Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie
https://doi.org/10.1007/s11612-025-00854-9

GIO Gruppe. Interaktion. Organisation.

HAUPTBEITRÄGE – OFFENER TEIL

Familienunternehmen und ihre Besonderheiten

Rudolf Wimmer[1,2]

Eingegangen: 17. November 2025 / Angenommen: 19. Dezember 2025
© The Author(s) 2026

Zusammenfassung
Dieser Beitrag in der Zeitschrift Gruppe, Interaktion, Organisation konzentriert sich auf die feldtypischen Merkmale von familiengeführten Unternehmen. Es werden die Spezifika des Typs von Wirtschaftsorganisationen herausgearbeitet, die sich aus der Koevolution eines Unternehmens und einer Unternehmerfamilie im Zeitverlauf ausprägen. Die damit verbundene Familienhaftigkeit vieler Phänomene im Unternehmen prägt insbesondere die Art und Weise, wie im Laufe des Wachstums Organisationsfragen gelöst werden und mit welchen Führungspraktiken das alltägliche Kooperationsgeschehen gesteuert wird. Damit wird deutlich, worin die besondere Leistungsfähigkeit dieses Unternehmenstyps zu sehen ist und unter welchen Bedingungen genau diese Familienhaftigkeit die erforderliche Weiterentwicklung des Unternehmens begrenzt.

Schlüsselwörter Volkswirtschaftsrelevanz · Führungspraktiken · Organisationsspezifika · Kommunikationskultur

Family businesses—a specific type of enterprises

Abstract
This article in the Journal "Group, Interaction, Organization" focuses on the "field-typical" characteristics of family run businesses. It identifies and explains the specific features of this type of economic organizations that evolve in the course of time through the co-evolution between an enterprise and the entrepreneurial family. The corresponding "familyness" of a variety of phenomena in the enterprise, such as the special ways in which organizational issues are treated in periods of growth as well as the practices in which everyday business cooperations are managed. This clearly shows the outstanding economic performance of this type of enterprise and at the same time under which conditions the very "familyness" of the enterprise would cause limitations to the necessary growth of the business.

Keywords Economic relevance · Leadership practices · Organization structure · Communication culture

1 Einleitung

Inzwischen ist in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung weithin anerkannt, dass es sich bei familiengeführten Unternehmen um eine ganz eigenständige Ausprägung unternehmerischen Wirtschaftens in unserer Gesellschaft handelt. Sie unterscheiden sich grundlegend von börsenotierten Publikumsgesellschaften, die sich in ihrer Unternehmenspolitik konsequent an den Erwartungen des Kapitalmarktes orientieren oder von Unternehmen, die sich im Eigentum der öffentlichen Hand befinden oder von Genossenschaften, die ihren Mitgliedern gehören und aus deren Selbstorganisation heraus gesteuert werden. Die Eigentumsverhältnisse schaffen eine die jeweilige organisationale Identität prägende strukturelle Koppelung zwischen der Seite des Unternehmens und seinem diese Eigentumsverhältnisse repräsentierenden Gegenüber, das kann der Kapitalmarkt sein, an dem die Aktien notieren oder eine Beteiligungsgesellschaft von Investoren oder eben einer Kommune, die einen Teil ihrer Aufgaben in eigenständige Betriebe ausgelagert hat oder schließlich eine Familie, die in ihrem familialen Miteinander gemeinsam die Verantwortung für die Entwicklung ihres Unternehmens trägt. Die Geschich-

✉ Univ. Prof. Dr. Rudolf Wimmer
Rudolf.Wimmer@osb-i.com

[1] osb Wien Consulting GmbH, Volksgartenstraße 3 / 1. DG, 1010 Wien, Österreich

[2] Universität Witten/Herdecke, Witten, Deutschland

Published online: 19 January 2026

te des Kapitalismus hat diese unterschiedlichen Ausprägungen von Wirtschaftsorganisationen in den vergangenen zwei Jahrhunderten genauer ausdifferenziert, er hat sie in seiner charakteristischen Eigendynamik in ihrer Gewichtung und gesamtwirtschaftlichen Relevanz permanent verändert, ein Transformationsgeschehen, das in der gesellschaftlichen Evolution zweifelsohne ungebrochen weitergehen wird (Berghoff 2016; Kocka 2017).

Vor diesem Hintergrund fokussiert sich der vorliegende Beitrag auf die Spezifika von Unternehmen, die sich im Eigentum einer Familie oder einer Mehrfamilienkonstellation befinden. Wenn dies der Fall ist, dann gehen wir davon aus, dass die Familie über ihre Eigentümerfunktion und der damit verbundenen unternehmerischen Verantwortung einen bestimmenden Einfluss auf alle relevanten Dimensionen der Unternehmensentwicklung nimmt (dazu Wimmer und Simon 2019).

Dieser prägende Einfluss lässt auf der Seite des Unternehmens Eigenheiten (gemeint sind, ganz charakteristische Merkmale) entstehen, die es rechtfertigen, von einem spezifischen sozialen Feld zu sprechen, das in besonderer Weise das Verhalten, das Entscheiden, die Formen und Kultur des Miteinanders der in diesem Feld sich engagierenden Akteure bestimmt. Diese feldspezifischen Besonderheiten familiengeführter Unternehmen gilt es im Folgenden in den wesensbestimmenden Merkmalen herauszuarbeiten.

2 Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen

Bevor wir auf diese Merkmale im Einzelnen eingehen, sei noch ein kurzer Blick auf die gesellschaftliche Relevanz familiengeführter Unternehmen geworfen. Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung dieses Unternehmenstyps wird in der öffentlichen Wahrnehmung nach wie vor gerne unterschätzt. Ungeachtet der methodologischen Probleme betreffend exakter Befunde zur quantitativen Verbreitung dieses Unternehmenstyps sind sich die relevanten Forscher*innen in ihrer Einschätzung sehr einig: „These are the most prevalent form of business organization in the world“. (Sharma et al. 2014, S. 1)

Familienunternehmen sind ein globales Phänomen. Selbst vorsichtige Schätzungen sehen weltweit einen Anteil von 65 bis 80 % an Unternehmen in Familienhand (Gersick 1997, S. 25). Für die USA gehen Astrachan und Shanker (2003) bei einer weiten Definition von 89 % Familienunternehmen aus. Sie erwirtschaften 59 % des Bruttoinlandsprodukts der Vereinigten Staaten (Thornton 2000, S. 7). In Asien spielen mächtige familiale Nerzwerke seit jeher eine zentrale Rolle und selbst in China wird die sprunghafte Wachstumsentwicklung der letzten Jahrzehnte vornehmlich von privaten, familiengeführten Unternehmen getragen (freilich streng eingebettet in die staatskapitalistische Steuerung der Kommunistischen Partei, dazu Milanović 2024, S. 103 ff.). Die japanische Wirtschaft wird ohnehin seit Jahrhunderten von ganz spezifischen, besonders langlebigen Familiendynastien dominiert (Caspary et al. 2024). In Indien hat die wirtschaftliche Liberalisierung nach 1991 eine gewaltige Gründungswelle ausgelöst, die viele familiendominierte Pionierunternehmen an die Seite der großen clangeprägten, zum Teil sehr alten Traditionsunternehmen (wie etwa die Tata-Gruppe) hat treten lassen (Schröder 2018). Die aktuelle Wachstumsdynamik Indiens wird vornehmlich von dieser sich wechselseitig stimulierenden Konstellation von Unternehmen getragen.

In Mittel- und Westeuropa dürften ca. 75 % aller Betriebe diesen Typus zuzurechnen sein (Zellweger 2017, S. 25), gleichwohl gibt es diesbezüglich innerhalb der EU historisch bedingt erhebliche Unterschiede. Von den 2,7 Mio. wirtschaftsaktiven Unternehmen in Deutschland sind 88 % familiengeführt (Stiftung Familienunternehmen 2025). Natürlich ist das Gros davon Klein- und Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten. Aber immerhin sind 58 % an der Gesamtbeschäftigung Mitarbeiter in solchen Unternehmen (ebenda). Sie erwirtschaften 46 % am jährlichen Umsatz der deutschen Privatwirtschaft (ebenda). In Österreich und der Schweiz sind die Verhältnisse ganz ähnlich. (Wimmer et al. 2018, S. 16).

