

FAMILIENUNTERNEHMEN SYSTEMISCH BERATEN

ERGEBNISSE EINER QUALITATIVEN BEFRAGUNG VON BERATERN

VON ELISA GOLL UND PROF. DR. HEIKO KLEVE

ABSTRACT

Mit diesem Beitrag wird die systemische Beratung von Familienunternehmen der deutschen Industrie untersucht. Auf der Basis einer empirischen Untersuchung werden Unterschiede in der Beratung kleiner, mittelgroßer und großer eigentümergeführter Unternehmen beleuchtet. Die Befragung von systemischen Beratern ergab, dass die Unternehmensgröße die Bereitschaft zur Beratung kaum beeinflusst, jedoch Unterschiede in Beratungsansätzen und -erfahrungen sichtbar werden. Aufgrund fehlender Strukturen benötigen kleine Unternehmen individuelle Ansätze, während große Unternehmen sich auf die Bewältigung von Komplexität und divergierenden Interessen fokussieren. Der Beitrag schließt mit praxisorientierten Empfehlungen und betont die Relevanz systemischer Ansätze, um die spezifischen Dynamiken und Herausforderungen von Familienunternehmen zu adressieren.

I. Einleitung

Kaum eine andere Branche in Deutschland verzeichnete in den letzten vier Jahrzehnten ein solch starkes Wachstum wie die Beratungsbranche, die sich zu einem bedeutenden Wirtschaftszweig entwickelt hat.¹ Angesichts einer zunehmend komplexer werdenden volatilen Welt greifen immer mehr Unternehmen auf die Unterstützung sowohl interner als auch externer Berater zurück. Dieser Beitrag fokussiert die externe *systemische Beratung* von Familienunternehmen der deutschen Industrie.²

Obwohl sich Familienunternehmen durch eine Reihe besonderer Merkmale von anderen Unternehmen unterscheiden, sind spezifische Beratungskonzepte, die sich auf diesen Typus fokussieren, eher selten. Jedoch scheint eine systemische Herangehensweise in besonderer Weise geeignet, den Herausforderungen zu entsprechen, die mit der Beratung von Familienunternehmen einhergehen.³ Denn der systemische Ansatz erlaubt es bestenfalls – insbesondere aufgrund einer der Wurzeln der systemischen Beratung, nämlich der Familientherapie –, sowohl mit Familien- als auch mit Organisationskompetenz auf Familienunternehmen zu blicken.

Inwiefern sich nun kleine, mittelgroße und große⁴ eigentümergeführte Familienunternehmen⁵ der deutschen Industrie aus der Sicht systemischer Berater in der Beratung voneinander

- 4 Gemäß der vom Statistischen Bundesamt (2023) übernommenen Begriffsbestimmung: Großunternehmen: mindestens 250 Beschäftigte oder ein Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. EUR. In Anlehnung an die KMU-Definition des Statistischen Bundesamts (2023): Kleinunternehmen: bis neun Beschäftigte sowie max. 2 Mio. EUR Jahresumsatz; Kleinunternehmen: zehn bis 49 Beschäftigte sowie über 2 Mio. EUR (max. 10 Mio. EUR) Jahresumsatz; mittlere Unternehmen: 50 bis 249 Beschäftigte sowie über 10 Mio. EUR (max. 50 Mio. EUR) Jahresumsatz.
- 5 Zur Operationalisierung des Begriffs *Familienunternehmen* wird auf die Definition der Stiftung Familienunternehmen (2023) zurückgegriffen. Es wird demnach zwischen *familienkontrollierten Unternehmen* und *eigentümergeführten Familienunternehmen* unterschieden.

INHALT

- I. Einleitung
- II. Systemische Beratung von Familienunternehmen
 1. Sozialesystem *Organisation*
 2. Sozialesystem *Familie*
 3. Das Familienunternehmen – die Kopplung zweier sozialer Systeme
 4. *Berater-Klienten-System*
- III. Empirische Untersuchung
 1. Untersuchungsergebnisse
 - a) Beratungszurückhaltung
 - b) Unternehmensgröße
 - c) Beratungsansatz
 - d) Beratungsanlässe
 - e) Beratungserleben
 2. Implikationen für die Praxis
- IV. Fazit



1 Dem Online-Statistikportal *Statista* zufolge ist der Gesamtumsatz dieser Branche in Deutschland zwischen den Jahren 2001 und 2022 von ca. 13 Mrd. EUR auf rund 44 Mrd. EUR gestiegen (Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (2023)).

2 In der amtlichen Wirtschaftsstatistik wird die Industrie auch als *verarbeitendes Gewerbe* bezeichnet. Die dazugehörigen Bereiche sind der Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamts (2008) zu entnehmen.

