

Einheit und Vielheit in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien

Identitätspflege als Aufgabe des Familienmanagements



unipress

Wittener Schriften zu Familienunternehmen

Band 31

Herausgegeben von

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



Leonie Maria Fittko

Einheit und Vielheit in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien

Identitätspflege als Aufgabe
des Familienmanagements

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Arist von Schlippe
und Prof. apl. Dr. Hermut Kormann

Mit 8 Abbildungen

V&R unipress

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2022 Brill | V&R unipress, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen, ein Imprint der Brill-Gruppe (Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA; Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland; Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)

Koninklijke Brill NV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Hotei, Brill Schöningh, Brill Fink, Brill mentis, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau und V&R unipress.

Wo nicht anders angegeben, ist diese Publikation unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung 4.0 lizenziert (siehe <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) und unter dem DOI 10.14220/9783737014335 abzurufen. Jede Verwertung in anderen als den durch diese Lizenz zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

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

ISSN 2198-526X

ISBN 978-3-7370-1433-5

Inhalt

Vorwort von Arist von Schlippe	9
Vorwort von Hermut Kormann	11
Abbildungsverzeichnis	13
Abkürzungsverzeichnis	15
1 Einleitung und Überblick	17

A Theorie und Forschungsstand

2 Besonderheiten von Unternehmerfamilien in fortgeschrittener Generation: Zentrifugalkräfte und Zerfallsprozesse	27
2.1 Die Unternehmerfamilie, ihre Stadien und Organisationsformen im Verlauf der Generationen	28
2.2 Desintegration von Familie, Unternehmen und Eigentum	33
2.3 Mehrgenerationale Unternehmerfamilie zwischen Familie und Organisation	34
2.4 Die bedrohte gemeinsame Identität mehrgenerationaler Unternehmerfamilien	36
2.5 Zusammenfassung	39
3 Die Identität der mehrgenerationalen Unternehmerfamilie – eine Annäherung	41
3.1 Identität als organisationale Identität	42
3.2 Identitätskonstruktion in Unternehmerfamilien	46
3.3 Die Identität der Unternehmerfamilie als organisationale Identität	48
3.4 Multiple Identitäten in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien	50

3.5 Zusammenfassung	52
4 Identitätspflege als Bestandteil der Familienführung in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien	53
4.1 Familienführung als Aufgabe im Familienunternehmen	54
4.1.1 Familienmanagement als doppeltes Grenzstellenmanagement nach Wiechers	55
4.1.2 Familienmanagement als Paradoxiemanagement	57
4.1.3 Ausgewählte Inhalte eines Familienmanagements in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien	58
4.2 Identitäten gestalten: Verschiedene Konzepte des Identitätsmanagements	60
4.2.1 Verschiedene Strategien des Managements von multiplen Identitäten	62
4.2.2 Rolle der Führungskräfte	64
4.2.3 Identitätsarbeit als Schlüssel zur Beständigkeit von Identitäten?	66
4.3 Zusammenfassung und Zwischenfazit	67

B Ergebnisse der fallvergleichenden Auswertung

5 Überblick über die fallvergleichende Ergebnisdarstellung	71
6 Herausforderungen dieser Unternehmerfamilien in fortgeschrittener Generation	75
6.1 Wachstum und Wandel der Familie	76
6.1.1 Regionale Verbreitung und Sozialisation fernab von Unternehmen und Familie	76
6.1.2 Familienstämme und verschieden hoher Anteilsbesitz	82
6.2 Wachstum und Wandel des Unternehmens	85
6.2.1 Ausrichtung des Unternehmens	86
6.2.2 Rolle der Familie im Unternehmen	88
6.3 Selbstvergewisserung als Unternehmerfamilie	90
6.3.1 Festhalten an Familienmitgliedern in der Unternehmensführung	91
6.3.2 Unternehmerfamilie bleiben trotz aller Veränderungen	96
6.3.3 Funktionen der Selbstvergewisserung als Unternehmerfamilie	100
6.4 Zusammenfassung	102
6.5 Exkurs: Rahmenbedingungen der Identitätspflege	103

7 Strategien und Maßnahmen zur Pflege einer gemeinsamen Identität als Unternehmerfamilie	105
7.1 Die Unternehmerfamilie als Gesellschafterkreis	106
7.1.1 Attraktivität des Gesellschafterstatus	108
7.1.2 Heranführung der nächsten Generation	112
7.2 Die Unternehmerfamilie als Unternehmen	118
7.2.1 Das Unternehmen als zentraler Bezugspunkt der Unternehmerfamilie	119
7.2.2 Auswahl unternehmensbezogener Identitätsanker	125
7.2.2.1 Produkte und Dienstleistungen	125
7.2.2.2 Orte	128
7.2.2.3 Personen	130
7.2.2.4 Gemeinnütziges Engagement	134
7.2.2.5 Werte und Grundsätze	136
7.3 Die Unternehmerfamilie als Familie	139
7.3.1 Familiäre Aktivitäten	140
7.3.2 Adressieren der Unternehmerfamilie als Familie	147
7.3.3 Verschiedene Gruppen und deren Handhabung	150
7.3.3.1 Nutzen positiv besetzter Gruppen	150
7.3.3.2 Abschaffen negativ besetzter Gruppeneinteilungen	153
7.3.3.3 Schaffen neuer Gruppen	157
7.4 Rekapitulation und Interpretation der fallvergleichenden Auswertungen – Vorstellung Modell der Identitätspflege	158

C Schluss

8 Diskussion der empirischen Ergebnisse im Forschungszusammenhang	169
8.1 Bedrohung der gemeinsamen Identität als Unternehmerfamilie	169
8.2 Über den spezifischen Charakter der Identitäten von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien	171
8.2.1 Multiple Identitäten	172
8.2.2 Metaidentität als gemeinsame Identität	173
8.2.3 Chamäleonhafter Charakter der Identitäten	175
8.3 Identitätspflege in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien	175
8.3.1 Modell der Identitätspflege	176
8.3.2 Praktiken und »Tools« der Identitätspflege	179
8.3.3 Identitätspflege als Aufgabe	180
9 Systemtheoretische Einordnung der Ergebnisse	183

10 Grenzen dieser Forschungsarbeit und Forschungsausblick	187
11 Praktische Implikationen	191
12 Literaturverzeichnis	193

Vorwort von Arist von Schlippe

In der Geschichte der Familienunternehmensforschung wurde die Unternehmerfamilie selbst erst vor relativ kurzer Zeit »entdeckt«. Zuvor hatte sie über lange Zeit vor allem als Belastung und Unruheherd gegolten, vor dem das Unternehmen möglichst gut geschützt werden sollte. Dann war langsam das Bewusstsein dafür gewachsen, dass die Familie durchaus auch eine Ressource und damit einen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen bedeuten kann. Die Forschung interessierte sich dafür, wie genau das Ressourcenbündel aussieht, das die Familie in Form von »Familianness« für das Unternehmen bereitstellt. Auch hier war der Ausgangs- und Endpunkt der Betrachtung vor allem das Unternehmen. Die Familie selbst interessierte vor allem vor dem Hintergrund der Frage, ob und wann positive Ressourcen in negative umschlagen können. Als eigene *unit of analysis* wurde sie selten gewählt. Dabei braucht es, vor allem, wenn man sich für die Frage der langfristig erfolgreichen Ko-Evolution von Familie und Unternehmen interessiert, Antworten auf die Frage, wie sich die Unternehmerfamilie als Familie »ganz besonderer Art« organisiert, wie sie das Verhältnis zum Unternehmen ausgestaltet und wie sie das Paradoxon löst, immer zugleich Familie und Unternehmerfamilie zu sein. Denn ganz offenbar liegt es nahe, dass Familien, die über viele Generationen hinweg erfolgreich in der Umgebung eines – dann meist ebenfalls bereits großen – Unternehmens vorkommen, sich auf eine Weise strukturiert haben, dass die familiären Binnenprozesse konstruktiv zu der dauerhaften Beziehung beider Sozialsysteme beitragen bzw. zumindest nicht schädigend wirken.

Dies zu untersuchen ist natürlich umso interessanter, je länger diese Verbindung erfolgreich besteht. Über die »Erfolgsgeheimnisse« wurde schon viel nachgedacht, nicht zuletzt am Wittener Institut für Familienunternehmen. Und immer wieder stößt man in der Literatur auf das Wort »Identität«. Das »Geheimnis« der Langfristigkeit scheint darin zu liegen, dass die Gesellschafter sich, auch wenn ihr Kreis schon so groß geworden ist, dass man sich unter Normalbedingungen gar nicht mehr kennen würde, als Mitglieder der großen Familie verstehen und sich mit dieser und mit dem Unternehmen identifizieren. Interessanterweise liegen

aber vergleichsweise wenige Erkenntnisse darüber vor, über welche Mechanismen und Praktiken das Familienmanagement großer Gesellschafterkreise daran arbeitet. Gerade da, wo man sich nicht mehr täglich sieht, sondern im Gegenteil vielleicht sogar über Kontinente hin verstreut lebt, besteht der zu erwartende Fall in der Desintegration der Familie. Die Zentrifugalkräfte nehmen zu: Man lebt sich auseinander, kennt sich nicht mehr und irgendwann geht das Bewusstsein verloren, dass man zu einer Familie gehört. Das passiert weltweit wohl überall.

So ist die wichtigste Frage für die Verantwortlichen, wie im konkreten Alltag kontinuierliche Identifikationsangebote aussehen können, wie die Mitglieder der Unternehmerfamilie immer wieder so angesprochen werden können, dass das Gefühl der Zugehörigkeit und das daraus entstehende Engagement lebendig gehalten werden. Es liegt zudem auch auf der Hand, dass »Identität« als polysemantischer Begriff sehr unterschiedlich verstanden und verwendet werden kann, es also für die Spezifizierung auf eine Forschungsfrage hin auch die Antwort darauf braucht, was denn genau gemeint ist, wenn man davon spricht.

Angesichts der großen Bedeutung, die der Eigentümerfamilie für den Unternehmenserfolg zugeschrieben und vielfach auch nachgewiesen wurde, kann das in diesem Buch dokumentierte Forschungsvorhaben als ausgesprochen relevant angesehen werden. Gerade über die großen, manchmal auch als »dynastische Unternehmerfamilien« bezeichneten sozialen Gebilde ab einer Größe von bis zu mehreren hundert Gesellschaftern weiß die Forschung noch wenig. Zugleich haben ganz offenbar genau diese großen Familien über viele Jahrzehnte, manchmal Jahrhunderte intuitiv vieles richtig gemacht. Was liegt also näher, als sich mit genau diesen Familien intensiv zu befassen?

In diesem Buch finden sich spannende Antworten auf die Frage danach, wie diese Familien sich in ihrer Identität als Unternehmerfamilie immer wieder neu »erfunden« haben und welche Wege der Identitätspflege bzw. der Aufrechterhaltung einer »Metaintentität« angesichts »multipler Identitäten« sie beschritten haben. Denn offenbar ist es ihnen bislang gelungen, einen generationsübergreifenden Zusammenhalt sicherzustellen.

Wer immer ein Interesse daran hat, diese Prozesse nachzuvollziehen, wird in diesem Buch eine Fundgrube interessanter Erkenntnisse finden. Dies gilt sowohl, wenn man unmittelbar als Mitglied einer großen Familie selbst betroffen ist oder man absehen kann, dass der Familienkreis in absehbarer Zeit deutlich wachsen wird, als auch für den Personenkreis, der sich mit der Thematik aus der Perspektive von Beratung oder Wissenschaft befasst. Wer auch immer dieses Buch mit Interesse zur Hand nimmt, wird, das kann ich mit voller Überzeugung sagen, nicht enttäuscht werden.

Witten, im Dezember 2021

Prof. Dr. Arist von Schlippe

Vorwort von Hermut Kormann

Unter der für originäre Forschungsarbeiten erforderlichen, fokussierten Fragestellung greift die Forscherin, Leonie Fittko, eines der ganz großen Themen für die Praxis der reifen Familienunternehmen auf: Wie kann es gelingen, den immer größer werdenden Kreis der Gesellschafterfamilie mit ihren Zweigen »zusammenzuhalten«? Die Forschung hat diesem Themenkreis – vergleicht man es mit dem großen Thema »Nachfolge« – lange relativ wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Das Wittener Institut für Familienunternehmen hat die reife Mehrgenerationen-Gesellschaft zu einem Schwerpunkt ihres Forschungsprogramms gemacht. In diesem Rahmen verfolgt die Forscherin mehrere spannende, ineinandergreifende Forschungsstrategien. Sie stellt zunächst die Probleme des wachsenden Gesellschafterkreises der reifen Familienunternehmen vor. Die »fragmentierte Eigentümerschaft« hat zweifelsohne Herausforderungen. Sie hat aber auch Stärken und Chancen, denn die meisten großen Familienunternehmen haben einen größeren Eignerkreis. Die schütter werdende, emotionale Bindung im großen Kreis muss durch gestaltende Bindungsarbeit ergänzt werden. Hier setzt die Forscherin nun mit dem interessanten Ansatz an, das Transferpotential einer Theorie aus der Organisationsforschung auf die Herausforderungen des Familienunternehmens auszuloten.

Leonie Fittko schöpft nun aus drei Quellen: aus der Literaturübersicht zum Thema Zusammenhalt, aus dem Transfer der spezifischen Theorie zur Organizational Identity von Stuart Albert und David Whetten und dann als eigener Forschungsertrag aus Interviews mit geeigneten Fällen aus dem Kreis deutscher Familienunternehmen. So werden aus einer breiten Basis die Aufgabenstellung und die Lösungsansätze entwickelt. Zur Aufgabenstellung wird überzeugend herausgearbeitet, dass es darum geht, eine umhüllende Identität für die Gesamtheit der beteiligten Kernfamilien zu schaffen. Sodann wird ein praktikables Inventar zur »Identitätspflege« vorgestellt. Damit wird die Arbeit nicht nur für weitere Forschung zu Bindung (und Trennung) in der Gesellschafterfamilie grundlegend, sondern auch hoch relevant für die Identitätspflege in der Praxis.

Ulm, im Dezember 2021

Prof. apl. Dr. Hermut Kormann

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stufenfolge familiärer Organisationsformen im Zeitverlauf nach Simon u. a., 2005, S. 48	31
Abbildung 2: Die Spannung zwischen Familie und Unternehmerfamilie nach von Schlippe u. a., 2017, S. 100	38
Abbildung 3: Gegenüberstellung von hybriden und multiplen organisationalen Identitäten nach Pratt, 2016, S. 113	45
Abbildung 4: Familienmanagement als zirkulärer Prozess nach Wiechers, 2006, S. 391	56
Abbildung 5: »A Classification Scheme for Multiple Organizational Identity Management Responses« nach Pratt & Foreman, 2000, S. 27	63
Abbildung 6: Tabelle als Übersicht über die acht Fälle und ihre wichtigsten Charakteristika (eigene Darstellung)	72f.
Abbildung 7: Rahmenbedingungen der Identitätspflege in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien (eigene Darstellung)	103
Abbildung 8: Modell der Identitätspflege in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien (eigene Darstellung)	160

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
B	Befragte oder Befragter
d. h.	das heißt
f.	und folgende Seite
ff.	und folgende Seiten
ggf.	gegebenenfalls
Hervorh.	Hervorhebung
Hrsg.	Herausgeber
I	Interviewer oder Interviewerin
LMF	Leonie Maria Fittko, Autorin dieser Publikation
o. Ä.	oder Ähnliches
S.	Seite
sic	sic erat scriptum (so stand es geschrieben)
u. a.	und andere
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung und Überblick

Mit fortschreitender Anzahl an Generationen driften Unternehmerfamilie und Familienunternehmen auseinander: Die Familie wächst, die Enkelgeneration, Cousins und Cousinen ersten Grades, distanzieren sich regional und emotional von einander. Diese Entwicklung des Zerfalls in Kleinfamilien, der Desintegration von Familie und Unternehmen und der Entfremdung sowohl untereinander als auch im Verhältnis zum Unternehmen nimmt in den darauf folgenden Generationen noch zu.¹ Diese Veränderungsprozesse werden auch als Zentrifugalkräfte bezeichnet (Simon, Wimmer & Groth, 2005, S. 211; Klett, 2009, S. 116; Shepard 2011). Eine gemeinsame Identität der Mitglieder der Eigentümerfamilie als *Unternehmerfamilie* droht vor diesem Hintergrund verloren zu gehen – es sei denn, es werden entsprechende Gegenmaßnahmen getroffen. So beschreibt es Shepard, Mitglied einer Unternehmerfamilie in fünfter Generation: »The multi-generational family in particular must resist the forces that pull it apart into multiple branches and nuclear family groups, actively nurturing its own identity as a single business-owning family« (Shepard, 2011, S. 198). Auch Wiechers (2006) geht davon aus, dass sich Unternehmerfamilien in fortgeschrittener Generation die Frage nach ihrer gemeinsamen Identität stellen müssen, um auf lange Sicht als Unternehmerfamilie im Kontext ihres Unternehmens existieren zu können:

Wo große Familien mit hundert und mehr Mitgliedern entstehen, konstituieren sich in den jeweiligen Kernfamilien eigene Identitätsmuster, die in der Regel nicht miteinander übereinstimmen. Somit stellt sich bei zunehmender Größe und zunehmendem Alter der Familie die Frage nach der Identität der Großfamilie, nach ihrem Zweck und ihrer

1 Familienunternehmen werden von Generation zu Generation weitergegeben und durchlaufen eine Entwicklung. Die einzelnen Stadien oder Phasen werden begleitet von je eigenen Dynamiken und Herausforderungen, die jeweils typisch sind (Gersick, Davis, McCollom Hampton & Landsberg, 1997; Ward, 2004, S. 41; Wimmer, Domayer, Oswald, & Vater 2005, S. 17). Durch egalitäre Vererbung der Unternehmensanteile in jeder Generation an alle Familienmitglieder können weit verzweigte Eigentümerfamilien entstehen, die sich durch fragmentierte Eigentümerschaft auszeichnen (Schwass, Hillerström, Kück & Lief, 2011).

Differenz zur eigenen Umwelt (Familienunternehmen, lokale Öffentlichkeit, Medien etc.). Die wiederholte gemeinsame Bearbeitung dieser Fragen ist eines der wichtigsten Elemente einer stabilen Unternehmensfamilie. (Wiechers, 2006, S. 208)

Die Identitäten innerhalb von Unternehmerfamilien differenzieren sich aus und können sich konfliktär gegenüberstehen. Ein gemeinsames Selbstverständnis als Unternehmerfamilie ist für mehrgenerationale Eigentümerfamilien nicht selbstverständlich.²

Warum ist diese Entwicklung für das Familienunternehmen als Ganzes von Bedeutung? Neben monetären Gründen für den Verbleib einzelner Familienmitglieder im Verbund der Eigentümer³ des Familienunternehmens kann ihre Identität als Mitglieder der Unternehmerfamilie als nicht-monetärer Grund angeführt werden. So argumentieren beispielsweise Kotlar und De Massis (2013, S. 1272), die der Identitätsstiftung für die Familie als einem nicht wirtschaftlichen Ziel im Familienunternehmen wirtschaftliche Ziele wie die Vermehrung des Vermögens gegenüberstellen. Auch Gersick, Davis, McCollom Hampton und Landsberg (1997) weisen auf die Möglichkeit hin, dass im Stadium eines Mehrgenerationen-Familienunternehmens⁴ Familienmitglieder nur noch durch ihr gemeinsames finanzielles Interesse am Unternehmen zusammengehalten werden. Ist die finanzielle Rendite im Familienunternehmen nicht besser als andere Anlagemöglichkeiten, kann der Wunsch zu verkaufen entstehen (Gersick u. a., 1997, S. 219). Der Zusammenhalt der Unternehmerfamilie scheint eine Schlüsselrolle in der Erforschung der Langlebigkeit von Familienunternehmen zu spielen (vgl. Pieper 2007 und Kormann 2010). Jenseits der Analyse von Familienunternehmen schlagen Akerlof und Kranton (2010) in *Identity Economics* vor, Identität als Konstrukt zu benutzen, um nicht monetäre Gründe für Verhalten zu analysieren.

Die zitierten Hinweise veranlassen mich dazu, in dieser Arbeit zu analysieren, wie eine gemeinsame Identität einer mehrgenerationalen Eigentümerfamilie als Unternehmerfamilie erhalten bleiben kann und immer wieder neu gebildet

2 Der Begriff der Eigentümerfamilie wird in dieser Arbeit eher als juristischer Begriff verstanden, um die familiär verbundene Gruppe der Eigentümer des Familienunternehmens zu umschreiben und somit die formale Mitgliedschaft des Einzelnen in dieser Gruppe zu betonen. Davon abgegrenzt fügt der Begriff der Unternehmerfamilie eine emotionale Komponente des Selbstverständnisses und der Identität als Mitglied derselben hinzu. Zum Begriff Unternehmerfamilie siehe Kapitel 2.

3 Mit der Bezeichnung »Eigentümer« sind sowohl Eigentümer als auch Eigentümerinnen gemeint. Im Folgenden wird in dieser Arbeit sowohl die männliche Form eines Begriffs verwendet und die weibliche mitgemeint – eine häufig angewendete Praxis zur besseren Lesbarkeit eines Textes – als auch an anderen Stellen beide ausgeschrieben, wie zum Beispiel »Gesellschafterinnen und Gesellschafter« statt nur »Gesellschafter«.

4 Bei Mehrgenerationen-Familienunternehmen handelt es sich um Familienunternehmen, die sich seit mindestens drei Generationen in Besitz einer Familie befinden.

werden kann – und damit direkt zum langfristigen Bestehen der Unternehmerfamilie und indirekt auch ihres Familienunternehmens beiträgt. Steffen Großmann weist in seiner Dissertation auf die fundamentale Bedeutung der identitätsstiftenden Verbindung von Familie und Unternehmen hin:

Die Verbindung oder Spaltung der Subsysteme Familie und Unternehmen determiniert direkt die Existenz bzw. den Untergang des Familienunternehmens als Ganzes. Wird die Spaltung der beiden Subsysteme [Familie und Unternehmen]⁵ so groß, dass es zu einem Verlust ihrer identitätsstiftenden Verbindung kommt, führt dies zum Untergang des Familienunternehmens. (Großmann, 2013, S. 199)

Forschungsfrage, Forschungskontext und wissenschaftliche Relevanz

Diese beschriebene Problemstellung führt mich zu der folgenden forschungsleitenden Fragestellung: Wie begegnen Unternehmerfamilien im Verlauf der Generationen den Veränderungen im Zusammenspiel von Familie und Unternehmen, die die gemeinsame Identität als Unternehmerfamilie bedrohen? Welche Strategien und Maßnahmen entwickeln sie, die zur Pflege einer gemeinsamen Identität beitragen können?

Das hier adressierte Phänomen der Identität⁶ der mehrgenerationalen Unternehmerfamilie im Kontext ihres Unternehmens knüpft zunächst an die – sowohl deutsch- als auch englischsprachige – Erforschung von Unternehmerfamilien und Familienunternehmen an. Zu den strukturellen Besonderheiten von mehrgenerationalen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, die eine gemeinsame Identität der Unternehmerfamilie bedrohen, können einzelne Werke der einschlägigen Fachliteratur herangezogen werden. Zudem können Erkenntnisse über die Führung der Familie im Familienunternehmen verwendet werden. Insgesamt ist es Ziel dieser Arbeit, einen Beitrag zur Erforschung von Unternehmerfamilien zu leisten. Um mit Stamm zu sprechen, die die erste umfassende deutschsprachige Arbeit über Unternehmerfamilien verfasst hat: »Es muss gelingen, die strukturelle Eigenlogik und ihre jeweilige Interpretation offenzulegen, um die effizienten Wege, wie Unternehmerfamilien ihre Lebensform nicht nur erträglich, sondern sogar attraktiv machen, zu verstehen« (Stamm, 2013, S. 111).

Um das Phänomen der Identität im Kontext der Unternehmerfamilie näher zu beschreiben, habe ich zudem den Forschungskontext der *Organizational Studies* und ihr Konstrukt der *Organizational Identity* (OI) ausgewählt. Da die Unternehmerfamilie in dem hier adressierten Stadium strukturell zunehmend einer Organisation gleicht und sich vom Charakter einer herkömmlichen Kleinfamilie

5 Wichtige Hinweise in Zitaten, die zu deren Verständnis nötig sind, ergänze ich in eckigen Klammern.

6 Für einen Überblick zum Begriff »Identität« in den Sozialwissenschaften vgl. Henrich (1979).

entfernt, kann das Konstrukt der organisationalen Identität angewendet werden. Die einschlägigen Autoren Albert und Whetten (1985) beschäftigen sich damit, wie organisationale Identitäten beobachtet und analysiert werden können. Die vorwiegend englischsprachige Literatur umfasst sowohl Erkenntnisse über organisationale Identitäten in Organisationen allgemein als auch erste Erkenntnisse über organisationale Identitäten in Familienunternehmen; auf die Unternehmerfamilie wurde das Konstrukt der organisationalen Identität bisher nicht übertragen.

Während in der Familienunternehmensforschung die Wichtigkeit *einer* gemeinsamen Identität der Unternehmerfamilie betont wird, geht die Literatur über organisationale Identitäten davon aus, dass sich Organisationen immer durch mehrere Identitäten auszeichnen. Bei der Identität von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien kann folglich nicht von einer Identität ausgegangen werden, sondern von multiplen Identitäten; d.h. innerhalb der Großfamilie existieren verschiedene Konzeptualisierungen dessen, was die Unternehmerfamilie ausmacht. Zu dieser Annahme führt die Anwendung von Pratt und Foreman (2000, S. 18) auf diese Unternehmerfamilien: »We posit that organizations have multiple organizational identities when different conceptualizations exist regarding what is central, distinctive, and enduring about the organization.« Dabei geht Pratt (2016, S. 106) von verschiedenen Sichtweisen darauf aus, was multiple Identitäten begründen kann: u. a. der Bezug zu verschiedenen Gruppen sowie der Einfluss verschiedener institutioneller Logiken (»institutional logics«). Im Sinne dieser Charakterisierung der Identitäten von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien als multipel stellt sich umso deutlicher die Frage, wie diese Familien eine gemeinsame Identität fördern und damit den eingangs beschriebenen Zentrifugalkräften entgegenwirken können.

Methodisches Vorgehen: Fallvergleichende Analyse von acht Unternehmerfamilien ab der vierten Generation

Um das hier gewählte Forschungsthema eingehend zu erforschen, muss zunächst ein passender Ansatz der empirischen Sozialforschung gewählt werden. Dem bisher weitgehend unerforschten Thema der Identitätspflege in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien wird ein qualitatives Forschungsvorgehen⁷ gerecht. Ein Fallstudienansatz eignet sich für die explorative Analyse des Phänomens. De Massis und Kotlar (2014, S. 16) empfehlen Fallstudien für die Erforschung von Familienunternehmen: »a valuable method for family business scholars to describe complex phenomena, develop new theory or refine and

7 Einen Überblick über verschiedene qualitative Forschungsansätze geben z. B. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2010. Kruse (2014) sei zudem als umfassendes Überblickswerk zur qualitativen rekonstruktiven Interviewforschung empfohlen.

extend existing theories.« In der hier vorliegenden Arbeit geht es nicht um die isolierte Betrachtung eines Phänomens innerhalb eines Familienunternehmens, sondern um die Erkundung der Identität der Unternehmerfamilie innerhalb des Zusammenhangs des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie im Allgemeinen sowie innerhalb des Zusammenhangs des Familienmanagements im Besonderen. Die Analyseeinheit ist die Identitätspflege im Rahmen des Familienmanagements in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien.⁸

Die Datenerhebung beginnt mit der Auswahl der Fälle, einem selektiven Sampling nach Kelle und Kluge (2010). Kruse (2014, S. 58) empfiehlt eine Fallzahl von mindestens sechs. Bei den Auswahlkriterien für die Fälle in dieser Arbeit habe ich mich auf folgende relevante Merkmale und Merkmalsausprägungen konzentriert anhand derer ich acht Fälle ausgewählt habe:

Eigentümerfamilie: Mindestens vierte Generation⁹ – die Familie hat eine Historie als Unternehmerfamilie, es haben sich z. B. gewisse Traditionen herausgebildet.

Vererbungsmodus: Vererbung an alle Nachkommen, damit eine Großfamilie entsteht und untersucht werden kann, wie diese es schafft, so etwas wie eine gemeinsame Identität als Unternehmerfamilie zu erhalten.

Kriterium zu Prozessen innerhalb der Unternehmerfamilie: Bereitschaft, sich mit der eigenen Familie explizit auseinanderzusetzen; dies geht meist damit einher, so etwas wie Familienmanagement implizit und/oder explizit zu praktizieren.¹⁰

Unterschiede zwischen den Familienunternehmen und ihren Unternehmerfamilien: verschiedene Familiengrößen; verschiedene Unternehmensgrößen; Familienunternehmen mit und ohne operative Mitarbeit von Familienmitgliedern.

Es wurden je zwei Experteninterviews (vgl. Meuser & Nagel, 1994 und 2009) pro Eigentümerfamilie geführt, angewendet als offenes Leitfadeninterview (Vogd, 2009, S. 44ff.). Interviewpartnerinnen und -partner waren jeweils zwei bis drei verantwortliche Familienmitglieder¹¹. Die Interviews wurden anschließend transkribiert. Die Datenauswertung dieser Interviewtranskripte umfasste verschiedene Kodier- und Auswertungsdurchgänge und orientierte sich an der Methode der Grounded Theory nach Strauss und Corbin (1996): Das gewählte

8 Bei einer Fallstudie muss die »unit of analysis«, die Analyseeinheit festgelegt werden, diese stellt den Fall (case) dar: z. B. eine Gruppe, ein Prozess, ein Projekt innerhalb eines Familienunternehmens (De Massis & Kotlar, 2014, S. 17).

9 Angenommen, es leben drei Generationen gleichzeitig: Senioren, Eltern bzw. jetzt Aktive und deren Kinder bzw. die nächste Generation; betrachtet wird hier schwerpunktmäßig die mittlere Generation; diese wird auch in den Interviews befragt.

10 Gegenbeispiele wären hier Familienunternehmen, die sich ihrer Unternehmerfamilie nicht explizit in Veranstaltungen etc. widmen. Die Untersuchung solcher Unternehmerfamilien wäre eine sinnvolle Ergänzung, die in zukünftigen Forschungsprojekten durchgeführt werden könnte (siehe Kapitel 10 mit dem Forschungsausblick).

11 D. h., diese bekleiden eine Position in der Führung des Unternehmens oder in der Aufsicht.

Forschungsthema, das erst in Ansätzen erforscht ist, legt eine explorative Untersuchung nahe. Um diesem Ziel gerecht zu werden, wurde als erster Arbeitsschritt eine offene Kodierung (Strauss & Corbin, 1996, S. 43 ff.) gewählt, das heißt ein induktives Vorgehen, im Laufe dessen aus dem Interviewmaterial ein Kategoriensystem entwickelt wurde, um die Inhalte der Interviews zu erfassen und später zwischen den Fällen vergleichen zu können. Dies ist ein deskriptiver Arbeitsschritt; der Text wurde im Sinnhorizont des Textes be- und erarbeitet. Das Kategoriensystem wurde zunächst auf Grundlage der Kodierung jedes Interviews und jedes Falls erstellt. Einzelnen Wörtern, Sätzen oder Passagen wurden Überschriften gegeben, so genannte Codes. Verschiedene, jedoch zusammenhängende Codes wurden zu Kategorien zusammengefasst. Im Vergleich zwischen den Interviews wurde im Verlauf der Kodierdurchgänge der offenen Kodierung ein erstes, vorläufiges und einheitliches Kategoriensystem erstellt, nach dem abschließend alle Interviews erneut kodiert wurden.

Im zweiten Arbeitsschritt der Auswertung standen die Fallanalysen im Vordergrund sowie das Herstellen von Zusammenhängen. Dieses axiale Kodieren beschreiben Strauss und Corbin (1996 S. 75 ff.) folgendermaßen:

Axiales Kodieren: Eine Reihe von Verfahren, mit denen durch das Erstellen von Verbindungen zwischen Kategorien die Daten nach dem offenen Kodieren auf neue Art zusammengesetzt werden. Dies wird durch Einsatz eines Kodier-Paradigmas erreicht, das aus Bedingungen, Kontext, Handlungs- und interaktionalen Strategien und Konsequenzen besteht. (Strauss & Corbin, 1996, S. 75; Hervorh. im Original)

Den dritten Auswertungsschritt, das selektive Kodieren, umschreiben Strauss und Corbin (1996, S. 94) als das Integrieren des eigenen Materials und der Kategorien zu einer Grounded Theory. Dieser Arbeitsschritt knüpft direkt an die fallvergleichenden Analysen der axialen Kodierung an: »Integration unterscheidet sich nicht sehr vom axialen Kodieren. Sie wird nur auf einer höheren, abstrakteren Ebene der Analyse durchgeführt« (Strauss & Corbin, 1996, S. 95). Dieser Integrationsprozess umfasste verschiedene Arbeitsschritte, u.a. die Konzeptualisierung der Geschichte rund um die Kernkategorie sowie das Verbinden der ergänzenden Kategorien rund um die Kernkategorie mit Hilfe des Paradigmas (Strauss & Corbin, 1996, S. 94 f.). Das Ziel war, gemäß der Grounded-Theory-Methode, phänomentypische Muster fallvergleichend aufzudecken (Strauss & Corbin, 1996, S. 106 f.).¹²

12 Eine detaillierte Beschreibung des methodischen Vorgehens der Datenerhebung und Datenauswertung ist in der Dissertation zu finden, auf der die vorliegende Publikation aufbaut. Verfügbar ist die Dissertation von Leonie Maria Fittko (2020) über die Bibliothek der Universität Witten/Herdecke.

Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit ist wie folgt aufgebaut: Im Anschluss an diese Einleitung (Kapitel 1) folgt der Teil A »Theorie und Forschungsstand« beginnend mit Kapitel 2 über »Besonderheiten von Unternehmerfamilien in fortgeschrittener Generation: Zentrifugalkräfte und Zerfallsprozesse«. Dieses Kapitel endet mit dem Abschnitt 2.4 über »Die bedrohte gemeinsame Identität der mehrgenerationalen Unternehmerfamilie«. In Kapitel 3 wird ein erster Umriss der »Identität der mehrgenerationalen Unternehmerfamilie – eine Annäherung« skizziert. Im anschließenden Kapitel 4 wird »Identitätsmanagement als Bestandteil der Familienführung in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien« entworfen. In Abschnitt 4.3 erfolgt eine »Zusammenfassung und Zwischenfazit« in der die Forschungsfrage wiederholt und präzisiert wird. Die Ergebnisse der Analysen des zuvor erhobenen Interviewmaterials werden in Teil B »Ergebnisse der fallvergleichenden Auswertung« umfassend präsentiert. Zunächst wird in Kapitel 5 ein »Überblick über die fallvergleichende Ergebnisdarstellung« gegeben. In Kapitel 6 werden die konkreten »Herausforderungen dieser Unternehmerfamilien in fortgeschrittener Generation« dargestellt, die eine gemeinsame Identität der untersuchten Unternehmerfamilien als solche bedrohen. In Kapitel 7 werden anschließend die »Strategien und Maßnahmen zur Pflege einer gemeinsamen Identität als Unternehmerfamilie« ausführlich fallvergleichend vorgestellt. Dieses Kapitel endet mit einer »Zusammenfassung und Interpretation der fallvergleichenden Auswertungen« in Abschnitt 7.4. In Teil C, dem »Schluss«, werden zunächst in Kapitel 8 die empirischen Ergebnisse im Forschungszusammenhang diskutiert sowie in Kapitel 9 systemtheoretisch reflektiert. Es folgen die »Grenzen dieser Forschungsarbeit« sowie ein »Forschungsausblick« in Kapitel 10. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse dieser Arbeit können auch für die Praxis von verantwortlichen Familienmitgliedern in Unternehmerfamilien und Familienunternehmen sowie deren Berater von Interesse sein; in Kapitel 11 werden »Praktische Implikationen« erläutert.

A Theorie und Forschungsstand

2 Besonderheiten von Unternehmerfamilien in fortgeschrittener Generation: Zentrifugalkräfte und Zerfallsprozesse

In der Beschäftigung mit Familienunternehmen ist der Zugang über das Unternehmen die vorherrschende Herangehensweise. Es kann auch die Perspektive der Unternehmerfamilie eingenommen werden, die das Unternehmen besitzt. Der empirische Zugang zu Unternehmerfamilien ist jedoch besonders schwierig, was dazu führt, dass sie in der Literatur eher weniger beleuchtet werden (Wimmer u. a., 2005, S. 12). Weitere Forschung zur Unternehmerfamilie wird jedoch vielerorts gefordert (u. a. Dyer, 2003¹³; Wiechers, 2006; Zachary, 2011; Lueger, Frank & Korunka, 2018). Diesen Aufrufen folgt die hier vorliegende Arbeit, indem sie sich der Identität mehrgenerationaler Unternehmerfamilien widmet.

In Abschnitt 2.1 werden die Entwicklung von Unternehmerfamilien im Allgemeinen im Verlauf der Generationen dargestellt sowie verschiedene Organisationsformen von Unternehmerfamilien dargelegt. Abschnitt 2.2 beleuchtet die typischen Herausforderungen, denen sich mehrgenerationale Unternehmerfamilien ab der dritten Generation im Kontext ihres Unternehmens ausgesetzt sehen: Im Verlauf der Generationen findet eine zunehmende Desintegration von Familie, Unternehmen und Eigentum im Familienunternehmen und in der Unternehmerfamilie statt. In der Folge kommt es zu einer abnehmenden Familienhaftigkeit der Unternehmerfamilie und zu einer zunehmenden Organisationshaftigkeit (Abschnitt 2.3). Mit Blick auf die Identität der Unternehmerfamilie als solche wird im abschließenden Abschnitt 2.4 dargelegt, wie die ehemals quasi natürlich gegebene Identität der Unternehmerfamilie im Verlauf der Generationen und der damit einhergehenden Zentrifugalkräfte und Zerfallsprozesse bedroht wird, wenn nicht gar verloren geht. Dabei wird jedoch die Notwendigkeit einer gemeinsamen Identität als Unternehmerfamilie als Garant für deren langfristigen Zusammenhalt erörtert. Abschnitt 2.5 fasst dieses Kapitel kurz zusammen.

13 William Dyer (2003) konstatiert, dass die Familie als Einflussgröße im organisationalen Kontext des Familienunternehmens bisher weitestgehend ignoriert werde. Dies hat sich seit 2003 durchaus geändert.

2.1 Die Unternehmerfamilie, ihre Stadien und Organisationsformen im Verlauf der Generationen

Im Gegensatz zur Popularität von Unternehmerfamilien in Literatur und Film hält sich das wissenschaftliche Interesse an diesen spezifischen Familien in Grenzen. Die Forschungslandschaft gestaltet sich zusammenhanglos, wenig theoriegeleitet und lückenhaft. Die Unschärfe des Untersuchungsgegenstandes Unternehmerfamilie zeigt sich schon darin, dass die Begriffe Familienunternehmen und Unternehmerfamilie oft synonym verwandt werden. (Stamm, 2013, S. 51f.)

Familienunternehmen als Untersuchungsgegenstand erlauben es, sie aus zwei verschiedenen Perspektiven zu betrachten: Das *Familienunternehmen* oder die *Unternehmerfamilie* können den Fokus der Betrachtung bilden. Diese zwei Perspektiven sind jedoch nicht immer streng von einander zu trennen.

