Tätigkeit im Familienunternehmen auszuüben – zu verlockend sind die vielfältigen Alternativen, die sich dieser meist gut ausgebildeten und international vernetzten Generation bieten. Der zweite Faktor sind die durch egalitäre Vererbungsmuster größer und größer werdenden Gesellschafterkreise und die dadurch immer komplexer werdenden Strukturen. Wo ehemals die gemeinsame Arbeit *im* Familienunternehmen quasi automatisch zur Übernahme von Verantwortung geführt hat, ist es heute die Konstruktion einer gemeinsamen Perspektive, um (wenigstens noch) *am* Unternehmen und dessen Geschicken interessiert zu bleiben.

Der Übergang vom Mentalen Modell der operativ tätigen Familie zur aktiven Eigentümerfamilie setzt Zentrifugalkräfte frei und es ist die zentrale Aufgabe im Familienmanagement, diese Fliehkräfte zu beherrschen. Wer sich über einen längeren Zeitraum hinweg mit Aufstieg und Fall von Unternehmerfamilien befasst, der weiß, wie schnell die Lage für ein Familienunternehmen existenzbedrohend werden kann, wenn es nicht gelingt, ein Mindestmaß an Zusammenhalt in der Familie aufrechtzuerhalten. Die bloße ererbte Anteilseignerschaft jedenfalls gewährleistet nicht, dass strategische Entscheidungen stets zugunsten des Fortbestands des Unternehmens getroffen werden. Zu verlockend erscheint Einzelnen manchmal der Verkauf der Anteile – schüttelt man doch viele der vielleicht als



einengend empfundenen Familienbande ab und noch dazu kann man nach Belieben über seine Mittel verfügen.

Wie also lassen sich die Kohäsionskräfte in einer Unternehmerfamilie stärken? Wie Torsten Pieper in diesem Praxisleitfaden darstellt, bedarf es eines nüchternen Blicks auf das, was die Unternehmerfamilie zusammenhält sowie klar definierter Maßnahmen im Anschluss an diese Bestandsaufnahme. Der nüchterne Blick erkennt dann auch, dass es manchmal die finanziellen Interessen sind, die Zusammenhalt schaffen – nicht mehr als diese, aber auch nicht weniger. Dies zu verstehen und zu akzeptieren ist wichtig, denn auf Sympathien, emotionale Bindungen und Treuegefühle zu setzen, entspricht zwar der Logik von Familie, ist jedoch im Kontext von Eigentümerinteressen nicht nachhaltig belastbar. Das sich hier aufbauende paradoxe Spannungsfeld kann aber durch das Schaffen von Transparenz und Reflexionsräumen zu den Motiven des Zusammenhalts bearbeitet werden.

Es liegt ein großer praktischer Wert darin, die hier erläuterten Dimensionen des Zusammenhalts zu überdenken und in der Familie zu diskutieren. Dass es möglich ist, eine Unternehmerfamilie über Generationen hinweg zusammenzuhalten, beweisen viele Beispiele. Wie dies gelingen kann, dafür gibt dieser Praxisleitfaden wertvolle Hinweise und Anregungen.

Witten, Februar 2024

Tom A. Rösen

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung

1 | EINLEITUNG

Familienunternehmen sind schon häufig als „die Säulen des Wohlstands und des wirtschaftlichen Wachstums“ beschrieben worden. Und wie starke, festgefügte Säulen steuern Familien Kontinuität und langfristiges Denken zum Wirtschaftsleben bei. Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Turbulenzen oder gar von Rezessionen, von Kriegen oder Pandemien verhindern die besonderen Eigenschaften von Familienunternehmen, ausgeprägt und gefestigt in Form von generationsübergreifendem Denken und Kontinuität, dass sie in Panik geraten und allgemeiner Hysterie folgen. Familienunternehmen tragen also mit dieser für sie typischen Verhaltensweise erheblich zur Stabilisierung von Wirtschaft und Gesellschaft bei.¹

Familieneinfluss ist allerdings keineswegs per se immer und uneingeschränkt vorteilhaft für ein Unternehmen. Familien können zwar eine unvergleichlich wertvolle Ressource für ein Unternehmen sein. Der Einfluss der Familie kann sich allerdings auch in zerstörerische Energie verwandeln, die nicht zuletzt auch für die Leistungsfähigkeit und das Überleben des Unternehmens verheerend sein kann. Entscheidend für einen positiven Einfluss auf das Wohl des Unternehmens und das der Familie ist die Entwicklung von Zusammenhalt und Einheit in der Familie.

Die wertvollen Einblicke in die tatsächlichen Ausgestaltungen familiären Zusammenhalts in verschiedenen Dimensionen, die im Nachfolgenden nun dargestellt werden, sind der Offenheit von Mitgliedern einiger der ältesten und erfolgreichsten Unternehmerfamilien Deutschlands zu verdanken. Diese Persönlichkeiten stellten sich für Einzelinterviews beziehungsweise ein Gruppengespräch zur Verfügung.

1.1 | DAS VERHÄLTNISS VON ZUSAMMENHALT UND LANGLEBIGKEIT

Zusammenhalt lässt sich beschreiben als eine Einheit von Gefühlen und Zielen, die es einer Familie ermöglicht, in Harmonie auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten.² Wenn die Größe der

Familie (noch) relativ überschaubar ist, lässt sich Zusammenhalt ziemlich einfach bewerkstelligen, da Familienmitglieder in der Regel eng zusammenleben und eine gemeinsame Orientierung damit leichter herzustellen ist. Viele Familien wachsen jedoch im Laufe der Zeit exponentiell – von einigen wenigen Familienmitgliedern in der ersten auf Dutzende, oft sogar Hunderte in späteren Generationen. Unabhängig von der tatsächlichen Gruppengröße sind mit zunehmendem Familienwachstum mehr Anstrengungen erforderlich, um individuelle Werte und Ziele zu vereinen und aufeinander abzustimmen und damit die Verbindung der Familienmitglieder untereinander und mit dem Unternehmen aufrechtzuerhalten.

Wenn es Familieneigentümern an Zusammenhalt mangelt, wird es mit der Zeit immer schwieriger, gemeinsam Entscheidungen zu treffen. Familienzusammenhalt ist ein wirksamer Schutz vor schädlichen Konflikten: Wenn das Wohl der Gruppe wichtiger ist als individuelle Interessen, ist es weniger wahrscheinlich, dass Konflikte eskalieren.³ Eine einträchtig zusammenhaltende Familie wird ihr Unternehmen in Krisenzeiten oder bei unterdurchschnittlicher wirtschaftlicher Performance weitaus mehr unterstützen und ihm weniger finanzielle Ressourcen entziehen. Eine Familie, die zusammenhält, wird Zeiten der Nachfolge vermutlich unversehrt überstehen als eine Familie, die sich uneins ist und keine klare und gemeinsame Vision für die Zukunft des Unternehmens hat. Ein weiterer entscheidender Vorteil, den nur eine vereinte Familie für sich behaupten kann, ist der Einfluss, den sie auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens und die allgemeine Motivation und Arbeitsmoral hat. Wenn sich eine Eigentümerfamilie über die Ziele und die Werte des Unternehmens einig ist, werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weniger häufig ihre Autorität zu untergraben versuchen, um sich dadurch Vorteile zu verschaffen. Wenn es eine gemeinsame und unstrittige Ausrichtung gibt, kann das Unternehmen seine Ressourcen effizient nutzen, und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden seltener dem entgegengesetzte Ziele verfolgen. Es ist also offensichtlich, dass die Vorteile von Investments in den Familienzusammenhalt nicht

¹ Zur wirtschaftlichen Signifikanz von Familienunternehmen in Deutschland siehe Stiftung Familienunternehmen (2023a), Klein (2004) sowie für einen internationalen Vergleich IFERA (2003).

² Hartman (1981), S. 255.

³ Hierzu: v. Schlippe & Rösen (2022).

nur auf die Familie beschränkt sind: Empirische Untersuchungen zeigen, dass eine Verringerung der Spannungen innerhalb der Familie (mit anderen Worten: die Stärkung des Familienzusammenhalts) um nur vier Prozent den jährlichen Unternehmensumsatz um 0,04 Prozent steigert.⁴ Familienzusammenhalt ist also eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg und das langfristige Überleben von Familienunternehmen.

1.2 | ZUSAMMENHALT ERFORDERT BEWUSSTES MANAGEMENT

Ein solcher starker Zusammenhalt ist allerdings nicht automatisch allen (Unternehmer-)Familien gegeben. Ganz im Gegenteil: Aufgrund der besonderen Struktur und Charakteristika von Familien ist ihr Zusammenhalt sogar noch schwieriger zu erreichen und auf Dauer aufrechtzuerhalten als der anderer sozialer Gruppen. So haben Nicht-Familien-Gruppen z. B. den Vorteil, dass sie entscheiden können, wer zur Gruppe dazu gehört und wer nicht. Dieses Wahlrecht erhöht die Homogenität der Gruppenmitglieder, was sich wiederum positiv auf den Zusammenhalt und die Stabilität der Gruppe auswirkt. In Familien hingegen gilt dieses Wahlrecht nur äußerst eingeschränkt, da die Familienmitgliedschaft (in der Regel) per Geburt festgelegt und der Austritt aus der Gruppe nur schwer möglich ist. Zerstrittene Parteien können sich daher nicht ständig aus dem Weg gehen, sondern müssen sich früher oder später gegenüberreten, was einen Konflikt noch weiter verschärfen kann und die Streitparteien in der Familie unter Umständen noch weiter auseinanderdriften lässt.

Wenn die Unternehmerfamilie mit der Zeit wächst, führen nachlassender Kontakt unter den Familienmitgliedern, die Sozialisierung der Kinder in unterschied-

lichen Kernfamilien sowie angeheiratete Verwandte dazu, dass sich die Familienbände zunehmend auflösen und der Zusammenhalt allmählich nachlässt. Gerade in solchen Situationen kann das Unternehmen noch für weitere Unstimmigkeiten in der Familie sorgen, etwa wenn es um unterschiedliche Auffassungen über die Ziele des Familienunternehmens geht. In der Regel haben nämlich Familienmitglieder, die im Unternehmen tätig sind, andere Auffassungen als Familienmitglieder, die nicht im Unternehmen arbeiten. Befürworten erstere die Thesaurierung von Gewinnen, mögen zweitere eine Ausschüttung von Gewinnen zugunsten ihres individuellen Konsums einfordern. Unternehmerfamilien müssen derartigen Spannungen also klug entgegensteuern, um den Fortbestand des Familienunternehmens zu sichern.

Nachfolgend werden Faktoren und Mechanismen identifiziert, die in Unternehmerfamilien den Zusammenhalt der Familienmitglieder gewährleisten. Sieben erfolgreiche deutsche Mehrgenerationen-Familienunternehmen wurden dafür analysiert und Vertreter von sechs dieser Familien kommen hier zu Wort.⁵ Diese Unternehmen bestehen seit weit mehr als 100 Jahren und einige von ihnen umfassen mehrere Hundert Familienmitglieder. Die nebenstehenden Eckdaten bieten eine Kurzübersicht der untersuchten Familienunternehmen sowie der befragten Vertreterinnen und Vertreter dieser Unternehmen.

Die Frage, wie man dermaßen alte und so weit verzweigte Unternehmerfamilien zusammenhält, ist für sie von entscheidender Bedeutung für ihr Überleben. Ziel dieses Praxisleitfadens ist es, allen Unternehmern und Unternehmerinnen sowie ihren Familien und den Führungspersonen in Familienunternehmen Beispiele dafür zu geben, dass und wie sich Zusammenhalt in der Praxis fördern und aufrechterhalten lässt.

⁴ Hierzu: Olson et al. (2003).

⁵ Die Erkenntnisse der diesem Praxisleitfaden zugrunde liegenden Studie sind seit deren Erscheinen fortlaufend durch Beobachtung in Forschung und Beratungspraxis getestet und bestätigt worden. Die hier dargelegten Erkenntnisse spiegeln den aktuellen Wissensstand wider.

ECKDATEN DER STUDIENTEILNEHMER UND UNTERNEHMEN⁶

- Gründungsjahr zwischen 1675 und 1875⁷
- Jahresumsatz⁸ zwischen 350 Millionen und 25 Milliarden Euro (Schätzung)
- Zwischen 3 000 und 50 000 Beschäftigte⁹ (Schätzung)
- Anzahl der Familiengesellschafter zwischen 20 und 600 Personen (Schätzung)
- Positionen der Interview- und Gesprächspartner: Aufsichtsratsvorsitzender, Vize-Aufsichtsratsvorsitzender, Mitglied des Familienrates, Anteilseigner ohne operative Aufgabe, Vorstandsmitglied, Aufsichtsratsmitglied, Beiratsmitglied, Familienmitglied

POSITIONEN DER IM NACHFOLGENDEN ZU WORT KOMMENDEN GESPRÄCHSPARTNER

- G-I Aufsichtsratsvorsitzender
- G-II Aufsichtsratsvorsitzender und Vorsitzender des Familienrats
- G-III Mitglied des Familienrats
- G-IV Mitglied des Familienrats
- G-V Anteilseigner ohne operative Position
- G-VI Beiratsmitglied und Direktor des Unternehmensarchivs

⁶ Um die Anonymität der untersuchten Familienunternehmen zu gewährleisten, werden keine Branchensektoren angegeben.