Blickt man auf diese Zahlen, so ist die enorme volkswirtschaftliche Bedeutung dieses Unternehmenstyps auf der Hand liegend. Dabei ist nicht zu übersehen, dass in solche Unternehmen charakteristische Gefährdungslagen eingebaut sind, die sich überwiegend auf unbewältigte Probleme in der Eigendynamik der Unternehmerfamilie zurückführen lassen und die im Lebenszyklus dieser Unternehmen für eine auffällige Sterberate sorgen. Damit ist das Phänomen gemeint, dass in den ersten Phasen im Lebenszyklus solcher Unternehmen diese den jeweiligen Generationswechsel nicht überleben. Erst ab der vierten Generation stabilisiert sich eine langfristige Überlebensfähigkeit (Wimmer et al. 2018, S. 5). Ungeachtet dieser inhärenten Gefährdungslagen kann man diesem Typ bei guter Führung doch eine erstaunliche Robustheit und organisationale Resilienz attestieren. Diese besondere Überlebensfähigkeit, die sich unter gut angebbaren Bedingungen als „organizational capability“ in solchen Unternehmen entfaltet, zeigt sich gerade in den aktuell so außergewöhnlichen turbulenten Zeiten als nicht zu unterschätzender Wettbewerbsvorteil (Wimmer 2021). Diese Fähigkeit bildet die Grundlage für die ungewöhnliche Langlebigkeit, die familiengeführten Unternehmen regelmäßig zugeschrieben wird (Jaffe 2018). Insofern kann man davon ausgehen, dass sich die große gesamtwirtschaftliche Bedeutung dieses Typs wohl auch in Zukunft nicht verringern wird. Unter anderem dieser Umstand erklärt es, dass rund um diese Unternehmensform in

den letzten vier Jahrzehnten eine stark wachsende Teildisziplin der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung entstanden ist.

3 Was macht ein Unternehmen zu einem Familienunternehmen?

Schon diese Frage verdeutlicht, dass wir im vorliegenden Beitrag davon ausgehen, dass es sich bei dieser Unternehmensform um ein emergentes Phänomen handelt. Ganz bestimmte Momente lassen ein Unternehmen im Zeitverlauf zu einem familiengeführten Unternehmen werden, etwa wenn die Gründer in der Pionierphase beginnen, nicht nur sich selbst als Einzelpersonen sondern ihre Familie als Ganzes in der Eigentümerrolle und damit in ihrem familiären Miteinander für die künftige Unternehmensentwicklung verantwortlich zu sehen, wenn sich also eine generationsübergreifende, unternehmensbezogene Fortsetzungsvorstellung als konstitutiver Bestandteil der Familienidentität festigt. Dieses gemeinsame Hineinwachsen in die unternehmerische Verantwortung als Familie macht diese letztlich zur Unternehmerfamilie und das faktische Wahrnehmen dieser Verantwortung (in welcher Form auch immer) lässt jene charakteristischen Merkmale entstehen, die ein Unternehmen zu einem Familienunternehmen transformieren. Diese spezifische Qualität als Familienunternehmen kann also auch wieder verloren gehen, etwa wenn dieses von einem Nichtfamilienunternehmen übernommen wird oder wenn Finanzinvestoren die Mehrheit erwerben und damit das Unternehmen entsprechend ihrer Shareholder-Value orientierten Verwertungslogik führen.

Die Art und Weise, wie eine Familie ihre unternehmerische Verantwortung gegenüber ihrem Unternehmen konkret wahrnimmt, d. h. wie sie die damit verbundenen Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten realisiert, hängt zumeist von der Phase ab, in der sie sich in ihrem Lebenszyklus befindet. Solange an der Spitze der Inhaber/die Inhaberin, die gleichzeitig in der Familie eine unangefochtene Autorität besitzen, das Unternehmen führt, realisiert sich dieser familiale unternehmerische Einfluss ganz unmittelbar. Im Übergang von Generation zu Generation kann sich diese ursprüngliche Einheit von Eigentum und Führung dann auf eine ganz unterschiedliche Weise auffächern. In der Regel gibt es dann eine wachsende Zahl an Gesellschaftern, die selbst nicht mehr im Unternehmen tätig sind und gleichzeitig nur noch ein/zwei Personen aus diesem Kreis die die Führungsverantwortung tragen bis hin zu einer Konstellation, in der die Eigentümerfamilie ausschließlich über Kontrollgremien gegenüber einer gänzlich von Fremdmanagern geführten Unternehmung ihre unternehmerische Gesamtverantwortung wahrnimmt. Wie auch immer im Laufe der Geschichte die Einflussbeziehungen der Familie auf ihr Unternehmen variieren mögen, entscheidend bleibt das Aufrechterhalten ihres unternehmerischen Selbstverständnisses eingebettet in eine transgenerationale Weitergabeperspektive, die die Basis schafft für die prinzipielle Langfristorientierung solcher Unternehmen. Geht dieses den Zusammenhalt der Familie stiftende Gefühl des gemeinsamen unternehmerisch Verantwortlichseins verloren, weil man in einer Investorenmentalität den eigenen Gesellschafteranteil nur mehr als Quelle für regelmäßige Ausschüttungen sieht, dann geht die Identität als Familienunternehmen mehr und mehr verloren.

Wie auch immer sich in der Praxis diese spezifische Verzahnung von Familie und Unternehmen realisiert und sich von Generation zu Generation auch verändert, sie führt nicht dazu, dass Familie und Unternehmen miteinander verschmelzen, wie das häufig unterstellt wird. Wir operieren hier zur Charakterisierung dieser spezifischen Verzahnung der Entwicklung einer Familie mit der ihres Unternehmens mit der Theoriefigur der „strukturellen Kopplung“, wie sie von Maturana und Varela (1987) grundgelegt und von Luhmann speziell für die Interdependenz von sozialen und psychischen Systemen weiterentwickelt worden ist (vgl. Luhmann 2002, S. 118ff.). Strukturelle Kopplungen stellen zwischen an sich autonom bleibenden Systemen dauerhafte wechselseitige Beeinflussungspotentiale sicher und sorgen so für eine damit verbundene höchst intensive wechselseitige Irritierbarkeit. In diesem Sinne gewinnt man einen realitätsgerechten Zugang zur Eigenart von Familienunternehmen erst dann, wenn man sie als das Ergebnis der Koevolution zweier im Grunde genommen einer ganz unterschiedlichen, zum Teil höchst gegensätzlichen inneren Logik folgenden sozialen Systeme begreift, einer Familie auf der einen Seite und einem Unternehmen als einem ganz bestimmten Typus von Organisation auf der anderen Seite (Wimmer und Simon 2019). Beide Welten bringen sich in ihrer je eigentümlichen individuellen Besonderheit wechselseitig hervor: Es entwickelt sich eine Familie mit ihrem spezifischen Charakter als Unternehmerfamilie (dazu von Schlippe et al. 2017) auf der einen Seite und ein Familienunternehmen mit seinen unverwechselbaren Merkmalen, die sich genau aus der Koevolution mit dieser Eignerfamilie ausformen, festigen und im Zeitverlauf auch wieder verändern auf der anderen Seite (Wimmer et al. 2018). Sie nutzen einander auf vielfältige Weise als Ressource, als ein Gegenüber, das die eigene Identität immer wieder aufs Neue bestätigt und gleichzeitig auch mit Herausforderungen versorgt. Die Probleme des Unternehmens prägen den Alltag der Familie ebenso, wie deren ungelöste Probleme auf die Entwicklung des Unternehmens ausstrahlen und dessen Existenz grundlegend gefährden können. Das Schicksal von familiengeführten Unternehmen hängt also letztlich davon ab, wie dieser wechselseitige Prägungsprozess verläuft und ob es die verantwortlichen Entscheidungsträger im Laufe der

Zeit schaffen, auf beiden Seiten geeignete Strukturen und Prozesse zu etablieren und diese immer wieder auch so zu erneuern, dass sie den je unterschiedlichen Komplexitätsentwicklungen gerecht werden können. Unternehmerfamilien entwickeln über die Zeit in ihrem Inneren unweigerlich einen höheren Grad an Komplexität (z. B. die Ausdifferenzierung in Stämme), für die es familienbezogen geeignete Bewältigungsmechanismen braucht, wenn die Familie ihre Entscheidungsfähigkeit als unternehmerisches Vis-a-Vis gegenüber dem Unternehmen aufrechterhalten will. Zum anderen agieren Unternehmen in höchst dynamischen Umwelten, die ihnen unternehmensintern kontinuierlich weitreichende Veränderungsprozesse abverlangen, wenn sie ihre Wettbewerbsfähigkeit auch künftig aufrechterhalten wollen. Diese laufende, die eigene geschichtlich gewachsenen Organisationsverhältnisse im Blick habende unternehmerische Selbsterneuerung schafft nun ihrerseits einen zunehmend höheren Komplexitätsgrad im Unternehmen, der seine Antwortfähigkeit auf neu erstandene Herausforderungen sicherstellt. Gerade die erfolgreiche Synchronisation der erforderlichen strukturellen wie personellen Veränderungsaufgaben auf beiden Seiten zeichnet langlebige Familienunternehmen aus (Gimeno et al. 2010).