3 Beispielhaft Kleve (2020).

unterscheiden, steht im Mittelpunkt dieses Beitrags.⁶ Bevor dies eingehender betrachtet wird, soll zunächst betont werden, dass als das gemeinsame Bestimmungsmerkmal von Familienunternehmen der unterschiedlichen Größenordnungen die *Transgenerationalität* genannt werden kann. D.h., dass diese Unternehmen das, was Familien hinsichtlich der Weitergabe des Lebens auszeichnet, auf die Weitergabe des Unternehmenseigentums und der damit einhergehenden Verantwortung übertragen, nämlich den Transfer von der einen an die jeweils nächste Generation. Daher ist in Familienunternehmen die Herausforderung der Nachfolge zentral: In jeder Generation müssen Familienmitglieder bereit sein sowie den Willen und die Kompetenz mitbringen, das Unternehmen mindestens als Eigentümer und zumeist auch als operative Führungskräfte zu übernehmen.

II. Systemische Beratung von Familienunternehmen

Die systemische Organisationsberatung, wie sie in der vorliegenden Untersuchung verstanden wird, basiert auf der Systemtheorie Niklas Luhmanns.⁷ Es wird daher von einer Gegenüberstellung von Familie und Unternehmen ausgegangen, da sich beide sozialen Systeme in ihren Eigenschaften unterscheiden. Um deren Gemeinsamkeiten wie auch Unterschiede aufzuzeigen und die Besonderheiten zu beschreiben, die sich aus der engen Verbindung dieser beiden Systeme ergeben, sollen dazu zunächst knappe organisations- und familiensoziologische Ausführungen gemacht werden. Dieses Vorgehen folgt dem Interesse, die Widersprüche zwischen Organisationen und Familien zu verdeutlichen, die die Beratung von Familienunternehmen zu beachten hat.⁸

1. Sozialsystem Organisation

Nach Luhmanns Auffassung bestehen soziale Systeme nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikationen.⁹ Als autopoietische, sich also selbst bildende und operational geschlossene Systeme produzieren und reproduzieren soziale Systeme ihre eigenen Elemente, nämlich Kommunikationen, durch ebendiese Elemente fortlaufend selbst. Organisationen definiert Luhmann als „Sozialsysteme [...], die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen“¹⁰.

Bei einer Entscheidung handelt es sich um eine soziale Handlung im sozialen Kontext anderer Handlungen, d.h. um Kommunikation. Nach Luhmanns Verständnis gehen jeder Handlung Erwartungen voraus. Eine Handlung ist nicht nur eine Reaktion auf diese Erwartungen, sondern auch das Resultat von Entscheidungen. Mitgliedschaftsregeln in Organisationen tragen als „formalisierte Verhaltenserwartungen“¹¹ dazu bei, den Kommunikationserfolg wahrscheinlicher zu machen. Das ist insofern bedeutend, als eine gelingende Kommunikation – mit anderen Worten: eine Sicherung ihrer Anschlussfähigkeit – das notwendige Mittel ist, um die Autopoiesis, also den Fortgang des sozialen Organisationssystems aufrechtzuerhalten. Organisationen sind schließlich nicht auf bestimmte Personen hinsichtlich ihrer Mitgliedschaft angewiesen. Vielmehr zeichnet Organisationen aus, dass die Personen grundsätzlich austauschbar sind; erst dies sichert organisationales Überleben, etwa als Familienunternehmen. Spätestens beim Generationsübergang muss für jede Verantwortung tragende Person aus der Familie Ersatz, also eine nachfolgende Person gefunden werden, soll die Organisation die Begrenzungen des einzelnen Menschenlebens bzw. einer Familiengeneration transzendieren.

2. Sozialsystem Familie

Wenngleich die Familie in der Luhmann'schen Systemtheorie weniger Aufmerksamkeit fand, steht außer Frage, dass sie ebenfalls ein soziales und damit ein Kommunikationssystem ist, obwohl sie als solches Besonderheiten aufweist.¹² Zu den *Gemeinsamkeiten* von Familie und Unternehmen zählt, dass ihre Mitglieder an die Realisierung von bestimmten Verhaltenserwartungen gebunden sind, die ihnen direkt und/oder indirekt vorgeschrieben sind.¹³ Während Organisationen jedoch über Mitglieder verfügen, die ein- und austreten können, sind Familien über eine Mitgliedschaft geprägt, die nicht gekündigt werden kann: Denn die Mitgliedschaft in Familien wird über die Geburt und über die Elternschaft determiniert. Daher sind Familien soziale Systeme, die so eng wie keine anderen sozialen Systeme über die biologische Reproduktion bestimmt werden, also über die Weitergabe des Lebens von der einen an die nächste Generation.¹⁴ Dies ist der Kern familiärer Transgenerationalität: Familien sind in der Regel auf die biologische Reproduktion ihrer Mitglieder angewiesen. Adoption scheint lediglich eine Ausnahme zu sein, mit der in Einzelfällen der Mangel an biologisch reproduziertem Nachwuchs zu kompensieren versucht wird.