»Das zunehmende Interesse an der Familienseite, das sich in den letzten zehn Jahren beobachten lässt, hat zu einer beginnenden Konzeptionalisierung von Unternehmerfamilien als Forschungsgegenstand beigetragen« (Stamm, 2013, S. 56). Aufbauend auf diesen Forschungsarbeiten wird in diesem Abschnitt die Unternehmerfamilie fokussiert. Nach einer Bestimmung dessen, was hierunter zu verstehen ist, werden verschiedene Begriffe zur Beschreibung der mehrgenerationalen Unternehmerfamilie eingeführt sowie der Vergleich mit Adelsfamilien gezogen. Zum Abschluss dieses Abschnitts werden verschiedene Organisationsformen und Typologien von Unternehmerfamilien vorgestellt.

Unternehmerfamilien als Familien besonderer Art

»Eine Unternehmerfamilie wird als eine Familie definiert, die maßgeblich von einem Unternehmen beeinflusst wird« (Stamm, 2013, S. 109). Für Stamm, die eine der ersten umfassenden deutschsprachigen Arbeiten über Unternehmerfamilien aus soziologischer Sicht geschrieben hat, umfasst der Begriff verschiedene Ausprägungen des Phänomens:

[Er] soll als kollektive Bezeichnung für alle Formen des Unternehmens-Familien-Nexus aus Familienperspektive genutzt werden, also auch ganz explizit solche Familien einbeziehen, die zwar ein oder mehrere Unternehmen besitzen, darin aber nicht operational tätig sind. Der Begriff macht ferner weder größen- noch branchenbezogene Einschränkungen und umfasst alle Familienmitglieder, die materiell oder emotional mit dem Unternehmen verbunden sind. (Stamm, 2013, S. 110)

Auch die Definition des Wittener Instituts für Familienunternehmen beinhaltet verschiedene Ausprägungen wie Arten des Unternehmens oder der Eigentumsweitergabe:

Von einer Unternehmerfamilie sprechen wir dann, wenn eine abgrenzbare Gruppe von Menschen in einem verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander steht (bezogen auf ein

konkretes Ursprungspaar, meist die Gründer, durch die die Grenzen der Familie bestimmt werden) und wenn diese in ihrer Entwicklung durch ein im Eigentum einzelner, mehrerer oder aller Familienmitglieder befindliches Unternehmen geprägt wird. Diese Gruppe muss nicht in Hausgemeinschaft zusammenleben, sie definiert sich vielmehr über die Zugehörigkeit zu der Gruppe der Abkömmlinge des Ursprungspaares. Die Frage, wie das Eigentum innerhalb des Familienverbandes weitergegeben wird, ist ein Thema, das die Familie beschäftigt. Die Form der jeweils gefundenen Lösung (Stammesverband, sogenannte Kronprinzenregelung, Großfamilienorganisation) ist dabei nicht bedeutsam, wenn der Wille erkennbar ist, es in welcher Form auch immer (konzentrierte oder aufgeteilte Eigentümerschaft, Führung) in die nächste Generation zu übergeben. (von Schlippe, Groth & Rösen, 2017, S. 28)

Während im Deutschen der Begriff Unternehmerfamilie sowie der mit dem Fokus auf den Besitz und die damit verbundene rechtliche Stellung gebräuchliche Begriff Eigentümerfamilie benutzt werden, sind im Englischen u. a. die Begriffe »entrepreneurial family«, »shareholder or owning family« sowie »family business family« vorzufinden.¹⁴

Verschiedene Begriffe für mehrgenerationale Unternehmerfamilien: von Dynastie bis Verwandtschaftsnetzwerk

Die in dieser Arbeit adressierten Unternehmerfamilien ab der vierten Generation sollen mehrgenerationale Unternehmerfamilien genannt werden – analog zum Englischen »multigenerational business-owning family« (u. a. Jaffe & Lane, 2004). »Ist« eine mehrgenerationale Unternehmerfamilie denn eine Familie?

Die Familien vieler (d. h. nicht aller) Mehr-Generationen-Familienunternehmen entsprechen nur bedingt den skizzierten Vorstellungen des Drei-Generationen-Modells. Das beginnt bei der Zahl der Familienmitglieder, die, je nach Alter des Unternehmens, Hunderte, ja, Tausend und mehr Personen umfassen kann. Die so entstehende Großfamilie ist ein Phänomen, das sonst in der westlichen Welt nicht mehr zu beobachten ist. Und es stellt sich die Frage, ob hier wirklich noch von Familien gesprochen werden kann. Die Begriffe, mit denen solche, auf Verwandtschaft beruhende soziale, mehrere Generationen einschließende Einheiten üblicherweise bezeichnet sind, werden sonst nur zur Charakterisierung vorindustrieller Sozialformen benutzt: Clan, Stamm usw. Und für die Beziehungen zwischen den Mitgliedern solch einer Einheit gibt es in unserer Umgangssprache nicht einmal Bezeichnungen. Wenn sie sich gegenseitig Vettern oder Cousinen nennen, so ist dies sicher eine große Vereinfachung. Gäbe es nicht das gemeinsame Eigentum, das Unternehmen, so würde man sich gegenseitig in der Regel nicht kennen, sich nicht begegnen, sich nicht füreinander interessieren, ja, meist nicht

14 In der deutschsprachigen Forschung wird teilweise auch der Begriff Unternehmensfamilie benutzt, vgl. z. B. Wiechers (2006) oder Klett (2009). Dieser Begriff sagt aus, dass eine Familie sich auf ein Unternehmen bezieht (im Sinne von »family business family«), im Vergleich zu einer Unternehmerfamilie, die analog zum Englischen »entrepreneurial family« unternehmerisch aktiv ist und nicht zwingend nur mit einem Unternehmen verbunden ist. In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff der Unternehmerfamilie wie oben definiert verwendet.

einmal ahnen, dass es verwandtschaftliche Beziehungen gibt. Nun aber »ist« man Familie. (Simon u. a., 2005, S. 45)

Im Anschluss an das Zitat von Simon u. a. (2005) kann die mehrgenerationale Unternehmerfamilie als Unternehmerfamilie eigener Art bezeichnet werden – analog zur Unternehmerfamilie, die als Familie eigener Art charakterisiert werden kann. Andere Begriffe, die dieses Phänomen umschreiben, sind Clan, Verwandtschaftsnetzwerk oder Dynastie. Neben Simon u. a. (2005) sprechen auch Gersick u. a. (1997, S. 184) von der Familie im Familienunternehmen ab der dritten Generation als Clan. Aronoff und Ward (2011, S. 29) sprechen bei Unternehmerfamilien ab der vierten Generation von Familiendynastien, »family dynasties«, ebenso wie Jaffe und Lane (2004):

We call these multigenerational families, with several branches and successful business portfolios, dynasties. Although the word may conjure images of monarchy and feudalism, we feel it is an appropriate term for a network of families who are joined as an economic unit, enjoying and multiplying the fruits of the wealth generated long ago by a family entrepreneur. (Jaffe & Lane, 2004, S. 82)¹⁵

Begrifflich in Anlehnung an Jaffe und Lane (2004) adressieren Rösen, von Schlippe und Kleve (2019, S. 227f.) so genannte dynastische Großfamilien als eigenen Typus innerhalb der Gruppe von Unternehmerfamilien, da bisher wenig Forschung über diese vorliegt; sie sprechen von dynastischen Großfamilien ab einem Gesellschafterkreis von 50 Familienmitgliedern.¹⁶

Der Begriff Familiendynastie legt die Assoziation mit Adelsfamilien nahe. Der Vergleich von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien mit Adelsfamilien liegt näher als der Vergleich mit der modernen Kernfamilie, mit der Unternehmerfamilien in den ersten Generationen verglichen werden können. Adelsfamilien und mehrgenerationale Unternehmerfamilien bestehen jeweils seit vielen Generationen und verstehen sich auch über verschiedene Verwandtschaftsgrade und bisweilen sehr zahlreiche Mitglieder hinweg als Familien. Diese Unternehmerfamilien konstituieren sich u. a. über den gemeinsamen Bezug zum Gründer und dem Familienunternehmen, Adelsfamilien beziehen sich auf den Gründer ihres Adelsgeschlechts und ihr Haus. Beide Familienarten haben über die Generationen und im Laufe der Zeit Formen der Familienführung gefunden.¹⁷

15 Jaffe & Lane (2004) erörtern die verschiedenen Notwendigkeiten an Organisations- und Governance-Strukturen in diesem Stadium einer Unternehmerfamilie.

16 Auch Rösen u. a. (2019) erörtern die Besonderheiten des Familienmanagements in dynastischen Unternehmerfamilien sowie deren zentrale Herausforderungen.

17 Der Vergleich zwischen Familiendynastien und Adelsfamilien liegt nahe, wurde jedoch von der Forschung bisher wenig gezogen. Ein Beispiel einer historischen Analyse der Familie im Adel legte Nolte (2009) vor; einen beratungsorientierten Vergleich zwischen Adelsfamilien und Unternehmerfamilien zieht von Thunen (2015).

Verschiedene Organisationsformen und Typologien von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien

Im Verlauf der Generationen, mit der ersten und dem Gründer des Familienunternehmens beginnend, verändert sich die Unternehmerfamilie. Die Dimension des Eigentums im Modell nach Gersick u. a. (1997, S. 17) wird durch die Entwicklung vom kontrollierenden Eigentümer (1. Generation) über die Geschwistergesellschaft (2. Generation) zum Vetternkonsortium (ab 3. Generation) deutlich gemacht. Simon u. a. (2005) veranschaulichen die Entwicklung der Unternehmerfamilie als Kleinfamilie hin zu Stämmen und schließlich einer Großfamilie folgendermaßen (siehe Abbildung 1).

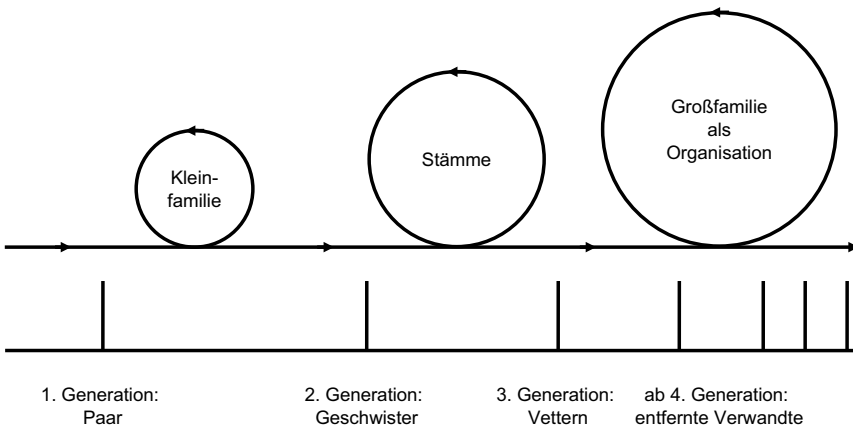


Abbildung 1: Stufenfolge familiärer Organisationsformen im Zeitverlauf nach Simon u. a., 2005, S. 48

In ihrem Buch über Mehrgenerationen-Familienunternehmen unterscheiden Simon u. a. (2005) zwischen vier verschiedenen Organisationsformen der Unternehmerfamilie: Re-Inszenierung der Kleinfamilie, Stammesorganisation, Mehr-Familien-Unternehmen¹⁸ und Großfamilie als Organisation (Simon u. a., 2005, S. 48–125). Der erste Typ kann nur bei einer konzentrierten Eigentümerschaft entstehen, eine Großfamilie in dem hier beschriebenen Sinn entsteht in dieser Variante nicht. Grundlage für die Typen Stammesorganisation und

¹⁸ Dieser Begriff passt nicht in die Reihe der vier verschiedenen Typen von Organisationsformen von Unternehmerfamilien, er bezeichnet das Unternehmen. Es müsste z. B. Mehr-Familien-Organisation heißen. Diese Variante eines Familienunternehmens, in der verschiedene Familien, die nicht miteinander verwandt sind, ein Unternehmen besitzen und führen, wird in der hier vorliegenden Arbeit nicht berücksichtigt. Zudem kann diese Form einer Unternehmerfamilie je nach Vererbungsmodus und Entwicklung im Verlauf der Generationen einem der übrigen drei Typen zugeordnet werden.

Großfamilie als Organisation ist die fragmentierte Eigentümerschaft – Fälle dieser beiden Typen werden später in dieser Arbeit analysiert.

Bei der Stammesorganisation¹⁹ (Simon u. a., 2005, S. 62–83) ist als Charakteristikum auf die Gefahr von Konflikten zwischen Familienstämmen hinzuweisen (Simon u. a., 2005, S. 210). Die Großfamilie als Organisation (Simon u. a., 2005, S. 90–125) stellt eine Strategie zur Bewältigung des Wachstums der Familie dar (Simon u. a., 2005, S. 90). Es wird eine Großfamilie gebildet, Familienstämme werden unter Umständen aufgelöst: »Die Aufteilung der Familie in Stämme ist ein Versuch, die Komplexität durch Differenzierung zu organisieren. Doch wenn man nur lange genug wartet, so werden auch die Stämme so groß, dass ein nächster Schritt der Komplexitätsbewältigung entsteht« (Simon u. a., 2005, S. 90f.). Insgesamt ist das Modell der Großfamilie nach Simon u. a. (2005, S. 205) am besten geeignet für das langfristige Überleben einer Unternehmerfamilie und ihres Familienunternehmens. Die Großfamilie als Organisation stellt sich für die Autoren als Ort und Mittel der Auflösung von Paradoxien dar (Simon u. a., 2005, S. 204–213).

In anderen Typologien von Unternehmerfamilien werden die hier adressierten mehrgenerationalen Unternehmerfamilien dem Typ dynastische Familie zugeordnet (Wiechers, 2006). Wiechers (2006, S. 197–202) unterscheidet zwischen den Familienmodellen Kleinfamilie, Großfamilie, dynastische Familie und mehrstämmige Familie. In seiner Typologie entwickelt sich im Verlauf der Zeit die Großfamilie ab der vierten Generation zu einer dynastischen Familie (Wiechers, 2006, S. 198ff.). Klein (2008) bezeichnet diese Art von Unternehmerfamilien als »multigenerational kinship families« und beschreibt sie als komplizierte Netzwerke²⁰ verschiedener familialer Subsysteme (S. 1084).²¹ Die verschiedenen Typen von Unternehmerfamilien unterscheiden sich neben dem Stadium in der Entwicklung einer Unternehmerfamilie in den folgenden Eigenschaften der Familie: Anzahl der Mitglieder, Diversität und Komplexität. Bei der »multigeneration kinship family« werden alle drei Eigenschaften mit »hoch« bewertet; je größer die Diversität, desto größer auch insgesamt die Komplexität der Unternehmerfamilie:

Diversity includes dimensions such as age/generation diversity, professional training and background, location of family members, level of dependence on the family business, values, and goals. The number and diversity in turn influence the complexity of the family. (Klein, 2008, S. 1084)

19 Eine umfassende Arbeit zur mehrgenerationalen Unternehmerfamilie organisiert in Stämmen hat Ammer (2017) vorgelegt.

20 Zur Anwendung des Netzwerkbegriffs auf mehrgenerationale Unternehmerfamilien vgl. zudem Kleve, von Schlippe & Rösen (2019) sowie Kleve, Köllner, von Schlippe & Rösen (2020).

21 Die anderen Unternehmerfamiliientypen sind bei Klein (2008) »core family«, »extended family« und »patchwork family«.

Kleins Einschätzung über diese Unternehmerfamilien teilen auch Gimeno u. a. (2010), die davon ausgehen, dass die Komplexität der Unternehmerfamilie im Verlauf der Generationen zunimmt. Komplexitätsindikatoren einer Unternehmerfamilie sind die Folgenden: »Anzahl der Familienmitglieder; unterschiedliche Lebensphasen; Anzahl der Familienzweige oder Familien, die Einfluss nehmen; unterschiedliche Rollen; unterschiedliche Lebenserfahrungen; Interessenunterschiede« (Gimeno u. a., 2010, S. 55).

2.2 Desintegration von Familie, Unternehmen und Eigentum

Die Desintegration von Familie, Unternehmen und Eigentum beginnt ab der dritten Generation innerhalb einer Unternehmerfamilie und ihres Mehrgenerationen-Familienunternehmens. In der dritten Generation geht das Unternehmen in den Besitz einer größeren Gruppe von Cousins und Cousinen über. John Ward (2004, S. 102) bezeichnet dieses Stadium als einen Balanceakt. Die Familie ist größer geworden und die Anteile am Unternehmen sind auf mehrere Personen verteilt (»dispersed ownership« oder »fragmented ownership«, auf Deutsch »fragmentierte Eigentümerschaft«). Schwass u. a. (2011, S. 25 f.) problematisieren ebenfalls den Zerfall (oder die Zersplitterung) des Eigentums am Unternehmen in sehr kleine Anteile pro Gesellschafter. Es besteht u. a. aus diesem Grund die Gefahr, dass die Gesellschafter in Einzelinvestoren-Interessen zerfallen und bereit sind, ihre Anteile zu veräußern statt sie an die nächste Generation weiterzugeben.

Auch die Familie und das Unternehmen driften auseinander: Es gibt mehr Familienmitglieder, die nicht im Unternehmen arbeiten, als Familienmitglieder, die im Unternehmen arbeiten. Der enge Kontakt zwischen Familie und Unternehmen und die zahlreichen personellen Verflechtungen, wie sie in den ersten Generationen meist typisch für Familienunternehmen sind, gehen verloren. Die Familie als Unternehmerfamilie, wie sie einmal bestand, zerfällt: Im Laufe der Generationen wohnen nicht mehr alle Familienmitglieder am Standort des Unternehmens, sondern sie leben unter Umständen weit voneinander entfernt. Die Familienmitglieder wachsen in verschiedenen Kernfamilien und Umfeldern auf. So entwickeln sie verschiedene Lebenserfahrungen und Einstellungen. Sie fühlen sich weniger für einander verantwortlich, als dies in früheren Generationen der Fall war – und es gibt weniger Rivalitäten untereinander. Hinzu kommen weitere mögliche emotionale Unterschiede: Familienmitglieder können emotional weit von den Ursprüngen des Unternehmens und dem Gründungsgeist entfernt sein, der zu Beginn des Unternehmens herrschte (Ward, 2004, S. 102; Aronoff & Ward, 2011, S. 9 f.). Gersick u. a. (1997) teilen diese Einschätzung des Auseinander-

driftens der Mitglieder von Unternehmerfamilien in fortgeschrittener Generation:

As families grow and age, they become more diverse. Family members and branches differ in their incomes and income needs, wealth, social standing, political philosophies and affiliations, educational levels, careers, physical and mental health, and a variety of other factors. Most important, the branches of a family vary in their connection to and feelings about the business. (Gersick u. a., 1997, S. 181)

Diese Entwicklungen kann man auch als Zentrifugalkräfte bezeichnen, die die Familienmitglieder einer Unternehmerfamilie voneinander und vom Unternehmen entfernen (Simon u. a., 2005, S. 211; Klett, 2009, S. 116). Die ehemals bestehende Einheit von Familie, Unternehmern und Eigentum, quasi symbolhaft verkörpert durch einen Gründer oder eine Gründerin, fällt ab der dritten Generation zunehmend auseinander. So differenzieren sich u. a. die Rollen und Selbstverständnisse innerhalb der Unternehmerfamilie aus (vgl. Drei-Kreis-Modell nach Tagiuri & Davis, 1996).

2.3 Mehrgenerationale Unternehmerfamilie zwischen Familie und Organisation

Im Verlauf der Generationen funktionieren die Mechanismen der Regulation einer Kernfamilie nicht mehr, da sie auf emotionaler Bindung beruhen. Diese emotionale Bindung ist meist ab der dritten Generation (oder später) nicht mehr in ausreichendem Maß gegeben. Der Umgang der Familienmitglieder miteinander verändert sich: Kommunikation unter den Familienmitgliedern muss ermöglicht, Treffen müssen organisiert werden – die Unternehmerfamilie muss sich organisieren und wird zur Organisation (Simon, 2005, S. 70).²²

Wenn beispielsweise eine Familie aus Hunderten von Mitgliedern (die nicht immer Gesellschafter sein müssen) besteht, so kann die Familie als soziales System nur dann ihre Einheit bewahren, wenn sie zur Organisation wird. Sie muss sich dann »Gesetze«, Satzungen, Organe, Rituale, formale Entscheidungsregeln usw. geben, um sich einerseits im Bewusstsein der Beteiligten als Familie zu konstituieren und zu erhalten und um andererseits einen gezielten Einfluss auf die Unternehmenspolitik nehmen zu können, der sich vom Einfluss einer aus »Fremden« bestehenden Gesellschafterversammlung unterscheidet. (Simon, 2005, S. 70f.)

Ein wesentliches Charakteristikum von Unternehmerfamilien im Stadium der Großfamilienorganisation oder der dynastischen Familie ist ihre gleichzeitige

²² Für eine ausführliche Beschreibung von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien als Organisationen vgl. Kleve u. a. (2020).

Organisations- und Familienhaftigkeit.²³ Da Familien und Organisationen als soziale Systeme verschiedener Art bezeichnet werden können (vgl. z.B. Luhmann, 2005, über die Familie als soziales System und Luhmann, 2000, über Organisationen und ihre Funktionsweise), birgt diese Konstellation sowohl Chancen als auch Risiken. Simon u. a. (2005) beschreiben, warum diese Unternehmerfamilien sowohl als Familie als auch als Organisation bezeichnet werden können:

Die Vorteile einer Großfamilienorganisation ergeben sich aus ihrem besonderen, »artifizialen« Charakter, der sich daraus ergibt, dass sie sowohl als Familie wie auch als Organisation verstanden werden kann. Sie ist ein soziales Gebilde, das in seinen Merkmalen irgendwo auf der Grenze zwischen der personenbezogenen Kleinfamilie und der funktionsbezogenen Organisation zu verorten ist. Damit wird sie zur Inszenierung der Widersprüche zwischen beiden Typen sozialer Systeme.

Dass solch ein soziales Gebilde als »Familie« bezeichnet wird, setzt für alle Beteiligten einen Interpretationsrahmen der Geschehnisse und der Beziehungen, der sich an den Maßstäben der Kleinfamilie orientiert. Man richtet sich im Verhalten eher nach seinen Emotionen, und man ist an den unterschiedlichen Personen interessiert. Wenn man die anderen als Familienmitglieder akzeptiert hat und die Gemeinschaft als »Familie«, so ist damit ein Wir-Gefühl verbunden, man definiert sich implizit als gemeinsame Überlebenseinheit [...]. All dies sind Merkmale, die von der Kleinfamilie her vertraut sind und die dort spontan durch die Lebens- und Wohngemeinschaft entstehen oder am Leben erhalten werden. Dort, wo dieser alltägliche Lebenszusammenhang nicht gegeben ist, ist die Entstehung solch eines Familiensinns unwahrscheinlich. Wenn Großfamilien es dennoch schaffen, ist dies nur dadurch zu erklären, dass sie über die genannten familiären Muster hinaus auch die Merkmale von Organisationen realisieren. (Simon u. a., 2005, S. 205)

Die Unternehmerfamilie orientiert sich wie in früheren Generationen an familialen Mustern. Der familienhafte Charakter muss jedoch organisiert werden, er kann in diesen Großfamilienkonstellationen nicht mehr spontan entstehen ebenso wenig wie das Gefühl einer gemeinsamen Identität.

Je länger ein Unternehmen im Familienbesitz ist, umso größer wird potenziell die Zahl der Familienmitglieder. Während Kleinfamilien keiner formalisierten Regeln bedürfen, um miteinander kommunizieren zu können, wird dies mit wachsendem Umfang der Familie immer unwahrscheinlicher. [...] *Um ein Gefühl der gemeinsamen Identität aufrechtzuerhalten, müssen Möglichkeiten der familiären Begegnung organisiert werden.* So kommt es, dass derartige Großfamilien die Strukturen von Organisationen annehmen müssen, um als »Familien« ihre Einheit zu erhalten. [...] *Als paradox anmutende Folge des quantitativen Wachstums der Familiemuss [sic] sich die Großfamilie formalisierte Regeln geben, um informell kommunizieren zu können.* Die personen-

23 Nach Wetzl & Dievernich (2014) werden heutzutage Familien organisationsähnlicher und Organisationen familienähnlicher. In diesem Sinne ist die hier beschriebene Art von Unternehmerfamilie eine Art Avantgarde in unserer Gesellschaft.

zentrierte Kommunikation, die Herstellung von Vertrautheit und Vertrauen, bedarf einer sachgerechten Organisationsstruktur, die einen analogen Grad von Familiarität möglich macht, wie er in der Kleinfamilie aufgrund der Haus- und Lebensgemeinschaft spontan entsteht. (Simon, 2005, S. 47f.; Hervorh. LMF)

An der Idee dieser Großfamilien als Organisationen hält die Forschung auch weiterhin fest und präzisiert diese: Kleve u. a. (2019, S. 251f.) entwerfen dynastische Unternehmerfamilien als verdreifachte Unternehmerfamilie und unterscheiden die sozialen Formen *Familie*, *formal organisierte Unternehmerfamilie* und *Familiennetzwerk*, die in diesen Unternehmerfamilien gleichzeitig präsent sind. Die Autoren beschreiben große Unternehmerfamilien als Netzwerke und die Spezifika des Familienmanagements in diesen Familien (vgl. hierzu auch Kleve u. a., 2020).

2.4 Die bedrohte gemeinsame Identität mehrgenerationaler Unternehmerfamilien

Simon u. a. (2005) verweisen auf die folgenden Bezugspunkte der Identität einer Unternehmerfamilie: »Für die Identität der Mitglieder von Unternehmerfamilien sind dabei die bereits genannten, strukturell gekoppelten sozialen Systeme entscheidend: die Familie, die Gemeinschaft der Eigentümer und das Unternehmen« (Simon u. a., 2005, S. 91). Aus den beschriebenen Entwicklungen der Desintegration von Familie, Unternehmen und Eigentum in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien und ihren Unternehmen kann gefolgert werden, dass eine gemeinsame Identität der Unternehmerfamilie bedroht wird und zerfällt. Von Schlippe u. a. (2017) ergänzen diese Perspektive auf die bedrohte gemeinsame Identität der Unternehmerfamilie. Sie legen ihren Ausführungen eine Auseinandersetzung mit dem Drei-Kreis-Modell zugrunde. Das Aufeinandertreffen der Kontexte Familie, Unternehmen und Eigentum innerhalb der Unternehmerfamilie wirft ihrer Meinung nach zwangsläufig die Frage einer gemeinsamen Identität der Mitglieder der Unternehmerfamilie auf.

Die drei – hier idealtypisch getrennt und bewusst pointiert dargestellten – Erwartungskontexte, die sich zuweilen in spezifische Logiken verdichten, sind *immerfort gleichzeitig präsent*, ohne dass die Betroffenen klare Kontextmarkierungen an der Hand haben, die ihnen helfen, zu entscheiden, welcher Kontext gerade im Vordergrund steht. Unter dieser Prämisse ist es als besondere Herausforderung wie auch Determinante der Unternehmerfamilie zu sehen, wie Organisation, Familie und Eigentümergemeinschaft unter einen Hut zu bekommen sind [...]. *Diese Dreifach-Bestimmung wirft zwangsläufig Fragen der Identität und einer für alle Mitglieder stimmigen Selbstbeschreibung auf. Zugleich dient sie uns als Erklärungsansatz, der vielfältige Probleme in Unterneh-*

merfamilien nachvollziehbar macht. Verständlich wird, warum die Frage: »Wer sind wir eigentlich?«, so große Probleme bereitet. (von Schlippe u. a., 2017, S. 85; Hervorh. LMF)

Eine genaue Beschreibung des Zerfalls der Identitäten mehrgenerationaler Unternehmerfamilien im Kontext der allgemeinen Zerfallsprozesse von Familie, Unternehmen und Eigentum ist in der Literatur nur in Ansätzen zu finden.

Spannungsfeld Familie – Unternehmerfamilie

Wiechers (2006) beschäftigt sich mit den Auswirkungen im Kontext der Familie: Es entstehen eigene Identitäten in den jeweiligen Kleinfamilien, die sich nicht mit der der Großfamilie decken. Er betont insgesamt die Wichtigkeit und Aktualität der Frage nach einer gemeinsamen Identität in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien mit deren zunehmendem Alter und Größe.

Wo große Familien mit hundert und mehr Mitgliedern entstehen, konstituieren sich in den jeweiligen Kernfamilien eigene Identitätsmuster, die in der Regel nicht miteinander übereinstimmen. *Somit stellt sich bei zunehmender Größe und zunehmendem Alter der Familie die Frage nach der Identität der Großfamilie, nach ihrem Zweck und ihrer Differenz zur eigenen Umwelt* (Familienunternehmen, lokale Öffentlichkeit, Medien etc.). *Die wiederholte gemeinsame Bearbeitung dieser Fragen ist eines der wichtigsten Elemente einer stabilen Unternehmensfamilie.* [...] Im Kern all dieser Aktivitäten liegt die Aufrechterhaltung, also die Reproduktion der Familie selbst. (Wiechers, 2006, S. 208f.; Hervorh. LMF)

So betont Wiechers (2006) die Wichtigkeit der gemeinsamen Bearbeitung der Frage nach ihrer Identität innerhalb einer Unternehmerfamilie für deren Stabilität – bei Wiechers eine Aufgabe innerhalb des Familienmanagements, wie in Kapitel 4 erörtert wird.

Von Schlippe u. a. (2017) fokussieren das Spannungsfeld zwischen der Identität als Familie und der Identität als Unternehmerfamilie, dem sich diese Familien ausgesetzt sehen:

Das klassische »Drei-Kreise-Modell« ist bereits vorgestellt und kritisch diskutiert worden. Es erscheint unter der Perspektive der verdoppelten Familie noch einmal anders: Nicht die Differenz zwischen Familie, Unternehmen und Eigentum ist die Herausforderung, sondern *die Familie muss immer wieder zwischen ihrer Identität als Familie und der als Unternehmerfamilie oszillieren.* (von Schlippe u. a., 2017, S. 100; Hervorh. LMF)

Diese Spannung zwischen Familie und Unternehmerfamilie illustrieren die Autoren folgendermaßen (siehe Abbildung 2).

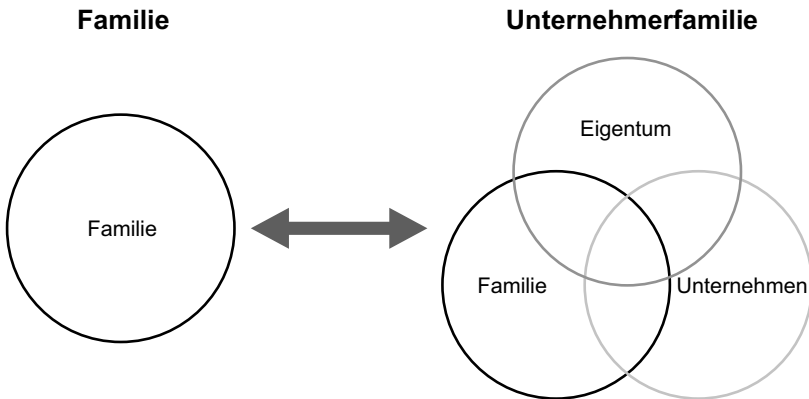


Abbildung 2: Die Spannung zwischen Familie und Unternehmerfamilie nach von Schlippe u. a., 2017, S. 100

Notwendigkeit einer gemeinsamen Identität für den Zusammenhalt

In der Familienunternehmensliteratur ist ein weiterer Begründungszusammenhang dafür zu finden, warum eine gemeinsame Identität für eine Unternehmerfamilie von Vorteil sein kann: Sie kann den Zusammenhalt²⁴ stärken. Auch in diesem Zusammenhang geht es darum, die Langlebigkeit des gesamten Konstrukts Mehrgenerationen-Familienunternehmen zu ergründen:

The cohesiveness of the family shareholder group (how tightly connected the members are to the group) is perhaps the most fundamental measure of its effectiveness. Cohesiveness can nevertheless be difficult to maintain at all developmental ownership stages (Gersick et al., 1997). [...] *Maintaining a shared family identity and sense of interdependence in a large extended business family is also a challenge.* Because so much hinges on maintaining a supportive, aligned team, researchers need to identify the factors in a range of circumstances that influence shareholder cohesiveness. (Davis & Herrera, 1998, S. 255; Hervorh. LMF)

Auch Torsten Pieper (2007) geht davon aus, dass die gemeinsame Identität einer Unternehmerfamilie den Zusammenhalt einer Unternehmerfamilie fördern kann und damit einen Beitrag zu deren Langlebigkeit leistet:

The business influence extends the bonding mechanisms available to non family business families by financial (e.g., dividends, jobs) and non-financial aspects (e.g., social status) that may foster group cohesion. *A common identity (i. e., who are we?) that is supported by a shared history is one non-financial aspect. The business may provide the family with an identity in that it preserves the family's history over time.* (Pieper, 2007, S. 19; Hervorh. LMF)

24 Zum Thema Zusammenhalt in Unternehmerfamilien vgl. neben Davis & Herrera (1998) auch Pieper (2007) und Kormann (2010).

Identität ist bei Pieper sowohl Bestandteil der Dimension »business emotional cohesion« als auch »family emotional cohesion« (Pieper 2007, S. 147f.).²⁵ Er betont die Wichtigkeit des gemeinsamen Bezugs auf die Geschichte der Familie und des Unternehmens – ein Aspekt der Identitätspflege im Rahmen des Familienmanagements.

2.5 Zusammenfassung

In Kapitel 2 wurde die Entwicklung von Unternehmerfamilien im Verlauf der Generationen dargestellt sowie insbesondere die typischen Herausforderungen der mehrgenerationalen Unternehmerfamilie erläutert. Es wurde hergeleitet, dass eine geteilte Identität in diesem fortgeschrittenen Stadium einer Unternehmerfamilie bedroht ist – jedoch auch wichtig für das langfristige Überleben der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens. Bei der Identitätsfrage handelt es sich somit um eine zentrale Herausforderung von Unternehmerfamilien in fortgeschrittener Generation, die allerdings in der Literatur nur ausschnitthaft behandelt wird. Was unter Identität in diesem Kontext der mehrgenerationalen Unternehmerfamilie genau zu verstehen ist, wird in der bisher zitierten Literatur zu Familienunternehmen und Unternehmerfamilien nicht näher beleuchtet. Im nächsten Kapitel 3 wird dieser Frage nachgegangen.

25 Pieper (2007) leitet sein Buch mit den Vorbemerkungen ein, dass er auf der Suche nach dem Geheimnis der Langlebigkeit deutscher Mehrgenerationen-Familienunternehmen deren Governance erforschen wollte. In seinen Interviews stellte er jedoch fest, dass aus Sicht der verantwortlichen Familienmitglieder in diesen Unternehmen der Zusammenhalt der Familie einen Schlüsselfaktor darstellt. So entwickelte Pieper in seiner Dissertation ein Modell über Zusammenhalt (»cohesion«) in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien. Piepers Modell beinhaltet die beiden Quellen des Zusammenhalts: Familie *oder* Unternehmen. Zudem unterscheidet er zwei Bindungstypen: emotional *oder* finanziell. Es ergibt sich ein Modell aus vier Dimensionen (S. 147).

3 Die Identität der mehrgenerationalen Unternehmerfamilie – eine Annäherung

[D]ie Frage nach der Identität [stellt] für moderne Menschen eine immer noch notwendige Frage dar [...]. Identität kann dabei sehr unterschiedlich verstanden werden: als (kognitives) Selbstbild, als habituelle Prägung, als soziale Rolle oder Zuschreibung, als performative Leistung, als konstruierte Erzählung usw. Dabei wird deutlich, dass Identität nicht nur etwas mit den Individuen und ihren Kompetenzen, sondern zentral auch etwas mit sozialen und kulturellen Lebenslagen zu tun hat. [...] So ist Identität seit etwa 100 Jahren in aller Munde, gilt sie doch vielen als Selbstversicherung und Zugehörigkeitsüberprüfung in einer tendenziell unsicheren Zeit. Und dementsprechend lässt sich Identitätsforschung (auch) als wissenschaftliche Reaktion auf die für die Menschen tendenziell krisenhaften Umbruchsituationen der Moderne verstehen. (Zirfas, 2010, S. 9)²⁶

Um sich dem zu nähern, was unter Identitäten von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien verstanden werden kann, werden in diesem Kapitel sowohl die wenigen Forschungsergebnisse gesichtet, die sich explizit mit der Identität von Unternehmerfamilien auseinandersetzen, als auch Literatur zitiert, in der die Identität des Familienunternehmens im Vordergrund steht oder das Zusammenspiel der Identitäten von Familie und Unternehmen im Familienunternehmen thematisiert wird.

In der Analyse von Identitäten kommen nach Puusa (2006) drei mögliche Betrachtungsebenen in Frage: »Identity is a multilevel notion that can be explored at individual-, group- and organizational level. Organizational identity can be considered as a construct, question or as a metaphor« (Puusa, 2006, S. 24). In Abschnitt 2.3 wurde dargelegt, inwiefern man die in dieser Arbeit adressierten mehrgenerationalen Unternehmerfamilien ab der vierten Generation auch als Organisationen verstehen kann, bzw., dass deren Charakter als zwischen Organisation und Familie stehend beschrieben werden kann. In diesem Sinne passt die organisationale Ebene und damit das Konstrukt der organisationalen Iden-

26 In diesem Band werden laut Zirfas (2010, S. 12) die zentralen modernen Identitätsdebatten der Psychologie und Psychoanalyse, der Soziologie, Kulturphilosophie und Kulturwissenschaften sowie der Pädagogik und Politologie zusammengefasst.

tität sehr gut in diesen Kontext und wird im Folgenden auf die Unternehmerfamilie angewendet.

In Abschnitt 3.1 wird das Identitätskonzept der organisationalen Identität vorgestellt und auf seine Übertragbarkeit auf die Identität der Unternehmerfamilie hin geprüft. Zunächst wird erörtert, was unter organisationaler Identität nach Albert und Whetten (1985) verstanden werden kann. Die Leitunterscheidung zwischen multiplen und hybriden organisationalen Identitäten wird eingeführt.

In den darauffolgenden Abschnitten steht die Identität von Unternehmerfamilien im Mittelpunkt: In Abschnitt 3.2 geht es um die Identitätskonstruktion von Unternehmerfamilien. Anschließend wird das Konstrukt der organisationalen Identität auf die Unternehmerfamilie übertragen (Abschnitt 3.3); bisher wurde es vor allem auf das Familienunternehmen angewendet, wie zuvor erläutert. Abschließend wird vor der Zusammenfassung dieses Kapitels dargelegt, inwiefern man die Identitäten von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien als multiple organisationale Identitäten verstehen kann (Abschnitt 3.4).

3.1 Identität als organisationale Identität

Identität wird in der Familienunternehmensforschung auf verschiedenen Ebenen und mit verschiedenen thematischen Foki adressiert. Im diesem Unterkapitel wird das Konstrukt der organisationalen Identität eingeführt und erläutert.

Der Fokus innerhalb der Erforschung von Familienunternehmen liegt insgesamt auf der Identität des Unternehmens. Die Identität der Unternehmerfamilie kommt lediglich als Randbedingung dieser vor oder wird zur Identität des Familienunternehmens in Beziehung gesetzt. Um sich dem eigentlichen Thema der Identität der Großfamilie als Unternehmerfamilie im Kontext ihres Mehrgenerationen-Familienunternehmens zu nähern, werden in diesem Kapitel zunächst die einschlägigen Arbeiten über die Identität von Familienunternehmen gesichtet und auf eine mögliche Übertragbarkeit auf die Unternehmerfamilie überprüft. Passende Inhalte werden im darauffolgenden Kapitel auf die Unternehmerfamilie übertragen.