⁷ Ein Unternehmen bat um Nicht-Nennung des Gründungsjahrs.

⁸ Bezogen auf das Jahr 2004.

⁹ Bezogen auf das Jahr 2004.

2 | DIMENSIONEN DES ZUSAMMENHALTS

Der Zusammenhalt von Unternehmerfamilien ist nur dann tragfähig, wenn eine feste Bindung des Einzelnen an die Familie und an das Unternehmen vorhanden ist. Dabei kann die Bindung emotionaler und auch finanzieller Natur sein. Abbildung 1 veranschaulicht die grundlegenden Dimensionen des Zusammenhalts in Familienunternehmen.

Der Zusammenhalt von Unternehmerfamilien hat vier Dimensionen, die sich anhand ihres Hauptbezugspunktes (Familie bzw. Unternehmen) einerseits und der Art der Bindung (emotional bzw. finanziell) andererseits unterscheiden. Daraus ergeben sich die folgenden vier Dimensionen:

- emotionale Bindung des Einzelnen an die Familie (Dimension 1)
- finanzielle Bindung des Einzelnen an die Familie (Dimension 2)
- finanzielle Bindung des Einzelnen oder der Familie an das Unternehmen (Dimension 3)
- emotionale Bindung des Einzelnen oder der Familie an das Unternehmen (Dimension 4).

Jede dieser vier Dimensionen ist schon für sich allein betrachtet wichtig für den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. In Verbindung miteinander entwickeln sie jedoch eine Dynamik, die noch weitaus

größeres Potenzial für die Bindung generiert. Ein mehrdimensionaler Zusammenhalt führt zu einer Einheit, die wesentlich strapazierfähiger und dauerhafter ist als der eindimensionale Zusammenhalt, und fördert und stabilisiert den Zusammenhalt in verstärktem Maße. Im Folgenden werden nun die vier Dimensionen zunächst getrennt voneinander vorgestellt.

Dimension 1

Die emotionale Bindung des Einzelnen an die Familie lässt sich als grundlegendes Bedürfnis nach menschlichem Kontakt und Zuneigung verstehen, welches sich bereits in den frühesten Jahren der Kindheit entwickelt. Die Familie oder andere wichtige Bezugspersonen stellen den primären Rahmen für die Befriedigung dieser sozialen Bedürfnisse dar. Diese Dimension des Zusammenhalts bildet die Grundlage für die Entwicklung des Zugehörigkeits- und Selbstwertgefühls im späteren Leben eines jeden Einzelnen. Die Art der Bindung in dieser Dimension ist rein emotionaler Natur und befriedigt grundlegende menschliche Bedürfnisse nach Sicherheit, Schutz und Zugehörigkeit. Einige Zitate geben Beispiele für das Auftreten dieser emotionalen Bindung in den untersuchten Mehrgenerationen-Familienunternehmen.

ZUSAMMENHALT \ EIGENSCHAFTEN	HAUPTBEZUGSPUNKT		ART DER BINDUNG	
	FAMILIE	UNTERNEHMEN	EMOTIONAL	FINANZIELL
DIMENSION 1	✓		✓	
DIMENSION 2	✓			✓
DIMENSION 3		✓		✓
DIMENSION 4		✓	✓	

Abbildung 1: Basisdimensionen des Zusammenhalts (eigene Darstellung)

„[Trotz aller Kritik, die ich seinerzeit hatte], glaube ich, dass die Bindung an die Familie (...) sicher eine sehr große Rolle spielt. Diese Bindung war immer schon da, wenn auch unbewusst. Sie bewirkte, dass die Distanz doch nicht zu groß wurde, und dass ich stets dieses Gefühl der Zugehörigkeit spürte.“
(Gesprächspartner G-III)

„Ich denke, wenn jeder geschlossen zu der Gemeinschaft steht, gibt es der Gruppe eine Menge Stärke. Ich finde, dass so eine Gruppe von Menschen, die man kennt und denen man vertrauen kann, in denen das gleiche Blut fließt, dass diese Gruppe einem Stärke gibt. Und das schafft Vertrauen. Denn man sagt sich immer: ‚Ein fremder Dritter wird mich eher hintergehen als jemand aus meiner eigenen Familie.‘ Und ich denke, dieses Vertrauen ist ganz einfach da.“
(Gesprächspartner G-V)

Da die emotionale Bindung des Einzelnen an die Familie weitestgehend auf unbewusstem, biologisch veranlagtem menschlichen Verhalten beruht, entziehen sich viele der Voraussetzungen für ihr Entstehen der unmittelbaren Kontrolle und Beeinflussung durch den Einzelnen oder die Gruppe, zu der er sich hingezogen fühlt. Dies bedeutet, dass einzelne Familienmitglieder relativ wenig tun können, um diesen Bindungsmechanismus zu verstärken; jedoch können Erziehung und Wertevermittlung in der Familie einen durchaus positiven Einfluss haben. Zu den notwendigen Voraussetzungen zählen die Schärfe der Abgrenzung der Familie von anderen sozialen Gruppen und welcher Wert der Familiengemeinschaft beigemessen wird (egal ob sie gesund oder gestört ist, denn auch Familien mit gestörten Verhältnissen können extrem stabil sein¹⁰). Aufgrund des elementaren Charakters der emotionalen Bindung an die Familie hat diese Bindungsart wichtige Auswirkungen auf zwischenmenschliche Beziehungen im Allgemeinen und auf die übrigen Bindungsmechanismen im Besonderen.

Dimension 2

Die finanzielle Bindung des Einzelnen an die Familie

basiert auf der Befriedigung von monetären und materiellen Bedürfnissen. Diese Art der Bindung lässt sich als Austauschbeziehung verstehen, in der die Einordnung des Einzelnen in die Familie sowie die Loyalität und Nähe zur Gruppe mit Geld (oder anderen materiellen Gegenleistungen) kompensiert wird. Folgendes Beispiel belegt diesen Bindungsmechanismus:

„Meine Kinder profitieren noch nicht so sehr von dem Unternehmen. Bisher profitieren sie davon eher indirekt durch Zahlungen, die von mir kommen. Später wird sich das wahrscheinlich ändern.“
(Gesprächspartner G-III)

„Natürlich lebt es sich sehr angenehm mit einer Beteiligung am Unternehmen der Familie. Wir könnten durchaus auch ohne das leben, aber selbstverständlich nicht ganz so komfortabel. [...] Das Einkommen aus dem Unternehmen hat uns viele Dinge ermöglicht, die wir ohne unsere Beteiligung nicht hätten machen können, wie zum Beispiel das Haus, das wir gekauft haben, oder unsere Kinder aufs Internat im Ausland zu schicken. Das hätten wir ohne die Vorteile aus dem Unternehmen niemals geschafft. Aber zum Glück hängt nicht unser tägliches Überleben davon ab.“
(Gesprächspartner G-III)

Diese Dimension des Zusammenhalts setzt eine Tauschkultur voraus und weniger eine Kultur, die Altruismus und Einfühlungsvermögen erfordert, wie es in Dimension 1 der Fall ist. Eine Tauschkultur zeichnet sich dadurch aus, dass der Tausch von Objekten wichtig ist und wertgeschätzt wird. In einer starken Tauschkultur werden materielle Tauschobjekte wie Geld und Geschenke regelmäßig für

¹⁰ Siehe z. B. Heaton & Albrecht (1991).

immaterielle Gegenleistungen wie Engagement oder Zuneigung eingetauscht. Für den Zusammenhalt in Dimension 2 ist es also wichtig, dass die Familie Geld und andere materielle Gegenstände verlässlich zur Verfügung stellt¹¹, denn nur so können Familienmitglieder mit einem permanenten Zufluss von Mitteln rechnen und eine Bindung an die Familie entwickeln. Wenn diese Mittel nur unregelmäßig und kaum vorhersehbar bereitgestellt werden, dann wird die Bindung des Einzelnen wahrscheinlich gerade so zu- und abnehmen wie Gelder empfangen werden (oder auch nicht). Sein kurzfristiger und auf rein materieller Basis beruhender Charakter macht den Zusammenhalt in dieser Dimension relativ instabil und wechselhaft, weshalb Familien niemals ausschließlich auf diesen Bindungsmechanismus vertrauen sollten.

Dimension 3

Die finanzielle Bindung des Einzelnen oder der Familie an das Unternehmen lässt sich als Fortsetzung des zuvor unter Dimension 2 beschriebenen Bindungsmechanismus verstehen, wobei nun das Unternehmen den primären Bezugspunkt darstellt. Ähnlich wie Dimension 2 basiert auch diese Form des Zusammenhalts weniger auf altruistischem Verhalten, sondern vielmehr auf der Abhängigkeit von materiellen und monetären Ressourcen, die das Unternehmen bereitstellen kann. Folgende Zitate liefern Belege hierfür:

„Zuallererst bieten wir unseren Aktionären eine faire Dividende. Zudem unterstützen wir unsere Aktionäre in verschiedener Form. Zum Beispiel, wenn sie finanzielle Mittel benötigen, um ein eigenes Unternehmen gründen oder andere wichtige Entscheidungen im Leben treffen, dann wird das Unternehmen diese Mittel bereitstellen. Erbschaftssteuern sind natürlich eine große Herausforderung. Dabei unterstützt das Unternehmen auch den Einzelnen. Wir schaffen Anreize für Investitionsmöglichkeiten zu

attraktiven Konditionen, um ihr Kapital langfristig anzulegen. Und so reinvestieren wir z. B. einen Teil der Dividenden in das Unternehmen und investieren sie zu Vorzugspreisen.“
(Gesprächspartner G-II)

„Innerhalb dieser großen Gruppe der Familie gibt es natürlich auch solche Mitglieder – manche von ihnen haben in die Familie eingehiratet –, die mit dem Familiensinn gar nichts am Hut haben. Denen geht es in erster Linie um die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens.“
(Gesprächspartner G-IV)

Bei einem so begründeten Zusammenhalt überwiegen individualistische Ziele, motiviert durch diverse wirtschaftliche Vorteile, die das Unternehmen bietet. Diese Grundeinstellung gleicht mehr der einer Agenten-Haltung, die auf eigennützigem Konsumverhalten beruht mit relativ wenig Rücksicht auf die nachkommenden Generationen. Wiederum ist es auch hier wichtig, dass finanzielle Leistungen regelmäßig bereitgestellt werden, damit sich überhaupt eine beständige Anbindung an das Unternehmen entwickeln kann. Insofern ist hier der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens eine wichtige Voraussetzung für den reibungslosen Zusammenhalt der Familie. Allerdings kann diese Bindungsart auch leicht zu Konflikten führen und so zur Gefahr werden. Denn je mehr Familienmitglieder wirtschaftlich von dem Unternehmen abhängen, desto wichtiger wird das Unternehmen für die Sicherung deren Lebensunterhalts. Obwohl dieser Umstand zwar im ersten Moment zu mehr Bindung führt, ist diese aber meist nur von kurzer Dauer. Gerade in Familien, denen ihr Zusammenhalt sehr wichtig ist, können Familienmitglieder ihre finanzielle Mittellosigkeit dazu nutzen, um diejenigen, die Unternehmen und Kapital verwalten, zu erpressen und sogar in den Konkurs zu treiben.¹² Aus diesem Grunde ist dieser Bindungsmechanismus sehr anfällig und unsicher, weshalb Unternehmerfamilien davon abzuraten ist, ihren Zusammenhalt ausschließ-

¹¹ Es handelt sich um finanzielle Mittel, die ursprünglich aus der Beteiligung am Unternehmen stammen, dann aber durch die Familie „gefiltert“ und den einzelnen Familienmitgliedern zur Verfügung gestellt werden.

¹² Der Verkauf von Anteilen ist eine häufig anzutreffende Drohkulisse. In der Regel kann jedoch ein Familienunternehmen derartige finanzielle Mittel nicht kurzfristig bereitstellen, solche Forderungen können sich also schnell als existenzbedrohend für ein Familienunternehmen erweisen.

lich auf die finanzielle Bindung des Einzelnen oder der Familie an das Unternehmen zu gründen. Stattdessen sollten sie den Zusammenhalt auf eine breitere Basis stellen, um diesen stabiler und dauerhafter zu machen.