Schließlich ist die Familie ein Sozialsystem, das Personen niemals nur sachbezogen einbezieht, sondern potenziell ganzheitlich, also nahezu alle Aspekte der Persönlichkeit. Luhmann spricht daher im Falle der Familie von „Vollinklusion“ der Per-

6 Laut dem Statistischen Bundesamt (2023) werden die Begriffe *Mittelstand* und *KMU* häufig synonym verwendet. „Die KMU-Statistik berücksichtigt jedoch ein für den Mittelstand wesentliches Merkmal – die Einheit von Eigentum und unternehmerischer Verantwortung – nicht explizit“ (Statistisches Bundesamt (2023)). Dieser Auffassung entspricht die Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn (2023)), nach der Mittelstand durch die Einheit von Eigentum und Leitung bestimmt wird. Dieser Auffassung folgend liegt der Fokus der vorliegenden Untersuchung auf unterschiedlich großen mittelständischen Unternehmen der deutschen Industrie.

7 Luhmann (1984); Simon (2019).

8 Simon (2012); v. Schlippe et al. (2017).

9 Willke (1991), S. 138; Mingers (1996), S. 31.

10 Luhmann (1988), S. 166.

11 Hier und im Folgenden zur systemischen Beratung Mingers (1996).

12 Luhmann (1990).

13 Simon (2012).

14 Kleve (2020).

son.¹⁵ Dies führt dazu, dass Familienkommunikation besonders störanfällig ist, weil alles Verhalten der Familienmitglieder von den jeweils anderen Mitgliedern als Kommunikation bewertet werden könnte.

3. Das Familienunternehmen – die Kopplung zweier sozialer Systeme

Die *Unterschiede* zwischen Organisationen und Familien beruhen auf der unterschiedlichen Bestimmung von (Nicht-)Mitgliedschaft.¹⁶ Um es auf einen verkürzenden Nenner zu bringen: „Organisationssysteme“, so Luhmann, „bilden sich immer dann, wenn Eintritt ins System und Austritt aus dem System als entscheidbar vorausgesetzt [...] werden können.“¹⁷ Eine familiäre Beziehung kann jedoch nicht ohne Weiteres aufgekündigt werden.¹⁸

Hinzu kommt, dass es sich bei Organisationen und Familien um soziale Systeme handelt, die jeweils andere Funktionen erfüllen und sich durch *unterschiedliche Formen* von Rationalität auszeichnen. Vereinfacht gesagt: Unternehmen sind *sach-*, Familien sind *personenorientiert*. Die daraus resultierenden Logiken lassen sich wie folgt umreißen: Während es in Organisationen vor allem um funktionale Dienstleistungen oder Warenproduktion geht, ihre Mitglieder prinzipiell austauschbar sind, steht in der Familie das einzelne Mitglied in seiner Person im Vordergrund, nicht dessen Funktion oder Nützlichkeit. Insofern haben Organisationen, mehr, als es bei Familien der Fall ist, „die Möglichkeit, Mitgliedschaft zu konditionieren – d.h. ein Verhalten für alle erwartbar zu machen, indem man andernfalls mit Aufkündigung der Mitgliedschaft droht“.¹⁹

In Familienunternehmen bilden diese beiden sozialen Systeme mit ihren unterschiedlichen Funktionslogiken eine koevolutionäre Einheit.²⁰ Sie sind füreinander relevante Umwelten, die sich wechselseitig in ihrer Entwicklung ihre jeweiligen Ressourcen zur Verfügung stellen.²¹ Die Familienmitglieder, die im Familienunternehmen tätig sind, müssen ständig versuchen, den Handlungsaufforderungen gerecht zu werden, die die widersprüchlichen Rationalitäten von Familie und Unternehmen zur Folge haben. Wer es mit Familienunternehmen zu tun hat, muss anerkennen, dass beide Rationalitäten, die organisationale im Familienunternehmen und die familiäre, ihre Daseinsberechtigungen haben. Die Aufgabe ist, die sich hieraus ergebenden Widersprüche nicht nur auszuhalten, sondern bewusst anzunehmen. Daher liegt die Empfehlung nahe, sich dieser Aufgabe auch als Berater von Familienunternehmen zu stellen.²² Dazu scheint eine systemische Herangehensweise besonders geeignet zu sein, da sie die familiären Beziehungsstrukturen ebenso

berücksichtigen kann wie die klassischen Elemente der auf Organisationen bezogenen Unternehmensberatung.²³

4. Berater-Klienten-System

Die Frage, welche Wirkungsmöglichkeiten und -grenzen mit der systemischen Beratung von Organisationen als autopoietisch geschlossenen Systemen einhergehen, legt nahe, den Blick auf das *Berater-Klienten-System* zu richten. Aus dieser Sicht lautet die vereinfachende Antwort wie folgt: Während der Beratung bilden zwei soziale Systeme – die beratende Organisation als das *Beratersystem* und die zu beratende Organisation als das *Klientensystem* – ein drittes System: das *Berater-Klienten-System*.²⁴

Die Beratung beruht auf der wechselseitigen Kommunikation zwischen dem Berater- und dem Klientensystem, durch die das Beratersystem auf die Selbstveränderung des Klientensystems abzielt.²⁵ Dabei muss es dem Berater gelingen, „die spezifische Art des Verstehens“ des Klientensystems nachzuvollziehen, „um die Information, die er übermitteln will, in eine für den Empfänger ‚verstehbare‘ Form fassen zu können“²⁶. Seine Mitteilungen müssen nicht nur anschlussfähig, sondern auch unterschiedssetzend, also auch irritierend sein. Nur so hat er die Möglichkeit, die für das Klientensystem typischen Wahrnehmungs- und Erklärungsmuster zur Veränderung anzuregen und die Reproduktion des Problems zu stören. Im Verlauf dieses Prozesses erhält das Klientensystem die Möglichkeit, die eigene Beobachtungsweise kritisch zu hinterfragen und sich zu verändern. Die Strukturen des Klientensystems bilden dabei den Rahmen, innerhalb dessen Veränderungen möglich und zugleich begrenzt werden.