Das Konstrukt »organizational identity« oder organisationale Identität hat seine Ursprünge in der Erforschung der Identität auf individueller Ebene und damit sowohl soziologischer und psychologischer Konzeptualisierungen des Selbst und der Identität (Whetten, Foreman & Dyer, 2014, S. 481). Nach Günther bietet sich der Kontext von Organisationen für die Erforschung von Identität an, die Ebene der Identität der Mitglieder und die Ebene der Identität der Organisation werden verknüpft:

Organisationen bieten sich für das Thema Identität deshalb an, weil sowohl für sie ihre eigene Identität eine Rolle spielt, als auch die Organisation für die Identitätsbildung von Individuen eine große Rolle spielt, insofern die Organisation diese zu Mitgliedern macht und die soziale Wahrnehmung von Individuen stark geprägt ist durch ihre Zugehörigkeit zu und Stellung in Organisationen. (Günther, 2004, S. 10f.)

Organisationale Identität nach Albert und Whetten

Grundlage der heutigen Beschäftigung mit organisationaler Identität ist in den meisten Fällen die Arbeit von Albert und Whetten (1985), deren Ziel es war, verschiedene empirische Fragestellungen und Hypothesen in Bezug auf organisationale Identitäten sichtbar zu machen, keine Theorie zu entwerfen. Whetten (2006) hat sich zum Ziel gesetzt, organisationale Identität in Anlehnung an den Artikel von Albert und Whetten (1985) zu explizieren und weiterzuentwickeln. Er bemängelt u. a. die fehlende Abgrenzung von verwandten Konstrukten und entwirft eine »stronger version« (S. 219) des ursprünglichen Konstrukts, indem er drei Komponenten benennt, die eine Beschreibung einer organisationalen Identität enthalten muss und die ursprünglichen drei Kriterien (»CED features«) integriert:

The *ideational* component equated organizational identity with members' shared beliefs regarding the question »Who are we as an organization?«. (Whetten, 2006, S. 220)

The question of identity triggers a search for answers in the organization's culture, philosophy, market position, or membership. (Albert & Whetten, 1985, S. 265)

The *definitional* component proposed a specific conceptual domain for organizational identity, characterized as the CED features of an organization. (Whetten, 2006, S. 220)

An adequate statement of organizational identity satisfies the following criteria:

1. The answer points to features that are somehow seen as the essence of the organization: *the criterion of claimed central character*.²⁷
2. The answer points to features that distinguish the organization from others with which it may be compared: *the criterion of claimed distinctiveness*.
3. The answer points to features that exhibit some degree of sameness or continuity over time: *the criterion of claimed temporal continuity*.²⁸ (Albert & Whetten, 1985, S. 265)

27 Das Kriterium des zentralen Charakters ist nicht über einen festen Kriterienkatalog definiert, es muss im Kontext des jeweiligen Falls beurteilt werden: »It is therefore not possible to define central character as a definitive set of measurable properties. Instead, for a given organization, a given purpose, and from a given theoretical viewpoint, one must judge what is or is not central« (Albert & Whetten, 1985, S. 266).

28 Albert und Whetten (1985) weisen desweiteren darauf hin – bzw. formulieren eine entsprechende Hypothese – dass Identitäten zu Beständigkeit neigen: »Organizations tend to become committed to what they have been and seldom substitute new identifying characteristics for old ones« (S. 277).

The *phenomenological* component posited that identity-related discourse was most likely to be observed in conjunction with profound organizational experiences. (Whetten, 2006, S. 220) (Hervorh. im Original)

Zur phänomenologischen Komponente einer Identität konstatiert Whetten (2006) des Weiteren, dass in der ursprünglichen Variante des Konstrukts nach Albert & Whetten (1985) eine systematische Charakterisierung von profunden organisationalen Erfahrungen fehlt. Er schlägt verschiedene organisationale Settings vor, in denen identitätsbezogene Diskurse besonders deutlich werden:

»identity referent applications« (Anwendung von Identitätsreferenten): schwierige strategische Herausforderungen und Chancen, u. a. Übergänge im Lebenszyklus eines Unternehmens (Whetten, 2006, S. 226).

»identity referent threats« (Bedrohung von Identitätsreferenten): der angekündigte Verlust von wichtigen Identitätsreferenten (d. h. Bezugspunkten der Identität) »These typically involve the threatened loss of high-level identity referents [...]« (Whetten, 2006, S. 226)

In seiner Definition von Identitätsreferenten spielt Whetten auf umfassende Identitätsbehauptungen an:

The concept of organizational identity is specified as the central and enduring attributes of an organization that distinguish it from other organizations. I refer to these as organizational identity claims, or referents, signifying an organization's self-determined (and self-defining) unique social space and reflected in its unique pattern of binding commitments. (Whetten, 2006, S. 220)

Multiple und hybride Identitäten von Familienunternehmen

Schon im ursprünglichen Konstrukt organisationaler Identität nach Albert und Whetten (1985) davon ausgegangen, dass man sich organisationale Identitäten nicht als Mono-Identitäten vorstellen sollte. Diese Einschätzung wird weiterhin von der Forschung vertreten: So unterscheidet man innerhalb von organisationalen Identitäten zwischen so genannten »multiple identity organizations« (abgekürzt MIO, übersetzt Organisationen mit multiplen Identitäten) und »hybrid identity organizations« (abgekürzt HIO, übersetzt Organisationen mit hybriden Identitäten). Beide Konzepte sind sehr relevant für die Erforschung von Familienunternehmen (Whetten u. a., 2014, S. 481). Einen Überblick über multiple und hybride Identitäten von Organisationen – inklusive einer Abgrenzung der beiden Konstrukte von einander – gibt Pratt (2016) (siehe Abbildung 3).

Allgemein wird das Konstrukt der organisationalen Identität nach Albert und Whetten (1985) verschiedentlich in der Erforschung von Familienunternehmen angewendet. Einen Überblick hierzu geben Whetten, Foreman und Dyer (2014). Familienunternehmen werden als Organisationen mit multiplen Identitäten gesehen, wie beispielsweise Shepherd & Haynie (2009) und Sundaramurthy &

Hybrid vs. multiple organizational identity conceptualizations

	Hybrid organizational identities	Multiple organizational identities
Number of identities	Two	Two or more
Relationship among identities	Oppositional	Oppositional, complementary, or simply different (and relationships among identities may potentially change over time)
Structure	Holographic and ideographic	None proposed
Initial focus	Development of OIs	Management of OIs
Common (but not exclusive) OI perspective	Social actor	Social construction institutional perspective
Initial empirical focus	Identification, conflict	Identification, conflict, legitimacy with external stakeholders

Abbildung 3: Gegenüberstellung von hybriden und multiplen organisationalen Identitäten nach Pratt, 2016, S. 113

Kreiner (2008); andere Autoren beschreiben sie als hybride Identitäten, so etwa Boers und Nordqvist (2012) und Dyer und Whetten (2006).²⁹ Die Autoren beschäftigen sich u. a. mit identitätsbezogenen Konflikten. Insbesondere bei den hybriden Identitäten sind Konflikte der Fokus der Forschung (Whetten u. a., 2014, S. 485, 491).

Charakter von Organisationen mit multiplen Identitäten

Eine mögliche Definition dessen, was den Charakter von Organisationen mit multiplen Identitäten ausmacht, geben Pratt & Foreman (2000). Der Fokus liegt dabei auf Subgruppen³⁰ und ihren verschiedenen Selbstverständnissen und Konzeptualisierungen innerhalb von Organisationen:

Identity involves an entity asking, »Who am I?« or, in the case of a collectivity, »Who are we?« The answer to each single question, however, is often not a single answer. Rather, within any single entity there may exist multiple answers and multiple identities. [...]

29 Whetten u. a. (2014, S. 493) weisen darauf hin, dass sich Familienunternehmen wegen ihrer Heterogenität dafür anbieten, Unterschiede zwischen MIO und HIO zu erforschen.

30 Das englische »subgroups« wird hier mit Subgruppen übersetzt. Der Terminus erinnert an die in der Erforschung von Organisationskulturen gebräuchliche Begriffe der »subculture«, die sich ebenfalls auf eine Untergruppe oder Untergruppen innerhalb einer Organisation bezieht.

Building from this definition [LMF: Verweis auf Albert & Whetten (1985)], we posit that organizations have multiple organizational identities when different conceptualizations exist regarding what is central, distinctive, and enduring about the organization. [...] 1. [...] multiple organizational identities must refer to the organization as a whole. [...] Thus, social identity conflicts, revolving around such issues as gender, race, age, and so on, would not constitute an organizational identity conflict – unless these issues were somehow inherent to the essential nature of the organization [...]. 2. Multiple identities involve multiple conceptualizations of the organization. [...] There must exist several different views about what is central, distinctive, and enduring about the organization. (Pratt & Foreman, 2000, S. 18ff.)

Zum zweiten Punkt ergänzen die Autoren, dass sich erstens die multiplen organisationalen Identitäten nicht gegenseitig widersprechen müssen. Zweitens müssen den Mitgliedern der Organisation die verschiedenen Identitäten nicht bewusst sein. Drittens brauchen die multiplen Identitäten nicht für alle Mitglieder der Organisation zuzutreffen; sie treffen jeweils auf bestimmte (Unter-) Gruppen oder Subgruppen zu. Als Subgruppen werden hier Gruppen wie demographische Gruppen, Gruppen mit verschiedenen professionellen Hintergründen oder gemeinsamen Interessen genannt (Pratt & Foreman, 2000, S. 20). Die Autoren fassen den Charakter von multiplen Identitäten folgendermaßen zusammen: »In short, multiple organizational identities need not be antithetical, consciously held, or even shared by all members« (Pratt & Foreman, 2000, S. 21).

3.2 Identitätskonstruktion in Unternehmerfamilien

Wie kann man sich die Genese einer Identität als Unternehmerfamilie vorstellen? Die Identität des Gründers eines Familienunternehmens sowie die Identität des Familienunternehmers als einzelner Person wird in der Forschung durchaus thematisiert. Dyer (1986) geht z. B. davon aus, dass sich die Identität des Gründers als Familienunternehmer im Laufe der Zeit zu einer Identität der Familie wandelt, wenn andere Familienmitglieder Rollen in Eigentum und Führung des Unternehmens übernehmen. Bäcker (2007) arbeitet auf Grundlage von biografischen Fallrekonstruktionen heraus, wie die personale oder individuelle Identität des Familienunternehmers in Form von verschiedenen Identitätsverständnissen als Familienunternehmer beschrieben werden können. Die Autorin unterscheidet u. a. verschiedene Rahmenbedingungen des Daseins als Familienunternehmer: unternehmens- und familienexterne Bedingungen sowie familien- und unternehmensinterne Bedingungen (Bäcker, 2007, S. 223). Die Arbeit von Susanne Löffler (2014) widmet sich der Identitätskonstruktion von Unternehmerfamilien, sie analysiert drei Unternehmerfamilien ab der dritten Generation und identifiziert sechs Mechanismen der Identitätskonstruktion von

Unternehmerfamilien: Erstens Fremd- und Selbstbeschreibung als Unternehmerfamilie, zweitens Grenzarbeit zwischen Familie und Unternehmen, drittens Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit, viertens Kommunikationsmuster, Regeln und Strukturen, fünftens gesellschaftliche Normen als Vergleichsfolie und sechstens Generationendiskurse (Löffler, 2014, S. 151–168). Löffler (2014) definiert die Identität der Unternehmerfamilie in Anlehnung an die Systemtheorie nach Luhmann folgendermaßen:

Identität der Unternehmensfamilie als Gruppe besonderer Art ist im Rahmen dieser Arbeit als Selbstreflexion des Unterschieds von Familie und Außenwelt definiert, die über wiederholte Selbstbeschreibungen kommunikativ generalisiert und damit für die familiäre Kommunikation anschlussfähig gehalten wird. Diese Reflexion kann in alltäglicher Kommunikation, aber auch in Form von Narrationen, dem Erzählen von Geschichten, und in eigens dafür geschaffenen Situationen erfolgen. Auf diesem Weg wird Identität in der familiären Kommunikation anschlussfähig und aktualisiert. Die Basis für die Selbstbeschreibungen liegen im Familiengedächtnis, das die Erinnerungen der Familie speichert. (Löffler, 2014, S. 182)

Die Identität der Unternehmerfamilie wird über Kommunikation konstruiert, das Erzählen von Geschichten hat dabei eine zentrale Bedeutung. Dies geschieht sowohl in impliziten als auch expliziten Aushandlungsprozessen. Auf das Unternehmen wird dabei in verschiedenem Maß Bezug genommen. Desweiteren geht die Autorin von einem zentralen Identifikationspunkt je Unternehmerfamilie aus (Löffler, 2014, S. 168–179):

Der zentrale Identifikationspunkt wird in den Geschichten deutlich, die Familien erzählen. Er durchdringt das gesamte Gespräch und ist Bezugspunkt für die identitätsprägenden Unterscheidungen. Ausgangspunkt der Identifikation können das Unternehmen, der Gründer, die Familie oder die operative Führung des Unternehmens sein. Über diesen Identifikationspunkt positioniert sich die Familie zum Unternehmen und markiert die »Überlebenseinheit«, die im Krisenfall die schützenswerte Einheit ist. (Löffler, 2014, S. 185)

Während die Bedeutung des Unternehmens für die Unternehmerfamilie unumstritten ist, wie beispielsweise Lubinski (2010) dem Unternehmen einen zentralen Stellenwert für die Unternehmerfamilie beimisst und dessen Identifikationskraft für die Familie betont (»gemeinsames Familienprojekt«, Lubinski, 2010, S. 120), gehen andere wie Löffler (2014) oder von Schlippe, Groth & Plate (2011) von verschiedenen möglichen Foki einer Identität einer Unternehmerfamilie aus. Von Schlippe u. a. (2011) beobachten sowohl die Fokussierung auf ein Unternehmen als auch auf ein abstrakteres unternehmerisches Bezugsfeld:

Ist die Identität gebunden an ein Unternehmen mit einer Branche und gegebenenfalls auch einer Region oder ist ein abstrakteres unternehmerisches Engagement der Kern

der Unternehmerfamilie, der Raum lässt für eine Vielzahl möglicher Investments? (von Schlippe u. a., 2011, S. 537)

Bruess (2011) weist auf die Bedeutung von Ritualen für die Identität von Unternehmerfamilie hin:

Rituals are particularly important for family members who also share a business. In many ways, family identity is expressed in family communicative and ritual activity. Family identity – those beliefs, values, norms, rules, and expectations shared among members – is also sustained by family rituals. (Bruess, 2011, S. 115)

Diese Betonung von Ritualen schließt an die Betonung von Kommunikation allgemein an. Welche Art von Ritualen im Kontext der vorliegenden Arbeit eine Rolle spielen und die Identitäten der Unternehmerfamilien prägen, wird die empirische Analyse (siehe Teil B) zeigen: »Family rituals are some of the most powerful sites of rich and meaningful family interaction, and are primary contributors to family identity« (Bruess, 2011, S. 126f.).

3.3 Die Identität der Unternehmerfamilie als organisationale Identität

Das Konstrukt der organisationalen Identität lässt sich sowohl auf das Familienunternehmen anwenden – dies geschieht bereits in der Literatur, Beispiele wurden zitiert – als auch auf die Unternehmerfamilie. Die zusammengestellte Definition von Albert und Whetten (1985, S. 265) sowie Whetten (2006, S. 220) wird im Folgenden übersetzt und auf die Unternehmerfamilie übertragen:

Das Konstrukt der organisationalen Identität enthält ideelle, definatorische und phänomenologische Bestandteile. Die ideelle Komponente umfasst geteilte Überzeugungen der Mitglieder einer Unternehmerfamilie in Bezug auf die Frage: »Wer sind wir als Unternehmerfamilie?« oder »Was macht uns als Unternehmerfamilie aus?«. Die Frage der Identität löst eine Suche nach Antworten in der Unternehmerfamilie als Organisation aus, u. a. in der Kultur, der Philosophie und der Mitgliedschaft. Die ideelle Komponente kann auch als das Selbstverständnis der Unternehmerfamilie bezeichnet werden. Die definatorische Komponente bringt einen konzeptionellen Bereich ein, beschrieben als die CED-Charakteristika einer Unternehmerfamilie als Organisation (CED = central, enduring, distinctive bzw. zentral, dauerhaft, unverwechselbar). Eine angemessene Aussage über die organisationale Identität einer Unternehmerfamilie erfüllt demzufolge die folgenden Kriterien:

1. Die Antwort weist auf Charakteristika hin, die als das Wesentliche der Unternehmerfamilie gesehen werden: das Kriterium, einen Anspruch auf ein

- zentrales Wesensmerkmal zu erheben (*the criterion of claimed central character*).³¹
2. Die Antwort weist auf Merkmale hin, die die Unternehmerfamilie von anderen unterscheidet, mit denen man sie vergleichen könnte: das Kriterium, einen Anspruch auf Besonderheit zu erheben (*the criterion of claimed distinctiveness*).
 3. Die Antwort weist auf Merkmale hin, die einen gewissen Grad an Gleichheit oder Kontinuität im Verlauf der Zeit aufweisen: das Kriterium, einen Anspruch auf zeitliche Kontinuität zu erheben (*the criterion of claimed temporal continuity*).³²

Schließlich postuliert die phänomenologische Komponente, dass ein Diskurs in Bezug auf die Identität einer Unternehmerfamilie wahrscheinlich in Verbindung mit tiefgreifenden organisationalen Erfahrungen beobachtet werden kann. Diese Erfahrungen scheinen ein Schlüssel zum Verständnis der Identität einer Unternehmerfamilie zu sein. Der Kern der Identität zeigt sich zum Beispiel, wenn die Identität bedroht zu werden scheint und entsprechende Reaktionen der Familie hervorruft oder ganz allgemein bei Zäsuren in Familie und Unternehmen.

Albert und Whetten (1985, S. 269f.) unterscheiden zudem zwischen einer »publically presented identity« und einer »internally perceived identity«. Diese Unterscheidung zwischen einer extern präsentierten und einer intern wahrgenommenen Identität lässt sich auch auf Unternehmerfamilien übertragen. Die hier vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die intern wahrgenommene Identität, und zwar vor allem innerhalb der Unternehmerfamilie.

Whetten (2006) geht in seiner Konzeption organisationaler Identität von zwei grundsätzlichen Annahmen aus: Erstens unterscheidet er zwischen organisationaler Identität als Identität eines kollektiven Akteurs und kollektiven Identitäten als Identität einer Ansammlung von Akteuren. Zweitens geht er davon aus, dass Identität ein subjektiver Status ist, der nicht beobachtbar ist, sondern auf den nur aufgrund von postulierten Effekten oder Konsequenzen rückgeschlossen werden kann.

31 Das Kriterium des zentralen Charakters ist nicht über einen festen Kriterienkatalog definiert, es muss im Kontext des jeweiligen Falls beurteilt werden: »It is therefore not possible to define central character as a definitive set of measurable properties. Instead, for a given organization, a given purpose, and from a given theoretical viewpoint, one must judge what is or is not central« (Albert & Whetten, 1985, S. 266).

32 Albert und Whetten (1985) weisen desweiteren darauf hin (bzw. formulieren eine entsprechende Hypothese), dass Identitäten zur Persistenz neigen: »Organizations tend to become committed to what they have been and seldom substitute new identifying characteristics for old ones« (S. 277).

First, organizations are more than social collectives, in that modern society treats organizations in many respects as if they were individuals [...]. This view of organizations suggests a *distinction between organizational identity* (the identity of a collective actor) and *collective identity* (the identity of a collection of actors). [...] *Second*, I equate identity with an actor's subjective sense of uniqueness, referred to as the self-view or self-definition and reflected in notions such as self-governance and self-actualization. Framed in this manner, the identity of individuals and organizations is an unobservable subjective state – a causal attribution that is inferred from its posited effects or consequences. (Whetten, 2006, S. 221; Hervorh. LMF)

Diese beiden Annahmen haben fundamentale Auswirkungen auf die Sicht auf Unternehmerfamilien und ihre Identität. Die Unterscheidung zwischen Identität eines kollektiven Akteurs und kollektiven Identitäten als Identität einer Ansammlung von Akteuren zeigt zwei mögliche Betrachtungsweisen der organisationalen Identität von Unternehmerfamilien auf; beide Ebenen werden in der vorliegenden Arbeit betrachtet. Die Idee eines Rückschließens auf eine Identität im Kontrast zu einer direkten Beobachtbarkeit ist ebenfalls bedeutsam für die empirische Analyse der Unternehmerfamilien (siehe Ergebnisse in Teil B).

Es stellt sich des Weiteren die Frage, ob Unternehmerfamilien als Organisationen mit hybrider Identität und/oder multipler Identität gesehen werden können. Die Gegensätzlichkeit von Familie und Unternehmen gilt sowohl für das Familienunternehmen als auch für die Unternehmerfamilie – quasi mit umgekehrten Vorzeichen. Die resultierenden Herausforderungen und Ambivalenzen gelten sowohl für ein Familienunternehmen als auch für seine Unternehmerfamilie. So muss die Unternehmerfamilie Familie bleiben, den Anforderungen einer Familie Genüge tragen und gleichzeitig den Anforderungen eines Unternehmens entsprechen – sonst riskiert sie ihre Existenz. Da diese Problemlage und die daraus resultierenden Konflikte in dieser Arbeit nicht im Vordergrund stehen, wird der Zugang zur Identität der mehrgenerationalen Unternehmerfamilie als eine Organisation mit multiplen Identitäten gewählt – wie im nächsten Abschnitt erläutert wird.

3.4 Multiple Identitäten in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien

Bezugnehmend auf die bisherigen Erläuterungen in Kapitel 2 zu den Besonderheiten der Unternehmerfamilie ab der dritten Generation und den entsprechenden Dynamiken erscheint es plausibel, dass in diesem Kontext weniger von einer Identität einer Unternehmerfamilie gesprochen werden kann als von mehreren, d.h. *multiple identities* (u.a. Pratt & Foreman, 2000), multiplen Identitäten innerhalb von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien.

Mit dem Wachstum dieser Familien und der damit einhergehenden Heterogenität der Unternehmerfamilie ist eine Bildung von multiplen Identitäten innerhalb von Subgruppen wahrscheinlich. Denkbare Gruppierungen in diesem Sinne wären in diesen Großfamilien z.B. Familienstämme, Gruppen verschiedenen Alters bzw. verschiedener Generationen oder Gruppen mit verschiedenen Wohnorten (nah am Unternehmenssitz versus weit weg von diesem). Diese Gruppierungen können, müssen jedoch nicht, zu verschiedenen Konzeptualisierungen der Unternehmerfamilie als Organisation führen. Desweiteren kann bei diesen mehrgenerationalen Unternehmerfamilien von multiplen Identitäten in dem Sinne ausgegangen werden, dass die Identität der Unternehmerfamilie im Laufe der Generationen zunehmend in ihre Bestandteile Familie, Unternehmen und Eigentum zerfällt.³³

Sundaramurthy und Kreiner (2008, S. 341f.), die in ihrem Artikel die zwei Identitäten der Familie und des Unternehmens im Familienunternehmen sowie ihre Interaktion untersuchen, weisen darauf hin, dass das Entstehen von multiplen Identitäten der Familie bei zunehmender Generationenanzahl ein bisher nicht bearbeitetes Forschungsfeld darstellt. Mit dem Wachstum des Unternehmens und mit zunehmender Anzahl an Generationen der Familie, die in das Unternehmen eintreten, verändert sich die Situation: Es kann die Situation entstehen, dass *multiple family identities* mit der Unternehmensidentität aufeinandertreffen. Wie diese multiplen Identitäten jedoch entstehen, sehen die Autoren als unerforscht an: »Considerable theorizing is needed to understand how multiple family identities may form and the implications of such plurality« (Sundaramurthy & Kreiner, 2008, S. 431). Neben den individuellen und kontextuellen Bedingungen von Grenzen könnte die Verschiedenheit der Familienidentitäten von sozialen, politischen und ökonomischen Einflüssen abhängen. Schlüsselereignisse wie beispielsweise der Tod des Gründers können das Entstehen von multiplen Identitäten zur Folge haben (Albert & Whetten, 1985). Multiple Identitäten können sowohl zu Vor- als auch zu Nachteilen führen. Das Managen der Grenzen zwischen diesen Identitäten kann dabei einen weitreichenden Einfluss auf das Überleben eines Familienunternehmens und damit auch seiner Unternehmerfamilie haben (Sundaramurthy & Kreiner, 2008, S. 432).

33 Siehe hierzu Abschnitt 2.4 zur bedrohten gemeinsamen Identität dieser Art von Unternehmerfamilien.

3.5 Zusammenfassung

In Kapitel 3 wurde erörtert, was unter der Identität von Unternehmerfamilien im Allgemeinen und der Identität von Unternehmerfamilien in fortgeschrittener Generation im Besonderen verstanden werden kann. Im Zentrum stand die Anwendung des Konstrukts der organisationalen Identität auf diesen Kontext. Für mehrgenerationale Unternehmerfamilien sind multiple Identitäten charakteristisch. Diese scheinen eine spezifische Handhabung zu verlangen: Die Notwendigkeit des Managements von multiplen organisationalen Identitäten kann als inhärent angesehen werden. Im nächsten Kapitel 4 wird Identitätspflege als ein Bestandteil von Familienmanagement im Familienunternehmen entworfen sowie Ansätze des Managements von multiplen organisationalen Identitäten vorgestellt.

4 Identitätspflege als Bestandteil der Familienführung in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien

Nachdem in Kapitel 2 hergeleitet wurde, dass die gemeinsame Identität der mehrgenerationalen Unternehmerfamilie bedroht ist und zerfällt, wurden diese verschiedenen Identitäten in Kapitel 3 unter anderem als multiple organisationale Identitäten charakterisiert. Die einschlägige Forschung geht jedoch auch davon aus, dass eine Unternehmerfamilie eine kohärente Identität haben sollte. Die Pflege dieser gemeinsamen Identität kann als Bestandteil der Familienführung im Familienunternehmen angesehen werden. Die Familienführung setzt den Rahmen für gemeinsame Werte und damit für eine gemeinsame Identität, so Gersick, Davis, McCollom Hampton und Landsberg: »Even after several generations, the family may also share certain core values that help to define its identity; family leadership can help to articulate these and build a social structure around them« (Gersick u. a., 1997, S. 186).

In diesem Kapitel 4 soll Identitätspflege als Teil der Familienführung entworfen werden. Der Verweis auf Aspekte der Identität der Unternehmerfamilie ist in der Literatur zu Familienmanagement durchaus zu finden; weniger thematisiert wird jedoch, *wie* eine solche Praxis der Identitätspflege in Unternehmerfamilien vorstellbar ist. In Kapitel 4.1 wird Familienführung als Aufgabe im Familienunternehmen eingeführt. Zunächst wird Familienmanagement nach Wiechers (2006), als doppeltes Grenzmanagement entworfen, vorgestellt (Abschnitt 4.1.1), sowie inwiefern man Familienmanagement als Paradoxienmanagement verstehen kann (Abschnitt 4.1.2). Besonderheiten eines Familienmanagements in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien werden in Abschnitt 4.1.3 beleuchtet. Während Abschnitt 4.1 sich auf Erkenntnisse aus der Familienunternehmensliteratur bezieht, beruht das Abschnitt 4.2 über Identitätsmanagement auf Literatur aus dem Kontext organisationaler Identitäten und deren Handhabung. Zunächst werden verschiedene Strategien dafür vorgestellt, wie das Management multipler Identitäten aussehen kann (Abschnitt 4.2.1) sowie welche Rolle Führungskräfte in diesem Kontext spielen (Abschnitt 4.2.2). In Abschnitt 4.2.3 wird das dem Identitätsmanagement verwandte Konzept von Identitätsarbeit vorgestellt, dessen Fokus auf der Beständigkeit von Identitäten

liegt. In der Zusammenfassung 4.3 wird zudem ein Zwischenfazit zum Ende des Theorieteils A gezogen und erneut auf die Forschungsfrage aus der Einleitung dieser Arbeit Bezug genommen.

4.1 Familienführung als Aufgabe im Familienunternehmen

Zunächst stellt sich die Frage, was unter Familienführung³⁴ und Familienmanagement zu verstehen ist. Wiechers (2006) durchsucht die Literatur zu Management und Führung einerseits und Familienunternehmen andererseits systematisch nach der Frage der Handhabung der Familie als integralem Bestandteil von Führung bzw. ihrer Aufgabe, familienspezifische Themen zu handhaben. In der Managementliteratur wird die Unternehmerfamilie nicht thematisiert (Wiechers 2006, S. 53). In der Forschung zu Familienunternehmen wird die Problemlage durchaus erkannt: Wiechers findet in der Ratgeberliteratur »erste Hinweise darauf, dass es tatsächlich die Aufgabe eines erfolgreichen Unternehmers ist, auch das Verhältnis zur Familie zu managen« (2006, S. 56f.). Es wird sowohl erkannt, dass die Familie im Unternehmen gemanagt werden muss, als auch, dass Erkenntnisse über die Handhabung familienspezifischer Aspekte in die Literatur bzw. Forschung zu Management und Führung übertragen werden sollten (Wiechers, 2006, S. 54ff.). Eine Integration beider Forschungsrichtungen würde eine Theorie der Führung von und in Familienunternehmen möglich machen, so Wiechers; bisher ist dies jedoch noch nicht geschehen (Wiechers, 2006, S. 55f.). Wiechers prognostiziert, dass es in Zukunft eine Forschungsdisziplin zum Familienmanagement geben wird, analog zu anderen Formen des Umweltmanagements von Unternehmen wie Mitarbeitermanagement, Kundenmanagement, Corporate Social Responsibility und Public oder Investor Relations Management (Wiechers, 2006, S. 60).

Ward (1987) legte eine der ersten Arbeiten vor, die eine integrierte Planung des Unternehmens und der Familie im Familienunternehmen empfiehlt.³⁵ Um das Verhältnis zwischen Unternehmerfamilie und Familienunternehmen dauerhaft auf eine solide Basis zu stellen und somit langfristigen Erfolg und das Überleben zu sichern, wird auf die Notwendigkeit einer Familienstrategie oder Family Strategy³⁶ (u. a. Baus, 2016; von Schlippe u. a., 2011) und entsprechende

34 Der Begriff kann auch analog zum Englischen »family leadership« die Führung des Unternehmens durch Familienmitglieder bedeuten.

35 An diesem Thema arbeitete Ward auch später und entwickelte seine Ideen weiter, z. B. in Carlock & Ward (2001) und Carlock & Ward (2010).

36 Im Englischen spricht man von »family strategy« sowie »family charta«, »family constitution« und »family policy«, im Deutschen von Familienstrategie und Familiencharta (schriftliches Dokument zur Familienstrategie). »Family Business Governance« sowie »Family Gover-

Strukturen und Praktiken einer Family Business Governance sowie Family Governance hingewiesen (u. a. Neubauer & Lank, 1998; Martin, 2001; Miller & Le Breton-Miller, 2006; Koeberle-Schmid, 2008; Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez & Poza, 2014; Aronoff & Ward, 2011; Kolbeck & Bauer, 2011; Suess, 2014).³⁷ Für Familienunternehmen und ihre Familien ab der dritten Generation wird die Wichtigkeit von Governancestrukturen und formalen Regeln betont, um den spezifischen Herausforderungen zu begegnen:

The kinds of changes occurring in both family and business in the third generation and beyond are at once revolutionary and evolutionary, borrowing something from each stage of the collective history. In this phase, ownership and management control tend to be in different hands. The built-in clarity of the previous generations' simplicity is now definitely gone, and governance structures and formal guidelines and procedures are required. (Schwass u. a., 2011, S. 32)

4.1.1 Familienmanagement als doppeltes Grenzstellenmanagement nach Wiechers

Wiechers definiert Familienmanagement als »Auseinandersetzung und Handhabung familienunternehmenstypischer Aspekte im Unternehmen und in der Familie« (Wiechers, 2006, S. 342). Er entwirft Familienmanagement als ein Grenzmanagement zwischen den Systemen Familie und Unternehmen im Familienunternehmen. Es ist unter anderem das Ziel des Familienmanagements in dynastischen Unternehmerfamilien, eine Identität als Unternehmerfamilie im Sinne eines Gefühls einer gemeinsamen Identität als solche zu fördern.

Dabei geht es im Kern, systemtheoretisch reformiert, um die Ausgestaltung der Grenze der beiden Systeme, die sich voneinander abgrenzen und sich somit zugleich aufeinander beziehen. Familienmanagement wird damit zu einem Grenzmanagement, das die Identität der Familie als Unternehmensfamilie durch die Bezugnahme auf das Unternehmen aufrechterhält, zugleich aber deren Reproduktionsfähigkeit als Familie sicherstellt. (Wiechers, 2006, S. 343)³⁸

nance« ist in beiden Sprachen gebräuchlich. Die englischsprachige Literatur zu diesen Themen beschäftigt sich weniger mit »family strategy« als mit »family governance«.

³⁷ Auf eine Abgrenzung der Begriffe und ihrer Inhalte kommt es an dieser Stelle nicht an (vgl. hierzu z. B. von Schlippe u. a., 2017, S. 29–35). Es handelt sich um Facetten der Familienführung im Familienunternehmen.

³⁸ Wiechers schließt mit seinem Organisationsverständnis an die Systemtheorie nach Luhmann an, die Organisationen im Gegensatz zum Organisationsverständnis der klassischen Ökonomie und der klassischen Familienunternehmensliteratur als operativ geschlossene, autopoietische Systeme versteht. Er geht deshalb nicht vom Zwei- oder Drei-Kreis-Modell aus, sondern von der Überlappung und Verschränkung der beiden Systeme Familie und Unternehmen (Wiechers, 2006, S. 157f.).

Dabei geht es nicht darum, ob ein Familienunternehmen über ein Familienmanagement verfügt oder nicht, sondern wie spezifische Fragestellungen des Zusammenhangs der Familie und des Unternehmens gehandhabt werden.

Familienmanagement ist also nichts, was man als Familienunternehmen oder Unternehmensfamilie von sich weisen könnte. Ohne die Auseinandersetzung mit der angeschlossenen Familie wäre das Unternehmen kein Familienunternehmen – und ohne die kontinuierliche Bezugnahme auf und Distanzierung von dem Unternehmen wäre die Familie keine Unternehmensfamilie. Die Frage nach dem Familienmanagement ist also keine Frage nach dem Ob, sondern eine Frage nach dem Wie. (Wiechers, 2006, S. 390)

Wiechers unterscheidet in einer Vier-Felder-Matrix, *wo* und *wie* das Familienmanagement stattfinden kann: einerseits im Unternehmen oder in der Familie und andererseits intuitiv oder formalisiert (Wiechers, 2006, S. 390). Die folgende Abbildung 4 zeigt seinen Prozessvorschlag eines Familienmanagements als doppeltes Grenzstellenmanagement.

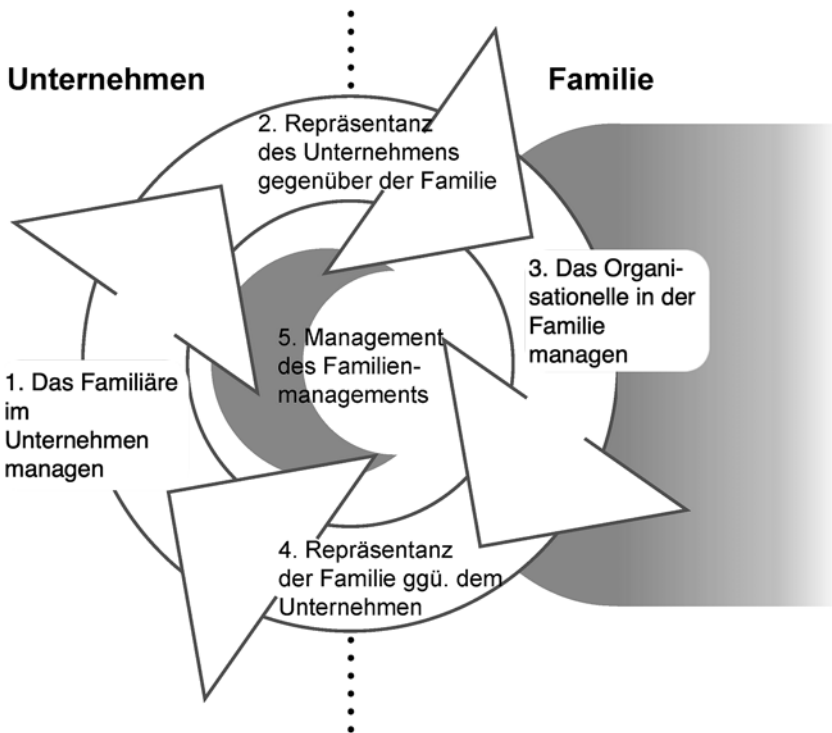


Abbildung 4: Familienmanagement als zirkulärer Prozess nach Wiechers, 2006, S. 391

Der Prozess des Familienmanagements besteht aus vier Komponenten und einer Reflexion des Prozesses innerhalb der fünften Komponente.

4.1.2 Familienmanagement als Paradoxienmanagement

In den Mittelpunkt eines Modells von Familienmanagement können auch Paradoxien im Familienunternehmen gestellt werden. Diese Idee knüpft an die verschiedenen Logiken von Familie, Unternehmen und Eigentum an, die im Familienunternehmen aufeinandertreffen. Von Schlippe u. a. nennen sie pragmatische Paradoxien:

In Familienunternehmen lassen sich pragmatische Paradoxien kontinuierlich finden. Denn die gleichzeitige Präsenz von Familie, Unternehmen und Eigentum stellt unausgesprochen unterschiedliche, einander widersprechende Verhaltenserwartungen an die Betroffenen. (von Schlippe u. a., 2017, S. 89)

Paradoxien in Mehrgenerationen-Familienunternehmen und ihr Management sind auch der Fokus von Simon u. a. (2005). Aus dem Bemühen heraus, der Familie, den Gesellschaftern und dem Unternehmen gerecht zu werden, entstehen Konflikte und Dilemmata, für die es keine einzelne richtige Lösung gibt. Simon u. a. (2005) bezeichnen solche Umstände als Paradoxien, mit denen Familienunternehmen zwangsläufig konfrontiert sind. Die Autoren definieren Paradoxien folgendermaßen: »Wenn nun ein Satz gerade dann wahr ist, wenn er falsch ist, und gerade dann falsch ist, wenn er wahr ist, gilt er als paradox im logischen Sinne. Die Folge solcher Paradoxa ist, dass rationale Entscheidungen entsprechend dem Schema richtig/falsch unmöglich werden« (Simon u. a., 2005, S. 27). Die Besonderheit von erfolgreichen Mehrgenerationen-Familienunternehmen liegt den Autoren nach darin, mit diesen Paradoxien umzugehen, sie zu managen (Simon u. a., 2005, S. 23).