Dimension 4

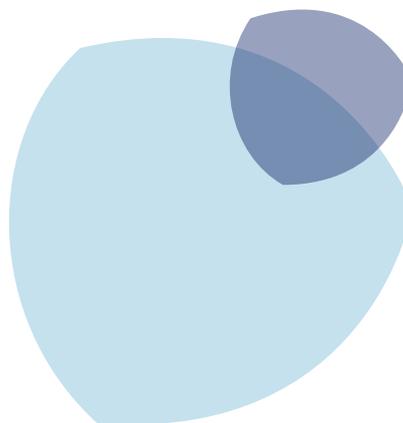
Die emotionale Bindung des Einzelnen oder der Familie an das Unternehmen schließlich stellt das Unternehmen weiterhin in den Vordergrund, jedoch ist die Bindung emotionaler und nicht wie im vorherigen Fall materieller Natur. Folgende Zitate veranschaulichen diesen Sachverhalt:

„Unser Unternehmen besteht schon seit mehr als 300 Jahren. Das ist jedem irgendwie bewusst in seiner Rolle als Gesellschafter. Und ich denke, es stellt für jeden auch eine Art Mehrwert dar, Gesellschafter unseres Familienunternehmens zu sein. Sie identifizieren sich gerne damit. Es ist Teil ihres Selbstverständnisses. Und damit ist es automatisch nicht nur irgendein Investment, sondern es ist ein Wert für sich.“
(Gesprächspartner G-II)

„Natürlich hat so ein Unternehmen wie unseres eine unglaubliche Ausstrahlung, auch für einen selbst. Denn Sie dürfen eines nicht vergessen: Wo immer Sie hinkommen und sich vorstellen, schauen die Leute Sie an und fragen sofort: ‚Haben Sie etwas mit dem gleichnamigen Unternehmen zu tun?‘ Diese Verbindung ist unmittelbar gegeben. Es ist diese Ausstrahlung, die die Menschen um Sie herum einfach fasziniert. [...] Dank des Unternehmens ist man niemals ein Niemand.“
(Gesprächspartner G-V)

Ähnlich wie in Dimension 1 basiert dieser Bindungsmechanismus also auf einer Einstellung, die immaterielle Dinge höher schätzt als rein monetäre

und materielle Ressourcen, die dem unmittelbaren Konsum dienen. Gemeinsame Verantwortung, Tradition, sozialer Status und Stolz, die aus der Verbindung mit dem Unternehmen hervorgehen, stehen dabei im Vordergrund. Da es sich hierbei um eine emotionale Bindung handelt, die mit Identifikation einhergeht und das Selbstverständnis eines jeden betrifft, ist eine solche Bindung längerfristig und weniger volatil als eine Bindung, die auf rein materieller Abhängigkeit und wirtschaftlicher Bedürfnisbefriedigung beruht. Jedoch birgt auch ein Zusammenhalt, der sich nur auf diese Art der Bindung stützt, die Gefahr, dass es zu Unausgewogenheiten und somit zu einer Verminderung des Zusammenhalts kommen kann. Denn bevor emotionale Bedürfnisse befriedigt werden können, muss zumindest ein Grundmaß an materieller Versorgung sichergestellt sein. Wenn Unternehmen wirtschaftlich florieren, sollten ihre Gesellschafterinnen und Gesellschafter, die einen rechtlichen Anspruch auf Rendite haben, auch angemessen (aber nicht unverhältnismäßig) entlohnt werden. Sonst schaffen es auch noch so einzigartige Traditionen nicht, den Verdross Einzelner über für sie wenig nachvollziehbare „Sparsamkeit“ zu kompensieren.



3 | MECHANISMEN DES ZUSAMMENHALTS

Die tabellarische Übersicht vermittelt einen groben Eindruck von den verfügbaren Möglichkeiten zur Stärkung des Zusammenhalts. Unternehmerfamilien können sie zur Hilfe nehmen und die genannten Instrumentarien auf ihre besonderen Bedürfnisse und Umstände hin anpassen.¹³ Die meisten der hier genannten Bindungsinstrumente wurden von den Gesprächspartnern erwähnt und sie werden in den untersuchten Unternehmen aktiv

zur Stärkung der Bindung des Einzelnen an Familie und Unternehmen eingesetzt. Außerdem wurde die Liste durch andere Quellen ergänzt, wie bspw. Erfahrungen aus der Beratung von Familienunternehmen, aus Gesprächen mit anderen Forscherinnen und Forschern aus dem Bereich, aus formellen und informellen Treffen mit Vertreterinnen und Vertretern von anderen Unternehmerfamilien sowie aus vorhandener Literatur.

DIMENSION DES ZUSAMMENHALTS	INSTRUMENTARIEN ZUR STÄRKUNG DER BINDUNG
<p>Dimension 1: emotionale Bindung an die Familie</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● regelmäßige Familientreffen ● gemeinsames Feiern von persönlichen Erfolgen oder Meilensteinen ● luxuriöse, interessante, abwechslungsreiche Orte für Familientreffen ● interessante Persönlichkeiten ● gemeinsam Spaß haben ● Geburtstagskalender*¹⁴ ● Familiengeschichte (schriftlich oder verfilmt) ● Foto- oder Videoalben* ● Familienname ● Philanthropie
<p>Dimension 2: finanzielle Bindung an die Familie</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Geld und andere materielle Gegenstände ● Fördermittel für die Ausbildung der nachfolgenden Generation ● Treuhänderfonds und andere Ausgabenkonten* ● gemeinsame Investmentfonds ● gehobener Lebensstil ● Kredite unter Familienmitgliedern* ● Erbschaften* ● Regeln über Ressourcenverteilung innerhalb der Familie (z. B. Bedingungen für gemeinsame Beteiligungen)*
<p>Dimension 3: finanzielle Bindung an das Unternehmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Dividenden ● Gehälter oberhalb des geltenden Marktniveaus ● Nebeneinkünfte ● Anlage- und Beteiligungsmöglichkeiten* ● Family Office Services ● Poolverträge ● Gesellschafterverträge

¹³ Der Leser sollte beachten, dass diese Instrumentarien nur dann eingesetzt werden sollten, wenn 1) die Familie für deren Einsatz bereit ist und 2) die genannten Maßnahmen aus wirtschaftlicher Sicht Sinn machen, wenn also ein angestrebtes Maß an Zusammenhalt mit dem geringsten Aufwand/Kosten erreicht werden kann. Bereitschaft lässt sich dadurch abschätzen, wie hoch eine bestimmte Dimension des Zusammenhalts bei Familienmitgliedern generell im Kurs steht, und durch Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, dass das gewählte Instrument nicht sogar eine entgegengesetzte Wirkung erzielt. So ist es z. B. eine gute Idee, die gesamte Familie zur besseren Kommunikation zusammenzurufen. Doch dies ist aber nur solange der Fall, wie es keine grundlegenden oder sogar „explosiven“ Themen gibt, die unter Umständen zu einer langfristigen Spaltung der Familie führen könnten, wenn sie im Laufe eines Familientreffens aufkommen.

¹⁴ Mit * gekennzeichnete Instrumente stammen aus anderen Quellen; sie wurden nicht explizit von den Gesprächspartnern der hier zugrunde gelegten Studie erwähnt.

DIMENSION DES ZUSAMMENHALTS	INSTRUMENTARIEN ZUR STÄRKUNG DER BINDUNG
<p>Dimension 4: emotionale Bindung an das Unternehmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • regelmäßige Kommunikation zwischen Unternehmen und Familie (z. B. Newsletter) • Nachrichten und Pressemitteilungen aus dem Unternehmen • Beiräte und Aufsichtsrat als Informationsmittler zwischen Familie und Unternehmen • Familientreffen am Unternehmenssitz • Gemeinsames Feiern besonderer Unternehmensjubiläen und -meilensteine • Schulungen und Treffen für die nachrückende Generation • Praktika • Unternehmensbesichtigungen • Qualitätsprodukte • Unternehmensname und Logo • Philanthropie • sozial verantwortliches Handeln (Corporate Social Responsibility) • Archive, Museen, Denkmäler, Porträts, Büsten und Filme • Unternehmen als gemeinsames Vermächtnis

Abbildung 2: Mechanismen des Zusammenhalts

3.1 | DIE EMOTIONALE BINDUNG AN DIE FAMILIE

Regelmäßige Treffen und Kenntnis über die Familie fördern die emotionale Bindung durch die gemeinsam erlebten Aktivitäten. Dies gilt allgemein für jede Familie, es ist jedoch von besonderer Bedeutung für Großfamilien und auch für die Integration von neu hinzukommenden Familienmitgliedern (z. B. durch Heirat). Familientreffen dienen der Kontaktaufnahme, sie vermitteln Kenntnisse über die Geschichte und Werte der Familie und sie ermöglichen es, neue Familienmitglieder in die Gemeinschaft zu integrieren und gemeinsame Werte aufzubauen.

Regelmäßige Treffen an Geburtstagen und das Feiern wichtiger persönlicher Meilensteine und Erfolge (z. B. ein Studienabschluss) sind gute Gelegenheiten, um den Kontakt unter den Mitgliedern der Großfamilie zu fördern.¹⁵ Je regelmäßiger die Treffen, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass der Einzelne eine enge Verbindung zur Familie entwickelt. Es gibt nämlich einen direkten Zusammenhang zwischen der Teilnahme an Familientreffen und der Stärke der Familienbande. Die Bereitschaft, an Treffen und anderen Veranstaltungen der Familie teilzunehmen, kann geradezu als Indikator für die Enge der Bindungen an die Familie angesehen werden. Vor allem wenn formelle Familientreffen durchgeführt werden, können gerade bei den ersten solcher Veranstaltungen exklusive oder ausgefallene

¹⁵ Es ist bereits ein Anzeichen für das Bestehen einer guten Kommunikation, wenn Familienmitglieder von den wichtigen Leistungen der anderen wissen oder sich solcher Situationen bewusst sind, in denen die Unterstützung der Familie äußerst wichtig ist, um das Wohlergehen oder das Selbstwertgefühl der anderen zu erhalten.

Treffpunkte und interessante Referenten von außerhalb oder Persönlichkeiten aus der Familie die Attraktivität der Teilnahme steigern und so zum Erfolg der Familientreffen beitragen.

Familiengeschichte und gemeinsame Verantwortung sind weitere wichtige Faktoren, die zur Förderung der emotionalen Bindung beitragen können (vorausgesetzt, dass die Familiengeschichte keine traumatischen oder schmerzhaften Punkte aufweist, die die Familienbande unwiderruflich beschädigt haben). Errungenschaften der Vorfahren können der Familie eine gemeinsame Identität und jedem Einzelnen Stolz verleihen, Teil einer erfolgreichen Familie zu sein. Vor allem Geschichten (ob mündlich überliefert oder schriftlich festgehalten), Werte, philanthropische Gesten, Selbstaufopferung für höhere Ziele sowie andere „Heldentaten“ spielen eine wichtige Rolle für die Stärkung der Familienbande. Der Familienname und der Stolz darauf können auch für die entferntere Verwandtschaft Möglichkeiten zur Identifikation und Zugehörigkeit bieten.

Indem sie sowohl Gründe zum Stolz-Sein als auch Möglichkeiten für gemeinsame Treffen bieten, sind philanthropische Aktivitäten ein weiteres Mittel, um die Identifikation von Familienmitgliedern mit der Familie zu fördern. Dazu zählen z. B. die Unterstützung von Kultur- oder Sportprojekten, Inklusion an Schulen und Kindergärten, das Engagement für Klimawandelthematiken oder die Förderung von Lehrstühlen an Universitäten. Die Werte der Familie lassen sich durch solche Initiativen gut zum Ausdruck bringen und der Prozess des Gebens sensibilisiert Familienmitglieder für das langfristige Denken der Familie.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass alle Aktivitäten und Initiativen, die die Identifikation des Einzelnen mit der Familie steigern und den Kontakt unter den Mitgliedern der entfernten Verwandtschaft erhöhen, wichtige Möglichkeiten darstellen, um den emotionalen Zusammenhalt der Familie zu fördern und zu festigen.

3.2 | DIE FINANZIELLE BINDUNG AN DIE FAMILIE

Als Möglichkeiten zur Stärkung der finanziellen Bindung des Einzelnen an die Unternehmerfamilie (Dimension 2) bieten sich in erster Linie Geld und andere materielle Dinge an, die von der oder durch die Familie zur Verfügung gestellt werden (und nicht direkt durch das Unternehmen). So wichtig es ist, dass Familientreffen regelmäßig stattfinden, so wichtig ist es auch hier, dass die monetären und materiellen Leistungen kontinuierlich bereitgestellt werden, damit der Einzelne mit einem permanenten Mittelzufluss rechnen und so eine stetige Verbindung zur Familie aufbauen kann. Werden diese Leistungen nur unregelmäßig empfangen, so wird die Bindung zwar kurzfristig ansteigen, wenn Zahlungen und sonstige Leistungen eintreffen, dann aber wieder rapide abnehmen, wenn diese ausbleiben.

Direkte Zahlungen sind nur eine von vielen Möglichkeiten. Andere, weitaus ausgefeiltere Mittel zur Stärkung der finanziellen Anbindung an die Familie sind Fördergelder für die Ausbildung der nachfolgenden Generation, Treuhänderfonds und andere Ausgabekonten, gemeinsame Investmentfonds, Darlehen für bedürftige Familienmitglieder, Unterstützung beim Kauf von Eigenheimen, Hilfe bei Existenzgründung (Selbständigkeit), Auslagen für Urlaube und Reisen und sonstige Annehmlichkeiten, die einen gehobenen Lebensstil ermöglichen (z. B. Ferienhäuser). Unabhängig davon, wie diese Mittel im Einzelnen eingesetzt werden, ist es wichtig, dass Klarheit über die individuellen Erwartungen der Familienmitglieder herrscht, damit jeder versteht, welche Ausgaben die Familie wann und unter welchen Bedingungen unterstützt. Diese Vorsichtsmaßnahme verhindert das Aufkommen von Neid und Missgunst, die den Zusammenhalt schädigen können.