4 Die Besonderheiten von familiengeführten Unternehmen im Einzelnen

4.1 Die Familienhaftigkeit wesentlicher Dimensionen des Unternehmensgeschehens.

Es gehört zum Wesen familiengeführter Unternehmen, dass der gestaltende Einfluss der Eignerfamilie familiale Einfärbungen in allen relevanten Aspekten der Unternehmensentwicklung hinterlässt. In Summe rechtfertigen es diese familialen Prägungen, bei Familienunternehmungen von einem ganz eigenen Organisationstypus zu sprechen. Diese Eigentümlichkeiten sind wohl der Grund dafür, warum der Mainstream der betriebswirtschaftlichen Forschung nach wie vor an der Einschätzung festhält, dass es sich bei familiengeführten Unternehmen durchwegs um rückständige, unterentwickelte, höchst ineffizient agierende wirtschaftliche Akteure handelt, die auf lange Sicht gesehen nur eine Überlebenschance haben, wenn es ihnen gelingt, ihre Modernisierungsrückstände aufzuholen und sich damit den „normalen“ Nichtfamilienunternehmen anzugleichen (Chandler 1990).

Die familienunternehmensspezifische Forschung kann inzwischen jedoch recht gut belegen, unter welchen Bedingungen es gerade diese Familienhaftigkeit ist, die ihre besondere Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft ausmacht (vgl. etwa Habbershon et al. 2003 sowie Hack 2009).

Ein wesentlicher Aspekt dieses Familienhaften zeigt sich in dem Umstand, dass sich in solchen Unternehmen im Zeitverlauf eine Reihe von nichtökonomischen (aus der Logik des Familialen stammenden) Entscheidungsprämissen ausprägen. Im Sinne der Luhmann'schen Organisationstheorie sind damit kulturell fest verankerte Normen und Grundüberzeugungen gemeint, die im Unternehmensalltag das kommunikative Miteinander aller koordinieren und anleiten, ohne dass sich die Beteiligten darüber explizit verständigen müssten (Luhmann 2000). Dieses alles durchziehende Set an nichtökonomischen Entscheidungsprämissen entsteht und verfestigt sich im Lebenszyklus von Familienunternehmen und erfährt im Laufe der Zeit natürlich auch seine kontinuierliche Adaption. An einem charakteristischen Aspekt lässt sich diese familiale Fundierung gut verdeutlichen. Familien fußen üblicherweise in der alltäglichen Reproduktion des Miteinanders ihrer Mitglieder auf einem Geben und Nehmen, das sich nicht an der schlichten Maximierung des individuellen Nutzens der jeweils Beteiligten orientiert. Man „investiert“ in die Beziehung zu anderen (zum Partner, zu Kindern, Geschwistern, Eltern, etc.), weil man an einer guten Entwicklung der anderen und der Beziehung zu denselben interessiert ist und weil man weiß, dass es umgekehrt genauso der Fall ist. Man gibt und „verausgabt“ sich, ohne unmittelbar einen „Return on Investment“ zu erwarten. Ausgewogene Ausgleichhandlungen erfolgen in längeren Zeithorizonten. Diese Logik familialer Reziprozität verleiht im alltäglichen Miteinander der Kohäsion des familialen Ganzen tendenziell einen Vorrang vor der ausschließlichen Durchsetzung individueller Nutzenerwartungen und Interessenlagen.

In der Forschung besteht inzwischen weitgehend Einvernehmen darüber, dass solche Grundmuster im Geben und Nehmen auch für die relevanten Austauschbeziehungen im Unternehmensalltag ausschlaggebend sind (dies ist Thema insbesondere in dem zurzeit sehr einflussreichen SEW-Ansatz[1]). Es darf nicht überraschen, dass sich diese Beziehungslogik vor allem im Verhältnis zu den Beschäftigten beobachten lässt. In das Mitgliedschaftsverhältnis in solchen Organisationen ist das Versprechen eingebaut, dass jeder einzelne unternehmensintern nicht nur als Träger spezifischer Leistungserwartungen, sondern auch als Person zählt, dass im Führungsgeschehen die persönlichen Belange mit Berücksichtigung finden, dass speziell mit Trennungsentscheidungen sehr, sehr sorgsam umgegangen wird. So festigt sich bei vielen im Unternehmen ein familiengeprägtes Zugehörigkeitsgefühl, das zumeist in der außergewöhn-

[1] Dieser „Social-Emotional-Wealth“ genannte Ansatz geht davon aus, dass die Inhaber mit ihrem Unternehmen nicht nur wirtschaftliche Ziele verfolgen, sondern dass ihrem unternehmerischen Engagement prioritär ein ganz bestimmtes Set an nichtökonomischen Zielsetzungen zugrunde liegt (dazu Wimmer 2022, S. 21ff).

lich langen Dauer der Beschäftigungsverhältnisse sowie oft auch in einer ganz persönlich getönten Beziehung zur Unternehmerfamilie gegründet ist. Aus solchen Bedingungen wächst eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und eine starke Loyalität gerade auch gegenüber der Eignerfamilie. Diese für Organisationen an sich ungewöhnliche Beziehungsqualität lässt bei allen Beteiligten ein tiefsitzendes Verantwortungsgefühl für das erfolgreiche Gedeihen des gesamten Unternehmens und folglich auch für die Lösung der jeweils gerade anstehenden Problemstellungen entstehen. Niemand verweist bei auftauchenden Problemen und offensichtlich unerledigten Aufgaben darauf, man sei nicht zuständig. Man kann deshalb in solchen Unternehmen eine außergewöhnliche, bei ganz vielen mobilisierbare Einsatzbereitschaft beobachten, wenn diese situativ von Nöten ist. Dieses Potential entfaltet gerade in Krisenzeiten seine unschätzbare Wirkung.

Vergleichbare Austauschbeziehungen lassen sich auch im Verhältnis zu erfolgskritischen externen Partnern feststellen, zu wichtigen Kunden, wie auch zu bedeutsamen Lieferanten in der gesamten Wertschöpfungskette. Auch hier sind familiengeführte Unternehmen an stabilen Kooperationsbeziehungen interessiert, die über die Zeit hinweg auf einer von allen Seiten wertgeschätzten Win/Win-Relation fußen.

Die prinzipielle Orientierung sowohl der Familie wie auch des Unternehmens an einer langfristigen Existenzsicherung sorgt außerdem für einen typischen Umgang mit den unternehmerischen Gewinnerfordernissen.

Kurzfristig einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen, ist nicht der ultimative Sinn und Zweck des wirtschaftlichen Tuns. Klar geht es auch in familiengeführten Unternehmen immer wieder aufs Neue um die Sicherstellung der eigenen Ertragskraft. Denn erfolgreiches Wirtschaften ist ja letztlich die Voraussetzung für die Aufrechterhaltung einer generationsübergreifenden Überlebensfähigkeit. Diese prinzipielle Orientierung am langfristigen wirtschaftlichen Überleben des Unternehmens zeigt sich insbesondere in den eingeübten Praktiken der Gewinnverwendung. Hier besitzt der Finanzierungsbedarf des Unternehmens einen klaren Vorrang vor den Ausschüttungserwartungen der Familie. In gut aufgestellten Unternehmerfamilien stellen sich diese Erwartungen konsequent in den Dienst einer langfristig ausgerichteten Unternehmensentwicklung.

Genau diese funktionale Einbettung des wirtschaftlichen Tuns in einen aus dem Familialen stammenden Sinnzusammenhang hindert gut geführte Familienunternehmen nicht daran, über Generationen hinweg auch wirtschaftlich besonders erfolgreich zu sein. Unterm Strich bedeutet dies: Nur eine durch den Gemeinsinn des familialen Miteinanders integrierte Unternehmenswelt sorgt für jene dauerhafte (das heißt heute vor allem resiliente) ökonomische Leistungsfähigkeit, die eine funktionierende Marktwirtschaft in heutigen Gesellschaften auch unter schwierigen Rahmenbedingungen am Laufen hält (vgl. speziell zu dieser Form des kapitalistischen Wirtschaftens James 2006 sowie Wimmer 2021).