Das Erfolgsrezept langlebiger Familienunternehmen besteht darin, so lässt sich vorwegnehmen, dass es ihnen gelingt, die Paradoxie aufrechtzuerhalten und den Konflikt nicht zugunsten der einen oder der anderen Seite zu entscheiden. Sie stellen sich ständig neu daraus resultierenden Herausforderungen und nutzen sie als innovations- und kreativitätsfördernde Triebkraft, indem sie sich von Fall zu Fall immer wieder neu – aber prinzipiengeleitet – für die eine oder andere Seite der Paradoxie, d. h. mal für die familiären, mal die ökonomischen Kriterien, entscheiden. (Simon u. a., 2005, S. 34)

Groth (2013) beschreibt in einer späteren Publikation die Kernaufgaben des Managements einer Unternehmerfamilie folgendermaßen: »Es geht darum, die sich widersprechenden Prämissen [...] kunstvoll zum Wohle des Unternehmens und der Unternehmerfamilie zu kombinieren« (Groth, 2013, S. 61). Diese sich widersprechenden Prämissen können zu Paradoxien führen, wenn bei Entscheidungen in Unternehmerfamilien folgende Dimensionen gleichzeitig beachtet werden müssen: Zusammenhalt der Familie, Rechtmäßigkeit der Ent-

scheidungen, Zukunftssicherung des Unternehmens, Bedürftigkeit von Familienmitgliedern und Übereinstimmung mit Werten (Groth, 2013, S. 60).³⁹

Von Schlippe u. a. (2017) fassen die Anforderungen an ein Familienmanagement, das nach ihrem Verständnis immer auch gleichzeitig Paradoxienmanagement ist, folgendermaßen zusammen:

Die Unternehmerfamilie ist daher dadurch geprägt, dass verschiedene Rationalitäten mit den in ihnen bestehenden Erwartungsstrukturen immer gleichzeitig wirksam sind. So gesehen ist eine Unternehmerfamilie immer jeweils zugleich:

- eine Familie, die sich um die Mitglieder kümmern muss,
- eine Organisation, die Entscheidungen treffen muss,
- eine Eigentümergemeinschaft, die gemäß Gesellschaftsvertrag zu agieren hat,
- ein übergeordnetes System, das die Belange dieser Fragen integrieren und balancieren muss.

Die Anforderung an Familienstrategie und Familienmanagement lassen sich dahingehend zuspitzen, dass es auf der einen Seite darum geht, die *Verbundenheit der Familie* zu erhalten, und auf der anderen Seite darum, die *unternehmerische Entscheidungsfähigkeit* zu sichern. (von Schlippe u. a., 2017, S. 102; Hervorh. im Original)

4.1.3 Ausgewählte Inhalte eines Familienmanagements in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien

Nach Ward (2004, S. 102) besteht aus der Sicht der Familie ab dem Stadium der dritten Generation die größte Herausforderung darin, dass die Familie einerseits ihren Mitgliedern ausreichende Freiheit gewährt und sie andererseits sowohl für ein Engagement für das Unternehmen gewinnt als auch für die Bildung von Zusammenhalt in der Familie sorgt. Ward bringt diesen Balanceakt folgendermaßen auf den Punkt: Einerseits müssen Gesellschafter⁴⁰ wissen, dass sie die Freiheit besitzen, ihre Anteile verkaufen zu können, ohne aus der Familie ausgeschlossen zu werden.⁴¹ Andererseits braucht das Unternehmen Familienmit-

39 Als weitere Publikationen sind z. B. Schuman, Stutz & Ward (2010) mit ihrem Buch *Family Business as Paradox* zu nennen. Die Autoren identifizieren gängige Paradoxien in Familienunternehmen und schlagen Wege des Umgangs mit ihnen vor. Sie differenzieren dabei auch zwischen verschiedenen Typen von Familienunternehmen. Von Schlippe u. a. (2012) beleuchten den Aspekt von Paradoxien in der Nachfolge.

40 Der englische Begriff »family shareholder« trifft das Phänomen genauer als das deutsche »Gesellschafter«. Man könnte auch Familiengesellschafter, Familieneigentümer oder Familienanteilseigner sagen. In diesem Kontext sind mit dem Begriff »Gesellschafter« solche gemeint.

41 In dieser Aussage von Ward (2004) wird deutlich, dass Ward ein Berater von Familienunternehmen mit dezidierten Vorstellungen davon ist, wie Familienunternehmen und Unter-

glieder, die Gesellschafter bleiben und sich mit diesem Status identifizieren: denn wenn alle Gesellschafter, die nicht aktiv tätig im Unternehmen sind, ihre Anteile verkaufen, könnte das Unternehmen einer schweren finanziellen Krise gegenüberstehen.

Die Heranführung des Nachwuchses spielt in diesen Familien eine Schlüsselrolle, u. a., um die Identität der Mitglieder der Großfamilie als Mitglieder einer Unternehmerfamilie zu stärken: »It is so important in every generation [...] to reaffirm the identity and membership of the broad extended family outside the business [...] and give younger generations a chance to gather their own data about more distant relatives« (Gersick u. a., 1997, S. 185). Solche Aktivitäten werden häufig mit dem Terminus Gesellschafterqualifizierung bezeichnet. Eine solche hat nicht nur das Ziel, die zukünftigen Gesellschafter an die Verantwortung ihrer Rolle als Gesellschafter im Sinne der Eigentümerschaft heranzuführen.

Werden die Gesellschafterqualifizierungen für die zukünftigen bzw. jungen Gesellschafter eines Unternehmens durchgeführt, bietet es sich an, die Veranstaltungen mit unternehmensspezifischen Inhalten einzurahmen. [...] Nicht aus den Augen zu verlieren ist der Zusatznutzen solcher Veranstaltungen. Junge Familienmitglieder kommen in Kontakt mit dem Unternehmen und können sich frühzeitig mit Fragen der biografischen und beruflichen Entwicklung auseinandersetzen. *Auch lernen sich die jungen Gesellschafter gegenseitig kennen und bilden so en passant eine individuelle und gemeinschaftliche Identität als Eigentümer aus.* (von Schlippe u. a., 2011, S. 540; Hervorh. LMF)

Das Bilden einer gemeinsamen Identität der Mitglieder der nächsten Generation soll durch solche Aktivitäten ebenso gefördert werden und stellt damit quasi ein Nebenprodukt dar – so zumindest das Ziel.

In die Unternehmerfamilie sollte nach Simon u. a. (2005) jedoch nicht nur der Nachwuchs integriert werden, sondern auch die angeheirateten Familienmitglieder bedürfen einer gezielten Adressierung:

Dazu bedarf es gezielter Aktivitäten, Begegnungsformen und der Schaffung von Kommunikationsformen, die Vertrautheit und Vertrauen zwischen den ansonsten weit auf der Welt verstreuten Familienmitgliedern schaffen. Dabei scheint es zentral zu sein, die Integration des Neuen, sei es des Nachwuchses oder auch der Angeheirateten, systematisch zu fördern. Nur so wird es möglich, dass mehrere Dutzend Familienmitglieder, in manchen Fällen sogar mehrere hundert, ein emotional tragfähiges Zusammengehörigkeitsgefühl als Familie entwickeln und aufrechterhalten können. (Simon u. a., 2005, S. 208)

nehmerfamilien geführt werden sollten. Diese Art von präskriptiven Aussagen ist in der Wissenschaft nicht unbedingt üblich.

Es wird deutlich, dass die Förderung einer gemeinsamen Identität aller Mitglieder einer Unternehmerfamilie immer auch implizit und explizit Bestandteil von Familienmanagement in diesen Familien ist. Die Pflege von Familientraditionen kann als ein wichtiger Bestandteil gesehen werden:

Solche Familienverbände pflegen bewusst ihre lange Zeit zurückreichenden Traditionen, besitzen ihre symbolträchtigen Orte und haben ein feines Netz unterschiedlicher Kommunikationsformen gesponnen – von Familienfesten über Informationsbriefe und Familienzeitungen bis zu Websites –, was den Kontakt auch zwischen weit voneinander entfernt lebenden Mitgliedern lebendig hält. Auch verfügen sie über ein kollektiv gepflegtes Gedächtnis darüber, wie schon der Gründer oder seine frühen Nachfahren Krisen gemeistert haben. (Simon u. a., 2005, S. 208)

Für Wiechers (2006) sind dabei die Aspekte von Kommunikation (innerhalb der Familie und zwischen dieser und dem Unternehmen), Pflege des Zusammenhalts und Heranführung der nächsten Generation zentral – mit dem Ziel, den Familienmitgliedern der Großfamilie einen Mehrwert ihrer Mitgliedschaft bieten zu können:

Unter dem Strich wird durch derartige Maßnahmen dafür gesorgt, dass die Gesamtfamilie den einzelnen Mitgliedern, die in der Regel selbst in Kernfamilien organisiert sind, einen Mehrwert bietet (Stolz, Ehr- und Verantwortungsgefühl, Freude am Miteinander und der geteilten Geschichte usw.). Wäre die Mitgliedschaft in der Groß- oder dynastischen Familie eine reine Bürde, würde die Familie sich nicht länger als eine große Familie reproduzieren. (Wiechers, 2006, S. 199f.)

Die in diesem Kapitel beschriebenen Aktivitäten können als eine Art Identitätspflege verstanden werden. Das *Wie* der Pflege einer gemeinsamen Identität als dynastische Unternehmerfamilie steht im Vordergrund dieser Arbeit und wird in diesem Kapitel auf Grundlage der Literatur reflektiert und im Teil B empirisch analysiert.

4.2 Identitäten gestalten: Verschiedene Konzepte des Identitätsmanagements

Die Konstellation einer mehrgenerationalen Unternehmerfamilie im Kontext ihres Mehrgenerationen-Familienunternehmens führt – wie in Kapitel 2 beschrieben – zur Bedrohung ihrer gemeinsamen Identität. In diesen Konstellationen kann Identitätsmanagement als Gestaltungsaufgabe im Rahmen der Familienführung aufgefasst werden: Dieses Kapitel widmet sich dem Umgang mit der Identität beziehungsweise den Identitäten dieser Unternehmerfamilien. In der einschlägigen Literatur wird von *Identitätsmanagement* und *Identitätsar-*

*beit*⁴² gesprochen; gemeint sind die Aktivitäten, Maßnahmen und Strategien, die die Identität einer Organisation und ihrer Mitglieder beeinflussen sollen.

Shepard (2011) berichtet aus ihrer Erfahrung als Mitglied der fünften Generation einer Unternehmerfamilie. Sie beschreibt in einer Fallstudie wie sich die Identität ihrer Unternehmerfamilie im Verlauf der Generationen verändert hat und wie diese die Identität des Familienunternehmens beeinflusst. Sie weist auf spezifische Herausforderungen in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien hin: »The multi-generational family in particular must resist the forces that pull it apart into multiple branches and nuclear family groups, actively nurturing its own identity as a single business-owning family« (Shepard, 2011, S. 198). Ihre Familie hat aktiv an sich als Unternehmerfamilie gearbeitet, neue Strukturen und Aktivitäten aufgesetzt, um den Zentrifugalkräften in diesem Stadium entgegenzuwirken. Neben der Bedeutung solcher Anstrengungen für die Familie selbst hebt Shepard (2011) die Bedeutung für das Unternehmen hervor:

Unfortunately, just when the family identity is so important to the business, the centrifugal forces inherent in a growing family inevitably strain the ties between its members and erode the strength of the family's identity. This is when the family must make an effort to counteract these natural forces, establishing mechanisms designed to keep its members connected to each other and to their shared legacy. In our experience, both the family and its business benefit from this effort. (Shepard, 2011, S. 208)

Die von Shepard beschriebenen Erfahrungen einer fünften Generation zeigen, wie eine Unternehmerfamilie die Notwendigkeit einer aktiven Arbeit gegen die Zentrifugalkräfte dieses Stadiums erkennt und umsetzt.

Für eine mehrgenerationale Unternehmerfamilie können multiple Identitäten angenommen werden, wie in Abschnitt 3.4 erläutert wurde. Deshalb wird in diesem Abschnitt die Literatur im Kontext von Organisationen im Allgemeinen nach verwertbaren Erkenntnissen durchsucht. In Abschnitt 4.2.1 wird die zentrale Arbeit von Pratt und Foreman (2000) über den Umgang mit multiplen organisationalen Identitäten vorgestellt: Die Autoren identifizieren vier verschiedene Strategien des Managements multipler Identitäten in Organisationen. Sie stellen sich unter anderem die Frage der Rolle von Führungskräften im Management von Identitäten, die in Abschnitt 4.2.2 erörtert wird. Dieses Kapitel behandelt auch die zentrale Frage, ob man überhaupt davon ausgehen kann, dass Identitäten in organisationalen Kontexten gemanagt werden können. Der letzte Abschnitt 4.2.3 stellt das Konzept »Identitätsarbeit« dar, das einem des Identitätsmanagements ähnelt.

42 Verwandte Konzepte sind die des Grenzmanagements oder der Grenzarbeit, vgl. auch Wiechers (2006) in den vorangegangenen Abschnitten. Sundaramurthy & Kreiner (2008) beschäftigen sich mit dem Management der Grenzen zwischen den Identitäten von Familie und Unternehmen im Familienunternehmen.

4.2.1 Verschiedene Strategien des Managements von multiplen Identitäten

Pratt und Foreman (2000) entwickeln in ihrem Artikel »Classifying managerial responses to multiple organizational identities« ein »framework«, um das Management von multiplen organisationalen Identitäten zu klassifizieren. Die Autoren argumentieren, dass Organisationen mit multiplen Identitäten auf diese reagieren oder sie »managen« müssen, damit die Vorteile dieser multiplen Identitäten realisiert werden können und die Nachteile beziehungsweise Kosten minimiert werden können (Pratt & Foreman, 2000, S. 22). Sie entwickeln eine Matrix von vier verschiedenen Strategien als Antwort darauf, wie man multiple Identitäten in Organisationen managen kann (siehe Abbildung 5).

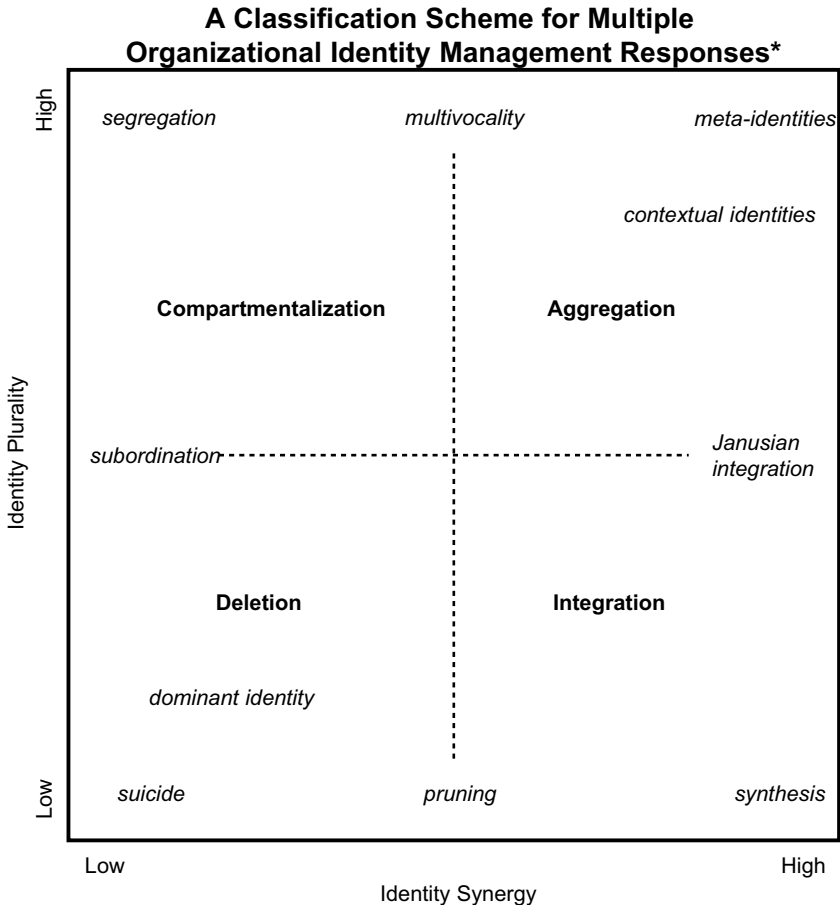
Die eine Achse, überschrieben mit »identity plurality« (Pluralität der Identitäten) beschreibt, ob die Bemühungen, die Anzahl der Identitäten zu ändern, groß oder gering sind (»changing the number of identities«). Die andere Achse »identity synergy« (Synergien der Identitäten) beschreibt, ob die Bemühungen zur Veränderung der Beziehung zwischen den Identitäten groß oder gering sind (»changing the relationship among identities«) (Pratt & Foreman, 2000, S. 27). Im Folgenden werden die vier Strategien »Compartmentalization«, »Deletion«, »Integration« und »Aggregation« vorgestellt.

»**Compartmentalization**« kann mit Abschottung oder Bereichsbildung übersetzt werden. Bei dieser Strategie ist die Pluralität der Identitäten hoch und ihre Synergie niedrig. »Compartmentalization occurs when the organization and its members choose to preserve all current identities but do not seek to attain any synergy among them« (Pratt & Foreman, 2000, S. 26).

»**Deletion**« kann mit Beseitigung oder Tilgung übersetzt werden. Bei dieser Strategie ist die Pluralität der Identitäten niedrig und ihre Synergie ebenfalls. »Deletion occurs when managers actually rid the organization of one or more of its multiple identities« (Pratt & Foreman, 2000, S. 29).

»**Integration**« kann mit Integration, Einbindung oder Eingliederung übersetzt werden. Bei dieser Strategie ist die Pluralität der Identitäten niedrig und ihre Synergie hoch. »Integration occurs when managers attempt to fuse multiple identities into a distinct new whole. Here, identities do not remain apart from each other, as in deletion and compartmentalization« (Pratt & Foreman, 2000, S. 30).

»**Aggregation**« kann mit Vereinigung oder Verbindung übersetzt werden. Bei dieser Strategie ist die Pluralität der Identitäten hoch und ihre Synergie ebenfalls.



*The placement of specific responses (e.g., multivocality) is for illustrative purposes only. Further research is needed before we can more exactly map these responses.

Abbildung 5: »A Classification Scheme for Multiple Organizational Identity Management Responses« nach Pratt & Foreman, 2000, S. 27

Multiple identities are aggregated when an organization attempts to retain all of its identities while forging links between them. Unlike compartmentalization, aggregation does not involve buffering the identities or seeking to keep them separate. Rather, efforts are made to identify relationships and exploit synergies between or among the identities. (Pratt & Foreman, 2000, S. 32)

Ganz allgemein prognostizieren Pratt und Foreman, dass in komplexen Umfeldern mit multiplen Stakeholdern multiple Identitäten eher bewahrt als reduziert würden (Pratt & Foreman, 2000, S. 35). Inwiefern diese Strategien im Umgang

mit der Identität von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien angewendet werden können, muss anhand des empirischen Materials überprüft werden.

4.2.2 Rolle der Führungskräfte

Pratt und Foreman (2000) setzen sich auch mit der Rolle von Führungskräften im Rahmen des Managements multipler Identitäten in Organisationen auseinander. In Anlehnung an Cheney (1991) gehen sie davon aus, dass diese hierbei eine große Rolle spielen können, da sie die Einstellungen der Organisationsmitglieder prägen (Pratt & Foreman, 2000, S. 21). Überträgt man diese Annahme auf das Familienmanagement in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien, rückt die Rolle und die Bedeutung der verantwortlichen Familienmitglieder in den Vordergrund; sie sind in der empirischen Erhebung dieser Arbeit die Interviewpartner. Der Fokus von Pratt und Foreman liegt ebenso wie in der vorliegenden Arbeit auf internen Vorgängen innerhalb von Organisationen: »Our analysis here is primarily internal. That is, we address how managers manage multiple identities and how that management affects stakeholders within the organization« (Pratt & Foreman, 2000, S. 22).

Die Taktik, latente Identitäten sichtbar zu machen

Während Pratt und Foreman (2000, S. 21) in ihrem Artikel problematische multiple Identitäten untersuchen, die offensichtlich (»salient«) und damit bewusst sind, gehen sie in ihren Hinweisen über zukünftige Forschung auch auf verborgene, latente und damit den Mitgliedern und Führungskräften unbewusste Identitäten ein; dies könnte für die Identitäten mehrgenerationaler Unternehmerfamilien durchaus zutreffen.

Zum Management latenter Identitäten schlagen sie Folgendes vor:

Our discussion here has focused only on the impact and management of salient multiple organizational identities. However, some conflicts that stem from multiple identities may occur without clear recognition of the nature of these conflicts. Although a theory of latent identity conflicts within organizations is beyond the scope of this article, we do believe that organizational members need not be aware of multiple identities for those identities to cause problems within the organization.

An intriguing area for future research might involve how organizations deal with or manage such latent organizational identities. Perhaps, as with latent value conflicts, managers may cope with latent identity conflicts by making the identities salient (cf. »escalative intervention«; Van de Vliert, 1985). If so, there may be identity management responses that precede the types offered here. (Pratt & Foreman, 2000, S. 36)

Das Management von latenten (»latent«) multiplen Identitäten geht dem der offensichtlichen multiplen Identitäten voraus und ist nach Pratt und Foreman

(2000) wahrscheinlich anders – dies müsste noch erforscht werden. Grundsätzlich scheint die mehrgenerationale Unternehmerfamilie und die Schlüsselposition von verantwortlichen Familienmitgliedern im Familienmanagement ein passendes Anwendungsfeld zu sein. Es ist davon auszugehen, dass die multiplen Identitäten dieser Unternehmerfamilien zum Teil offensichtlich, zum Teil aber auch latent sind.

Können Identitäten überhaupt »gemanagt« werden?

Im Kontext der Rolle von Führungskräften im Management multipler Identitäten stellt sich unweigerlich auch die Frage der grundsätzlich möglichen Einflussnahme auf solche Identitäten – können Identitäten überhaupt »gemanagt werden«? Pratt und Foreman (2000) bejahen diese Frage:

Building on the logic of more recent structural symbolic interactionists [...], we hold that the relationship between individuals and organizational identities is reciprocal: just as organizational identities can influence individual behavior, individual behavior can influence organizational identities. (Pratt & Foreman, 2000, S. 21)

Jedoch geben die Autoren auch zu bedenken, dass Grenzen dieser Gestaltung durch das Management (»managerial control«) in zukünftiger Forschung auszuloten seien.

As we noted early on in this article, we take an explicitly managerial perspective, assuming organizational leaders can and intentionally do have an influence on their organization's identity. However, we recognize that this may be too strong of an assumption in some organizational settings. In particular, organizations embedded in highly institutionalized environments may offer their managers little or no discretion over either the range of or relationships among multiple identities (cf. Alexander, 1996; Osborn & Ashforth, 1990). Thus, it is possible that certain types of environments impose particular constraints or present unique barriers that severely restrict the range of identity management responses possible for organizations. (Pratt & Foreman, 2000, S. 36f.)

Die grundsätzliche Annahme dieses Artikels einer Beeinflussbarkeit von multiplen organisationalen Identitäten durch das Management beziehungsweise die Führungskräfte gilt jedoch nicht für alle organisationalen Rahmenbedingungen, zum Beispiel nicht für sehr institutionalisierte Umfelder. Das jeweilige Umfeld schränkt das Ausmaß (»range«) beziehungsweise die Möglichkeiten des Identitätsmanagements ein. Die Unternehmerfamilie ist jedoch insgesamt kein besonders institutionalisiertes Umfeld. Im Gegenteil lässt ihre Organisation im Sinne des Familienmanagements den jeweiligen Führungskräften viel Spielraum jenseits der rechtlichen Regularien (hierzu gehören zum Beispiel Vorgaben durch die Rechtsform und den Gesellschaftervertrag).

Eine andere Perspektive auf die grundsätzliche Frage der Möglichkeiten von Management und der Steuerbarkeit in Organisationen nimmt die systemtheoretische Steuerungsliteratur ein. Während Luhmann (1993) sich mit der Selbststeuerung von Organisationen beschäftigt und Willke (2014) die Kontextsteuerung betont, gehen von Schlippe und Schweitzer (2010) von der Möglichkeit der Irritation einer Organisation durch Intervention aus. Gemeinsam ist den Autoren, dass sie keine Möglichkeit der direkten Verhaltenssteuerung sehen. In diesem Sinne benutze ich im Kontext der Handhabung der Identitäten von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien den Begriff Identitätspflege; ich gehe von einer möglichen Einflussnahme aus, jedoch nicht von der Möglichkeit des Managements im oben beschriebenen Sinn.

4.2.3 Identitätsarbeit als Schlüssel zur Beständigkeit von Identitäten?

Anteby und Molnár (2012) beschäftigen sich mit »identity endurance«: damit, wie Identitäten bestehen bleiben in Abgrenzung zu gängigen Themen der »Organizational-identity«-Literatur wie »identity emergence or change«, also dem Entstehen und dem Wandel von Identitäten. Die Autoren stellen eine Beziehung zwischen kollektiven Erinnerungen (»collective memory«) und dem Bestehenbleiben (»endurance«) von organisationalen Identitäten her (Anteby & Molnár, 2012, S. 515). Sie weisen darauf hin, dass »identity work«⁴³, Identitätsarbeit, einen Schlüssel zum Verständnis der Beständigkeit von Identitäten liefern kann: »The more often an identity is (re)enacted, the more strongly stakeholders are likely to experience it, and the more enduring it might prove« (Anteby & Molnár, 2012, S. 516.) Ein Schlüssel dieser Identitätsarbeit scheint die wiederholte Performanz der Identität sowie die damit verbundenen Erfahrungen zu sein.⁴⁴

Die Autoren weisen des Weiteren darauf hin, dass die Beziehung zur Geschichte einer Organisation im Allgemeinen und zum kollektiven Gedächtnis im Besonderen weitestgehend vernachlässigt wird. Sie schlagen vor, das kollektive Gedächtnis nach Halbwachs als Erklärungsmodell für die Beständigkeit einer Identität heranzuziehen (Anteby & Molnár, 2012, S. 517). Das kollektive Gedächtnis nach Halbwachs (1967) ist eine Rekonstruktion der Vergangenheit, die das Vergangene in das Gegenwärtige integriert. Erinnerung ist für ihn immer kollektiv. Anteby & Molnár (2012, S. 531) betonen die Bedeutung von wiederholtem Vergessen und Erinnern im Rahmen des kollektiven Gedächtnisses einer

43 Vgl. hierzu auch Knapp, Smith, Kreiner, Sundaramurthy & Barton (2013).

44 Das Verb »(re)enact« stellt das Schlüsselwort im vorherigen Zitat dar. Es kann als Performanz verstanden werden, als Darstellung oder Verkörperung in Gegenständen, Verhaltensweisen, Gewohnheiten oder im Erleben.

Gruppe. Diese Aspekte von Identitätsarbeit klingen vielversprechend für das Verständnis der Beständigkeit von organisationalen Identitäten.

4.3 Zusammenfassung und Zwischenfazit

In Kapitel 4 wurde zunächst das Thema Familienführung als grundsätzliche Aufgabe in Familienunternehmen eingeführt. Es wurde unter anderem Familienmanagement nach Wiechers (2006) als doppeltes Grenzstellenmanagement zwischen Familie und Unternehmen vorgestellt. Aus der »Organizational-identity«-Literatur wurden in Abschnitt 4.2 die Idee des Managements von Identitäten eingeführt: Im Vordergrund stand die Arbeit von Pratt und Foreman (2000), die verschiedene Strategien des Managements von multiplen organisationalen Identitäten einander gegenüberstellen. Zum Abschluss des Abschnitts wurde auf die besondere Rolle der Führungskräfte im Management von organisationalen Identitäten eingegangen sowie der Begriff der Identitätsarbeit nach Anteby & Molnár (2012) eingeführt.

Es ist anzumerken, dass Identitätspflege in Unternehmerfamilien in der Literatur zwar vereinzelt thematisiert wird, jedoch kaum Ausführungen über die Praxis eines solchen zu finden sind. Desweiteren stellt sich die Frage nach der grundsätzlichen Anwendbarkeit der Erkenntnisse aus der Literatur über multiple organisationale Identitäten auf mehrgenerationale Unternehmerfamilien. Beide Fragen werden im Anschluss an die empirischen Erhebungen und Auswertungen in Teil C, dem »Schluss« dieser Arbeit, im Kontext der Literatur beantwortet.

Präzision der Forschungsfrage

Folglich kann die in der Einleitung dieser Arbeit formulierte forschungsleitende Fragestellung nach Zurkenntnisnahme der passenden Literatur präzisiert werden. Die ersten beiden Teile der Fragestellung bleiben bestehen:

Wie begegnen Unternehmerfamilien im Verlauf der Generationen den Veränderungen im Zusammenspiel von Familie und Unternehmen, die die gemeinsame Identität als Unternehmerfamilie bedrohen? Welche Strategien und Maßnahmen entwickeln sie, die zur Pflege einer gemeinsamen Identität beitragen können?

Da die Literatur wenig Erkenntnisse zum grundsätzlichen Charakter der Identitäten von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien liefert, wird folgende Frage ergänzt: Wie kann der Charakter dieser Identitäten beschrieben werden?

B Ergebnisse der fallvergleichenden Auswertung

5 Überblick über die fallvergleichende Ergebnisdarstellung

In diesem Teil der vorliegenden Studie werden die Ergebnisse der Auswertung des erhobenen Materials präsentiert – sie bilden das Herzstück dieser Arbeit. Die acht analysierten Fälle werden fallvergleichend dargestellt. Prägnante Zitate illustrieren die Ergebnisse der Analysen. Dabei stellt sich heraus, dass Gemeinsamkeiten im Vordergrund stehen; Unterschiede werden erläutert. Die Forschungsfrage wird aus Sicht der untersuchten Fälle beantwortet: Wie begegnen Unternehmerfamilien den Veränderungen im Verlauf der Generationen im Zusammenspiel von Familie und Unternehmen, die die gemeinsame Identität als Unternehmerfamilie bedrohen? Welche Strategien und Maßnahmen entwickeln sie, die zur Pflege einer gemeinsamen Identität beitragen können? Wie kann der Charakter dieser Identitäten beschrieben werden?

Die Struktur der fallvergleichenden Darstellung der Ergebnisse orientiert sich an den Kategorien der axialen Kodierung (Strauss & Corbin, 1996, S. 75) sowie der selektiven Kodierung (Strauss & Corbin, 1996, S. 94): »Die Auswahl einer Kernkategorie und das In-Beziehung-Setzen aller Hauptkategorien zur Kernkategorie und untereinander steht im Zentrum der Verfahren« (Strauss & Corbin, 1996, S. 117).

Wie sind die spezifischen Herausforderungen dieser Unternehmerfamilien, zu verstehen als Kontextbedingungen und Einflussfaktoren, sowie die spezifischen Strategien vergleichbar in Hinblick auf die systematischen Unterschiede der Familien und ihrer Unternehmen (z. B. Größe der Familie)? Die (Sub-)Kategorien der axialen Kodierung (im Folgenden kursiv gesetzt) werden in den einzelnen Kapiteln dieses Ergebnisteils B fallvergleichend dargestellt:

Beschreibung des Kontextes, ursächliche Bedingungen, intervenierende Bedingungen: die Entwicklungen und spezifischen Herausforderungen in Familie und Unternehmen im Verlauf der Generationen, die die Identität der Unternehmerfamilie als Unternehmerfamilie unsicher werden lassen – Abschnitt 6.1 und 6.2.

Phänomen und Kernkategorie: das Abarbeiten am eigenen Selbstverständnis als Unternehmerfamilie; Bestreben, eine gemeinsame Identität als Unternehmerfamilie aufrecht zu erhalten – Abschnitt 6.3.

Handlungsstrategien und interaktionale Strategien: Strategien und Maßnahmen, in deren Rahmen die Unternehmerfamilien eine Identität als Unternehmerfamilie entwickeln und pflegen – Kapitel 7.

Konsequenzen und Funktionen der Strategien: Die Ergebnisse und Resultate der Strategien werden in Abschnitt 7.4 zusammengefasst und interpretiert.

Anschließend werden diese Ergebnisse im Schluss dieser Arbeit in Teil C in den Zusammenhang der Forschung eingeordnet und diskutiert. Die Forschungsfrage wird aus Sicht der verschiedenen Forschungskontexte beantwortet und erörtert.

Die acht Fälle im Überblick

Die folgende Abbildung 6 zeigt die acht analysierten Fälle. Diese Übersicht soll die wesentlichen Charakteristika und ihre jeweilige Ausprägung vergleichend darstellen. Dabei werden so wenige Charakteristika wie möglich und so viele wie nötig dargestellt: Der Grund für die Beschränkung und die Verallgemeinerung der Charakteristika ist die zu wahrende Anonymität der untersuchten Unternehmerfamilien und ihrer Unternehmen. Aus Gründen der Anonymität sind auch Passagen der Zitate der Interviews verändert, verfremdet oder ganz weggelassen worden – ohne dass sie deren Aussage verändern.

Alle Unternehmen sind über 100 Jahre alt – dies hängt mit dem Kriterium zusammen, dass sich die Unternehmen seit mindestens vier Generationen im Besitz einer Familie befinden müssen. Alle ausgewählten Unternehmen sind von der Größenordnung ihres jährlichen Umsatzes her als Großunternehmen einzuordnen (ab 250 Millionen Euro Umsatz jährlich).

Familie Unternehmen	Gesellschafter	Tätigkeitsfelder des Unternehmens	Familie im Unternehmen	Befragte
Becker	< 70	fokussiert	Familie operativ und nicht operativ tätig	Frau Becker und Herr Becker
Koch	> 70	diversifiziert	Familie nur nicht operativ tätig	Herr Koch, Herr Koch-Krause und Frau Koch
Meyer	< 70	fokussiert	Familie operativ und nicht operativ tätig	Frau Meyer und Herr Meyer

(Fortsetzung)

Familie Unternehmen	Gesellschafter	Tätigkeitsfelder des Unternehmens	Familie im Unternehmen	Befragte
Müller	> 70	diversifiziert	Familie nur nicht operativ tätig	Herr Müller und Frau Müller
Schmidt	> 70	diversifiziert	operative Mitarbeit nicht grundsätzlich ausgeschlossen, Schwerpunkt nicht operativ	Frau Schmidt und Herr Schmidt
Schneider	< 70	fokussiert	Familie operativ tätig, Aufsichtsgremium fremdbesetzt	Frau Schneider und Herr Schneider
Schulze	< 70	fokussiert	Familie operativ und nicht operativ tätig	Herr Schulze und Frau Schulze
Weber	> 70	diversifiziert	operative Mitarbeit nicht grundsätzlich ausgeschlossen, Schwerpunkt nicht operativ	Herr Weber und Frau Weber

Abbildung 6: Tabelle als Übersicht über die acht Fälle und ihre wichtigsten Charakteristika (eigene Darstellung)

Im Folgenden werden die einzelnen Charakteristika und ihre Ausprägungsmerkmale erläutert:

Familie/Unternehmen: Die jeweiligen Familien und ihre Unternehmen sind mit einem gängigen deutschen Nachnamen benannt worden.

Gesellschafter: Die Gesellschafterkreise wurden in kleinere – weniger als 70 Gesellschafter – und größere – mehr als 70 Gesellschafter – eingeteilt. Das gewählte Sample der acht Fälle erlaubt somit einen Vergleich zwischen diesen beiden Gruppen.

Tätigkeitsfelder des Unternehmens: Die ausgewählten Unternehmen sind verschieden aufgestellt: Manche sind eher diversifiziert in mehreren Märkten tätig, andere sind eher fokussiert auf einen Markt. Die Branchen und weitere Charakteristika, die man zu den Unternehmen nennen könnte, müssen ebenfalls aus Anonymitätsgründen weggelassen werden.

Familie im Unternehmen: Es wird unterschieden zwischen der operativen Mitarbeit von Familienmitgliedern in der Unternehmensleitung und der nicht operativen Mitarbeit von Familienmitgliedern auf der Ebene der Aufsichtsgre-

mien. Ob Familienmitglieder noch auf weiteren Ebenen im Unternehmen mitarbeiten, wird nicht betrachtet, da dies nur in wenigen der untersuchten Unternehmen vorkommt.

Befragte: Zur einfachen Zuordnung von Familie, Unternehmen und Befragten sind die Befragten (insgesamt 16 Männer und 3 Frauen) jeweils als *Herr* und *Frau* und dem *Familien-* bzw. *Unternehmensnamen* bezeichnet worden. Alle Befragten sind für die Belange der Familie zuständig, aus der operativen Unternehmensleitung oder dem nicht operativen Aufsichtsgremium heraus. Die Befragten sind miteinander verwandt, meist Cousin oder Cousine ersten, zweiten oder dritten Grades. Sie gehören mindestens der vierten Generation ihrer Unternehmerfamilie an. Zur Anonymisierung der befragten Personen wird zudem ihre genaue Position im Familienunternehmen nicht genannt. Es ist wichtig zu beachten, dass die jeweiligen Einschätzungen über die Unternehmerfamilien, die in den zitierten Interviewpassagen zum Ausdruck kommen, die Perspektive der jeweiligen Person darstellen, die im Zusammenhang der jeweiligen Rolle in Familie und Unternehmen zu verstehen ist.

Interviewführung: Die Interviews wurden von sieben verschiedenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern geführt. Diese werden nicht voneinander unterschieden und in den Zitaten mit »I« abgekürzt (die Befragten mit »B«). Meistens wurden die Interviews von zwei Wissenschaftlern geführt. Falls eine zitierte Textstelle Fragen von zwei Personen enthält, werden diese mit I1 und I2 bezeichnet.

6 Herausforderungen dieser Unternehmerfamilien in fortgeschrittener Generation

In Kapitel 2 wurde der bisherige Forschungsstand zu den Bedrohungen einer gemeinsamen Identität von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien referiert. Es wurde darauf hingewiesen, dass in der Literatur keine genaue Bestimmung der Zerfallsprozesse in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien im Kontext von Familie, Unternehmen und Eigentum sowie deren Auswirkungen auf eine gemeinsame Identität zu finden sind.

In diesem Kapitel werden die spezifischen Herausforderungen und Problemkonstellationen der acht untersuchten mehrgenerationalen Unternehmerfamilien beschrieben, die eine gemeinsame Identität dieser Unternehmerfamilien als solche prekär werden lassen. Im ersten Abschnitt 6.1 werden die Auswirkungen von Wachstum und Wandel der Unternehmerfamilie auf das Selbstverständnis dieser dargestellt. Im zweiten Abschnitt 6.2 wird der Einfluss von Veränderungen im Unternehmen auf die Familie beleuchtet: Auch das im Verlauf der Zeit stattfindende Wachstum und der Wandel des Unternehmens wirken sich auf das Selbstverständnis der Unternehmerfamilie als solche aus. In Abschnitt 6.3 wird das Streben der acht Familien nach Selbstvergewisserung als solche dargestellt: Diese sehen zwar ihre gemeinsame Identität als Unternehmerfamilie bedroht, wollen sich jedoch auch weiterhin als solche verstehen und verstanden wissen. Zum Abschluss dieses Kapitel werden in Abschnitt 6.4 in einem kurzen Exkurs die Rahmenbedingungen der Identitätspflege anhand eines Vergleichs der wesentlichen Charakteristika der acht Unternehmerfamilien und ihrer Unternehmen dargestellt.

Mehrgenerationale Unternehmerfamilien sehen sich für ihr Stadium typischen Herausforderungen als Unternehmerfamilie und als Familienunternehmen ausgesetzt (siehe Kapitel 2). In diesem Kapitel werden die spezifischen von den acht untersuchten Unternehmerfamilien genannten Herausforderungen aufgenommen, um den jeweiligen Problemhorizont aufzumachen, der von den Unternehmerfamilien durch Strategien und Maßnahmen bearbeitet wird (siehe Kapitel 7).