Erbschaften spielen eine weitere wichtige Rolle. Manche Familienmitglieder mögen die Anbindung an die Familie oder an bestimmte Familienmitglieder nur deshalb suchen, weil sie sich Chancen ausrechnen, als mögliche Erben bedacht zu werden.

Diese Haltung macht erneut den Unterschied zur ersten Dimension des Zusammenhalts deutlich, die auf altruistischem und weniger auf kühl berechnendem Verhalten beruht.

Dabei lässt sich feststellen, dass mit zunehmender Abhängigkeit des Einzelnen von den Leistungen der Familie auch die Stärke der Bindung wächst. So sind z. B. Familienmitglieder, die fast ausschließlich von der Familie leben, abhängiger und entwickeln eine stärkere finanzielle Anbindung an die Familie. Familienmitglieder hingegen, die ihr eigenes Einkommen haben und relativ selbständig ihren Lebensunterhalt bestreiten können, fühlen sich dementsprechend materiell weniger abhängig und finanziell weniger an die Familie gebunden. Bei ihnen greifen also die materiellen Angebote der Familie weniger und diese stellen somit kein primäres Instrument zur Stärkung des Zusammenhalts dar.

3.3 | DIE FINANZIELLE BINDUNG AN DAS UNTERNEHMEN

Die wichtigsten Faktoren der finanziellen Bindung des Einzelnen oder der Familie an das Unternehmen sind im Wesentlichen Dividenden für Familiengeschafter, Gehälter oberhalb marktüblicher Entgelte für angestellte Familienmitglieder, Nebeneinkünfte, Anlage- und Beteiligungsmöglichkeiten und Dienste eines Family Office.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, den die finanzielle Bindung an das Unternehmen mit sich bringt, ist ein erhöhtes Maß an formeller Planung und vertraglichen Ausgestaltungsmöglichkeiten. Gesellschafter- und Poolverträge helfen, diese Anbindung vertragsrechtlich zu formalisieren und den Zusammenhalt vorhersehbarer und damit tragfähiger zu machen.

Eine wichtige Voraussetzung dafür, dass die finanzielle Bindung an das Unternehmen auch funktioniert, ist natürlich, dass das Unternehmen überhaupt in der Lage ist, ausreichend finanzielle Ressourcen bereitzustellen. Dies ist abhängig von der Höhe der Mittel und den Werten der Familie, die definieren, wie viel Geld „viel Geld“ ist. Wie zuvor gilt auch hier,

dass diese Art der Bindung nur dann dauerhaft und belastbar ist, wenn die finanziellen Mittel den Ansprüchen der Familie gerecht und kontinuierlich vom Unternehmen bereitgestellt werden. Daher ist der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens von kritischer Bedeutung für diese Art des Zusammenhalts.

3.4 | DIE EMOTIONALE BINDUNG AN DAS UNTERNEHMEN

Zu den Möglichkeiten, die emotionale Bindung des einzelnen Familienmitglieds oder der Gesamtfamilie an das Unternehmen zu fördern, zählen (ähnlich wie im Falle der emotionalen Bindung des Einzelnen an die Familie) intensive Kommunikation (z. B. durch Newsletter), Zugang für Familiengeschafter zum Intranet des Unternehmens und persönliche Kommunikation von Mitgliedern der Unternehmensleitung und der Aufsichtsgremien mit Vertreterinnen und Vertretern des Familiengeschafterkreises. Aufsichts- und Beiratsgremien können den Informationsaustausch erheblich unterstützen, indem sie regelmäßig Nachrichten vom Unternehmen in die Familie und aus der Familie wieder zurück ins Unternehmen vermitteln. Manche Aufsichtsräte und Beiräte treffen sich am Vortag einer offiziell geplanten Gremiumssitzung auch mit interessierten Familiengeschaftern und -geschafterinnen für informelle Besprechungen oder gemeinsame Abendessen. Die Rolle des Aufsichts- oder Beirats als Informationsscharnier zwischen Familie und Unternehmen gewinnt besonders dann an Bedeutung, wenn die Familie geografisch weit verstreut ist und nicht alle Familienmitglieder in regelmäßigem und direktem Kontakt mit dem Unternehmen stehen.

Familientreffen am Unternehmenssitz und das Feiern von Unternehmensjubiläen und anderen Meilensteinen festigen die Verbindung zwischen Familie und Unternehmen und sind ein weiteres Mittel zur Stärkung des emotionalen Zusammenhalts. Treffen der nachrückenden Generation, Unternehmensbesichtigungen und Praktika vertiefen das Wissen über das Unternehmen und fördern so die

Identifikation mit dem Unternehmen, seinen Aktivitäten und Produkten. Nachrichten aus der betreffenden Industrie, Teilnahme an wichtigen Veranstaltungen der Fachverbände und an Messen sowie informelle Treffen mit Kunden und Lieferanten helfen darüber hinaus, eine emotionale Bindung an das Unternehmen aufzubauen.

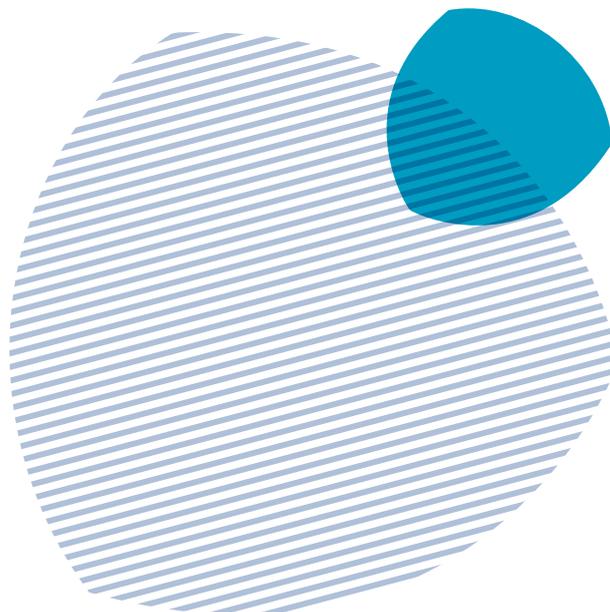
An dieser Stelle sollte erwähnt werden, dass nicht nur von Bedeutung ist, was das Unternehmen tut, sondern auch wie es dies tut. Philanthropische Aktivitäten und verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln, das allen Interessengruppen des Unternehmens zugutekommt, festigen die Bindung der Familienmitglieder an das Unternehmen. Ähnlich wie auf die Familie kann sich diese Identifikation sogar auch auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und andere Interessengruppen im Unternehmen übertragen, was zu gesteigerter Loyalität und Einsatzbereitschaft führen und sich damit positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens auswirken kann.

Des Weiteren hat das Unternehmen vielfältige Möglichkeiten, um die Tradition und das gemeinsame Vermächtnis des Familienunternehmens zu bewahren, wie z. B. durch fachmännischen Aufbau und Verwaltung der Unternehmensarchive. Solche Archive ermöglichen es, das Erbe und die Errungenschaften der vorangegangenen Generationen zu bewahren und zu katalogisieren und dies für die

kommenden Generationen aufzubewahren. Denkmäler, Porträts, Webseiten, Filme und sogar Museen können ebenfalls dazu dienen, der jüngeren Generation die Erinnerungen und Erfolge der Vorfahren bewusst zu machen und so deren Stolz, ihre Identifikation und die Fortsetzung der Tradition zu fördern.

Für eine emotionale Bindung an das Unternehmen ist natürlich ein positives Unternehmensbild wichtig und eine Unternehmenskultur, mit der sich der Einzelne gut identifizieren kann. Denn es ist eher unwahrscheinlich, dass sich Familienmitglieder gerne mit einem Unternehmen identifizieren, das sozial unverträgliche oder wenig ethische Geschäftspraktiken und ein schlechtes Image hat. Im Gegenteil: Um nicht damit in Verbindung gebracht zu werden, werden (einzelne) Familienmitglieder sich eher von dem Unternehmen abwenden. Das Unternehmen und seine Kultur, seine Produkte und Geschäftspraktiken müssen für eine emotionale Bindung also auch geeignet sein.

Empirische Untersuchungen belegen, dass Familienunternehmen häufig in Industriesektoren mit starker Markenpolitik und ausgeprägtem Öffentlichkeitsbewusstsein vorkommen. Dies ist z. B. im Bereich von Luxusprodukten, Mode und Sport der Fall. Diese Sektoren bieten offensichtlich geradezu ideale Voraussetzungen für eine emotionale Bindung und Identifikation der Familie mit dem Unternehmen.



4 | DER MOTOR DES MEHRDIMENSIONALEN ZUSAMMENHALTS

Zur besseren Verständlichkeit wurden die vier Dimensionen des Zusammenhalts von Familie und Unternehmen und die Bindungsmechanismen sowie mögliche Instrumentarien zur Förderung der Bindung des Einzelnen an die Familie und das Unternehmen bisher getrennt voneinander betrachtet. Gerade jedoch dann, wenn die Eigentümergruppe so groß geworden ist, dass sie auch Vettern umfasst (also ab der dritten Generation), die unter Umständen weit voneinander entfernt leben, muss die Unternehmerfamilie noch vielfältigere Gründe für das Zusammenbleiben bereitstellen. *Eindimensionaler* begründeter Zusammenhalt erhöht das Risiko, dass Familienmitglieder das Interesse verlieren und sich abwenden, da sie nur geringen oder auch gar keinen Sinn mehr in Familie oder Unternehmen für sich erkennen. Dies ist gerade dann der Fall, wenn Werte und Ziele nicht übereinstimmen.

Die diesem Praxisleitfaden zugrunde liegende Studie hat deutlich aufgezeigt, dass eine Unternehmerfamilie mit *mehrdimensionalem* Zusammenhalt, der verschiedenartige Bindungsmechanismen kennt

und miteinander verknüpft, wesentlich bessere und tragfähigere Familienbande aufweist, was wiederum Basis dafür ist, das eigene Unternehmen erfolgreich zu führen.

Die verschiedenen Bindungskomponenten können sich dabei gegenseitig unterstützen, verstärken und mögliche Defizite ausgleichen, egal ob diese durch interne Krisen oder externe Ereignisse hervorgerufen wurden. Ein solcher Zusammenhalt kann deshalb mögliche Defizite in einem Bereich ausgleichen, weil die verbleibenden und gut funktionierenden Bindungsmechanismen den Verlust an Anziehungskraft in einer defekten oder fehlenden Bindungsart kompensieren können. Die sich gegenseitig verstärkenden Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Bindungsarten führen also zu einem belastbareren und damit dauerhafteren Zusammenhalt. Abbildung 3 veranschaulicht den Bindungsmechanismus, der zu einem belastbaren Zusammenhalt führt, und verdeutlicht dabei außerdem die dynamischen Wechselwirkungen zwischen den vier Bindungskomponenten.



Abbildung 3: Der Motor des Zusammenhalts (eigene Darstellung)

Abbildung 3 zeigt die verschiedenen Dimensionen des Zusammenhalts als Zahnräder, die Teil eines Motors darstellen. Wenn alle vier Zahnräder (= Bindungskomponenten) sauber ineinandergreifen, entsteht ein Bindungsmechanismus, bei dem sich die einzelnen Bindungsarten gegenseitig mitziehen, unterstützen und verstärken. So erzeugen sie einen Zusammenhalt, der extrem stabil und damit nachhaltig ist. Der „Motor des Zusammenhalts“ im Zentrum der Abbildung läuft und ist kaum aufzuhalten. Alle vier Zahnräder und der Motor drehen in die gleiche Richtung und beschleunigen sich gegenseitig. Sie erzeugen einen Schwung, der zwei wesentliche Vorteile hat: Erstens ist er schwerer zu bremsen, was bedeutet, dass Krisen sehr viel gravierender sein müssen, um das Räderwerk anzuhalten. Zweitens ist dieser Schwung mit ausgesprochen wenig Aufwand aufrechtzuerhalten.

Die Illustration verdeutlicht also Folgendes:

1. Der Motor des Zusammenhalts wird am besten angetrieben und läuft am stabilsten, wenn alle

vier Zahnräder (die vier Bindungsarten) gleich stark, gleich schnell und in die gleiche Richtung drehen.

2. Erlahmt der Antrieb eines Zahnrades, so stellt der Mechanismus sicher, dass der Motor des Zusammenhalts weiterdreht, denn die anderen Zahnräder (Bindungsarten) werden den – vorübergehend – schwächeren Antrieb eines Zahnrades im System kompensieren, dieses Zahnrad mit-schleppen und am Laufen halten.
3. Wird jedoch ein weiteres Zahnrad schwergängig (Konflikte unter den Familienmitgliedern) oder blockiert es gar (Abspaltung von Familienmitgliedern), so kommt das Gesamtsystem zum Erliegen, der Motor des Zusammenhalts funktioniert nicht mehr, Familie und Unternehmen brechen auseinander.

Anhand des folgenden (aus mehreren Fallgeschichten konstruierten) Beispiels sollen die sich gegenseitig verstärkenden Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Bindungsarten näher beschrieben werden.