4.2 Die Besonderheiten in der Führung von Familienunternehmen

Die Art und Weise, wie Führung in Familienunternehmen praktiziert wird, ist in der Tat eine besondere Betrachtung wert. Die diesbezüglichen Eigenheiten und ihre Funktionalität erschließen sich dem außenstehenden Betrachter nicht, wenn man auf dieses Geschehen mit dem üblichen Organisationsverständnis von Nichtfamilienunternehmen schaut. Mit dieser Brille sieht man in solchen Unternehmen üblicherweise nur Defizite, das heißt erhebliche Entwicklungsrückstände bezüglich des Grades an Professionalisierung, den es für gute Unternehmensführung heutzutage braucht. Im Vergleich zu diesen Vorstellungswelten von Führung und Organisation „ticken“ familiengeführte Unternehmen in allen wesentlichen Dimensionen der Gestaltung organisationaler Verhältnisse tatsächlich grundlegend anders. Auch in diesen Punkten gewinnt man ein differenziertes Verständnis erst dann, wenn man sehen kann, wie sich auf dem Feld einer Organisation durchgängig elterliche (d. h. dem Familialen entlehnte) Autoritätsverhältnisse mit all ihren Implikationen im praktischen Miteinander realisieren. Dazu einige markante Beispiele:

In ihrer strategischen Ausrichtung entwickeln sich Familienunternehmen, insbesondere so lange an der Spitze noch die Einheit von Eigentum und Führung prägend ist, in enger Auseinandersetzung mit den höchst persönlichen unternehmerischen Absichten und Intentionen des Unternehmers bzw. der Unternehmerin. Deren große Nähe zum relevanten externen Umfeld vor allem zu ihren Kunden lässt im Zuge der erfolgreichen Bewältigung der Gründungsjahre ein besonderes strategisches Urteilsvermögen entstehen, ein unternehmerisches Gespür, dessen Treffsicherheit und Weitblick vielfach sehr bewundert wird. Diese Art von unternehmerischer Intuition fußt letztlich auf einer persönlichen Disposition und motivationalen Triebfeder des Unternehmers an der Spitze, Merkmale, die sich durch eine lange Praxis und viel Erfahrung zu einer außergewöhnlichen Fähigkeit entfaltet haben, die diesen Persönlichkeiten verfügbar ist, ohne dass sie diese genauer beschreiben und erklären könnten. Solche einmal aufgebauten, in der Praxis vielfach bewährten Fähigkeiten stehen den Betroffenen „quasi natürlich zur Verfügung und ermöglichen schnelle und einfache Lösungen für komplexe Probleme“ (Gigerenzer 2008, S. 27). Die Verbindung von unternehmerischem Gespür, mit der Eigentümerverantwortung verknüpft oft auch mit einer persönlichen Haftung verschafft den strategischen Weichenstellungen und Entscheidungen

der Unternehmensspitze vielfach eine ganz außergewöhnliche Legitimation, die in ihrem Umfeld zu einer fraglosen Akzeptanz dieses Tuns und all der damit verbundenen Entscheidungen beiträgt.

An der Spitze gibt es im Normalfall also ganz klare Verhältnisse. Dort sind alle relevanten Problemlösungserwartungen von außen wie von innen gebündelt. Sie ist im Zweifel bei allen Entscheidungen immer die letzte Instanz und fungiert damit als Projektionsfläche für ein ganz breites Spektrum an Hoffnungen und sicherheitsspendenden Lösungserwartungen. Sie kann deshalb davon ausgehen, dass alle von ihr ausgehenden bzw. ihr zugeschriebenen Impulse in den unternehmensinternen Folgeaktivitäten zweifelsfrei Geltung gewinnen und von anderen nicht weiter hinterfragt werden. Diese Art von selbstverständlicher Wirksamkeit meinen wir, wenn wir dafür den Begriff der Autorität verwenden. Angesichts dieser besonderen Autoritätszuschreibung kann der Rest des Unternehmens darauf vertrauen, dass die relevanten Aufgaben der Unternehmensführung von den Persönlichkeiten an der Spitze umfassend und kompetent im Sinne eines langfristig orientierten Fortbestandes der Firma wahrgenommen werden und dass diese deshalb dort auch gut aufgehoben sind. Hier an der Spitze vereinigen sich somit die Existenzsicherungserwartungen der Belegschaft mit den Eigentümerinteressen und Kontinuitätshoffnungen der Unternehmerfamilie. Diese außergewöhnlich starke Autoritätsaufladung an der Spitze (wenn diese nachhaltig verloren geht, steht jedes Familienunternehmen ohnehin immer vor ganz großen Problemen) erzeugt unweigerlich komplementäre Verhältnisse auf den Ebenen darunter. Diese sind im Kern darauf gepolt, die Impulse von oben realitätsgerecht zu „lesen“, um ihnen im internen Kooperationsgeschehen dann erfolgreich zur Umsetzung zu verhelfen. Aus dieser klar asymmetrischen, wenn man so will patriarchalen Grundkonstellation erwachsen letztlich die prägenden Strukturen und handlungsleitenden Prozesse auf allen Ebenen des alltäglichen Miteinanders in solchen Unternehmen.

Das unmittelbare Kooperationsumfeld der Verantwortungsträger an der Unternehmensspitze wird zumeist von einer Handvoll enger, lang gedienter Weggefährten gebildet. Sie bilden mit der Spitze gemeinsam defacto den engeren Führungskreis, der das operative Geschehen im Unternehmen managt. Dieser engste Kreis aus Mitstreitern besitzt das volle Vertrauen der Unternehmerfamilie und hat dieses in der Vergangenheit in vielen schwierigen Situationen nachhaltig gerechtfertigt. Diese Leistungsträger verbinden absolute Loyalität zum Unternehmen und seinen Inhabern mit einer breiten zupackenden Lösungskompetenz. Sie sind pragmatische Generalisten und Umsetzer, die von vielen Themenfeldern im Unternehmen eine Ahnung haben, weil sie im Laufe der Jahre mit den zunehmenden Anforderungen selbst mitgewachsen sind. Sie packen aus eigenem Antrieb an, sie brauchen für ihr Tätigwerden in aller Regel keine Anweisungen von oben. Sie stehen stets in einem engen Kontakt mit der Unternehmensspitze und loten dabei einfühlsam aus, in welche Richtung dort gerade gedacht wird. Um selbst aktiv zu werden, genügen oft Andeutungen des Unternehmers bzw. der Unternehmerin, als mit einem besonderen Vertrauen Ausgestattete sind sie darauf trainiert, „zwischen den Zeilen zu lesen“. Man kennt sich. Für die Suche nach Lösungen braucht es keinen großen Kommunikationsaufwand. Man unterstellt wechselseitiges Verstehen (ähnlich der „Konsensfiktion“ in Familien) und kann deshalb auf formell eingerichtete Besprechungsroutinen und Abstimmungsformate verzichten. So kann man seine ganze Energie auf die Aufgabenerledigung fokussieren. Viel miteinander zu reden, ist dafür nicht von Nöten. Die Mitglieder der Unternehmensspitze führen so letztendlich über eine Vielzahl ganz persönlicher Kontakte ins Unternehmen hinein, die stets anlassbezogen aus dem konkreten Arbeitsgeschehen heraus, zumeist unter vier Augen oder im ganz kleinen Kreis zustande kommen. In diesen Kontakten entsteht und erneuert sich das Wissen der Beteiligten um das, was gerade Priorität besitzt, aber auch die Sicherheit in den persönlichen Beziehungen und damit ein stabiles Gefühl um den je eigenen Platz im Unternehmen. Der Kreis an bewährten Weggefährten der Spitze stützt sich seinerseits auf ein festes Netzwerk an persönlich vertrauten Mitarbeitern, die miteinander ein um die jeweiligen Mitglieder herum geformtes, in der Organisation abgegrenztes Aufgabengebiet verantworten. In diesem Netz wiederholt sich im Grunde genommen das Führungsgeschehen, wie es im erweiterten Führungskreis an der Spitze vorgelebt wird, vielleicht nuanciert um die persönlichen Eigenheiten der jeweils im Autoritätszentrum stehenden Figuren.