6.1 Wachstum und Wandel der Familie

Im Laufe der Generationen – die hier ausgewählten Familien übertragen das Eigentum am Unternehmen seit mindestens vier Generation an alle Nachkommen – entsteht ein heterogener Gesellschafterkreis, die Komplexität der Familie nimmt kontinuierlich zu. Nicht nur die Anzahl der Familienmitglieder und damit die Größe der Familien führt zum Zerfall der Unternehmerfamilie, wie sie in den ersten Generationen bestand, sondern auch die fortgeschrittene Generationenfolge und damit die weit entfernten Verwandtschaftsgrade: Selbst wenn eine Unternehmerfamilie jenseits der vierten Generation eine eher kleine Familie ist, sind die Mitglieder untereinander entfernt verwandt. Das Wachstum und der Wandel der mehrgenerationalen Unternehmerfamilien werden aus der Sicht der befragten Familienmitglieder beschrieben:

- Die Familien breiten sich regional aus und wohnen weit entfernt vom Stammsitz des Unternehmens. Viele Familienmitglieder werden fernab des Unternehmens und der Unternehmerfamilie sozialisiert (sowohl räumlich als auch emotional) (siehe Abschnitt 6.1.1).
- In der zweiten Generation (oder einer der folgenden) können Familienstämme entstehen. Bei verschieden vielen Nachkommen in den einzelnen Familienzweigen oder -stämmen ist es zudem wahrscheinlich, dass im Verlauf der Generationen die Familienmitglieder verschieden große Anteile am Unternehmen besitzen (ggf. ist der unterschiedlich hohe Besitzanteil am Unternehmen kombiniert mit den Familienstämmen). Es kann zu konfliktärem Abgrenzen zwischen diesen Untergruppen kommen (siehe Abschnitt 6.1.2).

6.1.1 Regionale Verbreitung und Sozialisation fernab von Unternehmen und Familie

In diesem Abschnitt wird beschrieben, wie das Wachstum der Familien mit einer regionalen Verbreitung der Familien einhergeht und welche Problemstellungen daraus resultieren. Immer weniger Familienmitglieder wohnen noch am Gründungsstandort des Unternehmens, wie es in den ersten Generationen dieser Unternehmerfamilien in der Zeit der Unternehmensgründung vor über 100 Jahren und danach meist der Fall war. Meist leben die Familienmitglieder über Deutschland verteilt und der Anteil an Familienmitgliedern, die im Ausland leben, wächst. Die Familienmitglieder entfernen sich damit räumlich vom Unternehmen und den anderen Familienmitgliedern, was Folgen für ihre Beziehung untereinander, zum Unternehmen und zur Region haben kann. Verschiedene direkte Umfeldler prägen die Familienmitglieder und bilden je verschiedene Rahmenbedingungen für die Sozialisation der nächsten Generation der Unter-

nehmerfamilie. Die jungen Familienmitglieder werden unter Umständen sehr unterschiedlich geprägt – manche mehr, manche weniger im Kontext des Unternehmens und der Unternehmerfamilie. Die beschriebenen Phänomene können in der einen oder anderen Ausprägung bei allen acht untersuchten Unternehmerfamilien beobachtet werden. Die folgenden Beispiele stellen exemplarisch Facetten der regionalen Verbeitung und deren Folgen dar.

Familie Schulze: Die Familie ist auseinandergedriftet – gemeinsame Werte gehen verloren

Im Vergleich zu früher lebt heute ein Großteil der Unternehmerfamilie nicht mehr in der Kleinstadt, die der Hauptstandort des Unternehmens ist. Die Familie wächst von Generation zu Generation und entfernt sich örtlich vom Unternehmen. Frau Schulze und ihre Cousins und Cousinen sind noch gemeinsam »vor Ort« (Frau Schulze 143) aufgewachsen. Ihre Kinder und Enkel nicht mehr, die Beziehung zum Standort des Unternehmens wandelt sich:

Der größte Teil der Familie, (...) ⁴⁵ also 90 Prozent sag ich mal oder noch mehr, der Gesellschafter so, lebt ja gar nicht mehr in [Stadt, Standort des Unternehmens] ⁴⁶. Die leben (...) verstreut (...) und, da jetzt eine Identität für die Region, da, zu / zu begründen, (...) für jemand, der in Kiel oder in Frankfurt oder wo lebt (...) ist schwierig. [...] vor über 100 Jahren war das was anderes. (...) Da war mein / mein Großvater noch der Chef der Feuerwehr. (Frau Schulze 196 ff.) ⁴⁷

Früher gab es einen engen Bezug der Familie zu diesem Ort, man identifizierte sich damit. Heute hat der Standort des Unternehmens nicht mehr »diese hohe Bedeutung« – was Frau Schulze bedauert. Dadurch dass die Familie weit weg vom Unternehmen und seinem Standort wohnt, ist auch die Beziehung zwischen dem Ort, dem Unternehmen und der Familie loser geworden. War es früher selbstverständlich, dass die Familie Ehrenämter und andere Positionen innerhalb der Stadt bekleidet, ist dies heute aufgrund des Wohnorts fernab des Unternehmens undenkbar. So sehen sich laut der Befragten die Familienmitglieder heute häufig nur noch einmal im Jahr zur Gesellschafterversammlung. Frau Schulze treibt

45 Ein Punkt in einer runden Klammer markiert eine Sprechpause von einer Sekunde, zwei Punkte zwei Sekunden usw.

46 Zur Anonymisierung der untersuchten Unternehmen und Familien werden in eckigen Klammern allgemeine Bezeichnungen wie »Stadt, Standort des Unternehmens« statt des tatsächlichen Namens der Stadt verwendet. Solche Anonymisierungen folgen auch in den weiteren Zitaten. Teilweise wird auch ein Personen-, Städte- oder Unternehmensname erfunden, wie die bereits eingeführten Namen der acht untersuchten Unternehmerfamilien bzw. Unternehmen. Allgemein stehen in den Zitaten in eckigen Klammern Hinweise der Autorin dieser Arbeit Leonie Fittko, die dem besseren Verständnis der Zitate dienen sollen. Drei Punkte in eckigen Klammern bedeuten, dass ein Teil des Zitats hier ausgelassen wurde.

47 Die jeweils zitierte Stelle aus den Interviews wird mit einer Abschnittnummerierung angegeben, diese stammt aus MAXQDA. In dieses Programm wurden alle Interviews überführt.

diese Entwicklung um, sie thematisiert sie immer wieder. Sie sieht in diesem »Bruch« zwischen der Vergangenheit und Gegenwart der Unternehmerfamilie gleichzeitig den Anlass zum Handeln:

Dann ist die Frage der Identifizierung vielleicht noch nicht restlos beantwortet, (..) aber irgendwo laufen wir natürlich, diesem Phänomen hinterher, (..) insofern müssen wir auch was tun, (..) denn die Familie breitet sich weiter aus, (..) geografisch, die Verbindung zu, (..) zu St / zu der Stadt [Name der Stadt], zu der Region, mit der Region, (..) was so Ehrenämter und so was angeht, das ist ja alles nicht mehr, (..) ne. (..) Und, wenn man sich nur noch einmal im Jahr sieht. (Frau Schulze 251)

Was Frau Schulze genau beklagt, wenn sie von der geografischen Ausbreitung der Familie und deren Folgen redet, zeigt das folgende Zitat. Der Interviewer stellt die Frage, was die Familie heute jenseits der Ausschüttungen zusammenhält:

Ich befürchte, (..) dass das, (..) dass / dass ich diese Frage überhaupt nicht, (..) beantworten kann, also mit nein ganz einfach. Das zeigt ja gerade die Notwendigkeit, (..) welche Werte gibt es denn noch (..) und (..) sind die vermittelbar? (..) Werden die adaptiert? (..) Finden die das auch so? (..) Die Familie ist auseinandergedriftet, (..) ich sag mal, (..) meine Generation, die hat (..) sicherlich noch gemeinsame Werte gehabt, (..) weil wir in einem Ort groß geworden sind und ich bin den Onkels und den Cousinen über / über den Weg gelaufen, ne. (..) Eine Generation später, also (..) bei meinen Kindern (..) ist das schon nicht mehr der Fall. (Frau Schulze 262)

Frau Schulze antwortet, sie könne diese Frage nicht beantworten, versucht es aber dennoch. Mit der geografischen Verbreitung der Familie geht ihrer Einschätzung nach auch ein Auseinanderdriften der Familie im Sinne ihrer Einstellung einher: Die gemeinsamen Werte gehen verloren. Frau Schulze fragt sich, welche Werte denn noch in der Familie existieren und wie man diese der nächsten Generation heute vermitteln kann.

Familie Schmidt: »Allmählich franst der Rand aus«

Im Vergleich zur Familie Schulze sind die beschriebenen Entwicklungen in der Familie Schmidt schon weiter fortgeschritten: Sie ist im Verlauf der Generationen internationaler geworden, unter anderem durch Heirat:

I: Und seit wann ist das so, dass eben die Familie zunehmend nicht mehr in [Stadt, Unternehmensstandort] wohnt?

B: Seit dem Zweiten Weltkrieg.

I: Seit dem Zweiten Weltkrieg?

B: Das hat schon nach dem ersten Weltkrieg angefangen, aber (..) seit dem Zweiten Weltkrieg ist das sehr ausgeprägt. (..) Wir heiraten auch Partner aus allen Ländern, das ist natürlich/ (..) viele haben (..) englischsprachige Partner, weiß Gott was alles, also das ist nicht mehr so (..) heimatgebunden (..) hier. (lacht auf) (Frau Schmidt 119–222)

Die regionale Ausbreitung der Familie seit dem Zweiten Weltkrieg hat Folgen. Die Unternehmerfamilie mit über 70 Gesellschaftern lebt über Deutschland und die Welt verstreut, die wenigsten leben am Haupt- und Gründungsstandort des Unternehmens:

I: Und Sie sagten gerade, dass diese vielen Bemühungen um die Gesellschafter auch Früchte tragen. Woher kommt diese/ ja, Einsicht, dass man diese Bemühungen, ja, dass man diesen Aufwand betreibt. Wie hat sich das so entwickelt?

B: Na ja, also die Gesellschafter wohnen nun schon lang nicht mehr in [Stadt Unternehmensstandort], und auch nicht mehr alle in Deutschland, und allmählich franst der Rand aus und Sie (.) erreichen die nicht mehr, wenn Sie nichts täten, würden die sich nicht mehr kennen. Also sie (.) würden die schon mal auch nicht mehr erkennen. Und deswegen müssen wir die irgendwie einfangen. (Frau Schmidt 103f.)

Mit der Formulierung »allmählich franst der Rand aus« beschreibt Frau Schmidt die Entwicklung, dass durch die regionale Verbreitung der Familie eine Peripherie entsteht, an der Familienmitglieder für die Unternehmerfamilie verloren gehen können. Ohne entsprechende Aktivitäten würden die Gesellschafter und Familienmitglieder sich untereinander nicht mehr alle kennen. Dieser Umstand wird – wie in den anderen in diesem Unterkapitel beschriebenen Familien – als Anlass zum Handeln gesehen.

Familie Weber: »Schwarze Flecken auf der Gesellschafterlandkarte«

Auch die Familie Weber lebt nicht nur in Deutschland, ungefähr ein Viertel der Familie lebt über die ganze Welt verstreut. Es besteht noch eine zusätzliche Problematik in Bezug auf diese im Ausland lebenden Gesellschafter: Sie leben räumlich gesehen weit weg vom Unternehmen und der Familie, und in manchen Ländern macht die im Ausland gültige Besteuerung den Gesellschafterstatus finanziell sehr unattraktiv. Dem gegenüber steht die emotionale Bindung dieser Gesellschafter an das Unternehmen und die Familie, die bisher die unattraktive finanzielle Lage dieser Gesellschafter kompensiert, so Frau Weber.

Wir haben sicherlich nach wie vor das Problem, (.) was wir auch bei der neuen Struktur nicht lösen, dass es für unsere amerikanischen Gesellschafter steuerlich eine sehr ungünstige Situation ist, wo man sich schon fragen muss, wie lange die das mitmachen. Aber wir finden dafür keine Lösung, ohne dann wiederum doch immer noch die Mehrheit der Kapitaleigner im deutschen Raum massiv steuerlich zu benachteiligen, das ist leider so. Da hat man ja jetzt sehr viele Anstrengungen gemacht, alle die letzten Jahre, und immer wieder geguckt, was wäre wenn, was wäre wenn, aber es gibt keine Lösung leider. Da wird es sehr darauf ankommen, wie eng diese emotionale Bindung noch ist, (..) oder ob die eines Tages sagen: »Also, wenn das wirklich ein Nullsummengeschäft ist, aeh, tut es mir leid, dann verkaufe ich.« Das muss man sehr genau beobachten. (Frau Weber 133)

Frau Weber benennt ein weiteres noch nicht gelöstes Problem der wachsenden Familie. Es gebe »schwarze Flecken auf der Gesellschafterlandkarte« (Frau Weber 131), Familienmitglieder, die nicht an Veranstaltungen wie der Gesellschafterversammlung teilnehmen und die Frau Weber und die anderen Mitglieder des Aufsichtsgremiums nicht kennen. Frau Weber fragt sich, wie man hier vorgehen solle, ob man diese Familienmitglieder z. B. einmal persönlich besuchen sollte:

Äh, (..) es gibt sicherlich ein Thema (..) was uns beschäftigen wird, wie weit es uns gelingt, bei der immer größer werdenden Anzahl der Gesellschafter nicht doch einzelne Gruppen völlig zu verlieren. Es gibt schon solche schwarzen Flecken auf der Gesellschafterlandkarte, also sprich, Kleinfamilien, wo keiner der Ausschussmitglieder wirklich genau weiß, wie die aussehen, was sie tun. Die haben also wirklich eher nur mehr noch eine Nummer und eine Adresse, aber ich könnte Ihnen über manche wirklich nichts erzählen, und da muss man sich, denke ich, irgendwann mit beschäftigen: Wie verhält man sich da? Sollte man da noch aktiver (..) persönlich Kontakt aufnehmen (..) in dem Sinne, dass man wirklich mal direkt dort aufkreuzt und sagt: »Ich möchte einfach euch mal kennenlernen und mal wissen, warum kommt ihr eigentlich nie?« (Frau Weber 131)

Denn grundsätzlich ist das Ziel, dass alle dabeibleiben sollen, dieser Meinung ist auch Herr Weber: »Da muss man schauen, dass man möglichst immer alle dabei behält und, und (..) nicht, nicht Einzelne verliert« (Herr Weber 199).

Familie Müller: Die nächste Generation – »kein generationsübergreifendes Denken« und »nicht die geringste Ahnung, um was es hier geht«

Mit der räumlichen Entfernung der einzelnen Kleinfamilien vom Unternehmen und den anderen Familienmitgliedern wird eine Prägung der jungen Familienmitglieder im Sinne des Unternehmens und der Unternehmerfamilie unwahrscheinlicher. Die jungen Familienmitglieder werden in ihren jeweiligen Umfeldern sozialisiert. Das folgende Beispiel der Familie Müller illustriert diese Entwicklung. Frau Müller fragt sich, wie man der nächsten Generation generationsübergreifendes Denken vermitteln kann, wenn es die jeweiligen Eltern der (zukünftigen) Gesellschafter nicht tun: »Aber wie man dann (..) der nächsten Generation (..) das generationsübergreifende Denken (unklar) nahebringt, das ist die große Frage, wenn es die Eltern nicht machen« (Frau Müller 131). Manche jungen Familienmitglieder wissen beim Besuch ihrer ersten Veranstaltung im Kreis der Unternehmerfamilie buchstäblich nicht, um was es in der Unternehmerfamilie geht, und was es bedeutet, ein Teil von ihr zu sein. Diese Beobachtung bestärkt die verantwortlichen Familienmitglieder darin, dass hier gehandelt werden muss.

Und wir haben uns letztes Jahr eingestehen müssen, (..) dass da einige Cousinen und Vettern, die zum ersten Mal aufschlugen [mit ca. 18 Jahren], wirklich mit Entsetzen da ankamen. Die hatten nicht die geringste Ahnung, um was es hier geht. Da haben wir

gesagt: Da müssen wir was machen. (.) Also, offensichtlich i(.)n der Großfamilie mit immer mehr Verästelungen [...], die bekommen nicht mehr mit, (.) was es heißt, zur Familie zu gehören. (.) Und da müssen wir ansetzen jetzt. (Frau Müller 55)

In diesem Zitat wird deutlich, dass das Wachstum der Großfamilie Müller und die zunehmend entfernten Verwandtschaftsgrade als Ursache gesehen werden für eine nicht mehr stattfindende Prägung im Sinne der Unternehmerfamilie. Dieser Distanz und Entfremdung der jüngeren Generation will man in der Familie Müller mit entsprechenden Maßnahmen im Rahmen des Familienmanagements entgegenwirken.

Familie Schneider: »Nahe dran und trotzdem weit weg«

Abschließend zeigt das Beispiel der Familie Schneider, dass räumliche Nähe nicht zwangsläufig zu einem Bezug zum Unternehmen führt. Herr Schneider beschreibt seine Kindheit im Elternhaus gegenüber des Firmensitzes, in der trotz der räumlichen Nähe das Unternehmen keine große Rolle spielte:

Es war ja ohnehin immer diese Regel, die Firma ist irgendwie außen vor zu Hause. Also in der Familie spielte die Firma keine Rolle. Und mein Vater hat deswegen auch über das Unternehmen wenig erzählt, eigentlich erst später, als wir dann schon älter, größer, sonst wie waren. Meine Mutter war ja nun auch nicht einbezogen in Firmenthemen. Also eigentlich war Firma tendenziell eher außen vor. Und das, obwohl ich ja auch auf der anderen Straßenseite groß geworden bin. Also ich war natürlich nahe dran und trotzdem weit weg wahrscheinlich. (Herr Schneider 5f.)

Diese Distanz der Familie zum Unternehmen setzt sich in der nächsten Generation fort. Herr Schneider macht sich Gedanken darüber, dass auch die Kinder seiner Geschwister fernab des Unternehmens aufwachsen; er ist sich sicher, dass dies nicht so bleiben kann. Herr Schneider macht hierfür auch den mangelnden Einbezug der Ehepartner von Gesellschaftern verantwortlich. Das Unternehmen ist schlicht kein Thema in den Kleinfamilien.

Da, da ist ja so ein bisschen meine Sorge, dass in den über die anderen, meine Geschwister leben alle anderswo. Dadurch, dass die Partner nie eingebunden waren, haben sich auch die, meine Geschwister nicht wirklich mit dem Unternehmen beschäftigt. Also sind deren Kinder völlig fern des Unternehmens groß geworden. [...] Wie schaffen wir es für die Zukunft, dass wir zu, zu einem anderen und neuen Umgang miteinander kommen. Also ich glaube, das kann man nicht einfach nur fortschreiben. (Herr Schneider 149f.)

6.1.2 Familienstämme und verschieden hoher Anteilsbesitz

Eine weitere Trennlinie – neben einem Wohnort fernab von Familie und Unternehmen und einer entsprechenden Sozialisation – kann die Zugehörigkeit zu einem Familienstamm sein. Die Bildung von Stämmen liegt in diesen Unternehmerfamilien meist im Übergang von der ersten auf die zweite Generation begründet: Der Gründer hatte z. B. vier Kinder, vermacht diesen seine Anteile am Unternehmen und innerhalb dieser Stämme werden die Anteile von Generation zu Generation weitergegeben. Der Bezug zu den Stammvätern oder -müttern (z. B. Stamm Albert, Stamm Bertold, Stamm Cornelia und Stamm Rudolph) kann im Verlauf der Generationen erhalten bleiben oder er nimmt an Bedeutung ab und verschwindet. Bleibt er jedoch erhalten, bilden die Stammesgrenzen Trennlinien innerhalb der Unternehmerfamilie. Diese können sich, wie die folgenden Beispiele zeigen, untereinander konfliktär abgrenzen (Familien Becker und Schulze) – mit möglichen negativen Auswirkungen auf Familie und Unternehmen – oder nicht. Insofern diese Stämme als Bezugsgruppe innerhalb der Unternehmerfamilie wichtiger sind als die Unternehmerfamilie als ganze, wird die gemeinsame Identität als Unternehmerfamilie bedroht – als Gegenbeispiel wird der Fall der Familie Koch erläutert.

Durch die jeweilige Genealogie der Familie, vor allem durch die jeweilige Anzahl an Nachkommen eines Familienmitglieds, können neben Familienstämmen auch Gruppen mit verschieden hohem Anteilsbesitz am Unternehmen entstehen; die Phänomene können aneinandergesetzt sein, müssen es jedoch nicht. Es kann zu konfliktärem Abgrenzen zwischen Gesellschaftern mit hohem Anteilsbesitz und solchen mit niedrigem kommen. Zudem besteht bei Gesellschaftern mit sehr geringem Anteilsbesitz die Gefahr, dass dieser so weit an Bedeutung verliert, dass ein Verkauf der Anteile droht, wie Beispiele aus den Familien Becker und Müller veranschaulichen.

Familie Koch: Keine konfliktäre Abgrenzung zwischen den Stämmen

In der Familie Koch sind die Familienstämme – im Vergleich zur Familie Becker, die anschließend dargestellt wird – nicht konfliktär besetzt:

Es hat mich vier Sitzungen gebraucht, ich sage das jetzt ganz selbstkritisch, um zu verstehen, (.) was diejenigen, die den Punkt auf den Tisch bringen, meinen. Mehr ich / (.) man lebt ja in seiner eigenen Welt, ist wie der Farbenblinde, dem man Rot erklärt, das (.) das ist ja nichts, das ist ein Unvermögen, der kommt gar nicht dahinter aus seinem Selbstbewusstsein. (.) Stämme (.) sind in vielerlei Hinsicht ein Synonym von einem konfliktären Abgrenzen. (.) Das ist mir, das ist uns allen so fremd, dass ich auf die Idee, dass man das so auffassen könnte, wirklich zwei, drei Sitzungen gebraucht habe, bis ich verstanden habe, ach das / das / das verbirgt sich hinter dem netten Wort. (Herr Koch-Krause 94)

In diesem Zitat wird deutlich, dass Herr Koch-Krause zunächst im Gespräch mit anderen Unternehmerfamilien, bei denen sich Stämme voneinander abgrenzen und im Konflikt stehen, verwundert war, dass man die Unterteilung einer Unternehmerfamilie in Stämme kritisch sehen kann. In der Familie Koch stehen die Stämme nicht im Gegensatz zur gesamten Familie, wie auch Herr Koch erläutert.

Oh, ich glaube, das ist einfach gewachsen, also ich könnte jetzt gar nicht sagen, da gab es einen Initialevent, dass man sagt, wir sind zwar Stämme, aber trotzdem eine große Familie. Ich nehme das so wahr, dass, also wir in der fünften Generation, glaube ich, ist es sehr einheitlich, dass man da eine Großfamilie ist, die Oberen, glaube ich, sind vielleicht mehr in ihren Stämmen groß geworden. (Herr Koch 90)

Dieser Einklang zwischen der Unternehmerfamilie als Ganzes und den einzelnen Stämmen gilt laut Herrn Koch weniger für die ältere Generation. Wie die Familienstämme insgesamt in der Familie Koch genutzt werden, wird in Abschnitt 7.3.3.1 dargestellt.

Familie Becker: Tradition des Streits zwischen den Stämmen

Die Familie Becker ist nach dem Stammesprinzip organisiert. Angehörige von zweien der ursprünglichen sechs Familienstämme halten Anteile am Unternehmen. Die Stämme sind mit Rechten ausgestattet; sie beeinflussen die Auswahl der Familienmitglieder in den verschiedenen operativen und nicht operativen Gremien. Dieses Stammesprinzip führt zu einem Stammesdenken, das sich laut den Befragten jedoch im Vergleich zu früher abgeschwächt hat (Herr Becker 54–63).

Mein Vater hat immer gesagt: »Ach, lassen wir diese Stammesgeschichten weg.« Das wirkt aber bis heute nach. Das ist völlig klar, dass de/ dieses Stammesdenken immer noch im Hinterkopf schwelt. Eine Rolle spielt. Deswegen habe ich gesagt »Stammesvertreter«, denn das war/ letztendlich war es aufgeteilt im Aufsichtsrat oder Beirat, zwei Drittel – ein Drittel. Also zwei (.), der eine Stamm zwei Drittel. Ein/ Ein Drittel dann der andere Stamm. Und wenn man dann sechs war, sind das vier und zwei. So ist letztendlich die Aufsichtsratsbesetzung auch gewesen. Ganz klassisch nach/ nach Stämmen, obwohl es die formal nicht mehr gab. Aber informell gab es die natürlich, und wenn da einer ausgeschieden ist, dann kam der andere aus dem Stamm natürlich auch wieder dazu. (Frau Becker 406f.)

Das Beispiel der Familie Becker zeigt, dass die Befragten das heutige Verhältnis der Familienmitglieder verschiedener Familienstämme als historisch bedingt ansehen: Streit unter den Familienmitgliedern hat in dieser Familie von jeher Tradition; der Streit zwischen den Stämmen gehört zum Selbstverständnis und zur Identität, er wird jede Generation wieder an die nachfolgende weitergegeben. Es ist in dieser Familie überliefert, dass sich die Söhne des Gründers gestritten haben. Der Älteste hatte das Sagen und Streit mit den anderen Brüdern (vor allem

dem jüngsten), es haben jedoch alle Brüder gleiche Anteile geerbt. Im Verlauf des Streits um die Nachfolge sind der Jüngste und der Zweitälteste ausgeschieden. Dieser Streit ist in einer Chronik überliefert: »Also hier steht ›Kampf der Brüder beginnt‹« (Frau Becker 158). Frau Becker berichtet auf die Frage nach typischen Diskussionen innerhalb der Familie davon, dass in ihrer Familie von jeher und bis heute keine gute Diskussionskultur herrsche:

//Na, wir haben// Es ist schwierig. Wir haben keine/ keine besonders gute Ku/ Diskussionskultur [...] So/ Solche Geschich/ [Verweis auf eine gerade erzählte Anekdote] Da fehlt/ Da fehlt ein bisschen Diskussionskultur. Weil es früher alles unter den Teppich gekehrt worden ist. Ja? Weil die/ die/ die ersten Söhne haben sich wohl o/ offen gezoft. Aber das war dann nicht mehr ü/ Das wird dann unter den Teppich gekehrt. (Frau Becker 691)

Im Abschnitt 7.3.3.2 wird gezeigt, wie die Familien Becker und Schulze mit den eher konfliktär besetzten Familienstämmen umgehen.

Familie Becker: Konflikte zwischen Gruppen mit verschieden hohem Anteilsbesitz

Die Verteilung der Anteile innerhalb des Gesellschafterkreises der Familie Becker ist heterogen: Es gibt wenige Familienmitglieder mit größeren und viele mit kleinen Anteilspaketen. Diese Verteilung ist größtenteils an die Stämme gekoppelt: Ein Stamm hält mehr Anteile und umfasst weniger Familienmitglieder, der andere Stamm hält weniger Anteile und umfasst mehr Familienmitglieder.

Für Frau Becker stellt diese ungleiche Verteilung des Anteilsbesitzes ein Problem dar: Bei den vielen Gesellschaftern mit kleinen Anteilspaketen hat bei der Größe des Unternehmens der Besitz eher einen ideellen als materiellen Wert, findet sie. Aus Sicht der Befragten gestaltet es sich leichter bei einem entsprechenden materiellen Wert eines Anteils. Sie spekuliert, dass die Bindung dann automatisch größer sei (Frau Becker 747–751).

Herr Becker fügt diesem Spannungsfeld aus Familienmitgliedern mit hohem und solcher mit niedrigem Anteilsbesitz eine weitere Facette hinzu: In der Familie gebe es zwei Denkrichtungen. Die einen seien der Meinung, man solle nur Personen mit großen Anteilspaketen zulassen. Die anderen argumentieren, dass auch Personen mit kleinen Anteilspaketen mit ihren Qualifikationen für das Unternehmen von Bedeutung sein könnten, finanziell seien sie unwichtig (Herr Becker 68). In dieser Unternehmerfamilie verstärkt der verschieden hohe Anteilsbesitz zwischen den Familienstämmen die verschiedenen Selbstverständnisse und Tendenzen der konfliktären Abgrenzung zwischen den Stämmen. Bei Gesellschaftern mit sehr geringem Anteilsbesitz am Unternehmen besteht zudem noch die Problematik, dass dieser Anteilsbesitz und der damit verbundene Gesellschafterstatus für den Einzelnen irrelevant werden kann: Herr Becker beschreibt eine große Gruppe an Gesellschafter als »weit weg« (76).

Familie Müller: Zersplitterung der Anteile – der Bezug geht verloren

In der Familie Müller sind die Anteile am Unternehmen – wie in der Familie Becker – verschieden verteilt. Es besitzen wenige Familienmitglieder große Anteilspakete, viele besitzen kleine Pakete. Direkt thematisiert werden diese Unterschiede innerhalb der Unternehmerfamilie laut Frau Müller nicht.

I: Also Ihr Anteil am Unternehmen Müller, sind das Vermögensanteile, ist das eine Vermögensbeteiligung oder eine unternehmerische Beteiligung?

B: Also unternehmerisch ist es sicherlich nicht. Weil, (.) das können Sie überhaupt nicht gestalten. Ja. (.) Aber ich glaube man muss da differenzieren auch, (.) zwischen den (.) auch wenn wir darüber nicht sprechen in der Familie. (.) Aber wir haben (..) eine relativ überschaubare Gruppe, (.) obwohl mit größeren Paketen. (.) Und dann haben wir (.) eine große Gruppe von kleinteiligen Beteiligungen. (Frau Müller 46f.)

Die Problemstellung in dieser Familie bestehe darin, dass in der Gruppe der »kleinteiligen Beteiligungen« der Bezug zum Unternehmen und zur Unternehmerfamilie verloren zu gehen droht, fürchtet Frau Müller. Hier muss ihrer Meinung nach das Familienmanagement handeln, um den Bezug der Familienmitglieder am Rande der Unternehmerfamilie wieder herzustellen.

Aber wir merken einfach, dass aufgrund der Zergliederung (.) und Zersplitterung der Anteile (.) auch die ältere Generation nicht überall noch den starken Bezug hat, (.) zum Unternehmen, zur Großfamilie, (.) und damit müssen wir neue Instrumente schaffen, (.) um diesen Bezug herzustellen. (Frau Müller 131)

6.2 Wachstum und Wandel des Unternehmens

Die untersuchten Unternehmen sind im Verlauf der Generationen gewachsen und haben sich immer wieder an neue Gegebenheiten angepasst. Während das Unternehmen Anpassung zum langfristigen Überleben braucht, ist die Familie auf Kontinuität angewiesen. Veränderungen im Unternehmen können auch das Verhältnis zwischen der Familie und dem Unternehmen sowie die Identität der Familie als Unternehmerfamilie beeinflussen. Bei den untersuchten acht Familien und ihren Unternehmen sind es vor allem Veränderungen in den folgenden Bereichen: Erstens stellt sich angesichts von Wachstum und Wandel im Unternehmen und seinen Tätigkeitsfeldern die Familie die Frage, was ihr Unternehmen (noch) für ein Unternehmen ist, was es ausmacht. Diese Frage kommt bei den untersuchten Fällen vor allem zum Tragen, wenn ein traditionsreiches Geschäftsfeld aus wirtschaftlichen Gründen veräußert werden muss, zum Beispiel das Gründungsgeschäft (Abschnitt 6.2.1). Zweitens verändert sich das Verhältnis der Familie zum Unternehmen im Sinne der Einbindung der Familie im Unternehmen. Mit Wachstum und zunehmender Professionalisierung des Unter-

nehmens werden höhere Anforderungen an die Familienmitglieder in der operativen und nicht operativen Führung gestellt. So wird die operative Mitarbeit von Familienmitgliedern in der Führung der untersuchten Unternehmen unwahrscheinlicher (Abschnitt 6.2.2). Das Ergebnis dieser und weiterer hier nicht betrachteter Veränderungen sind u. a. eine wachsende Distanz zwischen Familie und Unternehmen und das Infragestellen bisheriger Gewissheiten über das Familienunternehmen und die Unternehmerfamilie.

6.2.1 Ausrichtung des Unternehmens

Wie die folgenden Beispiele der Familien Müller und Weber verdeutlichen, haben Gesellschafter meist einen besonders starken Bezug zum Gründungsgeschäft oder zu traditionsreichen Geschäftsbereichen ihres Unternehmens. Mit traditionsreichen Geschäftsbereichen sind solche gemeint, die über einen längeren Zeitraum Bestandteil des Unternehmens sind, z. B. mehrere Jahrzehnte, und zu denen die Familie eine Beziehung aufgebaut hat, die ihr wichtig sind. Wird ein Gründungsgeschäft oder ein traditionsreicher Geschäftsbereich veräußert, fehlt ein wichtiger Bezugspunkt für die Familie. Die Familien stellen sich die Frage, was sie im Vergleich zur eigenen Vergangenheit, also im Vergleich zu ihrem traditionellen Selbstverständnis als Unternehmerfamilie, als Unternehmerfamilie auszeichnet.

Familie Müller: Ein Stück Tradition ist verloren gegangen

Eine tiefgreifende Erfahrung im Verlauf der Geschichte des Unternehmens und der Familie Müller war der Verkauf eines traditionsreichen Geschäftsfeldes: Mit dem Verkauf der Spedition, dem letzten Unternehmensbereich mit dem Namen der Familie und des Unternehmens, ist ein »Stück Tradition verloren gegangen« (Frau Müller 71). Die Spedition war laut den Befragten extrem identitätsstiftend für die Familie, man sah die Fahrzeuge mit dem Namen der Familie und des Unternehmens auf den Straßen fahren. In diesem Beispiel geht es nicht nur um das Geschäftsfeld an sich, sondern auch um die Symbolkraft des gemeinsamen Namens von Familie und Unternehmen.

Wir haben ja eine Zeit lang eine Spedition gehabt. Also da sind die LKWs durch ganz Deutschland gefahren. Und die Familienmitglieder haben sich gefreut, die Müller-LKWs auf den Straßen und Autobahnen zu sehen (.) Und jetzt kamen wir daher und sagten: Das macht für uns keinen Sinn mehr. Das geben wir ab. Da gab es Diskussionen wie »Wie könnt ihr denn nur. Das haben wir doch seit 50 Jahren gemacht«. (Herr Müller 93)

Herr Müller schildert in diesem Zitat, dass die Familienmitglieder zur Spedition ein besonderes, ein emotionales Verhältnis hatten: Die Fahrzeuge mit dem Namen der Familie und des Unternehmens waren für alle und in ganz Deutschland sichtbar, es bereite den Familienmitgliedern Freude, sie immer wieder in ihrem Alltag zu sehen. Der Verkauf der Spedition aus wirtschaftlichen Gründen stieß in der Familie auf Unverständnis. Herr Müller beschreibt, dass die Familie mit Verweis auf die Tradition des Geschäftsbereichs mit dieser Entscheidung nicht einverstanden war.

Familie Weber: Der Verkauf hat einen Nerv getroffen

Ähnliches hat sich auch in der Familie Weber abgespielt. Frau Weber beschreibt die Aufgabe des Gründungsgeschäfts, die für die Familie schwer zu verkraften war.

I: Meinen Sie, das ist so ein Identitätsanker? Und was wären vielleicht dann, wenn, noch andere so wichtige Punkte?

B: [...] Aeh, (.) wir hatten ja schon Stresstests, die wir ganz gut gemeistert haben, aus meiner Sicht. Das war damals sicherlich die Stilllegung [des Geschäftsbereichs], (.) der aber ja nicht von 100 Prozent auf null ging. Das war ja ein schleichender Prozess, so dass man darauf emotional auch vorbereitet wurde, weil man jedes Jahr gehört hat in der Versammlung, wie schlecht es dem [Geschäftsbereich] geht, und dass da keine Zukunft/also, das wurde ja wirklich gepredigt und lange, lange vorbereitet. Trotzdem war das für viele (.) ganz schwierig, dass eben dieser Ursprung des Unternehmens, [Produkt des Geschäftsbereichs], nicht mehr Bestandteil sein sollte. Es war nicht so, dass wirklich hinterfragt wurde, ob man das tun soll, sondern man merkte einfach, dass das den Nerv traf. Also, insofern war es keine Krise, weil allen klar war, dass aus unternehmerischer Sicht es keine Alternative gab, aber es war so ein (..) Nerv, der da getroffen wurde. (Frau Weber 50f.)

Das Gründungsgeschäft des Unternehmens Weber musste aus wirtschaftlichen Gründen aufgegeben werden. Hierauf wurde die Familie viele Jahre vorbereitet, wie es Frau Weber beschreibt. Dieses Beispiel zeigt die emotionale Verbundenheit einer Unternehmerfamilie insbesondere mit den Produkten des Gründungsgeschäftsbereichs ihres Unternehmens. Das Gründungsgeschäft stand nicht nur für das Unternehmen, machte es aus, es stand auch für die Familie. Frau Weber beschreibt, dass die Familie rational verstand, warum dieser Schritt aus unternehmerischen Gründen richtig und wichtig war. Sie beschreibt auch, wie dieser Schritt dennoch einen Nerv traf, die Familie berührte und in ihrem Selbstverständnis als Unternehmerfamilie erschütterte.

6.2.2 Rolle der Familie im Unternehmen

Die Rolle der Familie wandelt sich im Verlauf der Generationen und steht vor immer neuen Herausforderungen durch veränderte Gegebenheiten im wirtschaftlichen Umfeld: In diesen Unternehmen war es in den ersten Generationen nicht hinterfragte Praxis, dass Familienmitglieder das Unternehmen führen und in ihm mitarbeiten. Im Verlauf der Entwicklung dieser über 100 Jahre alten Unternehmen hat sich die Einstellung zur Frage der Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen zum Teil gewandelt. Tendenziell können und wollen die meisten Familienmitglieder und Gesellschafter – auch im Zusammenhang mit gestiegenen Anforderungen, räumlicher Distanz zum Unternehmen und anderen Gründen – nicht im Unternehmen arbeiten oder einen Sitz im Aufsichtsgremium bekleiden. Die Familienmitglieder können sich infolgedessen zunehmend vom Unternehmen entfernen und entfremden.

Familie Müller: Der Ausschluss der Familie aus der Führung des Unternehmens – Konfliktpotenzial wird eliminiert

Herr Müller erläutert, warum die Mitarbeit der Familie im Unternehmen nicht mehr gestattet ist – bis auf Praktika für jüngere Familienmitglieder.

Ja. (..) Der (..) eigentliche Grund dahinter ist, dass wir gesagt haben, wir wollen jedes Konfliktpotenzial, was sich aus der Vermischung Familie – operative Aufgabe ergeben könnte, eliminieren. Wir wollen (.) auf jeden Fall eliminieren, dass Entscheidungen getroffen werden, die nicht nach Qualifikation, sondern nach Verwandtschaftsstatus gehen. (..) Sie können sich (..) sicherlich eine Reihe von Konflikten vorstellen, die sich eben daraus ergeben, dass Familie und Unternehmensführung identisch sind. (.) [...] Wir sagen, da ist ein (..) potenzieller Konflikt, der einfach da eingebaut ist. (.) Um diesen von vornherein zu vermeiden, machen wir das so. Das hat natürlich auch Nachteile, dass muss man auch mal sagen. Überlegen Sie mal, wie schön, wenn sie ein Familienmitglied haben, der sogar Namensträger ist, der auch auf der operativen Seite Identifikation darstellt. Also, dieser Gedanke hat zwei Seiten. Wir bewerten das Eliminieren von einem Konflikt höher, als (.) manche anderen Dinge. (Herr Müller 110)

Die Gefahr, dass Konflikte entstehen, wiegt für Herrn Müller schwerer als der Nutzen; er nennt hier die identitätsstiftende Funktion von Familienmitgliedern an der Spitze des Unternehmens. Der Befragte verweist auf die positiven Auswirkungen eines Familienmitglieds in der operativen Führung des Unternehmens und hebt als besonders identitätsstiftend hervor, welche geradezu symbolhafte Wirkung eine solche Person hat, wenn sie den Namen der Familie und des Unternehmens als Nachnamen trägt. Da in der Familie Müller die Beteiligung der Familie an der operativen Führung des Unternehmens jedoch ausgeschlossen ist, stellt sich die Frage, wie mit dem Wegfall dieser identitätsstiftenden Bezugspersonen aus der Familie umgegangen wird.