Ein wirtschaftlich erfolgreiches Familienunternehmen kann attraktive Dividenden an seine Gesellschafterinnen und Gesellschafter auszahlen, was die Familie finanziell an das Unternehmen bindet. Diese finanzielle Bindung an das Unternehmen kann sich unter Umständen auch auf die finanzielle Bindung einzelner Familienmitglieder an die Familie übertragen, wenn nämlich die finanziellen Mittel, die ursprünglich aus dem Unternehmen stammen, durch die Familie weiterverteilt werden. So profitieren auch Familienmitglieder, die selbst keine Eigentumsrechte haben (z. B. minderjährige Kinder oder angeheiratete Ehepartner) oder nicht im Unternehmen beschäftigt sind, indirekt von dem Unternehmen. *Ihre Bindung an das Unternehmen verstärkt sich somit aufgrund ihrer Bindung an die Familie.* Ein Vorteil aus der Umverteilung der finanziellen Mittel des Unternehmens durch die Familie besteht darin, dass die Familie in der Regel besser weiß und abschätzen kann, welche Familienmitglieder Unterstützung nötig haben. Ebenso kann aber auch jede (Kern-)Familie die finanziellen Mittel gezielt einsetzen, um den emotionalen Zusammenhalt zu fördern und die Werte der Familie zu festigen, was wiederum die emotionale Komponente der Bindung fördern kann. Mit der Weitergabe finanzieller Mittel betont die Familie ihren Gemeinschaftssinn sowie den Wert des Zusammenhalts und der gegenseitigen Unterstützung. Auf diesem Weg verstummen individualistische Botschaften, die egoistische Ziele nach sich ziehen können.

Der finanziell motivierte Zusammenhalt der Familie wiederum kann einen emotionalen Zusammenhalt nach sich ziehen, indem Mittel zur Verfügung gestellt werden, um regelmäßige Treffen zu veranstalten und gemeinnützige Spenden zu machen. Das Verlangen, als Familie Zeit miteinander zu verbringen und Ziele zusammen zu erreichen, kann durchaus auch in den Wunsch münden, gemeinsam ein neues Unternehmen zu gründen. Das zu gründende Unternehmen kann dann z. B. mit Familienkapital finanziert werden, das wahrscheinlich unmittelbarer und sogar zu niedrigeren Zinsen zur Verfügung gestellt wird, wenn die Familie ein hohes Maß an emotionalem Zusammenhalt in Form von Vertrauen und Familiensinn hat. Die finanziellen Mittel, welche die (erfolgreichen) Geschäftsgründungen dann generieren, erlauben es wiederum, in den finanziellen und emotionalen Zusammenhalt zu investieren, besonders dann, wenn die Familie das neue Unternehmen feiert und selbst darin aktiv tätig ist.

Das Unternehmen ist jedoch nicht nur primärer Bezugspunkt für die finanzielle Bindung der Familienmitglieder. Es trägt auch zur Stärkung der emotionalen Bindung bei, indem es vielschichtige Möglichkeiten zur Identifikation und zum Stolz bietet, vor allem wenn es erfolgreich ist. Das Unternehmen kann auch vorteilhaft für den emotionalen Zusammenhalt der Familie sein, indem es regelmäßige Treffen im und um das Unternehmen organisiert und Feiern wichtiger gemeinsamer Errungenschaften und Ziele veranstaltet. Indem es Ausbildungs- und Trainingsmöglichkeiten für die Mitglieder der nachfolgenden Generation bereitstellt, trägt das Unternehmen dazu bei, dass so die Werte der Familie weitergegeben werden. Dies ist besonders wichtig, wenn die Familie weit verzweigt ist und die Sozialisierung in unterschiedlichen Kernfamilien stattfindet. Ein so geschaffenes hohes Maß an emotionalem Zusammenhalt innerhalb der Familie kann wiederum deren Bereitschaft fördern, dem Unternehmen ein beträchtliches Engagement in Form von finanziellen wie auch nicht-finanziellen Mitteln, wie z. B. Zeit, Arbeit und Personal, zur Verfügung zu stellen, was die Position des Unternehmens stärkt und ihm eventuell sogar einen Wettbewerbsvorteil verschafft.

Ein derartiges Engagement ist vor allem dann von Bedeutung, wenn das Unternehmen eine wirtschaftliche Durststrecke erfährt und notwendigerweise die Dividenden und sonstigen finanziellen Annehmlichkeiten weniger großzügig ausfallen (damit das Unternehmen überleben kann). Eine Familie, die emotional an ihrem Unternehmen hängt, wird es auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eher unterstützen als eine Familie, die keine emotionale Bindung hat und lediglich an den finanziellen Ergebnissen des Unternehmens interessiert ist.

Das vorangegangene Beispiel macht deutlich, dass mehrdimensionaler Zusammenhalt und die sich gegenseitig verstärkenden Wechselbeziehungen die Nachhaltigkeit des Familienzusammenhalts erheblich fördern. Damit ein derartiger Zusammenhalt entsteht, müssen jedoch mehrere Voraussetzungen erfüllt sein. Zunächst soll anhand von Zitaten belegt werden, wie die befragten Unternehmerfamilien verschiedene Bindungsdimensionen kombinieren und deren Wechselwirkungen erfolgreich für ihren Zusammenhalt nutzen:

„Was ich an der Situation unserer Familie besonders finde, ist, dass wir einerseits verwandt miteinander sind und andererseits so etwas wie ein gemeinsames Projekt haben. Und das haben andere Familien eben nicht. Man ist zwar verwandt miteinander, aber es fehlt dieser gemeinsame Bezugspunkt. Und die Kombination aus beidem stellt einen extrem anziehenden Mix dar. Wenn ich an andere Großfamilien wie aus dem Adel denke, die kein Unternehmen oder keine gemeinsame Aufgabe verbindet, bei denen ist das viel langweiliger. Auch die Motivation ist dort eine ganz andere. Da spricht man zwar über die Vorfahren und die ruhmreiche Vergangenheit, aber es fehlt eben dieser Pep.“
(Gesprächspartner G-III)

„Zur aktiven Führung und Führung einer Familie gehört nicht nur die bewusste Versorgung mit (geschäftlichen) Fakten, sondern auch mit Emotionen, zum Beispiel über langes Wochenende hinweg, an dem ich das Familienunternehmen erlebe und gleichzeitig lerne, dass es auch eine Menge Spaß macht, Zeit mit meinen Cousins zu verbringen. Und das wird kombiniert mit weiteren und spezifischen Seminaren und Schulungsprogrammen, wie zum Beispiel ‚Wie interpretiere ich Finanzberichte?‘, die unsere Akademie allen Familienmitgliedern zur Verfügung stellt.“
(Gesprächspartner G-I)

Wie diese Zitate belegen, fördert das Vorhandensein verschiedener Bezugspunkte nicht nur den Zusammenhalt als solchen, sondern diese heben auch die Familie von anderen Gruppen ab, da sie als etwas Besonderes und Außergewöhnliches angesehen wird. Gesprächspartner G-III ist davon überzeugt, dass die Zusammenarbeit und der Einsatz für das Unternehmen den Gemeinschaftssinn der Familie erheblich fördern und so die Bindung an sie verstärken. Familien ohne Unternehmensbezug haben es demnach deutlich schwerer, den Zusammenhalt aufrecht zu erhalten, vor allem, wenn die Familie weit verzweigt ist.

Die Aussage des nächsten Gesprächspartners liefert ein gutes Beispiel für die Vorteile eines stabilen Familienzusammenhalts:

„Die große Herausforderung oder die große Frage, die wir uns regelmäßig stellen müssen, ist, wie belastbar ist die Verbindung von Familie und Unternehmen, wenn es dem Unternehmen mal schlecht gehen sollte. Das ist vermutlich unsere größte Herausforderung. Und daher tun wir alles in Zeiten, wo es dem Unternehmen gut geht, um dieses Netzwerk bewusst zu stärken. Denn es muss belastbar sein, damit es auch in schlechten Zeiten standhält, wenn die dann mal kommen sollten.“
(Gesprächspartner G-I)

Diese Aussage macht deutlich, wie Familie und Unternehmen zusammenspielen, um sich gegenseitig zu unterstützen. In Zeiten, in denen das Unternehmen floriert, nutzt die Familie dessen finanzielle Mittel (Dimension 3) teilweise, um einerseits Maßnahmen zur Festigung der Verbindungen und des Netzwerks unter den Mitgliedern der Großfamilie (Dimension 1) zu fördern und andererseits die emotionale Bindung an das Unternehmen (Dimension 4) zu verstärken. Ziel ist es, dass die Familie auch in Zeiten einer wirtschaftlichen Flaute zusammensteht und das Unternehmen nicht zusätzlich durch unangebrachte Ansprüche unter Druck setzt. Dieser Ansatz erfordert es jedoch, dass die Familie die Einstellung teilt, dass solche Investitionen in das Netzwerk notwendig sind, auch wenn sie die Höhe der Ausschüttungen und damit die finanzielle Bindung an das Unternehmen kurzfristig verringern. Wenn dieses Verständnis schon in der frühen Kindheit anezogen und von allen Familienmitgliedern geteilt wird, so wird es zu weniger Konflikten kommen als wenn die Interessen und Ziele jedes Einzelnen aufgrund unterschiedlicher Einstellungen auseinanderklaffen.

Die Weichen für das Entstehen eines stabilen Zusammenhalts sollten schon in der frühen Kindheit gestellt werden. Folgende Aussage belegt die wichtige Funktion, die eine sorgfältige Vorbereitung der nachfolgenden Generation auf ihre Rolle als verantwortungsvolle Gesellschafter und Gesellschafterinnen eines Familienunternehmens spielt:

„Wir kümmern uns ganz besonders intensiv um die Mitglieder der jüngsten Generation. So organisieren wir z. B. jedes Jahr ein separates Treffen für die jungen Gesellschafter in der Familie. Bei diesen Treffen zeigen wir ihnen Teile des Unternehmens, um sie allmählich damit vertraut zu machen. Wir unternehmen auch Reisen mit ihnen zu ausländischen Tochtergesellschaften. Wir informieren sie über die vertraglichen Aspekte ihrer Gesellschafterrolle. Alles in allem versuchen wir ihnen ein Gefühl dafür zu geben, was es bedeutet, ein Teil dieses Unternehmens zu sein; sowohl vonseiten der Rechte aber auch vonseiten der Pflichten, die damit verbunden sind. Wir sind bemüht, sie schrittweise an ihr Erbe heranzuführen. Und das machen wir sehr systematisch.“
(Gesprächspartner G-II)

Die Aussage dieses Gesprächspartners macht deutlich, wie die jüngere Generation allmählich durch regelmäßige Treffen und Kontakte an das Unternehmen herangeführt wird.¹⁶ Ziel dieser Treffen ist es nicht nur, sie mit dem Unternehmen vertraut zu machen, sondern auch, eine positive Grundeinstellung zum Unternehmen zu fördern und schon in jungen Jahren ein Gefühl der Zugehörigkeit aufzubauen. Im Laufe dieser Treffen lernen die Junggesellschafter und -gesellschafterinnen sich auch untereinander kennen, was Vertrauen schafft und ihre Bindung aneinander festigt. Dieses Beispiel zeigt erneut, wie die Unternehmerfamilie systematisch gemanagt wird und von früh an eine Wert-

¹⁶ Im Falle dieses Unternehmens finden die Treffen der nächsten Generation ab einem Alter von 15 Jahren und bis zu einem Alter von maximal 21 Jahren statt. In dem Familienunternehmen, dem Gesprächspartner G-I angehört, verhält es sich ähnlich.

schätzung und Empfänglichkeit für den Zusammenhalt mit mehreren Bindungsarten heranreift.

Ein weiterer positiver Aspekt dieser Treffen ist, dass junge Familienmitglieder so auf spätere Führungsrollen im Unternehmen vorbereitet werden. Eine frühe Vorbereitung ist vor allem in Hinblick auf den Umgang mit eventuellen widersprüchlichen Vorlieben und Wünschen einzelner Familienmitglieder empfehlenswert.¹⁷ Entwickelt sich ein Geschick für das Erkennen und Lösen solcher Widersprüche und ein Bewusstsein über die Notwendigkeit möglichst vieler Bindungen (aus allen vier Dimensionen des Zusammenhalts) relativ früh, so werden die künftigen Familienunternehmensführer es wahrscheinlich einfacher haben, im richtigen Moment die richtigen Maßnahmen zum Erhalt und zur Förderung des Zusammenhalts zu ergreifen. Führungskräfte, die in diesen Bereichen untrainiert sind, werden es unvergleichlich schwerer haben, diese Herausforderungen erfolgreich (wenn überhaupt) zu bewältigen und daher das Familienunternehmen weniger souverän leiten.