III. Empirische Untersuchung

Zur Klärung des eingangs genannten Erkenntnisinteresses wurde eine qualitativ-empirische Studie durchgeführt, an der zehn systemische Berater teilnahmen.²⁷ Die Datenerhebung erfolgte auf Grundlage leitfadengestützter problemzentrierter Experteninterviews. Als Auswertungsmethode wurde die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring gewählt.²⁸

Es sollte ermittelt werden, welchen Einfluss die Unternehmensgröße auf die grundsätzliche Bereitschaft genannter Familienunternehmen hat, systemische Beratung in Anspruch zu neh-

15 Luhmann (1990).

16 Kühl (2019).

17 Luhmann (2019), S. 200.

18 Ausführlich Kleve (2024a).

19 Kühl (2019), S. 101.

20 Wimmer (2021); Simon (2012), S. 23.

21 Simon (2012), S. 22–23.

22 Plate/Groth (2007), S. 262.

23 Kersting/Kamper-Jasper (2002), S. 87; Kleve (2024a).

24 Königswieser/Hillebrand (2023), S. 36.

25 Mingers (1996), S. 28.

26 Mingers (1996), S. 34.

27 Im Rahmen des zugrunde liegenden Forschungsprojekts wurden systemische Berater gesucht, die seit mindestens fünf Jahren in der externen Beratung genannter Familienunternehmen tätig waren, wodurch ihre praktische Qualifikation sichergestellt werden sollte. Soziodemografische Merkmale wie Alter und Geschlecht waren dagegen bedeutungslos. Da wider Erwarten zwei der Berater nicht über die erforderliche Erfahrung verfügten, konnte der qualitative Stichprobenplan nicht ohne Einschränkungen realisiert werden. Ihre Aussagen wurden dennoch insofern in die Erkenntnisgewinnung miteinbezogen, als sie den Einschätzungen der restlichen Teilnehmer entsprachen.

28 Mayring (2022).



men, und welche Gründe für die Beratung vorliegen. Von Interesse war auch, welche aus der Unternehmensgröße resultierenden Unterschiede im Erleben der Beratung sich aus Sicht der systemischen Berater identifizieren lassen und mit welchen Chancen wie auch Herausforderungen diese im Beratungsprozess konfrontiert werden. Im Vordergrund der Betrachtung standen neben der Erweiterung der wissenschaftlichen Auseinandersetzung vor allem die praxisrelevanten Implikationen für die Beratung von Familienunternehmen im Allgemeinen und ihre systemische Beratung im Besonderen.

Wie sich während der Interviews herausstellte, hatten die Teilnehmer höchst unterschiedliche Vorstellungen davon, was unter kleinen, mittelgroßen sowie großen Familienunternehmen zu verstehen ist. Aus diesem Grund konnten die auf Grundlage der KMU-Definition des Statistischen Bundesamts²⁹ definierten Größeneinteilungen in den Befragungen nicht berücksichtigt werden. Der groben Unterteilung der Teilnehmer folgend handelt es sich bei der nachfolgenden Ergebnisdarstellung somit lediglich um Tendenzaussagen, die die Unterschiede zwischen „kleinen“ und „großen“ Familienunternehmen der deutschen Industrie fokussieren.

1. Untersuchungsergebnisse

Die Untersuchungsergebnisse werden im Folgenden in fünf Punkten systematisiert vorgestellt, und zwar hinsichtlich der Beratungszurückhaltung von Familienunternehmen, der Bedeutung der Unternehmensgröße, des Beratungsansatzes, der Beratungsanlässe und des Beratungserlebens.

a) Beratungszurückhaltung

Ein Schwerpunkt der Literatur zu Familienunternehmen ist die besondere Zurückhaltung, mit der diese Unternehmen externer Beratung begegnen. Aus der Studie geht hervor, dass eigentümergeführte Familienunternehmen der Inanspruchnahme von Beratung auch aus Sicht der Befragten grundsätzlich zurückhaltend gegenüberstehen. Einen Grund sehen die Berater in deren Anspruch, auftretende Probleme aus eigener Kraft zu lösen, was auch mit der Angst vor dem Verlust der familiären Privatheit zu tun hat.