Familie Weber: Die Mitarbeit der Familie im Unternehmen als Stressfaktor

In dieser Familie ist die Mitarbeit von Familienmitgliedern auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens gestattet – man entscheidet im Rahmen bestimmter Regeln von Fall zu Fall, ob ein Familienmitglied im Unternehmen mitarbeiten soll. Auch Herr Weber berichtet von Konflikten und Diskussionen rund um dieses Thema.

Dann, (...) 'n anderes sensibles Thema ist natürlich, wie überall, die Familie im Unternehmen. (...) Wer darf? Welchen Weg geht er? Welche Förderung empfängt er? Welche Förderung kriegt er nicht? (...) Des, des ist immer, immer ein bisschen delikat. (...) Wir haben relativ bewährte, (...) seit vielen Jahren angewandte Regeln über die Beschäftigung von Familienmitgliedern im Unternehmen. [...] Aber, es ist trotzdem immer wieder eine viel diskutierte Frage. Wer ist in der Firma? Wer macht in der Firma Karriere? Und (...) ja, das ist ein, ein sensibles Thema. (Herr Weber 190)

Frau Weber betont, dass für ihre Familie die Vorteile von Familienmitgliedern im Unternehmen überwiegen, weshalb man an der Praxis der Mitarbeit der Familie im Unternehmen vorerst festhält – trotz der ihr innewohnenden Herausforderungen.

Äh, ein anderer Stressfaktor ist sicherlich immer wieder die Frage »Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen«. Da gibt es sehr unterschiedliche Sichtweisen. [...] Wir haben da ja so ein bisschen so einen weichen Weg, der alles erlaubt und zwar gibt es dafür Richtlinien. Die sind auch vernünftig, so vernünftig wie man sie, glaube ich, machen kann, aber letzten Endes ist die Frage: Funktioniert eine Gleichbehandlung überhaupt? Kann sie überhaupt funktionieren? Und welchen Preis bin ich bereit, dafür zu zahlen? Und da muss man eben leider auch die, äh, die Vorgänger vor Augen haben, wo es halt auch mal nicht geklappt hat und sich überlegen, was ist auf der guten Seite der Waage und was ist auf der schlechten Seite der Waage los? [...] Denn wir haben auch sehr positive Beispiele. Wir haben ja durchaus auch Familienmitglieder, die jetzt schon seit ganz, ganz vielen Jahren im Unternehmen tätig sind, wo ich sofort unterschreiben würde, dass die tatsächlich auch verbindend wirken, weil sie mit ganz vielen Familienmitgliedern über die Firma kommunizieren, enorm wichtig sind in dieser Funktion. Da gibt es nicht schwarz und weiß. Aber es ist ein Stressfaktor und man muss immer wieder sich fragen, was nützt es und was schadet es? (Frau Weber 109–115)

In der Familie Weber wird laut Frau Weber die verbindende Funktion der Familienmitglieder im Unternehmen geschätzt. Diese Familienmitglieder bilden eine Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen, sie stehen im Unternehmen für die Familie und in der Familie für das Unternehmen.

Familie Schmidt: Hohe Anforderungen an die Familienmitglieder in der operativen Mitarbeit

Neben der Konzentration auf die Kontrolle und strategische Begleitung schließt die Familie Schmidt die operative Tätigkeit im Unternehmen nicht aus: Mehrere Familienmitglieder streben an, in Führungspositionen tätig zu werden. Sie sind »im Rennen« (Frau Schmidt 147) mit dem Ziel, bei entsprechender Bewährung in die Führung des Unternehmens aufzusteigen.

I: Und weckt das dann auch das Interesse von Familienmitgliedern, später mal im Unternehmen arbeiten zu wollen? [die Möglichkeit der jungen Familienmitglieder, ein Praktikum im Unternehmen zu machen]

B: Das kann ich mir vorstellen. Also, das ist auch das Ziel, dass die so ein bisschen etwas vom Flair, oder vom (.) Geist des Unternehmens mitbekommen in dem Praktikum. Wir (.) haben die Spielregel, dass es also nicht ausgeschlossen ist, bei uns zu arbeiten, jeder (.) darf bei uns arbeiten, (..) aber es sind sehr strenge (.) Voraussetzungen zu beachten. Also, Sie können/ es gibt keinerlei Anspruch (.) auf einen Platz hier. (Frau Schmidt 143f.)

»Sehr strenge Voraussetzungen« machen die Mitarbeit auf Führungsebene durch Familienmitglieder oder Gesellschafter eher unwahrscheinlich. Wichtig für das Selbstverständnis dieser Familie als Unternehmerfamilie könnte jedoch die Tatsache sein, dass die Mitarbeit grundsätzlich gestattet und erwünscht ist. Im Vergleich zur Familie Weber wird jedoch von der Familie Schmidt nicht berichtet, dass die im Unternehmen mitarbeitenden Familienmitglieder eine wichtige Funktion für die Familie und das Unternehmen haben.

Das Abarbeiten der Familien Müller, Weber und Schmidt sowie der anderen Unternehmerfamilien an ihrem Selbstverständnis als solche wird im nächsten Kapitel weitergehend thematisiert, denn die Mitarbeit der Familie im Unternehmen prägt das Selbstverständnis der Familie als Unternehmerfamilie fundamental (siehe Abschnitt 6.3.1). Gibt es kein Familienmitglied mehr in der operativen Führung, bedroht dies das gewohnte Selbstverständnis als Unternehmerfamilie, was sich unter anderem darin zeigt, dass sich diese Unternehmerfamilien selbst davon abgrenzen, nur Investoren zu sein – was als ein Genkonzept zur Unternehmerfamilie verstanden wird (siehe Abschnitt 6.3.2).

6.3 Selbstvergewisserung als Unternehmerfamilie

Im Zentrum der Auseinandersetzung einer Unternehmerfamilie mit ihrem Selbstverständnis als solche steht die Frage nach der Rolle der Familie im Unternehmen. Alle acht untersuchten Unternehmerfamilien haben gemeinsam, dass sie eine Unternehmerfamilie bleiben wollen – sie wollen ein Selbstverständnis als solche bewahren. In ihrem Streben nach Selbstvergewisserung zeigen

sie zwei verschiedene Muster: Manche Familien stellen operativ in der Führung tätige Familienmitglieder in den Mittelpunkt (siehe Abschnitt 6.3.1) – und sei es auch nur (noch) ein einziges Familienmitglied. Dem gegenüber stehen Unternehmerfamilien, die sich auf die nicht operative Begleitung ihrer Unternehmen konzentrieren und sich in dieser Rolle davon abgrenzen, nur Investoren zu sein – auch sie wollen sich als Unternehmerfamilien verstehen und verstanden wissen (siehe Abschnitt 6.3.2).

6.3.1 Festhalten an Familienmitgliedern in der Unternehmensführung

Als erstes werden die Beispiele der Familien Meyer und Schulze dargestellt: zwei Unternehmerfamilien, in denen in der Unternehmensführung tätige Familienmitglieder eine wichtige Rolle spielen – für die Familie und das Unternehmen.

Familie Meyer: Familienmitglieder in der Unternehmensführung sorgen für »Authentizität« und »Greifbarkeit«

Für die Familie Meyer als Unternehmerfamilie ist zentral, dass sie im Unternehmen eine aktive Rolle einnimmt. Sie ist vergleichsweise nah am Geschehen im Unternehmen: sei es als operativ tätiges Familienmitglied, sei es als in den Aufsichtsgremien aktives Familienmitglied oder als Familienmitglied, das die Geschehnisse im Unternehmen verfolgt. Frau Meyer ist sich sicher, dass Familienmitglieder in der Führung des Unternehmens dieses erst zu einem »familiegeprägten Unternehmen« werden lassen. Diese Personen sorgen für »Authentizität« und »Greifbarkeit«; sie stehen somit symbolhaft für die Unternehmerfamilie zwischen Familie und Unternehmen.

Wenn die Familie sagt: Wir wollen, (.) dass unser Unternehmen ein Familienunter/ (.) ein familiegeprägtes Unternehmen bleibt, dann färbt das auf das Unternehmen ab und zu diesem Zeitpunkt, glaube ich, muss die Familie sich darüber auch im Klaren werden, wie sie denn diesen Anspruch auch ausfüllen wollen. Und insofern, (..) definiert das zum einen die Rolle der Familie, sagt es, dass jedes Familienmitglied operativ tätig sein muss, dass ein Familienmitglied mehrere Familien/ (.) ob/ (.) operativ tätig sein müssen? (..) Das gibt dem Ganzen eine gewisse Authentizität. (..) Bis hin zu einer gewissen Greifbarkeit. (Frau Meyer 29f.)

Für ein langfristiges Bestehen des Familienunternehmens und damit auch der Unternehmerfamilie benennt Frau Meyer die Fähigkeit der gesamten Familie, unternehmerisch zu denken, als Voraussetzung.

Wie kann man das Buddenbrook-Syndrom überwinden? (..) Na ja, ich kann es Ihnen nicht genau // beschreiben, aber// wir sind (.) eine Generation/ wir sind schon eine Generation weiter. Es stellt sich aber im Endeffekt in jeder Generation aufs Neue/ (...)

und (.) es stellt sich so lange nicht, solange es, (.) glaube ich, (..) der Familie gelingt, (..) unternehmerisch zu denken. (Frau Meyer 112f.)

Frau Meyer bezieht sich auf die literarische Unternehmerfamilie Buddenbrook bei Thomas Mann, die in der dritten Generation samt ihrem Unternehmen zerbricht. Ihrer Meinung nach ist es für die gesamte Familie wichtig, für das langfristige Überleben von Unternehmerfamilie und Familienunternehmen, »unternehmerisch zu denken«. Für die Familie Meyer scheinen im Unternehmen tätige Familienmitglieder hierzu einen Schlüssel darzustellen. Insgesamt scheint hier im Verhältnis die Identität in geringerem Maße fragil – die Unternehmerfamilie als solche ist hier selbstverständlich, wenngleich für dieses Selbstverständnis viel unternommen wird.

Familie Schulze: Die Familienführung gibt dem Unternehmen und der Familie ein Gesicht

Auch für die Familie Schulze beschreibt der Befragte die Wirkung der Familie ins Unternehmen und die Beeinflussung der Unternehmenskultur durch die Familie. Die Familienmitglieder in der Führung des Unternehmens stehen als eine Art Symbol für das, was sowohl das Familienunternehmen als auch die Unternehmerfamilie ausmacht.

I: Und wenn man jetzt noch die dritte (.) Perspektive nimmt so in der Wahrnehmung der Mitarbeiterschaft wie, wie wird die Familie da wahrgenommen?

B: Also da ist das, da ist das ein positives Element, (..) und das sehen auch die Fremdgegesellschafter, -geschäftsführer teilweise sogar so und die versuchen das auch zu nutzen. Die (5) auch (.) stärker sogar noch als die geschäftsführenden Gesellschafter immer wieder betonen, wir sind Familienunternehmen und Familie steht zum Unternehmen und so weiter. (...) Ziel lassen sich zum / oder interessanterweise haben bei uns die (.) nicht die Familiengeschäftsführer, aber die Fremdgegeschäftsführer haben Change-of-control-Klauseln, (lacht) was ja eigentlich / (lacht) (.) / ein Stück absurd ist, aber zeigt, dass das eine Rolle spielt, und jetzt insgesamt die Mitarbeiter, ich glaube, dass es schon positiv wahrgenommen wird, weil das eine gewisse Stabilität gibt, (.) es /

I: Und die sehen schon, die Familie hat da im Unternehmen eine Stimme, und /

B: Ja. Es gibt auch, gibt es gibt auch einfach dem Unternehmen ein Gesicht, oder der Führung, oder den Gesellschaftern (.) und (..) gut vielleicht habe ich da eine falsche / Wahrnehmung, aber ich glaube schon, dass das, dass das der Fall ist, dass das positiv gesehen wird. Ja. (Herr Schulze 69–72)

Das vorangegangene Zitat verdeutlicht die zentrale Rolle von Familienmitgliedern in der Führung dieses Familienunternehmens: Sie stehen laut Herrn Schulze für das Unternehmen, die Führung des Unternehmens und auch für die Gesellschafter – sie geben all diesen »ein Gesicht«. Durch das »oder« betont Herr Schulze die verschiedenen Kontexte, in denen diese Familienmitglieder eine zentrale Rolle spielen: Unternehmen, Führung und Familie sind einerseits klar

voneinander zu unterscheiden, andererseits überschneiden sie sich; und diese Familienmitglieder stehen für Herrn Schulze für Stabilität und Kontinuität im Vergleich zu familienfremden Führungskräften. Diese Wirkung kann wiederum als sowohl im Familienunternehmen als auch in der Unternehmerfamilie wichtig angenommen werden. Familienmitglieder in der Führung des Unternehmens Schulze scheinen Vertrauen zu schaffen.

Familie Becker: Unternehmertum gab es immer

Sowohl die Unternehmerfamilie, die hier im Mittelpunkt steht, als auch die erweiterte Großfamilie Becker war von jeher unternehmerisch aktiv, berichtet Frau Becker: »Unternehmertum gab es immer« (58). So entstanden außer dem Unternehmen Becker noch weitere Unternehmen im Kreis dieser Großfamilie. Auch in der Familie Becker – davon ist Frau Becker überzeugt – macht die operativ tätige Familie einen Unterschied für das Unternehmen, seine Mitarbeiter und Kunden. Ein Familienmitglied in der Führung des Unternehmens wird als wichtiges Bindemittel für die Mitarbeiter gesehen: Es steht für langfristiges Denken, Werte der Familie und keine kurzfristige Maximierung der Gewinne. Durch dieses Familienmitglied ist der »Geist der Familie« im Unternehmen vertreten:

I: Und wenn kein Becker mehr in der Führung ist, welchen Unterschied würde das machen?

B: Würde, (.) ja, wenn, man muss aufpassen, glaube ich. Die (.) / Der/ Der/ Der Geist der Familie muss sich irgendwie wiederfinden. Also dann (.) klar, dann würde der Aufsichtsratsvorsitz in die Fami/ in die Familie wandern wieder. Das ist ja vorgesehen. Also dann hätten wir einen Vorsitzenden aus der Familie. Und der muss auch ab und zu präsent sein. Also das ist ein ganz wichtiges (.) Bindemittel unserer/ unserer Mitarbeiter auch, dass es einen von der Familie gibt. Also ich glaube, das wäre heute von Nachteil, wenn keiner operativ wäre. (.) Man kann damit leben, das ist eine kurze Zeit, die Leute gewöhnen sich da dran. Aber es ist wichtig, dass sie immer noch spüren, wir/ wir/ wir mach/ denken langfristig. Wir maximieren nicht immer Gewinne, sondern wir haben noch bestimmte Werte, die im Hintergrund mitschwingen. [...] Und insofern glaube ich, dass dann auch die richtigen Fremden reinkommen, die eben das auch längerfristig sehen. Also das/ das kriegt man hin. Ich glaube, das geht. Oder hat der Aufsichtsrat dann noch eine stärkere Rolle logischerweise, denn er muss dann auch die/ die Werte vermitteln, den/ den Fremden. Also er muss die Fremden nach bestimmten Kriterien einstellen und dann auch/ auch dafür sorgen, dass/ dass die Werte eines Familienunternehmens, wie wir es sind, nicht völlig/ völlig verschwinden. Müsste aber eigentlich funktionieren. (Frau Becker 574)

In der Familie Becker ist wie in der Familie Meyer nur noch ein Familienmitglied in der Führung des Unternehmens vertreten. Dieses eine Familienmitglied scheint jedoch für diese Familien einen Unterschied zu machen. Frau Becker spielt jedoch auch mit dem Gedanken, wie es wäre, wenn kein Mitglied mehr

die Unternehmerfamilie in der Führung des Unternehmens repräsentiertw. Im vorangegangenen Zitat setzt sie sich mit dieser Möglichkeit auseinander und betont die Wichtigkeit der Auswahl der »richtigen« familienfremden Führungskräfte im Sinne des Selbstverständnisses der Unternehmerfamilie.

Für den Fall, dass es keine operativ im Unternehmen tätigen Familienmitglieder mehr gibt, hält Frau Becker es jedoch für unerlässlich, sicherzustellen, dass das Selbstverständnis der Familie weiterhin das Unternehmen beeinflusst.

Und das Andere ist dann wirklich die Überarbeitung der/ der Familienverfassung. (.) Fängt an beim Selbstverständnis. Können Sie sich ja auch erinnern, dass wir da noch viel zu/ da/ da/ dass das viel zu kurz. Also was wollen wir denn wirklich? Da muss viel mehr aufgeschrieben werden. Gerade auch vor dem Hintergrund, wenn man mal nur fremde Vorstände hätte, das muss man denen trotzdem in die Hand geben können und sagen, so, das steht jetzt in der Satzung, aber das ist, (klopft zweimal mit der Hand auf den Tisch zur Bekräftigung) was die Familie will. (Frau Becker 855)

Frau Becker ist der Meinung, dass Familienmitglieder in der Führung ihres Unternehmens dieses quasi automatisch im Sinne der Unternehmerfamilie prägen und sowohl für das Familienunternehmen als auch für die Unternehmerfamilie stehen. Wird dieser »Geist der Familie« nicht mehr durch eine Person repräsentiert, schlägt Frau Becker vor, das Selbstverständnis der Unternehmerfamilie schriftlich in der Familienverfassung festzuhalten und den familienfremden Führungskräften an die Hand zu geben.

Familie Schneider: Suche nach einem neuen Selbstverständnis als Unternehmerfamilie

In der Familie Schneider stellen die beiden befragten Führungskräfte und Familienmitglieder das bisherige Zusammenspiel von Familie und Unternehmen und das Selbstverständnis der gesamten Familie als Unternehmerfamilie in Frage. In dieser Familie gibt es die Tradition, dass immer zwei Familienmitglieder das Unternehmen führen und dass diese ihren Vätern in der Position nachgefolgt sind. Die heutigen Familienführungskräfte stellen sich die Frage nach ihrer eigenen Nachfolge. Im Zuge dessen reflektiert Herr Schneider das Verhältnis von Familie und Unternehmen in seiner Familie.

I: Gut. Und jetzt sind Sie beide Vorstände. Wie stimmen Sie sich da ab hinsichtlich Unternehmen oder auch Familie? Trennen Sie das oder haben Sie hauptsächlich nur mit dem Unternehmen zu tun?

B: Eigentlich haben wir hauptsächlich nur mit dem Unternehmen zu tun. Also wie gesagt, eigentlich erst über, seit wir bei Ihnen aktiv geworden sind, fangen wir an, uns mehr mit Familie zu be- oder Familie und Unternehmen zu beschäftigen, also den Zusammenhängen. Es hat natürlich auch vorher immer schon mal irgendwelche Familiengeburtstage, sonst was gegeben, wo es auch übergreifende Zusammentreffen gab, aber vielleicht auch gar nicht mal unbedingt jährlich, sondern zu besonderen Gele-

genheiten. Und eigentlich ist das diese, diese Schnittstelle Familie, Unternehmen ist eigentlich nie diskutiert worden. Und das tun Frau Schneider und ich jetzt zunehmend, angestoßen durch all das, was wir bei Ihnen da lernen, mitkriegen, sehen und wo wir uns dann schon anfangen jetzt auch Gedanken, mehr Gedanken für die Zukunft zu machen. (Herr Schneider 127f.)

Herr Schneider beschreibt seine Beobachtung, dass bisher in seiner Familie weder ein ausgeprägter Bezug zum Unternehmen gepflegt wird noch die Beziehungen untereinander innerhalb der Unternehmerfamilie gepflegt werden (außer in den jeweiligen Kleinfamilien). Dieses Verhältnis von Unternehmerfamilie und Familienunternehmen hinterfragt Herr Schneider, angestoßen durch den Kontakt zu anderen Unternehmerfamilien, die die Verbindungen zwischen Familie und Unternehmen pflegen. Der bisherige Fokus der Unternehmerfamilie Schneider liegt allein auf den zwei operativ tätigen Familienmitgliedern, denen die Familie vertraut und die sich auf ihre Aufgabe im Unternehmen konzentrieren. Eine gemeinsame Identität der Familie Schneider als Unternehmerfamilie scheint wenig ausgeprägt. Herr Schneider beschreibt das Unternehmen als »immer außen vor« aus Sicht der Familie:

Ehrlich gesagt, dann, eigentlich ist da wenig Abstimmungsbedarf [innerhalb der Unternehmerfamilie], um nicht zu sagen keiner. Also das, das Verrückte ist ja, dass auch, auch, deswegen ist so ein bisschen dieses Unternehmen ist immer außen vor. Es hat eigentlich nie also irgendwelche Diskussionen gegeben mit meinen Geschwistern und eigentlich auch nicht mit meinen dann wieder ja richtigen Vettern, also Vettern und Cousins. (Herr Schneider 66)

Herr Schneider stellt die bisherige Praxis im Verhältnis zwischen Familie und Unternehmen und auch das Selbstverständnis der Familie als Unternehmerfamilie in Frage. Er will die »Kultur des Schweigens«, die im Verhältnis zwischen Familie und Unternehmen herrscht, aufbrechen.

Ja. Ich, also ich meine, ich sage neuerdings immer, wir leben so ein bisschen in einer Kultur des Schweigens. Also nicht nur firmenbezogen, sondern auch sonst in den Familien. Also auch in unserer Familie ist das so, dass viele Dinge einfach nicht angesprochen wurden. Also ich bin gerade dabei, das intensiv zu verändern. (Herr Schneider 37)

In der Familie Schneider stoßen die beiden in der Unternehmensführung tätigen Familienmitglieder einen Prozess der Selbstvergewisserung an. Die Frage, was diese Familie als Unternehmerfamilie ausmacht, wollen sie nicht mehr nur selbst beantworten, sondern auch die übrigen Gesellschafter und Familienmitglieder einbeziehen. In dieser Familie geht es eher um ein Neuerschaffen eines gemeinsamen Selbstverständnisses.

Insgesamt fällt in den in diesem Kapitel zitierten Interviewpassagen auf, dass die befragten verantwortlichen Familienmitglieder mehr über die Wirkung

von Familienmitgliedern in der operativen Führung des Unternehmens auf das Unternehmen als auf die Familie reden. Dies entspricht der Rolle der Mehrheit der Befragten, die eben solche Familienmitglieder sind, die die Unternehmen ihrer Familie führen. In dieser Rolle liegt der Fokus klar auf dem Unternehmen. Die Wirkung in die Familie hinein wird zwar weniger thematisiert, klingt jedoch auch an und ist in ähnlicher Weise anzunehmen: Diesen operativ tätigen Familienmitglieder kommt eine zentrale identitätsstiftende Funktion zu, für die Unternehmerfamilie und für das Familienunternehmen (siehe hierzu auch Abschnitt 7.2.2.3 über den Bezug zu wichtigen Personen im Kontext des Unternehmens).

6.3.2 Unternehmerfamilie bleiben trotz aller Veränderungen

Die folgenden Beispiele zeigen Unternehmerfamilien, die ein Selbstverständnis als solche pflegen, auch wenn keine Familienmitglieder mehr in der Führung ihrer Unternehmen arbeiten. Im Abschnitt 6.2.2 wurde erläutert, wie es dazu kam, dass diese Unternehmerfamilien heute keine Familienmitglieder (mehr) in der operativen Führung ihrer Unternehmen beschäftigen. Dabei grenzen sie sich davon ab, eine Gruppe von Investoren zu sein oder die Mentalität dieser zu teilen. Diese Familien wollen trotz Krisen und Veränderungen, denen sie sich ausgesetzt sehen, Unternehmerfamilien bleiben.

Familie Müller: Alle Gesellschafter sollen sich als Teil einer traditionsreichen, erfolgreichen Unternehmerfamilie fühlen

Herr Müller spricht nicht davon, dass die Mitglieder seiner Familie Mitglieder einer Unternehmerfamilie seien, sondern dass sie sich als Mitglieder einer – traditions- und erfolgreichen – Unternehmerfamilie fühlen sollen.

I: Also in der Theorie kann man so eine Unterscheidung treffen (.) zwischen Familie und Unternehmerfamilie, (.) spielt da die Unterscheidung für Sie eine Rolle? Verbinden Sie etwas damit, oder ist das für Sie jetzt keine relevante Unterscheidung.

B: Also ich treffe keine Unterscheidung als ich für mich und für uns immer sage: Unsere Familie sieht sich als Unternehmerfamilie. Das ist auch ein ganz großes Anliegen, dass wir nicht eine Familie sind, die Anteile an der Gesellschaft haben, so wie man vielleicht Anteile an Siemens oder Thyssen oder ich weiß nicht was hat, sondern wir sehen uns als Familie, (.) jeder Einzelne ist Mitglied einer (.) traditionsreichen erfolgreichen Familie. Und diese Familie ist eine Unternehmerfamilie, die (.) das Geschick, die Strategie, die Positionierung aktiv mit steuert. Und auch derjenige, der ganz weit weg ist, der vielleicht nicht immer zur Gesellschafterversammlung kommt, (.) auch derjenige soll, das ist zumindest unser Anliegen, das Gefühl haben, ich bin Teil einer Unternehmerfamilie, einer traditionsreichen, erfolgreichen Unternehmerfamilie. Das ist das, was wir immer

wieder versuchen, deswegen auch immer wieder die Familie zusammenholen, das ist für uns alle ein ganz großes Thema. (Herr Müller 21f.)

Alle Gesellschafter sollen sich als Teil einer traditionsreichen, erfolgreichen Unternehmerfamilie fühlen, auch wenn sie weit von Familie und Unternehmen in ihrem jeweiligen Lebensumfeld entfernt sind und z. B. die Gesellschafterversammlung nicht regelmäßig besuchen. Herr Müller formuliert mit diesem »Anliegen« ein strategisches Ziel der Aktivitäten des Familienmanagements und auch einen Teil des Selbstverständnisses dieser Unternehmerfamilie, in der die Gesellschafter ohne ein Amt oder anderen konkreten Bezug zum Familienunternehmen und der Unternehmerfamilie mit dieser vor allem über ein Gefühl der Zugehörigkeit verbunden sein sollen. Das Fühlen als Unternehmerfamilie ist in dieser Familie zentral, nicht das gelebte Sein einer Unternehmerfamilie.

Auch im weiteren Verlauf des Interviews nimmt Herr Müller auf die Frage nach dem Charakter dieser Unternehmerfamilie hinerneut eine Abgrenzung vor, diesmal zu Minderheitsbeteiligungen an börsennotierten Unternehmen – Finanzbeteiligungen dienen hier als Vergleichshorizont zur eigenen Positionsbestimmung. Im oberen Zitat hat er sich von anderen Familien wie der Familie von Siemens abgegrenzt, die mit ihrer Minderheitsbeteiligung am Siemens-Konzern weniger Einflussmöglichkeiten auf das Unternehmen hat als in der Vergangenheit, als es sich um ein von ihr voll kontrolliertes Familienunternehmen handelte. In der folgenden Interviewpassage erläutert Herr Müller, warum sich seine Familie zu einer Mehrheitsbeteiligung an einem Unternehmen entschieden hat und was seiner Meinung nach eine Unternehmerfamilie von einer Familie abgrenzt, die eine Beteiligung an einem Unternehmen besitzt.

I: Vielleicht noch zwei Fragen, die sich ein bisschen zu dem Unternehmertum ergeben: (.) [...] Was macht eigentlich die Familie Müller, was macht sie von der Eigentümerfamilie zur Unternehmerfamilie?

B: Indem wir die strategische Ausrichtung des Unternehmens bestimmen. Wir sagen, ob es rechtsrum, linksrum oder geradeaus geht. (.) Wir tun es nicht, wir geben das vor. Nach unserem Verständnis, nach unseren Vorstellungen, nach dem, was wir als Familiengesellschaft für eine Familiengesellschaft als richtig sehen. Natürlich in einer engen Diskussion mit dem Vorstand. Aber das macht für mich den Unterschied zwischen einer Unternehmerfamilie und einer Familie, die Anteile an einer Gesellschaft hat, aus. (.) Der Grund, warum wir die [Name eines Unternehmens]-Anteile aufgestockt haben, war, dass wir in der Vergangenheit eine Finanzbeteiligung hatten. Keinerlei Unternehmertum sozusagen. [...] Also haben wir sehr gut abgewogen und haben dann gesagt. Okay, auch hier wollen wir unserer unternehmerischen Verpflichtung nachkommen. Wir übernehmen die Mehrheit, und damit sind wir diejenigen, die die Geschäftsführung bestellen, und letztlich auch die strategischen Themen vorgeben. (.) Und das ist für mich das Unternehmerische bei dieser Familie. (Herr Müller 116f.)

Dabei bleibt die genaue Abgrenzung zwischen einer Unternehmerfamilie und einer Familie, die Anteile an einem Unternehmen besitzt, in den Schilderungen von Herrn Müller eher unklar. Den Unterschied für die Familie Müller macht die Selbstvergewisserung als Unternehmerfamilie: das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Unternehmerfamilie, das zu vermitteln versucht wird.

Familie Schmidt: Mitglieder der Unternehmerfamilie müssen präsent sein

Im Gegensatz zu Herrn Müller ist Frau Schmidt der Meinung, dass die Familienmitglieder, um als »unternehmerische Familie« gesehen werden zu können, auch präsent sein müssen, z. B. auf Gesellschafterversammlungen. Ohne ihre Präsenz und ihr Interesse am Unternehmen wären Familienmitglieder eine Art Investoren, die sich nur für die Dividende interessieren – so urteilt zumindest Frau Schmidt.

I: Und sind diese Aktivitäten [gemeint sind Aktivitäten des Familienmanagements], ist das Ihre Initiative?

B: Also ich habe, glaube ich, das ins Leben gerufen, wesentlich, aber es haben halt viele mitgeholfen. Aber irgendwann (.) waren alle sich im Klaren, dass das/ (.) irgendwas muss man machen, sonst machen wir so Karteileichen da, das (.) wäre schade. Also (.) wir kennen das von anderen Großfamilien, da ist ein Drittel verschwunden. Die sind/ (.) die geben ihre Kontonummer an, das war es dann. Also (.) die wollen ihre Dividende haben, was anderes interessiert sie nicht mehr. Und das ist dann kein Familienunternehmen mehr in dem Sinne. Wenn wir die Familiengeschafter auch (.) als (.) unternehmerische Familie sehen wollen, dann müssen die auch (.) da sein. Sonst sind es halt irgendwelche Investoren, die kann man aber auch ersetzen dann. (Frau Schmidt 107f.)

Frau Schmidt äußert in diesem Zitat ein Selbstverständnis der Familie Schmidt als aktive Unternehmerfamilie, die sich interessiert und am Geschehen im Familienunternehmen teilnimmt. Dabei geht es weniger um tatsächliche Einflussnahme der vielen Mitglieder der Großfamilie denn um eine Verbundenheit im Sinne einer gemeinsamen Identität als Unternehmerfamilie. Diese Anteilnahme wird praktisch durch verschiedene Aktivitäten und Angebote des Familienmanagements umgesetzt.

Auch Herr Schmidt teilt diese Auffassung der eigenen Familie als Unternehmerfamilie und schildert, wie seine Familie bei der Übernahme eines Unternehmens als Finanzinvestor bezeichnet wurde – entgegen ihrem Selbstverständnis als Unternehmerfamilie.

I: Also, wie sichern Sie, sage ich mal, den Einfluss der/ auch der Familie aufs Unternehmen? Wie stellen Sie diese Unternehmenskultur sicher?

B: Wird primär durch (.) den Aufsichtsrat, als gesamtes Gremium, und natürlich sehr stark durch die beiden Vorsitzenden [...] (räuspert sich) Und (.) also wir tun/ ich meine, wir haben natürlich regelmäßige Jours fixes (.) mit den Herren der Geschäftsleitung.

[...] Das ist also sehr viel/ (.) ist nicht so, dass man hier völlig in einem Elfenbeinturm sitzt, ich habe also extrem viel Kontakt in die Firma rein. Extrem viel Kontakte, durch Vorträge, durch Meetings, durch gemeinsame Reisen, das müssen Sie tun, weil Sie können eben nicht als Familie hier sitzen und/ (.) ja, das können Sie auch, aber dann sind Sie ein Finanzinvestor. Und ich wurde immer gefragt, das war die erste Präsentation bei [Name eines übernommenen Unternehmens], da wurde die Familie vorgestellt, da fragt dann einer, »you as financial investor«. Da sage ich, wir sind keine Finanzinvestoren, wir sind (.) Unternehmer. Das ist eine Unternehmerfamilie. Man braucht nicht in der operativen Führung tätig zu sein, na, das operative Geschäft ist eine Seite des Ganzen, ja? Das (.) Strategische ist die andere Seite des Ganzen. Nicht? (räuspert sich) Und als Finanzinvestor, da investieren Sie nur Geld, und sind auch Gott sei Dank, jederzeit, wenn Sie ein besseres Investment finden, oder wenn Sie genügend verdient haben, wieder rauszugehen. Also Familie, also als Entrepreneurial Family, bleiben Sie drin. Ja? Und insofern denken wir sehr langfristig. (Herr Schmidt 121–124)

Herr Schmidt äußert ein Selbstverständnis als Unternehmerfamilie, die ihren Einfluss auf das Unternehmen vor allem über die Unternehmenskontrolle ausübt. Insbesondere den beiden verantwortlichen Familienmitgliedern schreibt er vielfältige Kontakte in das Unternehmen zu. Dieses Selbstverständnis als Unternehmerfamilie beinhaltet für ihn vor allem die Beeinflussung der Strategie des Unternehmens und der Grundsätze für das Unternehmen.

Familie Weber: Junge Gesellschafter wollen mehr sein als Dividendenempfänger

Auch Familie Weber sieht sich als unternehmerisch tätige Familie und will dies auch bleiben. Nach Herrn Weber kommt es für die Familie nicht in Frage, das Unternehmen zu verkaufen und anschließend Geld über ein Family Office anzulegen.

[D]er überhaupt nicht hinterfragte (.) Wille, unternehmerisch als Familie tätig zu sein. Da gibt's auch niemanden der, (.) der der Meinung ist, wir sollten uns jetzt zurücklehnen, (.) 'n Family Office gründen und, und eben 'n paar Millionen übers Family Office zu verwalten, da kommt keiner auf die Idee. (Herr Weber 16)

Im folgenden Zitat wird deutlich, dass insbesondere die jüngeren Mitglieder⁴⁸ der Familie Weber sich nicht damit zufriedengeben, Dividenden zu empfangen, sondern am Unternehmen teilhaben wollen im Sinne von Information und Interaktion. So macht Herr Weber, wie Frau Schmidt im Zitat des letzten Abschnittes, zur Beschreibung des Selbstverständnisses der Unternehmerfamilie Weber das Spannungsfeld zwischen materiellem Nutzen der Mitgliedschaft in einer Unternehmerfamilie und der Teilhabe als Mitglied einer solchen auf. Beide weisen darauf hin, dass dieses Selbstverständnis nicht ohne entsprechendes

48 In diesen Unternehmerfamilien sind mit der nächsten oder jüngeren Generation meist Familienmitglieder im Alter bis 30 oder 40 Jahre gemeint.

Engagement im Sinne von Familienmanagement durch die verantwortlichen Familienmitglieder einzulösen sei.

Und (.) die Familie war ja am Anfang sehr klein, (.) ist dann (.) dann (.) praktisch, ich glaub mit einer geo-, geometrischen Wachstumskurve, hat sich vergrößert, (.) also dass das Thema Management der Familie eigentlich aktueller wurde (.) vielleicht dann (.), ja, in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts, und natürlich umso mehr jetzt, wo eben auch (.) wir doch sehr viele und dann auch sehr interessierte (.) junge Familienmitglieder haben, die einfach (.) mehr sein wollen als nur Dividendenempfänger. Die wollen wissen, was läuft, die (.) wollen sich informieren, haben auch Interesse, sich einzubringen, also da muss man sehr viel mehr (.) Management Attention dann aufbringen. (Herr Weber 15)

In der Großfamilie Weber als Unternehmerfamilie ist das Interesse am Familienunternehmen anscheinend groß. Es obliegt den befragten verantwortlichen Familienmitgliedern, dieses Interesse zu bedienen, so ihr Selbstverständnis in dieser Rolle. Es stellt sich die Frage, wie diesen jüngeren Familienmitgliedern und Gesellschaftern und ihrem Bedürfnis nach Teilhabe am Unternehmen tatsächlich begegnet wird.

Familie Koch: Selbstverständlich eine Unternehmerfamilie

Auch die Familie Koch ist wie die Familien Müller, Schmidt und Weber nicht mehr in der operativen Führung des Unternehmens präsent. Sie steuert es aus den Aufsichtsgremien heraus: »aus dem Selbstverständnis heraus, dass Familie Koch gerne eine Unternehmerfamilie ist und dieses Unternehmen auch unternehmerisch begleitet, nicht selber als Vorsitzender der Geschäftsleitung, aber an einer Stelle, wo man die wichtigen Dinge miteinander besprechen kann« (Herr Koch 77). Gemeinsam mit der Unternehmensleitung gestaltet die Familie die Strategie und andere wichtige Entscheidungen im Unternehmen, zwischen beiden Gremien herrscht eine enge Kommunikation und Abstimmung (Herr Koch 174–200). Für die Familie Koch scheint dieses Selbstverständnis als Unternehmerfamilie selbstverständlich. Vielleicht arbeitet sie sich im Vergleich zu den anderen drei Familien weniger daran ab, was es bedeutet, eine Unternehmerfamilie zu sein und was diese von Investoren unterscheidet.

6.3.3 Funktionen der Selbstvergewisserung als Unternehmerfamilie

Auf der einen Seite steht das gemeinsame Selbstverständnis der untersuchten acht Eigentümerfamilien als Unternehmerfamilien, dessen sich die Familien vergewissern, um diese zusammenzuhalten. Auf der anderen Seite verweisen die Befragten auf ihre Unternehmen. Frau Müller und Herr Weber verweisen auf die Funktionen einer Unternehmerfamilie, die sich als solche versteht, dem Un-

ternehmen gegenüber: Verlässlichkeit und Berechenbarkeit der Familie für das Unternehmen werden genannt.

Laut Frau Müller ist es für das Unternehmen und seine Führung besonders wichtig, dass die Familie hinter der Unternehmensleitung steht.

I: (5) Was mich jetzt doch noch mal interessieren würde. Noch mal genauer beziehen auf Ihr Unternehmen. Dass man hinterfragt, was würde es ausmachen für die Familie, wenn das Unternehmen nicht existierte, und umgekehrt, für das Unternehmen, im Moment, wenn die Familie nicht wäre. Welche Rolle spielt die im Unternehmen?

B: Ja, für das Unternehmen hat die Familie (..) eine ganz wichtige Funktion, weil die können sich darauf verlassen, (..) dass (..) sie einen (.) einzigen, (.) loyalen Gesellschafter haben. (.) Also die Gesellschafterversammlungen (.) können Sie vergleichen mit einer normalen (.) Hauptversammlung einer AG. Da sagt jeder Vorstand einer AG, und man wird das natürlich nur einmal im Leben haben wollen. (.) Bei dem Familientag, ja, da wird wirklich keine einzige feindliche Frage gestellt. Geschweige denn irgendwelche Anfechtungen, et cetera, et cetera. Das ist von größter Harmonie (.) geprägt, und (.) einem unglaublichen Vertrauensvorschuss (.) in die Unternehmensleitung. So, und den nehmen wir natürlich wahr und nehmen den auch mit, (...) und werden den auch entsprechend weitergeben in die einzelnen Unternehmensbereiche. Ja, wir haben den Vertrauensvorschuss der Familie, das Vertrauen, dass ihr hier das Richtige macht. Im Sinne des guten alten Kaufmanns zu sagen: »Die Prinzipien halten wir hoch. (..) Und seid euch sicher, wir stehen auch zu euch, wenn, in Zeiten, wenn es mal etwas, (.) rauer zu geht. Und springt nicht gleich von Bord.« (Frau Müller 96ff.)