Wie Familie und Unternehmen Zusammenhalt erzeugen können, der zugleich auf emotionalen wie auch auf materiellen Bindungen beruht, belegt die folgende Aussage:

*„Zum aktiven Management der Familie gehört auch die bewusste Bereitstellung nicht nur von Fakten aus dem Unternehmen, sondern auch von Emotionen, z. B. in Form eines gemeinsamen Wochenendes, an dem ich das Familienunternehmen neu entdecke und zugleich lerne, dass meine Cousins eigentlich auch ganz nett sind. Und das wird weiter kombiniert mit speziellen Seminaren und Schulungen, die unsere Akademie den Familiengeschaftern zur Verfügung stellt über Themen wie z. B. ‚Wie lese ich eine Bilanz?‘“
(Gesprächspartner G-I)*

Dieses Zitat zeigt, dass das Management der Familie als Aufgabe definiert sein muss. Ziel hierbei ist, nicht nur finanzielle, sondern auch emotionale Bindungen unter den Familienmitgliedern zu erzeugen. Obwohl der Ausgangspunkt das Unternehmen sein kann, ist es wichtig, dass die Bindungen auch auf die Familie übertragen werden. Das Beispiel zeigt also nochmals, wie Unternehmen und Familie sich gegenseitig unterstützen und wie finanzielle und emotionale Bindungen die Varianten des Zusammenhalts in Unternehmerfamilien erweitern können.

Allerdings ist keine Familie wie die andere und auch kein Familienunternehmen wie das andere. Daher sollte eine Unternehmerfamilie die Bindungsformen wählen, die für sie am besten geeignet sind. Die Entscheidung hierfür hängt von verschiedenen Rahmenbedingungen und den Grundeigenschaften der Familie ab.

¹⁷ Familienmitglieder sind aufgrund der Dynamik der Familie und der äußeren Umstände häufig unentschlossen darüber, was sie in Wirklichkeit wollen und was sie an ihrer Situation eigentlich verändern möchten. Für einen umfassenden Überblick über den Umgang mit Mehrdeutigkeiten im Managementalltag sei der Leser auf March & Olsen (1982) verwiesen.

5 | DIE WAHL DER GEEIGNETEN MITTEL, UM ZUSAMMENHALT ZU FÖRDERN

Möchte eine Unternehmerfamilie ihren Zusammenhalt fördern, so stehen ihr also verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Generell sollte eine Unternehmerfamilie verschiedene Aspekte berücksichtigen, um die für sie geeigneten Mittel herauszufinden.

Ein Hauptaspekt ist die grundsätzliche Bereitschaft der Familie. Eine Familie, die diesen Status noch nicht erreicht hat, kann z. B. den Zusammenhalt in kleinen, kontrollierbaren Schritten verbessern. Sie sollte deshalb mit einer Untergruppe beginnen, die bereits ein solides Maß an Zusammenhalt hat und als Keimzelle dienen kann. Danach kann der Kreis der einzubeziehenden Familienmitglieder allmählich erweitert werden. Es ist davon abzuraten, eine gesamte Großfamilie gleich von Anfang an in den Prozess mit einzubeziehen. Die Vielfalt der Interessen und Werte mag einfach zu groß sein, um ein Gleichgewicht herzustellen, was das Risiko des Scheiterns des Prozesses erheblich verstärkt. Daher ist ein Beginn mit einer kleinen Untergruppe, die später als Vorbild für die Großfamilie dienen kann, anzuraten. Zuerst kann z. B. der Zusammenhalt derjenigen Familienmitglieder gefördert werden, die Anteile am Unternehmen halten und zugleich im Unternehmen arbeiten. In einem nächsten Schritt können Familienmitglieder einbezogen werden, die zwar Anteile halten, aber nicht im Unternehmen arbeiten. Als letztes (und nach wesentlich mehr als den hier genannten Schritten) sollten minderjährige und angeheiratete Familienmitglieder mit einbezogen werden, um den Zusammenhalt der Großfamilie schließlich auf eine möglichst breite Basis zu stellen.

Wenn die Entscheidungsträger des Familienunternehmens die Reife der Familie bewerten, sollten sie zunächst deren kulturellen Hintergrund betrachten, damit sie abschätzen können, welche Instrumentarien greifen werden. So mögen z. B. für eine Familie, bei der Tauschbeziehungen ein hohes Gewicht haben, monetäre oder materielle Formen der Bindung an Familie und Unternehmen für den Anfang besser geeignet sein. Wenn diese Mechanismen einmal etabliert sind und reibungslos funktionieren, kann in Maßnahmen zur Förderung der emotionalen Bindung investiert werden. Generell empfiehlt

es sich, alle vier Dimensionen des Zusammenhalts zu fördern; allerdings sollte die Aufmerksamkeit zunächst den Bindungsarten gelten, die die höchsten Chancen auf Erfolg haben. Die übrigen Möglichkeiten erfordern einen längerfristigen Zeithorizont, damit sie ihre Wirkung entfalten können. Denn die Gefahr besteht, dass Bindungsangebote wirkungslos bleiben, wenn die Familie voreilig in einen Bereich vorstößt, auf den sie nicht vorbereitet ist, was Unmut und andere negative Reaktionen hervorrufen kann.

Wenn Bindungen aus allen vier Dimensionen des Zusammenhalts bestehen, sollte Gleichgewicht unter ihnen hergestellt werden. Ihre Ausgewogenheit ist jedoch davon abhängig, inwiefern der Nutzen der eingesetzten Instrumente und ihr Beitrag für den Zusammenhalt den Aufwand, der für ihre Bereitstellung erforderlich ist, übertreffen. Es leuchtet ein, dass wenn die finanzielle Bindung des Einzelnen an Familie bzw. Unternehmen bereits vorhanden ist und weitere Investitionen in ihre Verstärkung mit hohen Kosten verbunden sind, aber nur noch einen relativ geringen zusätzlichen Nutzen stiften, sich der Fokus eher auf die Stärkung der emotionalen Formen der Bindung verschieben sollte.

Zwar ist mehrdimensionaler Zusammenhalt robust und wenig anfällig für Erschütterungen und Störungen, doch er erfordert besondere Voraussetzungen. Das Unternehmen muss bspw. die Möglichkeiten für finanzielle und emotionale Bindungen bereitstellen (können). Wenn es dem Unternehmen wirtschaftlich nicht gut geht (oder es gar eine Krise erlebt) oder sich der Einzelne oder gar die ganze Familie nur ungern mit dem Unternehmen identifizieren (z. B. wegen der Produkte, die es herstellt, oder der Branche, in der es tätig ist), so wird es relativ schwierig sein, Formen des Zusammenhalts aufzubauen, die das Unternehmen in hohem Maße einbeziehen, und ein ausgewogener mehrdimensionaler Zusammenhalt wird nur mit Schwierigkeiten erreichbar sein. Hat das Unternehmen nur begrenzte oder überhaupt keine Möglichkeiten für eine finanzielle oder emotionale Anbindung, muss im Wesentlichen oder sogar ausschließlich die Familie materielle Ressourcen und Möglichkeiten der Identifikation bereitstellen. Umgekehrt wird es eine Familie, die nur begrenzte oder überhaupt keine

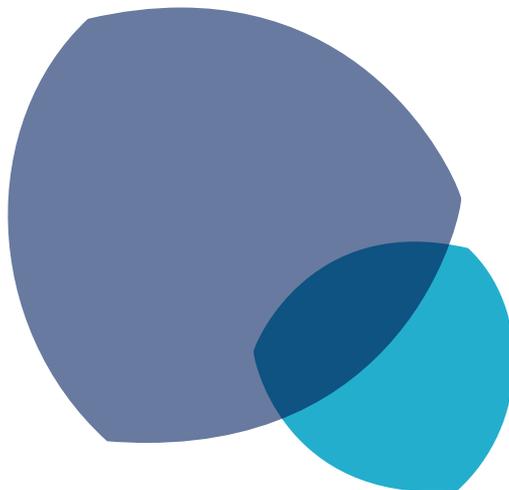
Möglichkeiten für eine finanzielle oder emotionale Anbindung bietet, schwer haben, einen Zusammenhalt herzustellen, der allen vier Bindungsdimensionen gerecht wird. In solchen Situationen muss folglich das Unternehmen im Wesentlichen oder sogar ausschließlich die Vorsorgung der Familie mit monetären und materiellen Ressourcen übernehmen sowie Möglichkeiten zur Identifikation anbieten.

Der zeitliche Aspekt ist ein weiterer wichtiger Faktor bei der Wahl der Mittel zur Förderung des Zusammenhalts. So kann es Zeiten geben, in denen die finanzielle Bindung weniger gut funktioniert, da das Unternehmen oder die Familie die dafür notwendigen Mittel nicht in ausreichendem Umfang zur Verfügung stellen kann. In diesen Situationen ist es wichtig, dass alternative Möglichkeiten zur Identifikation (z. B. emotionale Bindung) bereitgestellt werden, vorausgesetzt, diese Formen der Bindung stiften Sinn für die Familie. Genauso mag es auch Situationen geben, in denen die Möglichkeiten für eine emotionale Bindung an die Familie oder das Unternehmen blockiert sind (z. B. aufgrund von räumlicher Distanz oder Konflikt in der Familie). Unter solchen Gegebenheiten ist es wichtig, dass andere Möglichkeiten der Bindung (z. B. monetäre und materielle) gegeben sind, vorausgesetzt, diese Formen der Bindung sind sinnstiftend für die Familie.

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Familie bereits vor Situationen, die mit erhöhtem

Stress für das Unternehmen und die Familie verbunden sind (z. B. Nachfolgen, Heiraten usw.), gezielt und nachhaltig in Maßnahmen zur Förderung des Zusammenhalts investiert. Denn diese Stressfaktoren können im Handumdrehen den Zusammenhalt zerstören, der in jahrelanger Arbeit aufgebaut wurde. Ferner kommt es in Zeiten von Stress und Krisen häufig vor, dass die Mechanismen, die zuvor noch für Zusammenhalt gesorgt hatten, plötzlich nicht mehr greifen und ihre Wirkung ausbleibt, was Abstoßungskräfte freisetzen kann, die den Zusammenhalt nachhaltig schädigen. Diese Situation kann z. B. nach dem unerwarteten Tod einer einflussreichen Leitfigur der Familie (wie dem Patriarchen oder der Matriarchin) eintreten, weil die Anziehungskraft dieser Person plötzlich nicht mehr vorhanden ist, was die Beziehung zum Unternehmen erheblich beeinträchtigen kann.

Und schließlich ist eine annähernde Übereinstimmung der Werte der Familienmitglieder ein weiterer wichtiger Aspekt, wenn Bindung erzeugt werden soll. Je mehr die Werte der Familienmitglieder übereinstimmen, desto einfacher ist es, eine Maßnahme zur Förderung des Zusammenhalts einzuführen, auf die alle Familienmitglieder (oder zumindest die Mehrheit von ihnen) positiv reagieren. Daher sollte es auf lange Sicht das Ziel jedes Programms zum Aufbau eines nachhaltigen Familienzusammenhalts sein, die Werte der Familienmitglieder aneinander anzupassen.



6 | MÖGLICHKEITEN ZUR FÖRDERUNG DES NACHHALTIGEN FAMILIENZUSAMMENHALTS

Wirkungsvoller mehrdimensionaler Zusammenhalt erfordert gemeinsame Unternehmens- und Familienziele. Je mehr sich die Auffassungen, Werte und Zielvorstellungen gleichen, desto weniger sich widersprechende Wünsche und Vorstellungen und mögliche Unklarheiten wird es geben und desto ausgeglichener wird das Zusammenspiel und die wechselseitige Beeinflussung der verschiedenen Bindungsarten sein (umso geschmeidiger wird also der „Motor des Zusammenhalts“ laufen).¹⁸ Folgende Aussage macht diesen Zusammenhang deutlich:

*„Wenn Sie von Anfang an deutlich unterschiedliche Ansätze haben, [...] wo der oder die eine Gewinnmaximierung bevorzugt, wohingegen der oder die andere eine langfristige Vermehrung von Vermögenswerten möchte, kann das auf lange Zeit nicht gut gehen. Daraus muss zwangsläufig ein Konflikt mit negativen Folgen entstehen; für das Geschäft und für die Familie.“
(Gesprächspartner G-VI)*

Das Zitat belegt, wie unterschiedliche Orientierungen unter Familiengeschaftern (d.h. Konsum vs. Bewahren) Konflikte verursachen können, die sowohl dem Unternehmen als auch der Familie erheblich schaden. Eine Präferenz für Profitmaximierung kann als Hinweis darauf verstanden werden, dass die finanzielle Bindung an das Unternehmen im Vordergrund steht, wobei langfristige Vermögenssicherung auf eine emotionale Bindung an das Unternehmen hinweist.

Im Fall des oben angeführten Unternehmens zu Gesprächspartner G-VI wurden Interessensgegensätze (vielleicht aufgrund des Fehlens einer erfahrenen Führungsperson an der Spitze des Familienunternehmens) nicht rechtzeitig erkannt und behandelt, was letztlich zu einem Konflikt mit schweren Folgen sowohl für die Familie wie auch für das Unternehmen geführt hat. Bei dem Versuch, diesem Umstand ein Ende zu bereiten, hatte die Familie sich dazu entschlossen, sich von den Geschaftern mit abweichenden Meinungen und Interessen zu trennen und sie auszuzahlen. Diese

Lösung hat zu einem schweren Zusammenstoß unter den zerstrittenen Familienmitgliedern geführt und den Verkauf wesentlicher Teile des Unternehmens erfordert, was wiederum die Leistungsfähigkeit des Familienunternehmens stark beeinträchtigte und den Zusammenhalt der Familie weiter verschlechterte, weil die Möglichkeiten zur finanziellen Bindung der Familie an das Unternehmen stark eingeschränkt wurden und die Konflikte die emotionale Bindung an die Familie bereits zuvor in Mitleidenschaft gezogen hatten. Vermutlich hätten gemeinsame Ziele und Interessen der Familienmitglieder, eine erfahrene Führungsperson an der Spitze des Familienunternehmens sowie klare Regeln und Strukturen die Härte dieses Konflikts mindern und den Zusammenhalt der Familie aufrechterhalten können.