In von der Größe her noch halbwegs überschaubaren eignergeführten Familienunternehmen ist Führung deshalb kein sichtbares, explizit so benanntes Geschehen. Es „führt“, wenn man so will, jeweils das gemeinsame Anliegen, rasch und zielgerichtet für die aktuell dringlichen Problemstellungen zu tragfähigen Lösungen und Ergebnissen zu kommen. Diesem Anliegen fühlen sich alle, wenn auch mit klar unterschiedlichen Autoritätsrollen, verpflichtet. Führung passiert in diesem Sinne implizit durch die Art und Weise, wie man im Arbeitsgeschehen zusammenwirkt und für dieses Koordinationsgeschehen wechselseitig Orientierung gewinnt. Die Konzentration der Aufmerksamkeit auf die jeweils gerade anstehenden Herausforderungen stärkt (und belohnt) somit in erster Linie das Improvisationsvermögen der Beteiligten. Sie lässt im Gegenzug aber keinen Blick für dahinterliegende, umfassendere organisationale Zusammenhänge entstehen. Dieses Führungsmuster verdankt seine Steuerungswirksamkeit einer im Personellen ausgesprochen niedrigen Fluktuationsrate und einem

durch lange Zugehörigkeit gewachsenen wechselseitigen Vertrauen und dem Wissen um die Loyalität und spezifische Kompetenz der jeweiligen Kooperationspartner. Diese Momente wurzeln letztendlich in einer starken werteorientierten Unternehmenskultur, die sich aus der spezifischen Koevolution mit der Unternehmerfamilie ausprägt und festigt. Genau diese Elemente sorgen für den höchst einzigartigen, individuellen Charakter jedes einzelnen familiengeführten Unternehmens, ein Umstand, der es so verdammt schwer macht, qualifizierte Quereinsteiger in solche Kontexte erfolgreich zu integrieren.

4.3 Eine sich um Personen herum entwickelnde Organisation und ihre spezifischen Kommunikationsroutinen

Jeder, der neu in ein Familienunternehmen kommt, staunt, wie das Ganze mit so wenig aufgeschrieben Regeln und formal festgelegten Strukturen und Arbeitsabläufen funktionieren kann. Erstaunlicherweise sind diese Firmen in ihrer internen Verlässlichkeit auf eine ganz andere Weise erfolgreich, als sich dies der betriebswirtschaftlich geschulte Beobachter vorstellt. In solchen Unternehmen gewinnt man Orientierung und wechselseitige Erwartungssicherheit vor allem durch die genaue Kenntnis der handelnden Personen und des Beziehungsnetzes, in das sie eingebunden sind. Diese Form, im alltäglichen arbeitsbezogenen Miteinander enttäuschungsfeste Erwartungssicherheit zu gewinnen, fußt auf einer äußerst stabilen Personalkonstellation. Neue Beschäftigte werden zumeist in einem sehr jungen Alter rekrutiert. Diese bleiben an Board, wenn die „Chemie“ stimmt, und werden Schritt für Schritt in die „familiale“ Welt und ihre Nuancen hineinsozialisiert, oder verlassen bei einer Nichtpassung frühzeitig das Unternehmen. So entsteht auf breiter Basis Vertrautheit mit den eingespielten Abläufen und Prozessen, die sich irgendwann um die persönlichen Vorlieben der wichtigen Leistungsträger herum entwickelt haben und die zumeist auch nicht mehr hinterfragt werden, solange man damit erfolgreich zurechtkommt. So wächst und erneuert sich im alltäglichen Tun ganz selbstverständlich ein geteiltes, vorwiegend implizites Wissen um das, was für den Erfolg jeweils ausschlaggebend ist. Die Organisation als Ganzes ist so in ihrer Logik um verdiente Schlüsselspieler sowie um die von ihnen präferierten Aufgabenfelder herum gebaut. Solche Zuständigkeitsfestlegungen entwickeln sich entweder durch personelle Veränderungen weiter oder wenn wachstumsbedingt neue Aufgabenbereiche erforderlich werden. Auch solche neuen organisationalen Entwicklungserfordernisse werden stets um intern bewährte Leistungsträger herum gelöst. So entsteht über Zellteilung ein historisch gewachsenes Geflecht an Verantwortungsbereichen, deren Profil jeweils dem entspricht, was man mit der Person, d.h. dem Stelleninhaber aus den bislang mit ihm gemachten Erfahrungen erwarten kann. Dieses prinzipiell an Personen orientierte Muster der Organisationsgestaltung und internen Aufgabenverteilung sorgt letztlich dafür, dass der Formalisierungsgrad in solchen Organisationen so extrem niedrig gehalten werden kann. Die erforderliche Koordination im internen Zusammenwirken entsteht durch das miteinander geteilte Wissen um die Eigenart der handelnden Personen und ihr jeweiliges Beziehungsgeflecht. Genau diese konsequente Personenorientierung ist eines der ins Auge stechenden Merkmale, das dafür spricht, bei Familienunternehmen von einem eigenen Typus von Wirtschaftsorganisation zu sprechen.

Untermauert und getragen werden diese von außen schwer durchschaubaren Organisationsverhältnisse durch einen ausgesprochen familialen, persönlich getönten Kommunikationsstil. In solchen Unternehmen kennt man den Unterschied zwischen formeller und informeller Kommunikation gar nicht. Jeder hat zu jedem direkten Zugang, wenn es aus der Arbeit heraus erforderlich ist. Es gibt keine formellen Barrieren und hierarchischen Schranken. Die eingefleischte Präferenz für mündliche Verständigung, basierend auf hoher persönlicher Verlässlichkeit und einer Handschlagqualität in den wechselseitigen Zusagen und Abmachungen, sichert enorm kurze Entscheidungswege und ein konsequentes Umsetzen der jeweils gerade im Fokus stehenden Vorhaben. Schriftlich festgehaltene Regeln bzw. Abmachungen werden für diese Art des Kooperierens nicht benötigt.

Mit Kommunikationszeit wird in Familienunternehmen prinzipiell extrem sparsam umgegangen. Wo immer es geht, läuft wechselseitige Verständigung neben der Arbeit einfach so mit. Um sich abgestimmt zu fühlen, braucht es nicht viel. Ein gezieltes Zusammentreffen, um Dinge in aufwendigen Besprechungen miteinander sorgfältig durchzuarbeiten, solche Formen einer formell eingerichteten Regelkommunikation gelten als Zeitverschwendung. Wechselseitiges Verstehen und ein entsprechendes Abgestimmtsein, können in einer solchen Kommunikationskultur normalerweise unterstellt werden. Häufen sich mehr und mehr Missverständnisse im alltäglichen Kooperationsgeschehen, dann ist das ein sicheres Indiz dafür, dass weitreichende Veränderungen anstehen. Die auffällige Verknappung des Kommunikationsaufwandes funktioniert nur so lange, als der aufgabenbezogene Komplexitätsgrad die eingespielten Kooperationsmechanismen nicht überfordert und die personelle Konstellation im Großen und Ganzen stabil bleibt.

Familienunternehmen weisen vielfach keine formellen, hierarchisch fixierten Kompetenzzuordnungen unterhalb der Firmenspitze aus. In diesem Sinne verzichten sie gerne auf schriftlich ausdifferenzierte Organigramme. Disziplinarisch festgelegte Führungsbeziehungen und die damit verbundenen Berichtslinien werden unterhalb der Spitze selten so ganz transparent und eindeutig definiert. Auf

diese Weise können im Unternehmen sehr viele das Gefühl haben, mit der Spitze durch eine direkte Führungsbeziehung verbunden zu sein. Der Einzelne gewinnt seine unternehmensinterne Achtung und Reputation durch die Kontinuität seiner Leistung, durch sein sichtbares und erfolgreiches Engagement für das Unternehmen und für die ihm anvertrauten Beschäftigten. Letztlich spielen für diese unternehmensinterne Positionierung natürlich auch die vermutete oder tatsächliche Nähe und Akzeptanz seitens der Inhaber an der Spitze und ihrer Familie eine ganz wesentliche Rolle. Familienunternehmen kennen in diesem Sinne ganz charakteristische Karrierepfade ihrer Leistungsträger fernab dessen, was in Nichtfamilienunternehmen üblich ist. Die eigene Karriereentwicklung ist aus kontinuierlich wachsenden Zuständigkeitsbereichen und Aufgabenfeldern abzulesen, am zunehmenden Einflussgewicht im internen Kooperationsnetzwerk, vor allem aber auch an der besonderen Wertschätzung und persönlichen Nähe, die einem durch die Inhaber an der Spitze und anderer Mitglieder der Unternehmerfamilie entgegengebracht wird. Wirklich geschafft haben es all jene, die sich aus welchen Gründen auch immer zum engeren Kreis der Unternehmensführung zählen dürfen. Diese Grundmuster machen es verständlich, warum solche Unternehmen für ihre größeren Verantwortungsbereiche grundsätzlich lieber intern, d. h. aus den eigenen Reihen rekrutieren. Die Integration extern gewonnener, top qualifizierter Persönlichkeiten scheitert in aller Regel. Solche in der familialen Kultur fest verankerten Rekrutierungs- und Nachbesetzungspraktiken schaffen vor allem für wachstumsstarke Familienunternehmen charakteristische Engpässe. Immer dann, wenn der zunehmende Professionalisierungsdruck in der Führung wie in bestimmten Fachthemen nur durch extern zu rekrutierende Knowhowträger zu bewältigen ist, werden damit weitreichende Veränderungen angestoßen, die mit den angestammten Bordmitteln kaum zu bewältigen sind.