Dieses Hinter-dem-Unternehmen-Stehen als eine Familie, als ein einziger, loyaler Gesellschafter impliziert ein gemeinsames Selbstverständnis der Unternehmerfamilie als solcher. Diese Äußerung von Frau Müller als verantwortliches Familienmitglied an der Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen zeigt einen Begründungszusammenhang für die vielfältigen Aktivitäten zur Pflege einer gemeinsamen Identität als Unternehmerfamilie auf, die im folgenden Kapitel dargestellt werden.

Herr Weber drückt es ähnlich aus, indem er als Ziel formuliert, die Familie für die Unternehmensleitung berechenbar machen zu wollen: »Und (.) die, die, die entscheidende Frage ist ja immer wieder dann, was (.) bindet die Familie, wie (.) gelingt es, so einen großen Kreis zu koordinieren, und auch berechenbar zu machen für die Unternehmensleitung« (Herr Weber 15).

Für das gesamte Konstrukt Familienunternehmen erfüllt die Identität der Familie als Unternehmerfamilie die Funktion, Stabilität, Berechenbarkeit, Verlässlichkeit zu liefern – vor allem für Stakeholder wie Führungskräfte, Mitarbeiter und Kunden. Dies ist eine Grundlage für eine wesentliche Stärke von Familienunternehmen. Für das einzelne Familienmitglied könnte die gemeinsame Identität vor allem eine emotionale Funktion erfüllen. Wie die verantwortlichen Familienmitglieder durch ihre Aktivitäten des Familienmanagements

versuchen, positive Gefühle der Familienmitglieder dem Unternehmen und der Unternehmerfamilie gegenüber zu wecken, wird in Kapitel 7 aufgezeigt.

6.4 Zusammenfassung

Die Frage nach dem Selbstverständnis als Unternehmerfamilie stellt sich häufig im Zusammenhang mit tiefgreifenden Ereignissen und Erfahrungen⁴⁹ in der Familie (6.1) oder dem Unternehmen (6.2). Die Beispiele zeigen verschiedene Dimensionen der wichtigsten Veränderungen in Familie und Unternehmen auf. Im Ergebnis können sich die Familienmitglieder voneinander und vom Unternehmen entfremden und entfernen: Die Unternehmerfamilie verliert als Bezugsgruppe an Bedeutung, die jeweilige Kleinfamilie eines Gesellschafters gewinnt an Bedeutung, unter Umständen auch die Zugehörigkeit zu einem Familienstamm. Diese Entwicklungen bedrohen das gemeinsame Selbstverständnis dieser Großfamilien als Unternehmerfamilien. In ihrem Verhältnis zum Unternehmen wirken sich insbesondere wichtige Entscheidungen, die die Ausrichtung des Unternehmens betreffen, auf die Familie aus: Der Verkauf von traditionsreichen Geschäftsfeldern, gerade solchen aus der Gründungszeit der Unternehmung, erschüttert das Selbstverständnis der Unternehmerfamilie. Desweiteren ringen die Unternehmerfamilien um ihr Selbstverständnis als traditionell operativ im Unternehmen tätige Familien angesichts steigender Anforderungen in der Führung der Unternehmen.

Die Unternehmerfamilien arbeiten sich daran ab – manche mehr, manche weniger –, was es bedeutet, eine Unternehmerfamilie zu sein,⁵⁰ gerade vor dem Hintergrund der beschriebenen Veränderungen in Familie und Unternehmen im Verlauf der Zeit. Die einen Unternehmerfamilien verfügen noch über ein oder mehrere Familienmitglieder in der Unternehmensführung; diese spielen eine zentrale Rolle in der Selbstvergewisserung der Unternehmerfamilien Becker, Schneider, Schulze und Meyer als solche (Abschnitt 6.3.1). Die Unternehmerfamilien Müller, Weber, Schmidt und Koch sehen ihr Selbstverständnis als Unternehmerfamilie davon bedroht, dass sie ohne Familienmitglieder in der Führung des Unternehmens einem Investor oder einer Investorengruppe ähneln könnten. Hiervon grenzen sie sich scharf ab – auch sie wollen sich als Unternehmerfamilien verstehen (Abschnitt 6.3.2).

Ein gemeinsames Verständnis der Mitglieder der Unternehmerfamilie als solche sehen die Befragten als Grundlage für die dem Unternehmen gegenüber

49 Vgl. die phänomenologische Komponente der Definition von organisationaler Identität nach Albert & Whetten (1985) und Kristallisationspunkte nach Vogd (2009).

50 Vgl. die ideelle Komponente einer organisationalen Identität nach Albert & Whetten (1985).

zu erbringende Stabilität, Berechenbarkeit und Verlässlichkeit als Eigentümer desselben (Abschnitt 6.3.3).

6.5 Exkurs: Rahmenbedingungen der Identitätspflege

Einige dieser Veränderungen und damit auch Herausforderungen der heutigen Unternehmerfamilien wurden in den vorangegangenen Abschnitten dieses Kapitels beschrieben. Sie bilden die Rahmenbedingungen für die Identitätspflege dieser Familien. Die folgende Abbildung 7 nimmt die wichtigsten Rahmenbedingungen und deren Entwicklungsdynamik auf.

	Größe der Familie	Größe des Unternehmens	Tätigkeitsfeld des Unternehmens	Rolle der Familie im Unternehmen
<i>gelebte</i> Identität als Unternehmerfamilie	kleiner	kleiner	fokussiertes Unternehmen	operativ tätig
	⋮	⋮	⋮	⋮
	▼	▼	▼	▼
<i>gefühlte</i> Identität als Unternehmerfamilie	größer	größer	diversifiziertes Unternehmen	nicht operativ tätig

Abbildung 7: Rahmenbedingungen der Identitätspflege in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien (eigene Darstellung)

Im Rückgriff auf die eigene Vergangenheit als Unternehmerfamilie stellen sie fest, dass ein ehemals »natürliches« Selbstverständnis als Unternehmerfamilie bedroht oder schon verloren gegangen sei. Die Unternehmerfamilie in den ersten Generationen, entstanden vor über 100 Jahren, war eine andere als die heutige. Aus einer Kleinfamilie, die meist sehr eng mit ihrem Unternehmen verflochten war, wurde im Verlauf der Generationen eine Großfamilie, deren Mitglieder auf unterschiedliche Weise mit dem Unternehmen verbunden sind. In Abschnitt 6.3 wurden zwei verschiedene Selbstverständnisse als Unternehmerfamilie beschrieben, die beide auf verschiedene Art bedroht scheinen. In Abschnitt 6.3.1 wurden die Familien Becker, Schneider, Schulze und Meyer beschrieben. Aus

den acht Fallbeispielen sind sie diejenigen mit im Verhältnis weniger Gesellschaftern und einem kleineren, auf ein traditionsreiches Geschäftsfeld fokussierten Unternehmen. In diesen Familien sind (noch) ein oder mehrere Familienmitglieder operativ in der Unternehmensführung tätig. Im konkreten Bezug zu dieser Person oder diesen Personen scheint für diese Unternehmerfamilien eine Art *gelebte Identität* als Unternehmerfamilie begründet zu liegen. Doch dieses Muster ist bedroht, was die Familien auch so formulieren: Was geschieht, wenn in der nächsten Generation kein für die Unternehmensführung geeignetes Familienmitglied mehr gefunden wird?

Die in Abschnitt 6.3.2 beschriebenen anderen vier Unternehmerfamilien Müller, Weber, Schmidt und Koch haben im Verhältnis mehr Gesellschafter und ihre Unternehmen sind diversifiziert aufgestellt. In diesen Familien sind derzeit keine Familienmitglieder mehr operativ tätig. Diese Familien zeichnen sich gewissermaßen durch eine *gefühlte Identität* als Unternehmerfamilie aus. Ihr Bezug zum eigenen Dasein als Unternehmerfamilie ist abstrakter geworden, weniger greifbar. Ihr Selbstverständnis als Unternehmerfamilie wird davon bedroht, dass sie im Vergleich zu einer Familie mit im Unternehmen tätigen Familienmitgliedern einem Investor oder einer Investorengruppe ähneln können. Als mögliche Zukunft beschreiben diese Familien, dass sie eine gemeinsame Identität als Unternehmerfamilie verlieren könnten und wie bei einem Investor finanzielle Aspekte alleinige Entscheidungskriterien werden.

Durch die in Abschnitt 6.3 identifizierten zwei Muster oder Trajektorien lassen sich erste Vermutungen anstellen, dass es sich um einen Entwicklungsverlauf der Identität von Unternehmerfamilien mit verschiedenen Stadien handeln könnte: Von der *natürlichen Identität* als Unternehmerfamilie über die *gelebte Identität*, die *gefühlte Identität* als Unternehmerfamilie und schließlich die *sich auflösende Identität* als Unternehmerfamilie.⁵¹ Das zweite und dritte Muster wurde in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben. Das erste Muster stellt eine Art positiven Horizont der untersuchten Unternehmerfamilien dar – in vorangegangenen Generationen gab es so etwas wie eine natürliche Identität als Unternehmerfamilie in ihrer Familie. Das letzte Muster beschreibt eine Art negativen Horizont: »Wenn wir als Unternehmerfamilie so weiter machen ...« (dann droht unsere gemeinsame Identität ganz verlorenzugehen).

Wie die acht Unternehmerfamilien mit den beschriebenen Bedrohungen umgehen und wie sie insgesamt die in Kapitel 6 dargestellten Herausforderungen in der Pflege einer gemeinsamen Identität als mehrgenerationale Unternehmerfamilie versuchen zu lösen, wird im folgenden Kapitel dargestellt.

51 Siehe hierzu auch Kapitel 11 mit einem entsprechenden Forschungsausblick.

7 Strategien und Maßnahmen zur Pflege einer gemeinsamen Identität als Unternehmerfamilie

Der Dreiklang aus Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis (oder Eigentümergemeinschaft) in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien wurde in Kapitel 2 aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Simon u. a. (2005) gehen davon aus, dass die Identität einer Unternehmerfamilie diesem Spannungsfeld aus drei strukturell gekoppelten Systemen ausgesetzt ist. Von Schlippe u. a. (2017) sehen im Zusammentreffen der drei verschiedenen Erwartungskontexte die Bedrohung einer einheitlichen und für die Mitglieder von Unternehmerfamilien stimmigen Identität begründet; dies wurde in Abschnitt 2.4 bereits erläutert. Hieran anschließend werden nun in diesem Kapitel 7 die Ergebnisse der empirischen Untersuchung und der verschiedenen Auswertungsschritte fallvergleichend dargestellt und anhand der drei Kontexte Gesellschafterkreis, Unternehmen und Familie strukturiert.

Für die Mitglieder der acht untersuchten mehrgenerationalen Unternehmerfamilien bedingt diese Mitgliedschaft keineswegs selbstverständlicherweise eine Identität als Mitglied einer Unternehmerfamilie. In Kapitel 6 wurden die Zerfalls- und Entfremdungsprozesse beschrieben, die in den untersuchten Familien im Verlauf der Generationen wirken. In der Folge dieser Entwicklungen haben die verantwortlichen Familienmitglieder verschiedene Strategien und Maßnahmen innerhalb des Familienmanagements eingeführt, die zur Entwicklung und Pflege einer gemeinsamen Identität der untersuchten Unternehmerfamilien als solche beitragen können. Die in diesem Kapitel vorgestellten Praktiken verfolgen durchaus auch andere Ziele, zum Beispiel die Gewinnung von Familienmitgliedern für operative und nicht operative Mitarbeit oder allgemeine Verantwortungsübernahme in den Unternehmen. Gewissermaßen wird hier eine Interpretation der vielfältigen Praxis des Familienmanagements im Sinne ihres Einflusses auf die Genese und Pflege der gemeinsamen Identität vorgenommen. Desweiteren wird auf die Rahmenbedingungen der jeweiligen Praktiken eingegangen, so zum Beispiel die derzeitige Größe einer Unternehmerfamilie im Vergleich zu den anderen untersuchten Unternehmerfamilien oder die Entwicklung des Kerngeschäfts des Unternehmens im Verlauf der Generationen.

In Abschnitt 7.1 geht es darum, wie den Familienmitgliedern die Unternehmerfamilie als *Gesellschafterkreis* nähergebracht wird. Dabei spielt es für die untersuchten Unternehmerfamilien eine besondere Rolle, die Attraktivität des Gesellschafterstatus zu vermitteln (Abschnitt 7.1.1). Desweiteren wird ein besonderes Augenmerk auf die Einführung der jüngeren Familienmitglieder in den Gesellschafterkreis und Heranführung an den Gesellschafterstatus gelegt (Abschnitt 7.1.2).

In Abschnitt 7.2 werden die Praktiken beschrieben, die der Unternehmerfamilie das *Unternehmen* vermitteln. Dieses ist der zentrale Bezugspunkt der Unternehmerfamilie und ihrer Identität als solcher (Abschnitt 7.2.1). Neben dem Unternehmen als Ganzem dienen verschiedene Unternehmensbestandteile als Bezugspunkte. Es wird beschrieben, wie beispielsweise Produkte, Orte oder Personen der Unternehmerfamilie auf eine Weise nahegebracht werden, dass diese identitätsstiftend wirken.

Als dritter Bereich wird in Abschnitt 7.3 beschrieben, wie die Unternehmerfamilie als *Familie* vermittelt wird. Beispielsweise wird durch Aktivitäten, die zum Kontext einer Familie passen, die Unternehmerfamilie als Familie erlebbar gemacht (Abschnitt 7.3.1).

Zur Zuordnung der verschiedenen Praktiken zu einem der Kontexte Unternehmen, Familie und Gesellschafterkreis ist anzumerken, dass diese nicht trennscharf möglich ist. Vielmehr ist eine Überlagerung und Gleichzeitigkeit der drei Bedeutungskontexte immer wieder zu beobachten: So kann zum Beispiel eine Gründervilla als historischer Ort sowohl für das Unternehmen als auch für die Familie stehen. Diese Mehrdeutigkeit und gleichzeitige Bezugnahme zwischen Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis ist Teil des Phänomens Unternehmerfamilie. Die in diesem Kapitel dargestellten Bezugspunkte der acht Unternehmerfamilien bilden die Schwerpunkte ab, die in den Interviews mit den jeweiligen Vertretern der Familien erläutert wurden.

7.1 Die Unternehmerfamilie als Gesellschafterkreis

Den Kern der Unternehmerfamilie bilden die Gesellschafter. In den hier untersuchten Familien können – grob gesagt – alle leiblichen und ehelichen Abkömmlinge von Gesellschaftern wiederum Gesellschafter werden. Ausnahmen wie Adoptivkinder sind heute meist gestattet. In wenigen Familien können auch Ehepartner Gesellschafter werden, jedoch nur während der Ehe, nicht nach einer Scheidung. Der Status als Gesellschafter dieser Familienunternehmen zeichnet sich durch Rechte und Pflichten aus, die im Gesellschaftervertrag festgehalten sind. Die meisten Gesellschafter in diesen Unternehmerfamilien sind passive Gesellschafter, das heißt sie sind nicht im Unternehmen tätig. Im Zentrum dieses

Status steht meist die Teilnahme an der jährlichen Gesellschafterversammlung. Neben den jeweils festgelegten Rechten und Pflichten der Gesellschafter im Zusammenhang mit der Gesellschafterversammlung dient diese auch dem Zusammentreffen der Gesellschafter und damit dem gegenseitigen Kennenlernen und Wiedertreffen. Die Gesellschafterversammlungen werden neben der rechtlich vorgegebenen Funktion informativ und ansprechend für die Gesellschafter gestaltet, z. B. mit einem Rahmenprogramm. So werden aus den Zusammenkünften der Gesellschafter durch die Art der Gestaltung auch Familienzusammenkünfte.

Aus den acht Unternehmerfamilien ist diese Praxis nur für Familie Schneider relativ neu: Hier werden die Gesellschafter erst seit kurzer Zeit neben der Gesellschafterversammlung als rein rechtlichem Akt zu zusätzlichen Aktivitäten eingeladen.

Ja dort werden genau diese Sondertage mit unseren Gesellschaftern, die wollen wir so beibehalten, also ein ganzer Tag pro Jahr. Das ist ja noch nicht viel, gemessen an dem, was andere tun. Was sich daraus entwickelt, das müssen wir sehen. Wir müssen natürlich auch sehen, dass wir unsere Gesellschafter nicht überfordern. Wir haben sie ja nun über viele Jahre in Ruhe gelassen, sage ich mal. Und plötzlich fangen wir an, mit denen stärker in Kontakt zu treten. (Frau Schneider 306)

In den untersuchten acht Unternehmerfamilien ist es das Ziel, den Gesellschafterstatus attraktiv zu gestalten. Die Gesellschafter, die diesen Status durch die Übertragung von Unternehmensanteilen durch ihre Eltern oder andere nahe Angehörige wie Großeltern erlangt haben, sollen gerne Gesellschafter sein und langfristig bleiben wollen. Ebenso ist es ein Ziel in diesen Familien, dass es als selbstverständlich gilt, die eigenen Unternehmensanteile wiederum an die nächste Generation von Nachkommen zu übergeben. In Abschnitt 7.1.1 werden Beispiele dafür genannt, wie versucht wird, den Gesellschafterstatus besonders attraktiv zu gestalten – die berechtigten Familienmitglieder sollen Gesellschafter werden und bleiben. In Abschnitt 7.1.2 wird dargestellt, welchen besonderen Stellenwert die Heranführung der Mitglieder der nächsten Generation an den Gesellschafterstatus besitzt. In allen acht Familien werden die jungen (zukünftigen) Gesellschafter in verschiedener Weise besonders adressiert.

Das Ziel der in diesem Kapitel dargestellten Aktivitäten und Praktiken ist es, eine Identität der Gesellschafter als Gesellschafter ihres jeweiligen Familienunternehmens und Mitglieder ihrer jeweiligen Unternehmerfamilie zu vermitteln. Die Identität des Einzelnen als Gesellschafter ist Teil der Identität als Mitglied der Unternehmerfamilie.

7.1.1 Attraktivität des Gesellschafterstatus

Es ist das Ziel der befragten verantwortlichen Familienmitglieder in den verschiedenen Unternehmerfamilien, den Gesellschafterstatus für die Familiengesellschafter attraktiv zu gestalten – damit sie Gesellschafter bleiben und ihre Unternehmensanteile nicht veräußern. Formale Komponenten wie beispielsweise die Rechtsformwahl oder die Festlegung der Höhe der Ausschüttung stehen in dieser Arbeit nicht im Vordergrund. Es geht um die Attraktivität des Gesellschafterstatus jenseits der finanziellen Attraktivität.

Die folgenden Beispiele der Familien Schmidt, Weber, Meyer und Müller zeigen auf, durch welche Praktiken und Strategien versucht wird, die Attraktivität des Gesellschafterstatus zu vermitteln. Dies geschieht u. a. durch das Angebot von Veranstaltungen und Aktivitäten sowie eine bestimmte Inszenierung dieser. Es wird versucht, positive Gefühle der Gesellschafter zu wecken: Sie sollen stolz sein, zu der jeweiligen Unternehmerfamilie zu gehören und ihren Status als ein Privileg empfinden.

Familie Schmidt: Der Gesellschafterstatus als Privileg

Insgesamt sollen die Aktivitäten rund um die Unternehmerfamilie Schmidt das Gefühl vermitteln, dass es ein Privileg ist, Gesellschafter zu sein, denn ein Privileg gibt man nicht leichtfertig auf – so Frau Schmidt (95). Das Unternehmen hat für die Familienmitglieder einen hohen emotionalen Wert, ebenso wie der Status als Familienmitglied in der Unternehmerfamilie; zudem werden auch die materiellen Vorteile als Gesellschafter von Frau Schmidt hervorgehoben. Dieser Status erlischt laut beiden Befragten bei einem Ausscheiden bzw. einem Verkauf der Anteile. So wird gezielt eine Hürde aufgebaut, die ein Ausscheiden von Gesellschaftern verhindern soll, indem die Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie und in der Großfamilie an den Gesellschafterstatus gekoppelt wird. Neben den Privilegien des Gesellschafterstatus verliere der Gesellschafter auch die Grundlage seiner Identität als solcher und als Unternehmerfamilienmitglied.

Dabei betont Frau Schmidt, dass es ihrer Erfahrung nach auf eine besondere Art der Gestaltung der diversen Treffen und Veranstaltungen ankommt, um den Gesellschaftern ein Gefühl des Privilegs zu vermitteln.

Na ja, also// Also, ich meine, ich glaube, diese äußeren Dinge spielen schon eine große Rolle. Also, diese Treffen werden als gewisses Privileg empfunden, die werden auch so gestaltet, dass (.) die Menschen sich privilegiert fühlen. Also, wir haben beispielsweise, ich glaube, da kommt es auf Kleinigkeiten an. (Frau Schmidt 97)

In diesem Zitat wird deutlich, wie die Interaktion mit den Gesellschaftern im Rahmen des Familienmanagements gezielt gestaltet wird (»äußere Dinge«, »Kleinigkeiten«), um bei den Gesellschaftern bestimmte Gefühle zu wecken.

Auch werden die Gesellschafter durch attraktive Gestaltung der Angebote motiviert, diese überhaupt wahrzunehmen, so Frau Schmidt. Schriftliche Kommunikation reicht ihrer Erfahrung nach nicht aus. So sollen auch die Gesellschafter erreicht werden, die sich aufgrund eines Wohnortes fernab der Unternehmenszentrale auch emotional vom Unternehmen entfernt haben (siehe Beschreibung der Problemlage in Abschnitt 6.1.1).

I: Und Sie sagten gerade, dass diese vielen Bemühungen um die Gesellschafter auch Früchte tragen. Woher kommt diese/ ja, Einsicht, dass man diese Bemühungen, ja, dass man diesen Aufwand betreibt. Wie hat sich das so entwickelt?

B: Na ja, also die Gesellschafter wohnen nun schon lang nicht mehr in [Stadt Unternehmensstandort], und auch nicht mehr alle in Deutschland, und allmählich franst der Rand aus und Sie (.) erreichen die nicht mehr, wenn Sie nichts täten, würden die sich nicht mehr kennen. Also sie (.) würden die schon mal auch nicht mehr erkennen. Und deswegen müssen wir die irgendwie einfangen. Und über schriftliche Kommunikation erreichen Sie nur bedingt die Leute. Also das ist/ Sie müssen sie sehen und mit ihnen was machen, und müssen entdecken, dass das eigentlich (.) sehr nette Leute sind. Dazu müssen Sie sie herkriegern. Und damit Sie sie herkriegern, muss es attraktiv sein. (Frau Schmidt 103f.)

In diesem Zitat betont Frau Schmidt die besondere Bedeutung und Funktion der persönlichen Begegnung zwischen den Gesellschaftern. Nur so können sie die anderen Gesellschafter als solche und als Familienmitglieder kennenlernen und zu einer Gruppe werden, die sich als Unternehmerfamilie empfindet.

Frau Schmidt kommt zu der Feststellung, dass die vielen Bemühungen seitens des Familienmanagements um die Gesellschafter zu einer »hohen Identifizierung« (95) führen. »[I]ch glaube, da kommt auch diese vielen Bemühungen um die Gesellschafter, führen auch zu einer hohen Identifizierung. Und damit auch zu einem emotionalen Wert« (Frau Schmidt 95). Womit genau sich die Gesellschafter identifizieren, wird nicht weiter ausgeführt – es handelt sich wahrscheinlich um die Gemengelage aus Status und Privilegien als Gesellschafter und als Unternehmerfamilie im Kontext des Unternehmens.

Familie Weber: Teil eines »winning team«

Für die Familie Weber formuliert Herr Weber, wie in seiner Unternehmerfamilie versucht wird, die Attraktivität des Gesellschafterstatus zu vermitteln. Herr Weber beschreibt die Attraktivität auf drei Ebenen: emotional, intellektuell und materiell. Auch die Befragten aus den Familien Schmidt und Meyer betonen diese verschiedenen Ebenen. Diese Sichtweise entspricht den verschiedenen Logiken und Lebensbereichen, die in der Unternehmerfamilie und im Familienunternehmen miteinander verbunden sind.

I: Was würden Sie denn sagen, ist ein zentraler, oder was sind die zentralen (.) Identitätslieferanten (.) als Großfamilie? (...)

B: Hm.

I2: Also, was ist so (.) wichtig für die, für die einzelnen Familienmitglieder? (...)

B: Also, (...), es ist, sind vielleicht (...), sind, sind (...) emotionale, intellektuelle und materielle Dinge. (.) Die materiellen sind einfach aufzuzählen. (.) Ich bin Mitglied in einem erfolgreichen Clan, ich hab' ein sehr interessantes (.) Vermögen, gut angelegt, ich brauch mir da keinen Kummer machen, (.) [...] Dann kommt der (.) der intellektuelle Teil. (.) Es ist für die Gesellschafter schon eine Riesenchance, und wird auch so gesehen, (.) Teilhaber in so einem (.) spannenden, interessanten, anregenden Verbund zu sein. (.) Sie kriegen Informationen, sie kriegen Kontakte, (.) wir haben Hilfsdienste, zum Beispiel (.) weltweit, wenn ein Gesellschafter (.) was manchmal vorkommt, mit 'm Velo (.) durch die australische Wüste fährt, dann kriegt er eben einen Kontakt mit in den Rucksack, wenn ihm was passiert, (.) Telefonnummer und dann kriegt er, wird er geholfen. [...] (.) Also, (.) sie sind Teil eines Netzwerks, (.) was ihnen Sicherheit und sehr interessante Kontakte und Verbindungen bringt, (.) und die Familie, wie gesagt, (.) lebt ja auch zu einem Viertel außerhalb Deutschlands. (.) Also auf ihrer Reise nach (.) in die USA oder nach Hongkong oder nach Südafrika (.) machen sie eben Station beim Onkel Paul oder der Tante Klara. [...] Und emotional ist es natürlich auch, sie sind Bestandteil (.) so 'n bisschen bisher, toi toi toi, eines Winning Team, (.) und (.) das (.) gibt eine Menge Rückhalt. (Herr Weber 158–170)

Neben den materiellen Vorteilen, die den Gesellschafterstatus attraktiv machen, betont Herr Weber die intellektuellen Vorzüge für die Gesellschafter. Hier nennt er den Zugang zu Informationen rund um das Unternehmen sowie die Vermittlung von weltweiten Kontakten innerhalb der Großfamilie und innerhalb des Unternehmens. Auf diese Weise werden Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern weltweit und auch zum Unternehmen gefördert. Zuletzt betont er, dass die Mitgliedschaft in dieser Unternehmerfamilie eine emotionale Bedeutung für die Familienmitglieder hat: Sie vermittelt dem Einzelnen Sicherheit und das Gefühl, Teil eines »winning team« zu sein. Somit ist es das Ziel der Aktivitäten rund um den Gesellschafterstatus in der Familie Weber, diesen auf verschiedenen Ebenen attraktiv zu machen und den Gesellschaftern positive Gefühle rund um diese Mitgliedschaft zu vermitteln.

Familie Meyer: Der Gesellschafterkreis als »elitärer Klub«

Grundsätzlich ist Herr Meyer davon überzeugt, dass man es als Unternehmerfamilie schaffen muss, dass die Familienmitglieder die Unternehmerfamilie als einen »elitären Klub« (70) sehen, in dem jeder Mitglied sein will: »Das hat mal einer so nett beschrieben, der hat gesagt: ›Na ja, Sie müssen es einfach immer schaffen, dass das so ein ganz elitärer Klub ist, und da will auch jeder drin sein.« Das ist eigentlich das, was man schaffen muss als Familie« (Herr Meyer 70). Während Herr Meyer in diesem Zitat das Ziel der Aktivitäten rund um die Unternehmerfamilie formuliert, beschreibt Frau Meyer, was es den einzelnen Familienmitgliedern ihrer Einschätzung nach bedeutet, ein Gesellschafter von

Meyer zu sein: Sie sind stolz, denn unter anderem »werde [ich] anders wahrgenommen, weil, ich bin Gesellschafter von Meyer« (Frau Meyer 112). Ähnlich formuliert es auch Frau Müller, wie das folgende Zitat zeigt.

Familie Müller: Gefühl des Stolzes, zur Unternehmerfamilie zu gehören

Frau Müller unterscheidet zwischen zwei verschiedenen Gruppen von Gesellschaftern, einer kleinen Gruppe mit hohem Anteilsbesitz und einer größeren Gruppe mit niedrigem Anteilsbesitz am Unternehmen (zu dieser Problematik siehe Abschnitt 6.1.2). Der ersten Gruppe schreibt sie eine gewisse aktive unternehmerische Beteiligung am Familienunternehmen zu, der zweiten Gruppe eine passive Vermögensbeteiligung. Bei der zweiten Gruppe der Gesellschafter mit niedrigem Anteilsbesitz ergänzt sie, dass hier teilweise eine stark identitätsstiftende Funktion hinzukommt.

B: So. Im Beirat haben wir das Bestreben, sozusagen alle (...) Gruppierungen abzubilden, also A die größeren Pakete, B aber auch für die (...) Familienmitglieder aus den Erbstämmen, (...) wo wir wissen, das sind die Kleinteileoptionen. So, die (...) größeren (...) Pakete sind (...) faktisch (...) alle im Beirat vertreten (...) und (...) indirekt auch im kleinen Kreis. (...) Beides sind sehr enge Gruppen, (...) Kommunikation (...) vorhanden und (...) da wird auch, (4)⁵² also auch eine gewisse etwas unternehmerische Beteiligung /

I: Also, die mit den größeren Anteilen.

B: Ja. Bei den anderen würde ich eher von einer reinen (...) Vermögensbeteiligung reden. Mit teilweise stark (...) identitätsstiftender Funktion: »Ich bin Müller, (...) ich geh' dazu, (...) zu der Großfamilie. Ich geh' zum Familientag, (...) das ist meine Familie. Da, (...) das ist meine Investition, meine Großfamilie.« Das ist wichtig.

I: Ist das eher so was wie Profilieren, oder aus einer Demut heraus so /

B: Stolz. (...) Also, es sollte nicht Demut sein, sollte eher ein gewisser Stolz sein. Also, ich sage jetzt nicht, es soll jemand auf die Straße hinauslaufen, und rufen »ich gehöre zu Müller«. Aber so ein Wohlbefinden und Gefühl des Stolzes sollte vorhanden sein. Sollte. (Frau Müller 48–53)

In der Beschreibung der identitätsstiftenden Funktion nennt Frau Müller verschiedene Elemente aus Unternehmen und Familie wie die Zugehörigkeit zur Großfamilie, die Teilnahme an den Familientagen und die Investition. Auf Nachfrage des Interviewers hin beschreibt sie, dass aus ihrer Sicht ein »Wohlbefinden und Gefühl des Stolzes« bei den Gesellschaftern vorhanden sein sollte. Das »sollte« betont sie nochmals, was darauf hindeutet, dass es sich um eines ihrer Ziele im Rahmen des Familienmanagements handelt und dieses nicht für alle Familienmitglieder erreicht wird.

52 Ab der vierten Sekunde Redepause wird die Sekundenanzahl als Zahl ausgeschrieben.

7.1.2 Heranführung der nächsten Generation

Ob und wie die Mitglieder der nächsten Generation, die jungen (zukünftigen) Gesellschafter, an den Gesellschafterstatus herangeführt werden, soll in diesem Kapitel erörtert werden. In den acht untersuchten Unternehmerfamilien mit großen und weiter wachsenden Gesellschafterkreisen sieht man die Notwendigkeit, die jungen Familienmitglieder (meist ab 18 Jahre) auch gesondert zu adressieren: Je nachdem, welchen Bezug ihre jeweilige Kleinfamilie zur Unternehmerfamilie und zum Familienunternehmen hat, haben die jungen Familienmitglieder mehr oder weniger eine Vorstellung von diesen Zusammenhängen und von der Rolle als (zukünftige) Gesellschafter. Durch die Aktivitäten für die jüngere Generation soll deren Sozialisation fernab der Großfamilie und des Unternehmens (siehe Abschnitt 6.1.1) kompensiert und die Grundlage für eine persönliche Beziehung zur Unternehmerfamilie und zum Familienunternehmen gelegt werden. Ohne diese Art von Aktivitäten verstünden sich die jungen Familienmitglieder nicht unbedingt als Mitglieder einer Unternehmerfamilie.⁵³

Zunächst werden die Familien vorgestellt, die schon seit über zehn Jahren ihre jüngere Generation systematisch mit eigenen Programmen in den Gesellschafterkreis, das Unternehmen und die Familie einführen; es handelt sich um die vier Unternehmerfamilien mit dem im Verhältnis größeren Gesellschafterkreis. Anschließend folgen die vier Unternehmerfamilien mit einem kleineren Gesellschafterkreis: Sie haben teilweise begonnen, ihre nächste Generation systematisch einzuführen, oder planen entsprechende Aktivitäten für die nähere Zukunft.

In den Familien Müller, Schmidt, Weber und Koch gibt es eine mehrjährige Tradition und Routine der organisierten Einführung der nächsten Generation in den Gesellschafterkreis, und damit auch in die Familie und das Unternehmen. Die folgenden Beispiele zeigen, welche Art von Aktivitäten in diesen Familien angeboten werden.

Familie Müller: Begleitete Einführung in die Großfamilie

In der Familie Müller wurden schon vor vielen Jahren die ersten Aktivitäten zur Heranführung der jüngeren und zukünftigen Gesellschafter an das Unternehmen, an die Unternehmerfamilie und ihre Rolle als Gesellschafter etabliert. Es ist die Familie mit dem größten Gesellschafterkreis aus den acht untersuchten Unternehmerfamilien und die mit der längsten Tradition in dieser Art von

53 Das in diesem Kapitel adressierte Thema der systematischen Einführung der nächsten Generation in die Unternehmerfamilie wurde in diesem Kapitel der Unternehmerfamilie als Gesellschafterkreis einsortiert, da ab 18 Jahren die jungen Familienmitglieder den Gesellschafterstatus mit seinen Rechten und Pflichten ausüben können. Sie erwerben den Gesellschafterstatus meist durch eine Schenkung durch das Elternteil, das Gesellschafter ist.

Veranstaltungen. Frau Müller fragt sich, wie man der nächsten Generation generationsübergreifendes Denken beibringt, wenn es die jeweiligen Eltern der (zukünftigen) Gesellschafter nicht tun: »Verstehen Sie, wir versuchen die halt schon früh abzuholen« (Frau Müller 131). Um diese fehlende Sozialisation als Mitglied einer Unternehmerfamilie in den Kleinfamilien zu kompensieren, sieht es das Familienmanagement in dieser Familie als seine Aufgabe an, der nächsten Generation zunächst das Wissen um die Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie und dessen Bedeutung sowie ein Gefühl der Zugehörigkeit zu der Unternehmerfamilie zu vermitteln. Es gibt diverse Aktivitäten für die jüngere Generation: Die 18- bis 40-jährigen werden u. a. zu speziellen Veranstaltungen und Seminaren eingeladen. Diese Maßnahmen dienen neben der unternehmensbezogenen Wissensvermittlung u. a. der Einführung in die Familie; es sind Gelegenheiten, sich kennenzulernen und wiederzutreffen. »Frischlinge«, junge Familienmitglieder, die zum ersten Mal dabei sind, bekommen Paten, »damit sie nicht untergehen« (Frau Müller 27ff.). Diese Formulierung lässt darauf schließen, dass sich ein Familienmitglied nach Einschätzung von Frau Müller bei seinem ersten Besuch einer solchen Veranstaltung nicht alleine orientieren kann und an die Hand genommen werden sollte.

Familie Schmidt: Systematische Einführungsprogramme für verschiedene intellektuelle Niveaus

Auch in der Familie Schmidt werden die jungen Familienmitglieder an die Unternehmerfamilie und das Familienunternehmen herangeführt. Seit über zehn Jahren werden Veranstaltungen für die jungen (zukünftigen) Gesellschafter durchgeführt (Herr Schmidt 113ff.; Frau Schmidt 62). Neben der unternehmens- und gesellschafterstatusbezogenen Wissensvermittlung sollen sich die jungen Familienmitglieder untereinander bei den Jugend- und Familientreffen kennenlernen (Frau Schmidt 98ff.). Der Gesellschafterstatus soll auch schon für die jungen Familienmitglieder attraktiv sein und als Privileg empfunden werden:

[D]iese Jugendtreffen darf man nicht unterschätzen als (.) auch ein Privileg, in einer Gruppierung zu sein, die (.) ungewöhnlich interessant ist. Sie kriegen auch sehr, sehr ausgefeilte Programme vorgelegt, wo sie sich auch selbst beteiligen können. Auch das ist ein Vorzug, den Sie nicht irgendwo kaufen können. (Frau Schmidt 99)

Um das Unternehmen näher kennenzulernen werden Praktika angeboten (Frau Schmidt 138–142): »Also, das ist auch das Ziel, dass die so ein bisschen etwas vom Flair, oder vom (.) Geist des Unternehmens mitbekommen in dem Praktikum« (Frau Schmidt 144). Dieses Zitat verdeutlicht, dass es nicht um reine Wissensvermittlung und berufliche Qualifikation geht, sondern um eine persönliche Beziehung, die die jungen Familienmitglieder zum Familienunternehmen aufbauen sollen. Eine weitere »bindungsstarke Aktivität« für die jungen (zukünftigen)

tigen) Gesellschafter war ein gemeinsamer Tag mit Auszubildenden des Unternehmens (Frau Schmidt 124–129). Mit so einem Angebot wird eine Situation der Begegnung hergestellt, die in früheren Generationen meist natürlich im Zusammenspiel von Familie und Unternehmen gegeben war: Die persönliche Begegnung von Familienmitgliedern und Mitarbeitern war durch die räumliche Nähe wahrscheinlicher als heute.

Herr Schmidt (112f.) erläutert, dass in seiner Familie für verschiedene Altersgruppen angepasste Programme angeboten werden, das heißt, die jungen Familienmitglieder werden in zwei Altersgruppen aufgeteilt und das Programm an den jeweiligen Wissensstand angepasst. Das Ziel der Aktivitäten für die junge Generation formuliert er in dem folgenden Zitat: die Bindung untereinander und an das Unternehmen. Neben einer attraktiven Gestaltung dieser Veranstaltungen an in- und ausländischen Standorten des Unternehmens betont Herr Schmidt, dass die Teilnahme für die jüngeren Familienmitglieder kostenlos ist; dies könnte sonst eine Hürde darstellen, die eine Teilnahme verhindert.

Aber das ist eine ganz wichtige Sache, weil die (.) natürlich dann/ (.) A ist es (..) ein wunderschönes Social Event, ja? Man fliegt da hin, und das ist eben/ wird eben alles aus dem Topf bezahlt, wie wollen Sie das denn sonst machen? Wenn jeder das selber bezahlen müsste, dann würden viele sagen: Ach nein, das ist mir zu teuer. Nicht? Das ist/ (.) wird auch nicht aufwendig gemacht, sind auch kleine, normale Hotels, also nichts, kein Luxus. Aber es ist schon gut organisiert und (.) wird eben alles bezahlt. Nicht? Aber dadurch steigt natürlich sehr stark auch die Bindung (.) erst mal untereinander, die lernen sich besser kennen, wenn sie mal einen Abend (.) in einer Bar getrunken haben, na? Das ist so, und dann aber auch die Bindung ans Unternehmen. (Herr Schmidt 113f.)