Damit Familienzusammenhalt entsteht, der auf verschiedenen Bindungsformen gründet und möglichst reibungslos funktioniert, müssen mehrere Bedingungen erfüllt sein. So sollten formelle Strukturen vorhanden sein, die die Wechselbeziehungen zwischen den verschiedenen Bindungsmechanismen koordinieren. Eine Familie, die finanzielle Ressourcen in überhöhtem Masse beansprucht, die das Unternehmen jedoch nicht bereitzustellen vermag, kann ein Ungleichgewicht im System hervorrufen. Geschafterverträge bieten eine Möglichkeit, den Kapitalfluss an die (Familien-)Eigentümer und Eigentümerinnen zu regeln. Ebenso sind klare Regeln (ob in schriftlicher oder mündlicher Form) erforderlich, die bestimmen, welche Familienmitglieder im Unternehmen arbeiten können und welche Voraussetzungen sie mitbringen müssen. Formelle Strukturen und Regeln sehen auch eine angemessene Kommunikation zwischen Familie und Unternehmen vor, damit beide übereinander informiert sind und in Übereinstimmung zusammenarbeiten können.

Informelle Strukturen und Mechanismen sind für die Steuerung des Verhaltens des Einzelnen und den Zusammenhalt der Familie ebenso wichtig wie formelle Strukturen. Vertrauen dient gerade in Familienunternehmen als wichtiger informeller Steuerungsmechanismus. Gegenseitiges Vertrauen unter Familienmitgliedern reduziert die Kosten, die

¹⁸ Je ähnlicher sich die Mitglieder einer Gruppe in ihren Einstellungen und Werten sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Gruppe zusammenhält; Homans (1961).

sonst für aufwendige Kontroll- und Überwachungsmechanismen anfallen, und kann so zu einem Wettbewerbsvorteil führen. Unternehmerfamilien mit einem hohen Maß an Identifikation und Bindung, wie im Fall von relativ hohem emotionalen Familienzusammenhalt, haben vermutlich einen Wettbewerbsvorteil durch den Einsatz von Vertrauen als zusätzlichem und kostengünstigem Steuerungsmechanismus.

Eine Stewardship-Orientierung, in der Familienmitglieder davon überzeugt sind, dass das Unternehmen nicht ausschließlich dem kurzfristigen Konsum der Familie dienen sollte, sondern ein Vermächtnis darstellt, das für die künftigen Generationen bewahrt werden muss, kann einen signifikanten Beitrag zum langfristigen Überleben des Familienunternehmens leisten. Werte, die bestimmen, welche Ziele die Familie verfolgen und erreichen möchte, ermöglichen es, das Verhalten des Einzelnen zu regulieren. Ferner helfen Werte dem Einzelnen, die Grenzen und Angemessenheit seines Verhaltens zu verstehen. Das bedeutet, dass die Festigkeit des Wertegerüsts und das Maß der Einigkeit über diese Werte den Familienmitgliedern zu verstehen helfen, welches Verhalten zulässig ist und welches Verhalten von der Gruppe abgelehnt wird. Informelle Strukturen und Prozesse ergänzen so die formellen Strukturen und tragen dazu bei, die wechselseitigen Beziehungen unter allen Dimensionen des Zusammenhalts zu regeln.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für die langfristige Aufrechterhaltung eines hohen Maßes an Familienzusammenhalt ist die Angleichung der Werte der Familienmitglieder, damit sie für bestimmte Formen der Bindung empfänglich sind und ähnlich darauf reagieren. Wenn Geschwister z. B. Begeisterung für eine bestimmte Sportart verbindet und das Unternehmen die Möglichkeit hat, in dieser Hinsicht einen Beitrag zu leisten (z. B. durch die Förderung einer Mannschaft oder einer Sportstätte), so kann das Unternehmen mehr oder minder einheitlich und auch relativ kostengünstig (lediglich ein Investment anstelle mehrerer) beide Geschwister gleichzeitig glücklich machen. Hat jedoch eines der beiden Geschwister eine Vorliebe für Sport und das andere für Poesie oder bildende Künste, wird es wohl

schwerer sein, dem Geschwisterteil mit dem künstlerischen Talent einen Extranutzen durch die Sportförderung zu verschaffen.

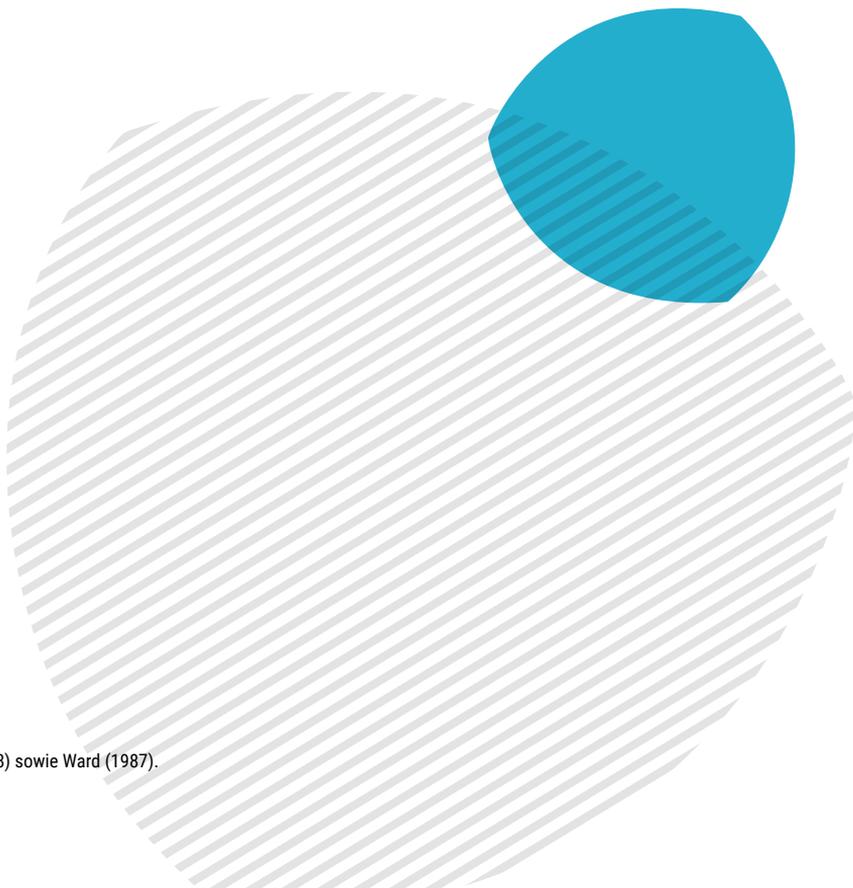
Die Angleichung der Werte ist am einfachsten, wenn damit schon von klein auf begonnen wird. Forschungsergebnisse aus der Entwicklungspsychologie belegen, dass Personen in ihren frühen Lebensjahren eher bereit und fähig zum Lernen sind als in ihrem späteren Leben. Manche der in der vorliegenden Studie untersuchten Unternehmerfamilien beginnen mit der Vermittlung der gemeinsamen Werte schon sehr früh. Eine dieser Familien bspw. beginnt ihre Treffen (sei es der ganzen Großfamilie oder nur der nächsten Generation) stets mit der Wiederholung der Familienwerte. So wachsen die Mitglieder der nächsten Generation von früh an mit diesen Werten auf und wahrscheinlich lassen die Kernfamilien diese Werte dann auch in die Erziehung der Kinder einfließen. Wie einer der Gesprächspartner treffend formulierte, werden auf diese Weise die gemeinsamen Werte „bereits mit der Muttermilch aufgenommen“.

Aber auch über die frühe Kindheit hinaus gibt es Möglichkeiten, um die Mitglieder der nächsten Generation auf ihre Eigentümer- und mögliche Führungsrollen im Familienunternehmen vorzubereiten und den Zusammenhalt zu fördern. Bescheidenheit und eine Stewardship-Mentalität sind Einstellungen, die bei manchen Unternehmerfamilien erkennbar im Vordergrund stehen. Diese Werte erlauben es der Familie, ein Bewusstsein für den Umgang mit Geld und anderen materiellen Ressourcen zu entwickeln, und sie unterstützen somit die finanzielle Bindung (zunächst an die Familie und später auch an das Unternehmen). Wenn sie alt genug sind, nehmen die Mitglieder der nachfolgenden Generation an Familien- und Gesellschaftertreffen teil, sie lernen so auch die entferntere Verwandtschaft kennen und entwickeln eine Identifikation mit der Großfamilie, was ihre emotionale Bindung an die Familie fördert. Als Jugendliche werden die Mitglieder der nachfolgenden Generation weiter dafür sensibilisiert, dass das Unternehmen einen besonderen (emotionalen) Wert darstellt. Schulungen und regelmäßige Treffen im Unternehmen fördern die emotionale Bindung an das Unternehmen. Neben

der Bindung an das Unternehmen tragen diese Aktivitäten auch dazu bei, die Werte der Familie immer wieder neu zu verinnerlichen und die emotionale und finanzielle Bindung zu unterstützen. Zu dem Zeitpunkt, wenn ein Mitglied der nächsten Generation in den Gesellschafterkreis eintritt (für gewöhnlich mit 18 Jahren), erhöht sich seine/ihre finanzielle Anbindung an das Unternehmen (aufgrund der monetären oder materiellen Vermögenswerte, die mit dem rechtlichen Eigentumserwerb einhergehen). Hier macht sich dann die Erziehung bemerkbar, wenn der Junggesellschafter oder die Junggesellschafterin den plötzlichen Zuwachs an materiellen Ressourcen im Verhältnis zu den anderen, eher emotionalen Formen der Bindung als untergeordnet und nicht allein ausschlaggebend ansieht. Familienmitglieder, die eine sorgfältige und beständige Erziehung und (Aus-)Bildung genossen haben, werden in späteren Zeiten ihre Bindung an die Familie und das Unternehmen eher aufrechterhalten und sich zu beiden loyal verhalten, als Familienmitglieder, die weniger sorgfältig vorbereitet wurden.

Die hier beschriebenen Mechanismen des Zusammenhalts von Unternehmerfamilien widersprechen

den herkömmlichen Empfehlungen vieler Berater von Familienunternehmen, die davon ausgehen, dass Familien sich entscheiden müssen, ob sie ein Familienunternehmen sein möchten, in dem „Unternehmen vor Familie“ geht, oder eines, in dem „Familie vor Unternehmen“ gilt.¹⁹ Auch wenn dieser Zusammenhang noch durch weitere empirische Untersuchungen zu überprüfen ist, so zeigt die diesem Praxisleitfaden zugrunde liegende Studie, dass die Überlebenschancen eines Familienunternehmens sehr stark davon abhängen, ob die Familie auf lange Sicht ein Gleichgewicht unter allen vier Dimensionen des Zusammenhalts herstellen kann. Familie und Unternehmen sind hierbei voneinander abhängig und sollten sich in ausgewogenem Verhältnis gegenseitig unterstützen. Um beim Bild des Motors zu bleiben: Wenn eine Bindungskomponente unverhältnismäßig viel Energie der anderen Komponenten konsumiert (was einem Durchdrehen bzw. Blockieren eines oder mehrerer Zahnräder gleichkommt), so kann es zum Defekt des Gesamtsystems kommen (der „Motor des Zusammenhalts“ wird schließlich stehen bleiben), die Unternehmerfamilie wird auseinanderbrechen und das Familienunternehmen untergehen.



¹⁹ Hierzu Drozdow (1998) sowie Ward (1987).

7 | ERKENNEN UND ABBAU VON UNTERSCHIEDLICHEN ODER UNKLAREN EINSTELLUNGEN UND ZIELEN

Immer wieder begegnet man Situationen, in denen Familienmitglieder sich nicht darüber im Klaren sind, was sie eigentlich möchten, oder in denen Interessen divergieren. Obwohl es unmöglich ist, so etwas ganz und gar auszuschließen, können klare Regeln und Erwartungen doch dabei helfen, Unsicherheiten und Unschärfen zu vermeiden oder Konflikte zu meistern, die aus der Kollision unterschiedlicher Vorlieben und Wünsche entstanden sind. In diesem Zusammenhang liefert folgende Aussage ein Beispiel für die Nützlichkeit von Regeln zur Handhabung divergierender Interessen.