4.4 Ein kundengetriebenes Wachstum und seine Finanzierung

Die unternehmerische Intuition der Spitze, das sprichwörtliche „Bauchgefühl“ des Unternehmers versorgt die strategische Entwicklungsrichtung von familiengeführten Unternehmen in der Regel mit den entscheidenden relevanten Impulsen. Diesem Muster folgen letztlich auch die charakteristischen Wachstumsschritte dieses Typs. Man wächst üblicherweise mit den zunehmenden Anfragen seitens der Kunden Schritt für Schritt mit. Aktuelle bzw. potenzielle Kunden setzen mit ihrer erwartbaren Nachfrage die entscheidenden Wachstumsimpulse. Wachstum ist nicht das Ergebnis einer bewussten, expliziten strategischen Positionierung. Es sind zunehmende Aufträge, veränderte Anforderungen in einem neu gewonnenen Kundensegment, neue mit den Kunden gemeinsam entwickelte Lösungen, die den Anspannungsgrad der vorhandenen, unternehmensintern bereits aufgebauten Kapazitäten deutlich erhöhen und auf Sicht merklich überfordern. Getrieben von den so erzeugten Engpässen wächst das Unternehmen organisch, oft zunächst um improvisierte Lösungen, deren Bewährung dann stabile Erweiterungsinvestitionen rechtfertigen.

In dieser Logik eines organischen Wachsens steckt eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit. Sie fußt auf der Nutzung und Weiterentwicklung der bislang schon aufgebauten Kernkompetenzen. In der Regel wird Neues aus der Rufweite dessen, was man bereits beherrscht, aufgegriffen und konsequent in die Tat umgesetzt. Das Unternehmen wächst so in einer gesunden Verknüpfung von kontinuierlicher, hauptsächlich inkrementeller Innovation und einem Festhalten an traditionell bewährten Pfaden (Kammerlander und Prügl 2016). Mit diesem Muster werden unkalkulierbare unternehmerische Risiken vermieden. Es werden keine, erheblichen Kosten produzierende Kapazitäten aufgebaut, die nicht durch bereits bestehende oder konkret erwartbare Kundenaufträge gedeckt sind.

Dieser reaktive, eher vorsichtige Umgang mit Wachstumschancen vermeidet in konjunkturellen Wachstumsphasen außerdem überhitzte, kapazitätserweiternde Investitionen, die im zyklisch zu erwartenden Abschwung wieder regelmäßig radikale Restrukturierungsmaßnahmen erzwingen. Auf diese Weise schaffen Familienunternehmen wesentlich stabilere Personal- und Organisationsverhältnisse, die nicht immer wieder weitreichende Changeprogramme über sich ergehen lassen müssen (dazu auch Hack 2009, S. 10).

Mit diesem vorsichtigen Wachstumsmuster korrespondiert auch die Art und Weise wie Familienunternehmen ihre Unternehmensentwicklung finanzieren. In aller Regel erfolgt diese aus dem Cashflow heraus bzw. auf Basis bereits thesaurierter Gewinne. Sie haben eine deutliche Präferenz für diese Art der Finanzierung aus eigener Kraft. Mit diesem Prinzip kommt ein wichtiger Grundsatz zum Ausdruck, wie familiengeführte Unternehmen üblicherweise ihre Finanzierungsherausforderungen lösen. Sie sorgen in der Regel für eine überdurchschnittlich hohe Eigenkapitalquote, indem sie den weitaus größeren Teil der erwirtschafteten Erträge im Unternehmen belassen und reinvestieren. Man will so, soweit es irgendwie möglich ist, die Abhängigkeit von fremden Kapitalgebern vermeiden und unternehmerisch Herr im eigenen Haus bleiben. Diese wirtschaftliche Unabhängigkeit ist für die allermeisten Unternehmerfamilien ein absolut zentraler Wert, der unter anderem auch ihr Verhältnis zu den Banken prägt. Das Hausbankenprinzip, das früher eine sehr enge, vertrauensgestützte Kooperation ermöglichte, hat sich in der Zwischenzeit allerdings weitestgehend aufgelöst. Finanzierungslösungen, die familienfremdes Eigenkapital benötigen oder den Kapitalmarkt

beanspruchen, werden ausgesprochen selten in Anspruch genommen, wenn ja, dann ist dies zumeist ein Ausdruck dafür, dass es eine Notsituation zu bewältigen gilt.

Mit diesen charakteristischen Umgangsformen mit Finanzierungsfragen, die allesamt auf eine möglichst sparsame Handhabung knapper Ressourcen hinauslaufen, ist bei den Inhabern an der Firmenspitze regelmäßig auch die Tendenz verbunden, möglichst wenigen im Unternehmen (wie auch in der Familie) genauere Einblicke in die jeweils aktuellen wirtschaftlichen Gegebenheiten der Firma zu gewähren. Das Wissen um die wirtschaftlichen Verhältnisse, über die Gewinn- und Verlustentwicklung, über die Eigenkapitalsituation, über die Liquiditätsentwicklung, etc. zählt zur exklusiven Informationsbasis, mit der die Inhaber die wirtschaftliche Seite steuern. Mit dem Schutz dieser Exklusivität versucht man zu vermeiden, dass bei wichtigen Stakeholdern (im Unternehmen aber auch in der Familie, bei Kunden und Lieferanten) unangemessene Begehrlichkeiten und Forderungshaltungen entstehen. Eine unvermeidliche Nebenwirkung dieser Tabuisierung des wirtschaftlichen Zustands des Unternehmens ist der Umstand, dass die Controllingfunktionen zumeist auffällig unterentwickelt bleiben (dazu auch Hack 2009). Ab einem bestimmten Komplexitätsgrad der wirtschaftlichen Aktivitäten kann diese Intransparenz für den Weiterbestand solcher Unternehmen echt gefährlich werden, zumal oft auch bei den Inhabern an der Spitze ein realitätsangemessenes Verständnis der wirtschaftlichen Verhältnisse ihres Unternehmens verloren geht und bereits entstandene Bedrohungslagen nicht mehr gesehen werden. Solche Entwicklungen münden regelmäßig in einer existenzbedrohenden wirtschaftlichen Abwärtsspirale, deren Bewältigung die Hereinnahme externer Restrukturierungsexperten erforderlich macht.

5 Wodurch kommen diese charakteristischen Führungs- und Organisationsverhältnisse familiengeführter Unternehmen an ihre Grenzen?

Die geschilderten Besonderheiten von Familienunternehmen statten diese (auch wirtschaftlich gesehen) mit einer erstaunlichen Leistungsfähigkeit aus, die sie in ihren jeweiligen Marktnischen (eingebettet in ihr spezifisches Ökosystem an Lieferanten und an deren engen Kooperationspartnern) absolut erfolgreich operieren lassen. Es ist also keineswegs so, dass der Abschied von diesen Eigenheiten in späteren Phasen ihres Lebenszyklus ganz unvermeidlich ansteht (so sieht das etwa Klein 2010). Es sind gut angebbare Bedingungen, die es notwendig machen, die Transformation des Unternehmens in eine postpatriarchale Führungswelt mit all den damit verbundenen Konsequenz gezielt in Angriff zu nehmen.