Als weitere mögliche Gründe werden neben Gefühlen von „Schuld“ und „Scham“, versagt zu haben, auch die Angst vor der Realität sowie die Sorge vor den praktischen Konsequenzen genannt, die eine Beratung mit sich bringen könnte. Zudem wurde deutlich, dass ihre mangelnde Übung im Umgang mit Beratung mit dazu führt, dass diese Unternehmen sich in Krisen oftmals hilflos empfinden. Gleichwohl steigt mit zunehmendem Leidensdruck ihre Bereitschaft, sich beraten zu lassen. Die Unternehmen legen dabei großen Wert auf ihre Unabhängigkeit und misstrauen daher jedem, dessen Ziel darin besteht, sich unentbehrlich zu machen.

b) Unternehmensgröße

Die Unternehmensgröße hat den Aussagen der Interviewteiler folgend keinen Einfluss auf die grundsätzliche Bereitschaft eigentümergeführter Familienunternehmen der deutschen Industrie, Beratung in Anspruch zu nehmen. Allerdings ist diese Feststellung mit einer Einschränkung zu versehen: Kleine Unternehmen fragen Beratung tendenziell reaktiver nach als große Unternehmen. Oftmals bedarf es hier der Einflussnahme Dritter – sei es durch Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Kapitalgeber.

Aufgrund vorwiegend eingeschränkter finanzieller Mittel haben wirtschaftliche Gründe für kleine Unternehmen zweifellos eine andere Bedeutung als für ihre großen Pendanten. Hinzu kommt, dass sich die Entscheidung für oder gegen die Inanspruchnahme von Beratung deutlich sachlicher und weniger persönlich begründen lässt, je größer das Unternehmen ist.

c) Beratungsansatz

Die grundsätzliche Beratungszurückhaltung der fokussierten Unternehmen spiegelt sich auch darin wider, dass für sie der Beratungsansatz keine Rolle spielt. Sie interessieren sich in erster Linie für Ergebnisse; welchen Ansatz der Berater verfolgt, wird nicht hinterfragt. Zum Teil wissen die Unternehmen nicht einmal, dass ein systemischer Beratungsansatz existiert. Dies mag auch dem Aspekt geschuldet sein, dass die meisten systemischen Berater, die in der Wirtschaft tätig sind, ihren Beratungsansatz nicht explizit kommunizieren. Das wiederum hat zur Folge, dass sich vor allem dort zu wenig mit der Wirkkraft von Systemen auseinandergesetzt wird.

Die Entscheidung der Unternehmen für oder gegen einen Berater hängt stark von der Empfehlung anderer, zugleich aber auch in hohem Maße von der Persönlichkeit der beratenden Person ab. Allerdings bedarf auch diese Einschätzung folgender Ergänzung: Der systemische Ansatz ist bei der Beraterauswahl für die genannten Unternehmen gelegentlich doch von Bedeutung, und zwar häufig dann, wenn die klassische Expertenberatung, der oftmals ohnehin latent misstraut wird, an ihre Grenzen stößt und das Beratungsanliegen nach einer systemischen Betrachtungsweise verlangt.

Häufig sind es Frauen, denen aufgrund der systemischen Familientherapie bekannt ist, dass sich dieser Ansatz gut für die Beratung von Familienunternehmen eignet. Diese Bereitschaft setzt allerdings ein ausreichend hohes Maß an Aufgeschlossenheit voraus, was einerseits eine Frage der Persönlichkeit, andererseits aber auch eine Generationenfrage ist. Es lässt sich beobachten, dass vor allem die Generation der in den 1970er- und 1980er-Jahren Geborenen systemischer Beratung tendenziell aufgeschlossener gegenübersteht als Vertreter der Generationen davor.

d) Beratungsanlässe

Die Interviews zeigen, dass auch kein Zusammenhang zwischen der Größe der beratenen Unternehmen und den Anläs-

29 Statistisches Bundesamt (2023).

sen der Beratung besteht. Zu Beginn ist häufig völlig unklar, um welches Problem es sich handelt. Zu den konkreten Gründen, weshalb Unternehmen gegenüber den Beratern nach Unterstützung suchen, kann es sich neben Coaching bzw. Mentoring von z.B. Eigentümern, Geschäftsführern oder Führungskräften auch um Fachthemen wie Strategieentwicklung, Prozessoptimierung oder den Aufbau von Führungskompetenz, aber beispielsweise auch um komplexe Organisationsentwicklungsthemen handeln.

Innerhalb der Familie bzw. des Unternehmens auftretende Konflikte sind ebenfalls ein häufiges Anliegen – nicht nur, aber auch und insbesondere im Zuge der Unternehmensübergabe, also der Nachfolgeherausforderung. Doch auch diese Ergebnisse müssen noch differenzierter betrachtet werden: Denn der besondere Beratungsbedarf kleiner eigentümergeführter Familienunternehmen der deutschen Industrie ergibt sich zum einen häufig aus Schwierigkeiten mit einzelnen Mitarbeitern und/oder aus für das Unternehmen dramatischen personellen Veränderungen. Zum anderen resultiert er nicht selten daraus, dass diese Unternehmen über nur wenige oder gar keine ausgebildeten Strukturen verfügen. Damit einher geht möglicherweise fehlendes oder mangelndes strategisches und/oder langfristiges Denken.