„Konflikte entstehen immer dann, wenn klare Regeln, Strukturen und gemeinsame Wertesysteme fehlen. Und wir denken, dass wir all das haben. Das bedeutet, dass wir in der Familie mit einem klaren Regelwerk großwerden. Es gibt ganz einfach klare Sachverhalte, die wir mit der Muttermilch aufnehmen. Insofern ist das Risiko von Konflikten oder von emotionaler Energieverschwendung aufgrund von unklaren und nicht nachvollziehbaren Vorgängen, wo kein Fair Process gegeben war und man sich fragen mag ‚Warum ist das so?‘, ‚Warum der andere und nicht ich?‘, ‚Was ist hier passiert?‘ ... mit anderen Worten, Situationen, in denen man den Prozess nicht klar nachvollziehen kann und wo sofort die Gefahr gegeben ist, dass Missgunst und Eifersucht aufkommen, diese Situationen, diese Lücken, dass etwas nicht geregelt ist, die gibt es in unserer Familie nicht.“
(Gesprächspartner G-I)

Der Gesprächspartner betont hier die Bedeutung von klaren Regeln, Strukturen und Werten, die dazu dienen, die Vorlieben der Familienmitglieder in Einklang zu bringen, und Verteilungskonflikte zu vermeiden, die aufgrund unterschiedlicher Vorlieben entstehen können. Diese Regeln werden schon sehr früh verinnerlicht und daher von allen Familienmitgliedern geteilt. Auch wenn es gelegentlich zu Sachkonflikten, die das Unternehmen betreffen, kommen mag, verhindern diese Regeln, dass sich die Konflikte auf die Familie übertragen und dort zu Beziehungskonflikten unter den Familienmitgliedern

führen. Klare Regeln und Erwartungen machen es einfacher, Zusammenhalt zu erzeugen, da sie helfen, Auseinandersetzungen zu vermeiden und sie zur Entscheidungsfindung beitragen, welche Ziele am besten verfolgt werden sollten und von allen Familienmitgliedern (oder einer breiten Mehrheit) am positivsten aufgenommen werden.

Oft werden divergierende Wünsche oder Vorstellungen von eingetragenen Familienmitgliedern vertreten, da diese neue Ideen und Werte in das Familiensystem einbringen, was zu Unstimmigkeiten bei der Familie darüber führen kann, was wichtig ist und womit man rechnen kann. Die folgende Aussage zeigt, wie eine der untersuchten Familien mit der Problematik potenziell verschiedener Einstellungen und Vorlieben eingetragener Familienmitglieder umgeht:

„Natürlich können wir die Auswahl der Ehepartner nicht direkt beeinflussen. Aber die Stärke des Wertesystems eines jeden Einzelnen oder wie sehr er oder sie dieses System verinnerlicht hat, das beeinflusst diese Entscheidung natürlich schon.“
(Gesprächspartner G-I)

Nach dieser Aussage hat also das Ausmaß, in dem der oder die Einzelne die Familienwerte teilt, einen Einfluss auf die Wahl des Ehepartners. Familienmitglieder, die stark an diese Werte glauben, wählen also eher solche Partner aus, die ähnliche Ansichten wie sie haben. Setzt man diesen Gedanken fort, so wird das Vorhandensein eines stark verankerten Wertesystems in der Familie die Vorlieben eingetragener Familienmitglieder auf natürliche Art und Weise denen der Familie anpassen und so zu geringerem Konfliktpotenzial führen. Ferner helfen klare Regeln und Erwartungen über finanzielle und immaterielle Vorteile den neuen Familienmitgliedern zu verstehen, womit sie rechnen können, und sie tragen zur Vermeidung von Konflikten bei, die aufgrund von unterschiedlichen Familienverhältnissen und Einstellungen entstehen und zu widersprüchlichen und oft auch unausgesprochenen Erwartungen führen.

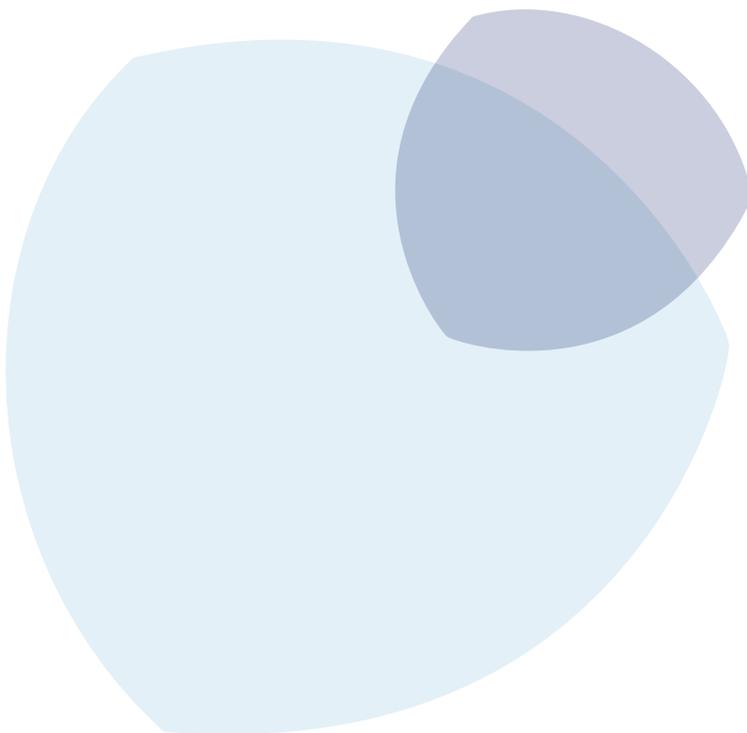
8 | FAZIT

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass das Erkennen von Widersprüchen in den Vorlieben und Entscheidungen von Familienmitgliedern bewusste Aufmerksamkeit und vorsichtigen Umgang vonseiten der Unternehmens- und Familienoberhäupter erfordert. Ein gemeinsames Wertesystem und die frühe Verinnerlichung dieser Werte können helfen, die Vorlieben und Entscheidungen aller Familienmitglieder aufeinander abzustimmen und somit mögliche Widersprüche und Konflikte zu vermindern. Das Erkennen von und der Umgang mit derartigen Widersprüchen können also als eine wesentliche Voraussetzung für einen erfolgreichen *mehrdimensionalen* Zusammenhalt angesehen werden und so als eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Führung eines Familienunternehmens dienen.

Was bedeutet das nun, dass der Zusammenhalt von Unternehmerfamilien „mehrdimensional“ sein sollte? Knapp zusammengefasst: Die emotionale Bindung des Einzelnen an die (Unternehmer-)Familie befriedigt menschliche Grundbedürfnisse wie Schutz, Geborgenheit und Anschluss an eine Gruppe. Die finanzielle Bindung an die Familie hingegen basiert auf einer Abhängigkeit von materiellen Ressourcen, die die Familie bereitstellen kann. Bei der finanziellen Bindung an das Unternehmen stehen wirtschaftliche Vorteile im Vordergrund, die

das Unternehmen dem Einzelnen oder der Familie (aufgrund von Beteiligung oder Berufstätigkeit) bietet. Die emotionale Bindung an das Unternehmen schließlich beruht auf Identifikation und Anbindung an das Unternehmen aufgrund von Tradition, Verantwortungsbewusstsein und Stolz.

Unternehmerfamilien stehen also unterschiedliche Möglichkeiten zur Verfügung, ihren Zusammenhalt zu festigen. Die für eine Unternehmerfamilie passende Form der Bindung an ihr Unternehmen hängt jeweils von verschiedenen Aspekten wie der Reife der Familie, dem Timing sowie der Ausgewogenheit der verschiedenen Bindungsarten ab. Mehrdimensionaler Zusammenhalt ist belastbar und damit dauerhaft. Die sich gegenseitig verstärkenden Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Dimensionen des Zusammenhalts sollten durch formelle und informelle Strukturen unterstützt sowie mögliche sich gegenseitig widersprechende Einstellungen, Ziele, Wünsche und Vorlieben von Familienmitgliedern sollten erkannt und bewältigt werden. Außerdem sollte darauf geachtet werden, dass möglichst alle Familienmitglieder gleichermaßen zufrieden gestellt werden. Die hier vorgestellten Instrumentarien sind dazu geeignet, all dies zu erreichen und damit zur Förderung der Leistungsfähigkeit, des Engagements und der Erfüllung der Ziele von Familien und ihren Unternehmen beizutragen.



9 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- 
- Ammer, J. (2017): Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von intergruppalen Konflikten in Stammesorganisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
 - Ammer, J. (2022): Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von Konflikten. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
 - Astrachan, J. H.; Klein, S. B. & Smyrnios, K. X. (2002): The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1): 45-58.
 - Drozdow, N. (1998): What is continuity? *Family Business Review*, 11(4): 337-347.
 - Fittko, L. M. (2022): Einheit und Vielheit in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien. Identitätspflege als Aufgabe des Familienmanagements. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
 - Hartman, J. J. (1981): Group cohesion and the regulation of self-esteem. In: H. Kellerman (Ed.), *Group cohesion: Theoretical and clinical perspectives*. New York, NY: Grune & Stratton. 254-267.
 - Heaton, T. B. & Albrecht, S. L. (1991): Stable unhappy marriages. *Journal of Marriage and the Family*, 53(3): 747-758.
 - Homans, G. (1961): *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
 - IFERA (2003): Family businesses dominate. *Family Business Review*, 16(4): 235-240.
 - Jaffe, D. T. (2021): Die acht Weisheiten langlebiger Familienunternehmen. Über das Gelingen des generationenübergreifenden Zusammenhalts in Unternehmerfamilien. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - Klein, S. B. (2004): *Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen* (2. Ausg.). Wiesbaden: Gabler.
 - Kormann, H. (2018): *Zusammenhalt der Unternehmerfamilie: Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation*. Berlin: Springer Gabler.
 - Lehner, L. (2021): *Co-Leading Sibling Teams. An Empirical Investigation on Success Factors*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
 - March, J. G. & Olsen, J. P. (1982): *Ambiguity and choice in organizations* (2. Ausg.). Bergen, Oslo, & Tromso: Universitetsforlaget.
 - Olson, P. D.; Zuiker, V. S.; Danes, S. M.; Stafford, K.; Heck, R. K. & Duncan, K. A. (2003): The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.

- ➔ Pieper, T. M. (2007): Zusammenhalt in Unternehmerfamilien – Eine Voraussetzung zur Sicherung des Überlebens von Familienunternehmen. Herrsching: EQUA-Schriftenreihe, Heft 4-07.
- ➔ Pieper, T. M. (2007): Mechanisms to assure long term family business survival – A study of the dynamics of cohesion in multigenerational family business families. Frankfurt: Peter Lang.
- ➔ Pieper, T. M. & Astrachan, J. H. (2020): Developing responsible owners in family business. FamilyBusiness.org. Verfügbar unter: <https://familybusiness.org/content/developing-responsible-owners-in-family-businesses>.
- ➔ Rösen, T. A. & Löhde, A. S. (2019): Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance. WIFU-Studie. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A., Kleve, H. & Schlippe, A. v. (2021): Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk. Wiesbaden: Gabler.
- ➔ Schlippe, A. v. & Rösen, T. A. (2022): Konflikte und Konfliktynamiken in Unternehmerfamilien. Ein Leitfaden zum Umgang mit familieninternen Auseinandersetzungen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rösen, T. A. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- ➔ Simon, F. B.; Wimmer, R. & Groth, T. (2005): Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) (2023a): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Schwerpunkt Ausbildungsengagement. München: Stiftung Familienunternehmen. 6. Aufl.
- ➔ Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) (2023b): Die Bedeutung der Familienunternehmen für ländliche Räume. Beitrag zum Wohlstand und Zusammenhalt. München: Stiftung Familienunternehmen. Akt. u. erw. Aufl.
- ➔ Ward, J. L. (1987): Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- ➔ Wimmer, R.; Groth, T. & Simon, F. B. (2022): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Was ermöglicht Langlebigkeit? Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

KONTAKT

HERAUSGEBER

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 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 mehr als 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. Ruesen

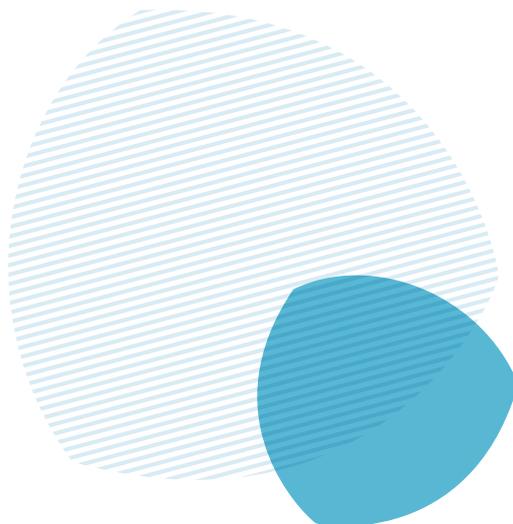
Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: tom.ruesen@wifu-stiftung.de
Telefon: +49 2302 926 519

AUTOR



Prof. Dr. Torsten M. Pieper

Belk College of Business
The University of North Carolina at Charlotte
9201 University City Blvd.
Charlotte, NC 28223, U.S.A.
E-Mail: tpieper@charlotte.edu
Telefon: +1 704-687-7575





Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: herausgeber@wifu.de
Telefon: +49 2302 926 519

www.wifu.de
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>

© 2024 · WIFU-Stiftung