Ein diesbezüglicher Veränderungsdruck entsteht beispielsweise immer dann, wenn in kurzer Zeit erhebliche Wachstumsschritte bewältigt werden müssen. Gerade gut positionierte Unternehmen mit einem soliden Geschäftsmodell sehen sich in der spezifischen Dynamik ihrer Märkte vielfach veranlasst, die sich gerade bietenden Wachstumschancen voll auszuschöpfen, um damit die eigene Wettbewerbsposition zu erhalten oder weiter auszubauen. Dieses Ausschöpfen kann durch einen beschleunigten Ausbau der bestehenden Kapazitäten, durch weitere Internationalisierungsschritte oder durch die Übernahme geeigneter Unternehmen, also durch anorganische Wachstumsschritte erfolgen. Bedingt durch die verstärkte Konsolidierung, die zur Zeit in vielen Branchen zu beobachten ist, ist das Ergreifen von anorganischen Wachstumschancen auch für leistungsstarke Familienunternehmen nichts Außergewöhnliches mehr (dazu Hansen 2024). Beide Modi, in relativ kurzer Zeit erhebliche Wachstumssprünge bewältigen zu müssen, konfrontieren diese Unternehmen intern mit einem Komplexitätszuwachs, der die vorhandenen Routinen der Aufgabenerledigung und Problembearbeitung radikal überfordert. Diese Überforderung zeigt sich im Alltag an vielen Stellen. Der Abstimmungsaufwand explodiert, wechselseitige Missverständnisse nehmen dramatisch zu unter anderem auch, weil ganz viele neue Leute im Spiel sind. Erforderliche Entscheidungen verlangsamen sich oder kommen erst gar nicht zustande, die Kosten laufen aus dem Ruder, etc. etc.

Wenn angesichts solcher Symptome die zugrundeliegende grundsätzliche Überforderungsproblematik des Gesamtunternehmens nicht erkannt wird und diese mit den bislang eingespielten Reaktionsmustern beantwortet wird, dann setzt das regelmäßig intern eine destruktive Eigendynamik in Gang, die das Unternehmen insgesamt gefährden kann. Es ist daher wesentlich vorteilhafter, den Umbau der angestammten Führungs- und Organisationsverhältnisse auf der Grundlage explizit angestellter strategischer Überlegungen im Kreis der Unternehmensspitze proaktiv einzuleiten. Das benötigt bei den verantwortlichen Entscheidungsträgern allerdings ein Problembewusstsein, das in der Praxis freilich nicht immer anzutreffen ist.

Eine andere Quelle, die den beschriebenen Veränderungsdruck entstehen lässt, erzeugen zur Zeit ganz besonders weitreichende geschäftspolitische Verunsicherungen. In der gesamten Automobilbranche gefährdet der in Gang befindliche Wegfall fossiler Antriebssysteme die bisherige Geschäftsgrundlange vieler Familienunternehmen, die vor allem in der Zulieferindustrie über Jahrzehnte erfolgreich gewirtschaftet haben. Der Einzelhandel erlebt durch die rasante Verlagerung der Kaufentscheidungen der Konsumenten ins Netz einen bislang nicht gekannten Strukturwandel.

Auch in dieser Branche sind viele Familienunternehmen existentiell von den veränderten Kaufgewohnheiten massiv betroffen. Ähnlich weitreichende Veränderungen vollziehen sich in der gesamten Medienlandschaft, die durch die Möglichkeiten der Digitalisierung und des Internets schon seit einiger Zeit radikal umgeformt wird. Diese Beispiele lassen sich durch die aktuellen geopolitischen Gewichtsverlagerungen, durch die Implikationen des Klimawandels und anderer ökologischer Herausforderungen sowie durch die Wirkungen weiterer technologischer Innovationen, wie sie mit dem verstärkten Einsatz von künstlicher Intelligenz verknüpft sind, nahtlos ergänzen. Immer sehen sich Unternehmen hier mit dem Umstand konfrontiert, dass durch disruptive Veränderungen in ihren überlebenswichtigen Umwelten ihre bisherigen geschäftlichen Möglichkeiten erodieren oder zur Gänze wegbrechen. Gerade bei familiengeführten Unternehmen haben solche Entwicklungen angesichts ihrer charakteristischen Pfadabhängigkeit besonders dramatische Folgen.

Wie bereits angedeutet entwickeln sich diese üblicherweise in einer klar definierten Nische in enger Abstimmung mit ihren Kunden und deren Bedürfnissen. In diesem subtilen Wechselspiel zwischen unternehmerisch erkannten Bedarfslagen bei bestehenden bzw. potenziellen Kunden und einer klugen Anpassung des eigenen Leistungsrepertoires an dieselben erneuern sich diese Unternehmen auf eine evolutionäre Weise ohne aufwendige Changeprozesse. Dieses Muster einer kontinuierlich inkrementellen Selbsterneuerung versagt allerdings, wenn sich die externen Rahmenbedingungen disruptiv und oftmals sogar überraschend plötzlich ändern. Die rechtzeitige Entwicklung von unternehmerischen Antworten auf solchermaßen geänderte Marktherausforderungen hängt letztlich von der Weitsicht und dem Gespür der Inhaber und ihrer engsten Wegbegleiter an der Spitze ab. Angesichts der weitverbreiteten strategischen Entwicklungsrichtung solcher Unternehmen ist diese Art von unternehmerischer Sensibilität und geschäftspolitischer Flexibilität noch eher selten anzutreffen (zu den Bewältigungsmustern disruptiver Veränderungen vgl. Schumacher und Wimmer 2020).

Eine weitere Quelle, die eine grundlegende Transformation der angestammten Führungs- und Organisationsverhältnisse anstößt, ist heutzutage vielfach mit dem Generationswechsel verbunden. Die geniale Symbiose zwischen der umfassenden unternehmerischen Verantwortungsübernahme durch die Personen an der Spitze und einer konsequent darauf eingespielten, primär umsetzungsorientierten Belegschaft findet in der Phase des Generationswechsels keine direkte Fortsetzung. Diese Art von Führungspraxis ist an Nachfolger, auch wenn sie aus der Familie kommen, nicht so einfach übertragbar, auch wenn sich das die Senioren vielfach ganz ungebremst wünschen. Wenn sich die Anforderungen an die Führbarkeit des Unternehmens nicht drastisch geändert haben und die neue Generation zeigen kann, dass sie erfolgreich und kompetent in dieses gesamtunternehmerische Aufgabenfeld hineinwächst, dann ist es durchaus denkbar, dass sich bei einer Aufrechterhaltung der Einheit von Führung und Eigentum über die Zeit wieder stabile patriarchale Führungsverhältnisse rund um die neue Generation einpendeln.

Diese Art von Fortsetzbarkeit der eingespielten Führungspraxis ist aus unterschiedlichen Gründen heutzutage nicht mehr selbstverständlich gegeben. Gerade wenn die weichende Generation erfolgreich gewirtschaftet hat, dann sind die Anforderungen an Führung so umfangreich und komplex geworden, dass sie von den historisch eingespielten Steuerungspraktiken nicht mehr gut gemeistert werden können, vor allem dann nicht, wenn an der Spitze neue Spieler am Werk sind, die auf den Erfahrungsschatz der Vergangenheit gar nicht zurückgreifen können. Zum anderen kommen in der Nachfolgegeneration heute vielfach Persönlichkeiten in die Verantwortung, die oft aus unterschiedlichen Gründen nicht bereit sind, in die von allen Seiten erwartete angestammte Führungsrolle eins zu eins hineinzuwachsen. Deshalb spricht heute viel dafür, den Generationswechsel als Zeitfenster zu nutzen, um sich angesichts der veränderten organisationsinternen Komplexitätsgrades sowohl hinsichtlich des Organisationsdesigns wie auch mit Blick auf die tradierten Führungspraktiken grundlegend neu aufzustellen.