In vielen Fällen spielt auch das Thema „Führung“ eine bedeutende Rolle. So geht es etwa um die Klarheit und/oder die Wirksamkeit von (neuen) Rollen – sowohl innerhalb der Familie als auch im Unternehmen. Dabei gilt: Beides ist tendenziell umso häufiger nicht oder in nicht ausreichendem Maße vorhanden, je kleiner das Unternehmen ist.

Zudem hat Druck von außen mitunter eine zentrale Bedeutung bei der Nachfrage kleiner Unternehmen nach Beratung. Große Unternehmen dagegen fragen Beratung häufig aus Gründen der Unterstützung bei der Komplexitätsbewältigung nach; als mangelhaft wahrgenommene Führung kann aber auch hier ein Thema sein. Schließlich geht es in der Beratung mittlerer und großer Unternehmen nicht selten um den Erhalt des Familienzusammenhalts – vorausgesetzt, die Unternehmensgröße geht mit einer hohen Anzahl von familiären Gesellschaftern einher.

e) Beratungserleben

Da die Interviews wenig Aufschluss über den Zusammenhang von Unternehmensgröße und Erleben der Beratung sowie der wahrgenommenen Chancen und Herausforderungen boten, wurden beide Forschungsfragen zusammengefasst. Den Schwerpunkt bildeten dabei die Unterschiede, die sich aus der Sicht der Berater sowie in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße beim eigenen Vorgehen bzw. bei der Wahl der von diesen eingesetzten Methoden im Verlauf der Beratung ergeben. Hinsichtlich dieses Erkenntnisinteresses lässt die Auswertung der Interviewergebnisse allerdings keinen Zusammenhang mit der Unternehmensgröße erkennen. Von entscheidender Bedeutung sind vielmehr der eigentliche *Beratungsauftrag*, die *Persönlichkeit* der beteiligten Personen sowie das der Beratung

entgegengebrachte *Vertrauen*. Darüber hinaus sind immer auch Familiendynamiken sowie, in einem übergeordneten Kontext, die unterschiedlichen Systemlogiken von Familie und Unternehmen zu berücksichtigen – jeweils für sich, aber auch in wechselseitiger Verbindung.

Aus der Studie geht indes ebenfalls hervor, dass angesichts der in kleinen Unternehmen häufig fehlenden oder wenig ausgebildeten Strukturen der dortige Einsatz standardisierter Beratungsformate nicht möglich ist, weshalb hier und im Gegensatz zu großen Unternehmen zunächst mit kleineren Projekten begonnen wird. Dafür sind kleine Unternehmen oftmals verbindlicher als große, die Beratung häufig lediglich als eine „nette Unterstützung“ erleben.

Da kleine im Unterschied zu großen Unternehmen ein deutlich stärkeres Abgrenzungsbedürfnis aufweisen, kann es sein, dass sie Beratung auch nur punktuell in Anspruch nehmen. Generell gilt: Je größer das Unternehmen ist, umso mehr steigt das Erleben der Komplexität der Beratung, und zwar angesichts der Vielzahl und Vielfalt der zu berücksichtigenden Interessen. Dies gilt besonders dann in spezifischer Weise, wenn die Unternehmensgröße mit einer beträchtlichen Anzahl von Gesellschaftern einhergeht.³⁰ Die Beratungsprozesse gestalten sich daher tendenziell langwieriger. Eine weitere Herausforderung offenbart sich darin, dass große Unternehmen eher dazu neigen, aktuelle Trends wie derzeit z.B. New Work oder Design Thinking aufzugreifen, ohne diese auf ihre Eignung für sich selbst zu hinterfragen.

2. Implikationen für die Praxis

Ogleich die Interviews gezeigt haben, dass aus Sicht der Berater die Unternehmensgröße kein ausschlaggebender Faktor für Unterschiede in der systemischen Beratung genannter Unternehmen ist, ergeben sich aufgrund der vorliegenden Untersuchung nutzbringende Folgerungen, die aus praxisorientierter Sicht berücksichtigt werden sollten.

Angesichts der hohen volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen für Deutschland wird angeraten, an der Abkehr von der „wissenschaftliche[n] Ignoranz“³¹ festzuhalten, die ihnen noch bis vor wenigen Jahren entgegengebracht wurde, und darüber hinaus ein gemeinsames Begriffsverständnis von Familienunternehmen zu entwickeln, das einer intensiveren wissenschaftlichen Auseinandersetzung die Grundlage bereitet.

Die Notwendigkeit, Familienunternehmen besondere Aufmerksamkeit zuteilwerden zu lassen, resultiert aus dem Aspekt, dass diese spezifische Eigenschaften aufweisen, die sie von Nichtfamilienunternehmen unterscheiden. Diese sind neben ihrer Transgenerationalität vor allem in ihrer besonderen Komplexität zu sehen. Diese Komplexität ergibt sich durch die enge Verbindung der Systeme Familie und Organisation mit ihren widersprüchlichen Rationalitäten. Es empfiehlt sich daher, Konzepte

³⁰ Kleve (2024a).