Diesem Erfordernis nach einem so weitreichenden Wechsel steht nicht selten der Kontinuitätswünsch der Seniorengeneration entgegen (dazu Wimmer und Rüsen 2024). Diese haben selten Bilder und Vorstellungen, wie das Unternehmen nach ihrem Abgang möglicherweise ganz anders zu führen ist, um seine Zukunftsfähigkeit auch in der nächsten Generation aufrecht zu erhalten. Insofern hat der Generationswechsel immer dann, wenn mit ihm eine grundlegende Neustrukturierung der Führungs- und Organisationsgegebenheiten verknüpft ist, gleichzeitig zwei Herausforderungen zu stemmen. Es geht einerseits um die wirksame Festigung der nächsten Generation an der Unternehmensspitze. Häufig wird hier ein Topmanagementteam bestehend aus Mitgliedern der Familie und familienfremden Persönlichkeiten geformt, das sich miteinander die Aufgaben der Unternehmensführung teilt und dafür die erforderliche teamförmige Qualität des Miteinanders-Arbeitens entwickeln muss. Damit wird an der Spitze eine Führungskonstellation wirksam, die sich grundlegend von der bisherigen patriarchalen Tradition unterscheidet. Im Zuge dieser Festigung geht es andererseits auch um eine strategiegeleitete Weiterentwicklung der gesamten Organisation und damit um ein Verlassen der bisherigen familialen Logik des um Personen herum Organisierens. Dieser Transformationsschritt, der alle Bereiche und Ebenen des Unternehmens intensiv berührt und dabei deutlich verändert und

in der Regel mehrere Jahre in Anspruch nimmt, ist unverzichtbar, wenn man die Führbarkeit des Ganzen ernsthaft an den Zukunftsherausforderungen ausrichten will. Diese Gleichzeitigkeit einer grundlegenden Neukonstellation der Führungsspitze und einer damit korrespondierenden Weiterentwicklung der Führungs- und Organisationsverhältnisse im Rest der Organisation ist wahrhaft keine leichte Übung. Sie verlang allen Beteiligten enorm viel ab, weil sich in diesen Prozessen immer zeigt, dass einige der altgedienten Leistungsträger mit den neuen Anforderungen nicht zurechtkommen und weil sich niemand in diesen Veränderungsprozessen bereits auf ausgetretene Pfade und bewährte Routinen berufen kann. Alle Beteiligten müssen sich bewegen, alte Gewohnheiten verlernen und neue Kompetenzen erwerben. Das gilt natürlich auch und gerade für die Mitglieder des Topmanagementteams.

Dieser Wechsel von einer patriarchalen in eine postpatriarchale Führungs- und Organisationswelt steht im Lebenszyklus gerade von wachstumsstarken, erfolgreichen Familienunternehmen irgendwann unweigerlich an (zu den Schlüsselstellen dieses Wechsels vgl. Wimmer 2022, S. 53 ff.). Er bedeutet nicht, dass damit unweigerlich auch der Charakter und die Identität eines familiengeführten Unternehmens verloren geht. Eine im Zuge dieser Transformation veränderte Governance (gemeint ist das sorgfältig orchestrierte Zusammenspiel von Unternehmensführung, Aufsichtsgremien und Gesellschafterkreis) hat dafür Sorge zu tragen, dass die Unternehmerfamilie ihre unternehmerische Verantwortung auch unter den veränderten Rahmenbedingungen wahrnehmen kann (zu diesen Corporate- bzw. Family Governance Themen vgl. Kormann 2017, sowie von Schlippe et al. 2017).

Kommen die klassischen Erfolgsmuster familiengeführter Unternehmen an ihre Grenzen, dann entsteht ein Veränderungsbedarf, der in seiner Art die Gestaltungskraft der etablierten Verantwortungsträger im Unternehmen wie in der Familie regelmäßig überfordert. Da bräuchte es rechtzeitig deren Einsicht, dass zur erfolgreichen Bewältigung der anstehenden Umbauprozesse in Führung und Organisation „neue Spieler am Feld“ erforderlich sind, sei es in der Ergänzung der Führungsmannschaft, sei es in der Etablierung einer professionellen Begleitung des Transformationsgeschehens durch eine sorgfältig ausgewählte externe Beratung. Beide Verstärkungsmöglichkeiten ernsthaft ins Auge zu fassen, gehört zumeist allerdings nicht zum vorhandenen Lösungsrepertoire der verantwortlichen Entscheidungsträger. All zu oft dominiert bei ihnen noch die Grundüberzeugung, man könne doch auch solche Herausforderungen aus eigener Kraft heraus bewältigen. Der proaktive Umgang mit den eigenen Gestaltungsgrenzen zählt zweifelsohne nicht zu den Stärken familiengeführter Unternehmen und ihrer Verantwortlichen.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Interessenkonflikt R. Wimmer gibt an, dass kein Interessenkonflikt besteht.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen. Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de.

Literatur

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses'contribution to the U.S. Economy: a closer look. *Family Business Review*, *16*(3), 211–219.

Berghoff, H. (2016). *Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung* (2. Aufl.). Berlin, Boston: De Gruyter.

Caspary, S. G., Rüsen, T. A., Kleve, H., & Köllner, T. (Hrsg.). (2024). *Long-lived family businesses in Japan: factors of success*. Göttingen: V&R unipress.

Chandler, A. (1990). *Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: Harvard University Press.

Gersick, K. E. (1997). *Generation to generation. Life cycles oft he family business*. Boston: Harvard Business Press.

Gigerenzer, G. (2008). *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München: Pantheon.

Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2010). *Familienunternehmen führen – Komplexität managen. Mentale Modelle und praktische Lösungen*. Göttingen: V&R.

Habbershon, T. G., Williams, M. L., & MacMillan, J. G. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, *18*, 451–465.

Hack, A. (2009). Sind Familienunternehmen anders? Eine kritische Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstandes. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, *2*(Special Issue), 1–29.

Hansen, A. K. J. (2024). *Akquisitions- und Integrationsprozesse in mittelständischen Familienunternehmen*. Göötingen: V&R Unipress. Dissertation Universität Witten/Herdecke

Jaffe, D. T. (2018). *Resilience of 100-Year family enterprises: How oppotunistic innovation, business discipline and culture of stewardship guide the journey across generations*. Scotts Valley: Create Space.

James, H. (2006). *Family capitalism: Wendels, Hamiels, Falcks and the continental european model*. Cambridge: Havard University Press.

Kammerlander, N., & Prügl, R. (2016). *Innovation in Familienunternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Klein, S. (2010). *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Kocka, J. (2017). *Geschichte des Kapitalismus* (3. Aufl.). München: C.H. Beck.

Kormann, H. (2017). *Governance des Familienunternehmens*. Wiesbaden: Springer Gabler.
Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
Luhmann, N. (2002). *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl Auer. Hrsg. von Dirk Baecker
Maturana, H., & Varela, F. J. (1987). *Der Baum der Erkenntnis*. Bern, München, Wien: S. Fischer.
Milanović, B. (2024). *Kapitalismus global. Über die Zukunft des Systems, das die Welt beherrscht* (2. Aufl.). Berlin: Suhrkamp.
Schröder, J. (2018). *Relationship Conflicts in changing Business Families in India and Germany*. Göttingen: V&R Unipress. Dissertation Universität Witten/Herdecke
Schumacher, T., & Wimmer, R. (2020). Widersprüchlichkeit gestalten. Zum Management von Kern- und Innovationsgeschäft in der ambidextren Organisation. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, *2020*(4), 10–15.
Sharma, P., Melin, L., & Nordquist, M. (2014). Scope, evolution and future of family business studies. In L. Melin, M. Nordquist & P. Sharma (Hrsg.), *The SAGE handbook of family business* (S. 1–22). London: SAGE.
Stiftung Familienunternehmen (2025). *Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen*. München. www.familienunternehmen.de
Thornton, P. (2000). *Family businesses in Europe*. London.
Von Schlippe, A., Groth, T., & Rüsen, T. A. (2017). *Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie*. Göttingen: V&R.
Wimmer, R. (2021). Über das Wesen des Familienunternehmens als eigenständige Unternehmensform. In T. A. Rüsen (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens. Festschrift für Arist von Schlippe* (S. 235–251). Göttingen: V&R.
Wimmer, R. (2022). *Führung und Organisation in Familienunternehmen. Aufbruch zu zukunftsfähigen Unternehmensstrukturen*. Stuttgart: Schaeffer-Pöschel.
Wimmer, R., & Rüsen, T. A. (2024). Senioren im Generationswechsel. Eine Anleitung zum „Sich-Selbst-neu-erfinden“. *FuS*, *2024*(2), 74–77.
Wimmer, R., & Simon, F. B. (2019). Vom Familienunternehmen zur Unternehmerfamilie: Zur Erweiterung einer sozialwissenschaftlichen und systemtheoretischen Perspektive. In H. Kleve & T. Köllner (Hrsg.), *Soziologie der Unternehmerfamilie* (S. 145–166). Berlin: Springer.
Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., & Vater, G. (2018). *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
Zellweger, Th (2017). *Managing the Familiy business. Theory and practice*. Cheltenham: Edwald Elgar Publishing.

Hinweis des Verlags Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.

Univ. Prof. Dr. Rudolf Wimmer
Em. Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke. Vizepräsident der Privaten Universität Witten/Herdecke bis 2016. Mitgründer der osb, Gesellschaft für systemische Organisationsberatung. Partner der osb international AG. Mitglied im Aufsichtsrat diverser Familienunternehmen in Deutschland und Österreich.