³¹ Simon (2012), S. 8.



zu entwickeln, die auf die Besonderheiten von Familienunternehmen abgestimmt sind, um den Herausforderungen ihrer Beratung in angemessener Weise zu begegnen. Dafür bietet sich aufgrund der Berücksichtigung der für Familienunternehmen typischen Widersprüche eine systemische Herangehensweise an.³² Hier stößt die klassische Expertenberatung an ihre Grenzen, bei der es sich aus genau diesem Grund häufig um eine reine Symptombekämpfung handelt, die dennoch eine sinnvolle Ergänzung sein kann.

Allerdings sei angemerkt, dass es *die* systemische Beratung nicht gibt. In der vorliegenden Abhandlung wird ein starker Bezug auf die Systemtheorie Luhmanns genommen – doch finden sich innerhalb des diesbezüglichen wissenschaftlichen Diskurses zahlreiche unterschiedliche Auffassungen, wie eine Beratung als systemisch zu definieren ist. Insofern liegt die grundsätzliche Empfehlung nahe, sich seitens der systemischen Community in Deutschland um eine gemeinsame Definition zu bemühen und/oder die vielen verschiedenen Ansätze in ihrer Unterschiedlichkeit deutlicher voneinander abzugrenzen.

Nachdem im Zuge der Untersuchung festgestellt wurde, dass keine valide Aussage über den Anteil der systemischen Beratung am Gesamtberatungsmarkt getroffen werden kann, sollte nach den Ursachen geforscht werden. Ein Grund ist möglicherweise darin zu sehen, dass der systemische Beratungsansatz längst Einzug in die klassische Expertenberatung gehalten hat. Als weitere mögliche Ursache muss der Aspekt einbezogen werden, dass die meisten systemischen Berater, die in der Wirtschaft tätig sind, ihren Beratungsansatz nicht explizit kommunizieren. Hier ist zu diskutieren, ob sie sich künftig ggf. stärker positionieren sollten; nicht zuletzt deshalb, weil viele Familienunternehmen nicht wissen – bzw. nicht wissen können –, welches Potenzial eine systemische Herangehensweise vor allem für sie birgt.

Konkret für die (systemische) Beratung von Familienunternehmen lassen sich aus den Untersuchungsergebnissen folgende vier Implikationen ableiten:

1. Es gilt, die Gründe für die besondere Zurückhaltung zu verstehen, mit der Familienunternehmen der Inanspruchnahme von Beratung begegnen, und das eigene Vorgehen nach diesem Wissen auszurichten – sowohl in der Anbahnung der Beratung als auch in deren späteren Verlauf. Zu berücksichtigen ist, dass sich hinter dieser Zurückhaltung zum Teil starke emotionale Motive nach Privatheit und familiärer Abgeschlossenheit, aber auch Gefühle von Schuld und Scham, verbergen, denen rational nicht zu begegnen ist.
2. Dass bei der Wahl des Beraters hauptsächlich die Empfehlung anderer sowie dessen Persönlichkeit den Ausschlag geben und der Beratungsansatz in der Regel zweitrangig ist, ist insbesondere für den Akquiseprozess wichtig.
3. Da der Beratungsansatz oftmals aber auch wider besseres Wissen nicht von Bedeutung ist, sollte Familienunternehmen

die Möglichkeit gegeben werden, sich ganz bewusst für einen systemischen Beratungsansatz zu entscheiden.

4. Kleine Familienunternehmen – auch das gilt es schließlich zu beachten – verfügen häufig nicht über die finanziellen Mittel, um sich eine umfassende Beratung zu leisten. Darauf sollte individuell Bezug genommen werden, indem diese flexibel nach ihren Bedürfnissen und vor allem Möglichkeiten ausgerichtet wird.

IV. Fazit

Die systemische Beratung von Familienunternehmen hat als Thema in der wissenschaftlichen Literatur bislang wenig Beachtung gefunden; empirische Studien hierzu sind eine Ausnahme. Als Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung fungierte die Frage, inwiefern sich kleine, mittelgroße und große eigentümergeführte Familienunternehmen der deutschen Industrie aus der Sicht systemischer Berater hinsichtlich der Beratung voneinander unterscheiden. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass aus Sicht der Berater die Größe der fokussierten Unternehmen keinen ausschlaggebenden Einfluss auf die Beratung hat, wenngleich sich teils Unterschiede zeigen, die auf die Unternehmensgröße zurückzuführen sind. Angesichts der geringen Stichprobe ist weiterführende Forschung notwendig, um repräsentativere Ergebnisse zu erhalten. Denkbar wären zudem Anschlussuntersuchungen in anderen Wirtschaftszweigen oder unter Berücksichtigung zusätzlicher Einflussfaktoren, z.B. der Anzahl der Familienmitglieder oder der Gesellschafter. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (2023):

Umsatz der Unternehmensberatungsbranche in Deutschland von 2001 bis 2022 (in Milliarden Euro). Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/7120/umfrage/umsatz-der-unternehmensberatungsbranche-in-deutschland/>; zuletzt abgerufen am 15. September 2024 um 12:50 Uhr.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2023):

Mittelstandsdefinition des IfM Bonn. Verfügbar unter <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/mittelstandsdefinition-des-ifm-bonn>; zuletzt abgerufen am 15. September 2024 um 12:55 Uhr.

Kersting, A./Kamper-Jasper, I. P. (2002):

Die systemische Beratung interpersoneller Konflikte in Familienunternehmen. In: *Psychotherapeut*, 47(2), S. 83–89. <https://doi.org/10.1007/s00278-002-0209-x>

Kleve, H. (2020):

Die Unternehmerfamilie. Wie Wachstum, Sozialisation und Beratung gelingen. Heidelberg: Carl Auer.

Kleve, H. (2024a):

Sozialesystem Unternehmerfamilie. Wie Familienunternehmen durch Familienstrategieentwicklung gestärkt werden können. Wiesbaden: Springer.

32 Weiterführend dazu etwa Kleve (2024b).

Kleve, H. (2024b):

Die Systemregeln der Nachfolge. Wie der Generationenübergang durch systemisches Wissen gestützt werden kann. In: Praxis Unternehmensnachfolge, 09/2024. <https://www.iww.de/pu/schwerpunktthema/die-systemregeln-der-nachfolge-wie-der-generationenuebergang-durch-systemisches-wissen-unterstuetzt-werden-kann-f162347>

Königswieser, R./Hillebrand, M. (2023):

Einführung in die systemische Organisationsberatung. 11. Aufl., Heidelberg: Carl Auer.

Kühl, S. (2019):

Familien und Organisationen: Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Verknüpfungen. In: Kleve, H./Köllner, T. (Hrsg.): Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS, S. 99–113.

Luhmann, N. (1984):

Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, N. (1988):

Organisation. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 165–185.

Luhmann, N. (1990):

Sozialsystem Familie. In: Luhmann, N.: Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven. Opladen: Westdeutscher Verlag: S. 196–217.

Luhmann, N. (2019):

Organisierte Macht. In: Lukas, E./Tacke, V. (Hrsg.): Niklas Luhmann. Schriften zur Organisation 2. Theorie organisierter Sozialsysteme. Wiesbaden: Springer VS, S. 199–217.

Mayring, P. (2022):

Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 13. überarb. Aufl., Weinheim: Beltz.

Mingers, S. (1996):

Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

Plate, M./Groth, T. (2007):

Beratung von Familienunternehmen als permanentes Entfalten von Paradoxien. In: PiD – Psychotherapie im Dialog, 8(3), S. 262–266. <https://doi.org.10.1055/s-2007-970990>

Simon, F. B. (2012):

Einführung in die Theorie des Familienunternehmens. Heidelberg: Carl Auer.

Simon, F. B. (2019):

Einführung in die (System-)Theorie der Beratung. Heidelberg: Carl Auer.

Statistisches Bundesamt (2008):

Klassifikation der Wirtschaftszweige. Verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/Gueter-Wirtschaftsklassifikationen/Downloads/klassifikation-wz-2008-3100100089004-aktuell.pdf?__blob=publicationFile; zuletzt abgerufen am 15. September 2024 um 13:00 Uhr.

Statistisches Bundesamt (2023):

Kleine und mittlere Unternehmen. Verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/>

Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/_inhalt.html#233754; zuletzt abgerufen am 15. September 2024 um 13:00 Uhr.

Stiftung Familienunternehmen (2023):

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. 6. Aufl., München: Stiftung Familienunternehmen.

v. Schlippe, A./Groth, T./Rüsen, T. A. (2017):

Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Willke, H. (1991):

Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. 3. überarb. Aufl., Stuttgart: Gustav Fischer Verlag.

Wimmer, R. (2021):

Führung von und in Familienunternehmen. Eine theoriebezogene Standortbestimmung. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, 52(4), S. 705–719. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00609-2>



Elisa Goll hat einen Bachelor of Science in Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie. Sie arbeitet im Qualitätsmanagement der Firma C. Hafner GmbH + Co. KG, einem in fünfter Generation geführten Familienunternehmen, das heute zu den bedeutendsten Unternehmen Europas im Bereich der Edelmetalltechnologie zählt. In ihrer Arbeit wird sie täglich mit der Wirkkraft sozialer Systeme konfrontiert, die auch Berater von Familienunternehmen vor besondere Herausforderungen stellt.

Prof. Dr. Heiko Kleve ist Geschäftsführender und Akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) sowie Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien an der Universität Witten/Herdecke. Er ist Soziologe und Sozialpädagoge mit Zusatzqualifikationen als Systemischer Berater (DGSF), Supervisor & Coach (DGSv), Systemischer & Lehrender Supervisor (SG), Konflikt-Mediator (ASFH) und Case Manager (DGCC). Neben seiner Forschung und Lehre berät und coacht er Unternehmerfamilien bei Nachfolge- und familienstrategischen Herausforderungen.

KEYWORDS

systemische Beratung • systemische Organisationsberatung • soziale Organisation