Frau Schmidt nennt eine weitere Begründung dafür, warum sich ihrer Einschätzung nach die Familienmitglieder gegenseitig gut kennen müssen: Die gegenseitige Kenntnis der Familienmitglieder zielt in letzter Konsequenz darauf ab, dass diese die richtigen Vertreter in die Gremien wählen – deren Wahl ist eines der wesentlichen Rechte der Gesellschafter. Sie sollen Wissen über die Kandidaten aus der Familie haben, die zur Wahl stehen, um diese beurteilen zu können:

Wir/ (.) unternehmen riesige Anstrengungen, damit (.) die Familie sich so gut kennt, dass sie (.) wirklich weiß, wie jemand seine berufliche Tätigkeit macht, wie er studiert hat, was er gemacht hat, was er für eine Persönlichkeit ist, indem wir ab dem 18. Lebensjahr (.) jedes Jahr regelmäßige Fortbildungsveranstaltungen für die Junggesellschafter machen. Vom 18. bis zum 40. Lebensjahr, sodass 22 Jahre lang (.) die (.) jungen Gesellschafter sich treffen jedes Jahr. Und (.) die kennen sich dann wirklich gut genug. Das ist also nicht nur (.) Informationsaustausch, wir machen auch immer (.) etwas Teambuilding-Aktivitäten oder (.) Social Activities, wir rudern zusammen oder machen irgendwas Interessantes, was die/ (.) zusätzlich auch einfach noch mal zeigt, wie die ticken untereinander. Und (.) ich glaube, die Gesellschafter kennen sich sehr gut. Das ist

so erfolgreich, dass die sich auf Dauer dazwischen untereinander besuchen und (.) gerne Kontakt halten. (Frau Schmidt 62)

In diesem Zitat betont Frau Schmidt die unterschiedlichen Elemente der beschriebenen Veranstaltungen: Neben Informationen rund um das Unternehmen und den Gesellschafterstatus geht es um die Begegnung der Familienmitglieder, das gegenseitige Kennenlernen und regelmäßige Sichtreffen. So wird die Grundlage dafür geschaffen, dass sich die jüngeren Familienmitglieder als Teil der Unternehmerfamilie und ihr zugehörig fühlen.

Familie Weber: »Wer bist denn du?«

Die Familie Weber ist eine weitere Familie mit einem großen Gesellschafterkreis und langjähriger Erfahrung in der Einführung der nächsten Generation. Frau Weber (85) erwähnt im Zusammenhang der diversen Aktivitäten für die Unternehmerfamilie, dass man (sprich: die verantwortlichen Familienmitglieder) sich in der Ansprache der Familie früher nicht so viel Mühe gegeben hätte. Im folgenden Zitat erläutert sie, wie es zu diesem Wandel kam: Wurden in der Vergangenheit die jüngeren Familienmitglieder von ihrem direkten familiären Umfeld an die Unternehmerfamilie, das Unternehmen und an den Gesellschafterstatus herangeführt, sahen die verantwortlichen Familienmitglieder Handlungsbedarf, als die Kleinfamilien diese Funktion nicht mehr erfüllten.

I: Und was, was war der Punkt, wo man das gesehen hat und gesehen hat: »Wir wollen uns mehr Mühe geben?« Können Sie sich vorstellen, wie, wie das gekommen ist, dieser Wandel?

B: Das kam ja nicht alles auf einmal. Das ging ja nach und nach, nicht. Also, die Informationsveranstaltungen, wie gesagt, wurden damals ja hauptsächlich für die ganz jungen Gesellschafter, weil man einfach gemerkt hat, es gibt immer mehr junge Gesellschafter, die keine Eltern haben, keinen älteren Bruder haben, keinen Onkel haben, der Ihnen sagt: »Komm, jetzt bist du 18, jetzt setzen wir uns mal an den Tisch und ich sage dir mal, was Weber ist«, (.) und dann sagt, »So, es gibt also den Bereich [Aufzählung der verschiedenen Geschäftsbereiche] und dies und das, und so funktioniert das Unternehmen, so sieht unser Gesellschaftsvertrag aus und die Konten hast du so und so, und das und das musst du tun und das und das darfst du nicht tun«, die gibt es ja immer weniger, (.) sodass einfach klar wurde, man muss sehen, dass man die jungen Gesellschafter da auch irgendwie heranführt, weil es tatsächlich Gesellschafter gab, die plötzlich mit achtzehn hierhergekommen sind, die erstens keinen kannten, außer die eigene, engste Familie, die sich dadurch natürlich total unwohl gefühlt haben, Riesenmeute, alle gucken einen an: »Wer bist denn du?«, so ungefähr, die dann zum Teil gar nicht mehr kommen wollten und auch de facto nicht gekommen sind. Ist klar, wir müssen sehen, dass möglichst alle kommen, und wo man gesagt hat: »Also da müssen wir uns was ausdenken«, das war diese Idee der Informationsveranstaltungen. (Frau Weber 86f.)

Um den jüngeren Familienmitgliedern den Einstieg in die Großfamilie zu erleichtern, werden in der Familie Weber diverse Aktivitäten angeboten. Es ist das Ziel, möglichst alle in dieser Altersgruppe zu erreichen, sowie dass die jüngeren Familienmitglieder nicht nur einmal an einer entsprechenden Veranstaltung teilnehmen, sondern diese Veranstaltungen so gestaltet werden, dass die jüngeren Familienmitglieder möglichst wiederkommen. So wird versucht, zu vermeiden, dass sich junge Familienmitglieder bei solchen Gelegenheiten unwohl fühlen oder durch die Vielzahl an entfernten Verwandten abgeschreckt werden, die sie zunächst nicht kennen und die ihnen fragend nach dem Motto »Wer bist denn du?« begegnen.

Neben den im Zitat erwähnten Informationsveranstaltungen – für die sich inzwischen alle Gesellschafter bewerben können – gibt es weitere Angebote wie Jugendtreffen, ein Mentorensystem und Beratung zur Ausbildungs- und Berufswahl (Herr Weber). Außerdem können die jungen Gesellschafter Praktika im Unternehmen machen. Sie lernen das Unternehmen besser kennen, dies werde rege genutzt (Frau Weber).

Familie Koch: Erst Weihnachtslied vorsingen

Frau Koch erzählt anhand ihrer eigenen Jugend, wie man in ihre Großfamilie hineinwächst. Mit 18 Jahren wird man zum ersten Mal zur Weihnachtsfeier eingeladen und in einem Ritual in die Familie aufgenommen: Man muss ein Weihnachtslied vorsingen. Nach diesem Aufnahmeeritus folgt die Teilnahme an Informationsveranstaltungen, die dafür begründet wurden, jüngere Familienmitglieder und Ehepartner heranzuführen, die Familie und das Unternehmen kennenzulernen. Diese Aktivitäten ähneln denen der genannten in den Familien Müller, Schmidt und Weber. Später folgen verschiedene Stammes- und Familientreffen, an denen alle Gesellschafter und ihre Ehepartner teilnehmen (Frau Koch 49–55) (siehe Abschnitt 7.3). Im Unterschied zu den anderen bisher in diesem Kapitel vorgestellten Unternehmerfamilien wird man in der Familie Koch als junger Gesellschafter zunächst im Rahmen der familiär gestalteten Weihnachtsfeier in die Familie eingeführt und erst dann in den Gesellschafterkreis.

Die Familien Schulze, Meyer, Becker und Schneider – die kleineren Familien aus den acht untersuchten – haben erste Aktivitäten für die nächste Generation eingeführt, jedoch (bisher) keine ausgefeilten Programme wie die zuvor geschilderten entwickelt. Die folgenden Beispiele zeugen von dem Bewusstsein der Familien für die Bedeutung dieser Art von »Jugendarbeit«.

Familie Meyer: Die nächste Generation im Blick

Herr und Frau Meyer gehen darauf ein, dass sich das Verhältnis zwischen Familie und Unternehmen in der nächsten Generation ändern wird und ggf. Handlungsbedarf besteht. Herr Meyer geht davon aus, dass das Verhältnis zwischen

Familie und Unternehmen in der nächsten Generation stärker formalisiert wird. Er ist der Meinung, dass ein Regelwerk nötig sein wird – was es demzufolge bisher nicht gegeben hat. Im Mittelpunkt von noch zu entwerfenden Aktivitäten für die kommende Generation steht für ihn, die junge Generation für das Familienunternehmen und die Unternehmerfamilie zu interessieren.

I: Da wäre ja die Frage: Wie die Vorbereitungen für die nächste Generation sind, welche Vorstellungen Sie da haben? Also, Sie haben ja gesagt, dass die auf jeden Fall alle noch so jung sind, dass sie jetzt im Moment /

B: Wir fangen jetzt mal an, (.) darüber nachzudenken, (.) wie müsste es idealerweise laufen. Wir müssten irgendwo ein klares Regelwerk schaffen [...] da müssen wir uns mal mit beschäftigen, wie das richtig laufen könnte, dass ich es schaffe, die fünfte zu interessieren. (Herr Meyer 93f.)

Frau Meyer macht keine konkrete Aussage dazu, wie die nächste Generation eingeführt werden soll. Sie betont jedoch, dass sie und Herr Meyer sich als verantwortliche Familienmitglieder diesem Thema in Zukunft widmen werden: »Wir// verlieren es nicht aus dem Auge. Ich glaube, das ist das Einzige, was ich Ihnen heute sagen kann« (Frau Meyer 126).

Familie Schulze: Erste Pläne für die Zukunft

Auch in der Familie Schulze hat man die Problemlage erkannt, dass die nächste Generation nicht automatisch an das Unternehmen und die Unternehmerfamilie heran geführt wird, wie in Abschnitt 6.1.1 erörtert wurde. Frau Schulze setzt sich dafür ein, dass in ihrer Familie die junge Generation als solche angesprochen und gezielt eingeführt wird, denn sie sieht die Bindung der nächsten Generation an die Familie und das Unternehmen in Gefahr. Zudem fürchtet sie, dass gemeinsame Werte der Unternehmerfamilie verloren gehen, wenn diese nicht gezielt vermittelt werden.

Also diese Grundsätze [u. a. gemeinsame Werte der Unternehmerfamilie] sind ja da, insofern (..) bauen wir da nicht völlig neu auf, (.) man muss sie in geeigneter Weise eben (..) für die (.) nachfolgenden Generationen aufbereiten (.) und früh, (.) also schon im (.) heranwachsenden Alter vermitteln. (.) Nicht, wie man das am besten macht, da sind wir also jetzt, sag ich mal, ganz Ohr, (.) um, hier das Rad nicht ganz neu zu erfinden. (Frau Schulze 262)

Familie Schneider: Suche nach neuen Formaten der Anprache – auch der jüngeren Generation

In Abschnitt 6.3.1 wurde die Suche nach einem neuen Selbstverständnis der Unternehmerfamilie Schneider dargestellt – initiiert durch die zwei verantwortlichen Familienmitglieder Herr und Frau Schneider. Die Familie – Gesellschafter, deren Ehepartner und Kinder – soll insgesamt verstärkt angesprochen und einbezogen werden. Herr Schneider nennt dieses Thema zum Abschluss des

Interviews erneut, da es ihm besonders wichtig ist. Es wurde z. B. ein Familien-tag neu eingeführt, zu dem alle eingeladen werden. Da das Unternehmen für die Gesellschafter bisher wenig Thema war, hat es auch für die Ehepartner und Kinder, die nächste Generation also, bisher keine Rolle gespielt: »Die Kinder natürlich völlig [außen vor], für die existiert das gar nicht, das Unternehmen, so richtig. Und das, aber gut, wir ändern das ja jetzt« (Herr Schneider 239). In der Familie Schneider verfolgen die zwei verantwortlichen Familienmitglieder nun das Ziel, auch die jüngere Generation in die Unternehmerfamilie und das Familienunternehmen einzuführen. Die genauen Maßnahmen, um dieses Ziel zu erreichen, werden nun entwickelt.

7.2 Die Unternehmerfamilie als Unternehmen

Das Unternehmen ist der wichtigste Bezugspunkt für die Identität der Unternehmerfamilien – hierin sind sich die Befragten einig. Über die Bezugnahme zum Unternehmen definiert sich die jeweilige Familie, die die Anteile daran besitzt, als Unternehmerfamilie, wie die Beispiele in diesem Abschnitt zeigen. Die Unternehmerfamilie identifiziert sich mit dem Unternehmen und dem Geschehen darin – sie versteht sich zu gewissen Teilen auch als das Unternehmen. Dies wird zum Beispiel sichtbar, wenn etwas im Unternehmen geändert werden soll und ein Aufschrei durch die Familie geht: »Das geht nicht, so sind wir nicht oder das machen wir nicht« (siehe die Beispiele in 6.2.1 über Veränderungen in der Ausrichtung des Unternehmens sowie in 7.2.2).

Wie in der Problemstellung in Abschnitt 6.1.1 beschrieben, kennen die Gesellschafter und Familienmitglieder das Familienunternehmen nicht zwangsläufig – zum Beispiel, weil sie fernab des Unternehmensstandorts aufgewachsen oder inzwischen nach Australien ausgewandert sind. Sie müssen das Unternehmen zunächst kennenlernen. Hierbei spielen Informationen über das Unternehmen, die der Familie zugänglich gemacht werden, eine entscheidende Rolle (siehe Abschnitt 7.2.1). Darüber hinaus bieten die Veranstaltungen im Kontext des Unternehmens auch eine Gelegenheit, andere Gesellschafter und Familienmitglieder kennenzulernen und wiederzutreffen. So bietet das Unternehmen auch einen Rahmen, innerhalb dessen sich die Mitglieder der Unternehmerfamilie als Gesellschafterkreis (Abschnitt 7.1) sowie als Familie (Abschnitt 7.3) begegnen können.

Neben dem Unternehmen im Allgemeinen als Identitätsanker der Unternehmerfamilie als solcher (Abschnitt 7.2.1) werden auch andere für die jeweilige Familie im Kontext ihres Unternehmens bedeutsame Bezugspunkte gepflegt, wie in Abschnitt 7.2.2 dargestellt wird: Zunächst beziehen sich die untersuchten Familien auf die Produkte und Dienstleistungen, die ihre Unternehmen her-

stellen bzw. entwickeln (Abschnitt 7.2.2.1). In Ergänzung oder als Ersatz für den Bezug auf die Produkte und Dienstleistungen beziehen sich die Familien auf bedeutsame Orte im Kontext von Unternehmen und Familie (Abschnitt 7.2.2.2); wichtige Personen aus der Historie und Gegenwart der Familie und des Unternehmens (Abschnitt 7.2.2.3); gemeinnütziges Engagement, das von der Familie und dem Unternehmen gepflegt wird (Abschnitt 7.2.2.4); sowie Grundsätze und Werte, die aus der Familie heraus das Unternehmen prägen (Abschnitt 7.2.2.5). Es scheint darauf anzukommen, dass eine gewisse Balance herrscht: Wenn sich zum Beispiel das Unternehmen und seine Tätigkeitsfelder als Bezugspunkte für die Familie nicht anbieten, wird beispielsweise ein Ort kultiviert oder ein gesellschaftliches Engagement.

7.2.1 Das Unternehmen als zentraler Bezugspunkt der Unternehmerfamilie

Das Unternehmen als Ganzes ist der zentrale Bezugspunkt der Unternehmerfamilie, so beschreiben es die befragten verantwortlichen Familienmitglieder. Durch den gemeinsamen Bezug zum Unternehmen werden die hier untersuchten acht Großfamilien zu Unternehmerfamilien, wie die Beispiele der Familien Meyer, Schulze, Schmidt und Weber illustrieren. Anschließend wird anhand der Beispiele von Familie Weber und Schmidt erläutert, welchen zentralen Stellenwert Informationen über das Unternehmen einnehmen, die den Gesellschaftern und Familienmitgliedern nähergebracht werden.

Familie Meyer: »Hier hält das Unternehmen eine Familie zusammen.«

Maßgeblich für die Konstitution der Familie als Unternehmerfamilie ist laut Frau Meyer (106 ff.) das gemeinsame Interesse am Unternehmen – das Unternehmen hält die Familie zusammen: »Also, ich/ (.) hier (.) hält das Unternehmen eine Familie zusammen. Das macht, glaube ich, eine Unternehmerfamilie aus. Das ist eine wichtige Voraussetzung. [...] alle haben ein Interesse eben daran, dass das Unternehmen (.) funktioniert (.) als Familienunternehmen« (Frau Meyer 110 ff.).

Auch Herr Meyer resümiert, dass es die Familie ohne Unternehmen nicht gäbe »I: Was wäre denn die Familie, wenn es das Unternehmen nicht oder nicht mehr gäbe? B: Dann gäbe es die Familie nicht. Also, ich kenne keine Unternehmerfamilie, die dann alle da noch glücklich am runden Tisch sitzen würden« (Herr Meyer 69).

Familie Schulze: Das Unternehmen als Klammer

Das Selbstverständnis der Familie Schulze ist vom Unternehmen geprägt. Das Unternehmen spielt emotional eine große Rolle für die Familie, die Familie identifiziert sich über das und mit dem Unternehmen. Das Unternehmen dient als »Klammer« der Familie.

I: Und was würden Sie sagen, welche Rolle da für die Familie das Unternehmen spielt in dem Zusammenhang dann?

B: Eine ganz große. Also, (..) das ist ein stark emotionales Thema. (..) [...] Also, es wird die Definition und auch die Identifikation erfolgt über das Unternehmen, dadurch wird auch die Familie definiert [...]

I: Sodass das Unternehmen auch sowas ist, wie eine Klammer über die Familien / (unklar) [...]

B: Ganz starke Klammern, natürlich gibt es dann auch, (..) einzelne Personen, [... erläutert die Klammerfunktion von Personen aus der Familie] Aber eigentlich ist es das Unternehmen selber die Klammer. (Herr Schulze 28–33)

Familie Schmidt: Zugehörigkeit zu einem traditionsreichen Unternehmen

Ähnlich wie Herr Schulze formuliert es auch Frau Schmidt, die ihrem Unternehmen einen hohen emotionalen Wert für die Familienmitglieder beimisst. Sie verweist auf den Status der Zugehörigkeit zu einem Unternehmen mit sehr langer Tradition. Das Unternehmen befindet sich seit sehr vielen Generationen in Familienbesitz und zählt zu den ältesten heutigen Großunternehmen, die weiterhin der Familie gehören.

I: (...) Was bedeutet das Unternehmen denn für die Familie? Ist es/

B: Also, das Unternehmen hat einen hohen/ auch emotionalen Wert. Ich glaube, die Zugehörigkeit zu diesem sehr traditionsreichen, langen Unternehmen in der [Zahl], schon [Zahl] teilweise, Generation, ist ein Status, den nicht jemand leichtfertig aufgeben möchte. (Frau Schmidt 94)

Frau Schmidt betont in diesem Zitat den Gesellschafterstatus, der die rechtliche Verbundenheit der Gesellschafter mit dem Unternehmen begründet und als Grundlage für die emotionale Verbundenheit gesehen wird.

Familie Weber: Durch das Unternehmen wird die Familie überhaupt Familie

Als zentraler Bezugspunkte der Unternehmerfamilie Weber wird das Unternehmen bezeichnet: Laut Frau Weber ist die Familie stolz, mit dem Unternehmen etwas Besonderes zu besitzen. Die Familie verbindet mit dem Besitz auch eine soziale Verantwortung, wahrscheinlich zum Beispiel gegenüber den Mitarbeitern und dem Gründungsstandort. Wichtig für die Familie ist außerdem – da ist Frau Weber sich sicher –, dass diese sich erst durch den gemeinsamen Bezug zum Unternehmen als Großfamilie noch als Familie verstehen kann.

I: Welche, äh, Aspekte, welche Faktoren, welche (.) Inhalte, würden Sie sagen, sind die zentralen Identitätslieferanten für die Familie als Großfamilie?

B: (..) Das große Bedürfnis, das Unternehmen zu erhalten, (..) einmal aus dem Stolz heraus, da doch etwas Besonderes zu besitzen, (..) auch aus dem Gefühl, glaube ich, der sozialen Verantwortung, dass man sich doch immer wieder einbildet, man hätte (..) wäre besonders gut in der Unternehmensführung, also auch im Sinne der sozialen Verantwortung. Den Zahn muss man sich vielleicht manchmal ziehen. Äh, aus der Einsicht, dass nur dadurch die Familie überhaupt Familie ist, dass wir die ja gar nicht kennen würden, ich würde ja sonst nie einen Cousin siebter Ordnung irgendwie kennen. Ich wüsste nicht mal, dass es den gibt. Auch, glaube ich, dass es viele Gesellschafter gibt, die es als eine Bereicherung empfinden, dadurch (..) an einem wirklichen Wirtschaftsfaktor teilhaben zu dürfen. Wir haben ja viele, die in ihrer Berufswelt etwas völlig anderes machen, die Goldschmied sind, die Musiker sind, die Frag-mich-was sind (..) und die durch diese Beteiligung plötzlich Wahrnehmungen in einer für sie sonst völlig fremden Welt haben. Die lesen keine FAZ, Wirtschaftsteil, keinen Finanzmarkt, das interessiert die eigentlich alles nicht. Aber diese Beteiligung, das ist so ein (..) so ein Blitzlicht, was immer mal wieder auftaucht, und das finden die dann auch spannend, dass man mal die Möglichkeit hat, eine Produktion zu sehen. Wer hat denn die Möglichkeit, ein Werk mal von innen zu sehen? Wunderbar, da gibt es diese Informationsveranstaltungen, da gehe ich hin, da erklärt mir das jemand, da lerne ich was. (Frau Weber 83f.)

In diesem Zitat betont Frau Weber zudem, dass der Bezug zum Unternehmen von den Familienmitgliedern als persönliche Bereicherung empfunden wird: Sie haben Zugang zu Informationen über ein Unternehmen und damit einen persönlichen Zugang zur Wirtschaft allgemein, der ihnen in den meisten Fällen in ihrem Berufsleben nicht gegeben ist. Insgesamt scheint es den verantwortlichen Familienmitgliedern in der Familie Weber zu gelingen, den gemeinsamen Bezug der Familie zum Unternehmen zu pflegen, diesen Besitz interessant zu machen und insgesamt eine wertschätzende Haltung der Familie zur Unternehmerfamilie und zum Familienunternehmen zu kultivieren.

Dieser Bezug zum Unternehmen soll vor allem über den Zugang zu Informationen über das Geschehen im Unternehmen darin werden. Die Gesellschafter werden über das Unternehmen und seine Belange umfassend informiert; dies geschieht in organisierter Form, denn die Gesellschafter wohnen nicht alle in der Nähe des Unternehmens; sie selbst (oder auch nähere Angehörige) sind meist nicht im Unternehmen tätig oder in einem Aufsichtsgremium vertreten. Am Beispiel der Familien Weber und Schmidt wird im Folgenden dargestellt, wie dieser Zugang zu Informationen über das Unternehmen in den Unternehmerfamilien organisiert wird.

Familie Weber: »Wir haben ein sehr ausgefeiltes Informationssystem«

Die Familie Weber eint ein erfolgreiches Unternehmen, über das Geschehen darin erhält sie umfangreiche Informationen – sowohl schriftlich als auch im Rahmen verschiedener Veranstaltungen. Herr Weber beschreibt auf die Frage nach der Entwicklung des Familienmanagements im Verlauf der Zeit die Handhabung der Familie heute und wie diese informiert wird.

Und (.) die, die, die entscheidende Frage ist ja immer wieder dann, was (.) bindet die Familie, wie (.) gelingt es, so einen großen Kreis zu koordinieren, und auch berechenbar zu machen für die Unternehmensleitung, (.) ich glaube, da ist einmal ganz wichtig, (.) einfach dass das Unternehmen erfolgreich ist, gut geführt und die (.) Familienmitglieder (.) mit der Leistung zufrieden sind. (.) [...] Das Zweite ist, (.) da, die, die, die, dadurch, dass die Gesellschafter (.) eigentlich alle (.) dabei sein wollen, (.) und wir haben extrem wenig Verkäufe, (.) ist das Interesse entsprechend groß, denn wenn man dabei sein will, dann will man auch wissen, was passiert. (.) Wir haben ein sehr ausgefeiltes Informationssystem, (.) mit regulären Informationen und eher informellen Informationen, (.) sodass ein Familienmitglied, wenn es will, viele Gelegenheiten hat, sich, sich schlau zu machen. (.) 'n relativ guten, entwickelten (.) Weber Intranet mit (.) Halbjahresberichten, mit Gesellschafterbriefen (.) und natürlich mit dem jederzeitigen Fragerecht sowohl an die Unternehmensleitung wie an mich. Also, wir haben 'ne relativ dichte Kommunikation mit der Familie oder denen, die eben kommunizieren wollen. (.) Das ist dann sehr vertrauensbildend, (.) ist natürlich dann die, (.) sozusagen neben der Information, die zweite wichtige Komponente, dass die unterlegt ist eben mit dem Vertrauen (.), Vertrauen gewissermaßen als Substitut für eigene Kenntnisse und Kompetenz. Und die eigene fachliche Kompetenz der meisten Familienmitglieder ist nicht, nicht besonders groß, (.) also sind sie drauf angewiesen, bei aller Informiertheit, dass sie vertrauen können. (.) Und das wissen wir alle in den Gremien, und vor allem auch die Aktiven [d. h. die operativ oder nicht operativ tätigen Familienmitglieder], und sie tun eben ihr Bestes, um dieses Vertrauen zu rechtfertigen. (Herr Weber 15f.)

Herr Weber beschreibt ein »sehr ausgefeiltes Informationssystem«, das in seinen Augen eine relativ dichte Kommunikation mit der Familie erlaubt. Nach seiner Wahrnehmung interessieren sich die Familienmitglieder sehr für die Geschehnisse rund um das Unternehmen und fordern die Informationen deshalb ein. Diese offene Informationspolitik seitens des Unternehmens und der Aufsichtsgremien wirke sich Herrn Webers Meinung nach vertrauensbildend auf die Familie aus.

Neben den beschriebenen schriftlichen Informationen u. a. über das Intranet der Familie und des Unternehmens existieren eine Reihe von regelmäßig stattfindenden Veranstaltungen: die Gesellschafterversammlung mit Rahmenprogramm, Regionaltreffen in fünf verschiedenen Regionen im In- und Ausland und die schon mehrmals erwähnten Informationsveranstaltungen. Letztere wurden ursprünglich eingerichtet, um junge Gesellschafter an das Unternehmen heranzuführen. Heute hat man sie für alle Gesellschafter geöffnet (und ein ge-

sondertes Programm für die nächste Generation installiert): Zirka 20 Personen können sich für mehrere Informationsveranstaltungen über zwei Jahre bewerben, in denen Besichtigungen von Unternehmensbereichen im Vordergrund stehen.

Frau Weber beschreibt die Zunahme an Informationen und Aktivitäten im Vergleich zu früher – im Kontext einer Frage nach identitätsstiftenden Maßnahmen und Aktivitäten. Sie beschreibt das Ziel des Familienmanagements, die Familienmitglieder durch die diversen Angebote und Informationen neugierig zu machen und zu motivieren, sich mit dem Unternehmen zu beschäftigen.

Also, ich glaube, diese Zunahme an Aktivitäten, wir hatten, hatten vorher weder die Informationsveranstaltungen noch die Regionaltreffen, noch waren die Gesellschafterbriefe so dick wie jetzt, inzwischen sind das also richtige Journale mit vielen, vielen, vielen Seiten, das war früher ein, ein Bruchteil davon. Also, wir hatten keine Familienzeitung, wir haben ja auch eine Familienzeitung, es gibt doch sehr viel mehr Präsenz (.) über das Jahr hinweg als früher. Und das, glaube ich, ist schon ganz wichtig, dass es einfach immer wieder Ereignisse gibt und man die Gesellschafter immer wieder auch motiviert, sich mit dem Unternehmen zu beschäftigen, sie neugierig macht und sie teilhaben lässt, und da hat man sich früher nicht so viel Mühe gegeben wie heute. (Frau Weber 85)

Die Haltung seitens der verantwortlichen Familienmitglieder, die Familie am Geschehen im Unternehmen teilhaben zu lassen, scheint in dieser Familie zu einer positiven Einstellung der Familie gegenüber dem Unternehmen und der Identifikation mit dem Unternehmen beizutragen.

Familie Schmidt: »Mehr als ausreichende Informationspolitik«

Die Familie Schmidt hat ein positives und emotionales Verhältnis zu ihrem Unternehmen: »Sie [die Gesellschafter] hören natürlich von ihren Eltern und (.) aus der Familie auch irgendwie die Wertschätzung, die diesem Unternehmen entgegengebracht wird« (Frau Schmidt 99f.). Die Familie wird laut Herrn Schmidt sehr regelmäßig über die Geschehnisse im Unternehmen informiert und es werden diverse regelmäßig stattfindende Veranstaltungen für die Gesellschafter angeboten: neben der Gesellschafterversammlung mit Rahmenprogramm verschiedene Informationsveranstaltungen und Firmenbesichtigungen sowie die Angebote für die jüngere Generation.

I: Wie stellen Sie das denn sicher, also, sage ich mal, diese emotionale Bindung und die (.) Kohäsion der Familie?

B: Ja, indem wir, wie gesagt, die Familie regelmäßig/ (.) sehr regelmäßig informieren [...] Also, außer hinreichende/ nicht nur ausreichende, sondern mehr als ausreichende Informationspolitik, (.) dann haben wir die Gesellschafterversammlung, [...] immer hier [Gründungsstandort des Unternehmens]. (räuspert sich) Große Angelegenheit (.) mit abends einem großen Familienfest, [...] Und dann, was wir als zweite Veranstaltung

im Jahr machen, das wird also jetzt im nächsten Jahr dann, Ende Januar, diese/ (.) die Wahl sein, ja? Oder wir machen Informationsveranstaltungen. Wir haben also vor zwei Jahren dann die neu/ (.) die Fabrik von [Unternehmensname], hatten wir ja neu akquiriert, in (.) der Nähe von [Stadt]. Die ganze Familie (.) hat das besichtigt, so zwei Tage lang, [...] Was machen wir sonst noch? Ja, dann machen wir die Jugendveranstaltungen, also, Schmidt Next Generation, [...] dadurch steigt natürlich sehr stark auch die Bindung (.) erst mal untereinander, [...] und dann aber auch die Bindung ans Unternehmen. (Herr Schmidt 110–114)

Als strategisches Ziel dieser Informationspolitik und der verschiedenen Veranstaltungen nennt Herr Schmidt die Bindung untereinander und an das Unternehmen. Diese Äußerung kann im Sinne einer gemeinsamen Identität der Mitglieder der Unternehmerfamilie im Kontext ihres Familienunternehmens interpretiert werden, die durch Informationen und Begegnungen genährt wird.

Herr Schmidt sieht in der umfassenden Informationspolitik gegenüber der Familie unter anderem eine Kompensation für die geringen direkten Einwirkungsmöglichkeiten der einzelnen Gesellschafter. Wie auch bei Familie Weber wird hier berichtet, dass die der Familie zugänglichen Informationen über das Unternehmen im Vergleich zu früheren Generationen zugenommen haben sowie dass diese Informationen vertrauensbildend auf die Familie wirken.

Denn durch (.) unsere (.) Familienverfassung und durch die Verträge hat letztendlich die (.) Familie, also die Gesellschafterversammlung, alle, eigentlich alle Rechte an [das Aufsichtsgremium] delegiert. Es gibt also/ (.) das einzige Recht, was sie noch haben, ist das Recht der Wahl. Sie können den Aufsichtsrat wählen alle fünf Jahre. Das findet jetzt im Januar wieder statt. Und das war es. Ansonsten haben Sie (.) so gut wie keine (.) Einwirkungsmöglichkeiten. Aber wir unterhalten/ (.) unterrichten die Familie extrem intensiv, nicht, also da besteht auch sicherlich nicht das Gefühl: Da wird einfach was gemacht, wir wissen nicht was los ist. Bestimmt eine wesentlich offenere Informationspolitik, wie sie noch in der Generation davor betrieben wurde. (Herr Schmidt 24)

Herr Schmidt betont in diesem Zitat, dass durch die umfangreiche Informationspolitik bei der Familie das Gefühl geweckt werden soll, dass sie in die Geschehnisse im Unternehmen einbezogen wird. Es geht somit nicht um ein tatsächliches Einbeziehen des großen Gesellschafterkreises, sondern um eine emotionale Teilnahme am Unternehmensgeschehen, die als Grundlage für eine Identität als Unternehmerfamilie Schmidt im Zusammenhang ihres Unternehmens gesehen werden kann.

Auf das Thema einer zunehmend offenen Informationspolitik und deren Folgen wird auch in anderen Interviews Bezug genommen: Herr Schulze bemerkt in seiner Familie und seinem Unternehmen eine offenere Informationspolitik im Vergleich zu früheren Generation. Er gibt zu bedenken, dass die vielen Informationen von manchen Gesellschaftern gar nicht verarbeitet werden könnte – sei es aus Gründen der Qualifikation oder der zeitlichen Kapazität. Frau Weber

spricht zudem das Spannungsfeld an, dass einerseits die Mitglieder der Familie Weber auf das Unternehmen neugierig gemacht werden sollen, damit sie sich interessieren – andererseits aber Mitsprache und Engagement von zu vielen Personen im Unternehmen nicht möglich und nicht erwünscht sind. Der Umgang mit Informationen und das Wecken von Interesse am Unternehmen müssen folglich laut einigen Befragten wohlüberlegt sein und die Konsequenzen bedacht werden. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass ein kluges Austarieren von Informationen über das Geschehen im Unternehmen und das Einbeziehen der Familien bei gleichzeitiger Wahrung der unternehmerischen Handlungsfähigkeit des Unternehmens ein strategisches Ziel des Familienmanagements in diesen Unternehmerfamilien ist.

7.2.2 Auswahl unternehmensbezogener Identitätsanker

Der allgemeine Bezug auf das Unternehmen wird ergänzt durch weitere sinnstiftende unternehmensbezogene Identitätsanker. Im Vordergrund steht hier die Verbundenheit der Familienmitglieder mit den Produkten und Dienstleistungen, die das Unternehmen anbietet – insbesondere, wenn diese seit der Gründung des Unternehmens existieren. Es ist in den einzelnen Unternehmerfamilien verschieden, worauf diese sich im Unternehmen oder dessen Umfeld beziehen; die jeweils spezifische Bedeutung der Bezugspunkte ist meist historisch gewachsen. Zudem kann die Bedeutung dabei auch für verschiedene Familienmitglieder auf verschiedene Weise gelten. Neben den wichtigsten Bezugspunkten in den untersuchten Unternehmerfamilien, den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens (7.2.2.1), werden weitere beispielhaft beschrieben, die den allgemeinen Bezug auf das Unternehmen und dessen Produkte und Dienstleistungen ergänzen oder ersetzen: Orte (7.2.2.2), Personen (7.2.2.3), gemeinnütziges Engagement (7.2.2.4) sowie Werte und Grundsätze (7.2.2.5).⁵⁴

7.2.2.1 Produkte und Dienstleistungen

Neben dem Unternehmen als Ganzem, das für die Familienmitglieder bisweilen abstrakt und damit wenig greifbar erscheint, beziehen sich die Unternehmerfamilien auf die Produkte und Dienstleistungen ihrer Unternehmen. Dabei fällt in den Interviews auf, dass vor allem vom Bezug der Familienmitglieder zu Mar-

54 In diesem Kapitel wird eine Auswahl von identitätsrelevanten Bezugspunkten beschrieben, die bei den untersuchten Unternehmen bzw. ihren Familien besonders im Vordergrund steht. Weitere denkbare wären: z. B. Marktstellung wie Weltmarktführerschaft; Tradition und Geschichte, z. B. Alter des Unternehmens; Familien- und Unternehmensname oder Logo des Unternehmens.

kenprodukten für Endverbraucher berichtet wird. Den folgenden Beispielen der Familien Koch und Schulze ist nicht nur gemeinsam, dass es sich um Business-to-Consumer-Produkte handelt (im Vergleich zu Business-to-Business-Produkten bei einigen anderen Unternehmerfamilien), sondern zudem noch um solche, die das Unternehmen seit seiner Gründung herstellt und verkauft. Welche große Bedeutung Gründungsprodukte für die Familien haben können, zeigen die Beispiele in Abschnitt 6.2.1, in denen beschrieben wird, dass der Verkauf von Unternehmenssparten, die Gründungsprodukte herstellen, einen emotionalen Verlust für die jeweilige Unternehmerfamilie darstellen kann. Die Reaktionen der Familienmitglieder auf den Verkauf zeigen, dass die Gründungsprodukte wichtige Identitätsanker darstellten – wie es noch heute in den Familien Koch und Schulze der Fall ist.

Familie Koch: Emotionale Werbung für Markenprodukte im Fokus

Zentral für die Unternehmerfamilie Koch ist ihr Bezug zu den Markenprodukten des Unternehmens, die teilweise seit der Gründung produziert werden. Hier besteht eine enge emotionale Bindung der Familienmitglieder: »Deswegen zeigen wir auch so viel Werbung auch manchmal in den Gesellschaftertreffen. (.) Das interessiert die Leute auch. Und es kommt jetzt das ganze Emotionale rüber, bei, ja« (Frau Koch 455). Frau Koch verweist hierauf im Kontext einer Frage danach, was passieren würde, wenn es zwei Jahre keine Ausschüttung gäbe. Das Zitat verdeutlicht, wie in dieser Familie der emotionale Bezug der Familienmitglieder zu den traditionsreichen (Gründungs-)Produkten gezielt genutzt wird. Die Werbung ist so gestaltet, dass sie positive Gefühle vermittelt, sowohl einem möglichen Kunden als auch in diesem Falle der Eigentümerfamilie (Frau Koch 425–475).

Auch die Verwandten von Frau Koch, Herr Koch und Herr Koch-Krause, teilen diese Einschätzung und heben die emotionale Verbundenheit der Familie zu den Markenprodukten, mit denen das Unternehmen gegründet wurde, hervor. Das Unternehmen ist dank dieses traditionsreichen und anschaulichen Tätigkeitsfeldes für die Familienmitglieder greifbar – auch wenn diese Produkte heute nur noch einen Teil der Geschäftsaktivitäten des Unternehmens Koch ausmachen.

Ich glaube, dass sich die Familie auch über die Entwicklung des Unternehmens bis heute definiert, also mit dem großen Schwerpunkt [Gründungsprodukt], weil das der Anfang war, da ist auch eine gefühlte Emotionalität (.) sehr stark vorhanden. [...] vielfach Markenprodukte sind, die wir verkaufen, ist das auch sehr lebhaft gefühlt, der geschäftliche Hintergrund. (Herr Koch, Herr Koch-Krause 30f.)

In diesem Zitat beschreiben die zwei verantwortlichen Familienmitglieder in der Familie Koch, wie sich diese über das Unternehmen und insbesondere das

Gründungsprodukt definiert. Das heißt, in dieser Familie scheint es das Ziel der diversen Aktivitäten des Familienmanagements zu sein, die Identität der Familienmitglieder in diesem Sinn zu prägen, und dieses Ziel scheint – aus Sicht der Befragten – auch erreicht zu werden. Die Befragten betonen, dass sich die Markenprodukte besonders eignen, positive Gefühle bei den Familienmitgliedern zu wecken, und dass diese Endverbraucherprodukte für die Familie besonders zugänglich sind.

Familie Schulze: Gründungsprodukt und -standort als emotionale Bezugspunkte

Auch in der Familie Schulze haben die Familienmitglieder eine besondere und emotionale Beziehung zu den Markenprodukten für Endverbraucher, die das Unternehmen seit seiner Gründung herstellt. Die regelmäßige Belieferung der Gesellschafter mit den unternehmenseigenen Konsumgütern schafft eine Nähe und einen Bezug im Alltag. Die Präsentation der Marke in der Werbung und einer unternehmenseigenen Markenwelt ist für die Gesellschafter und Familienmitglieder leicht zugänglich. Auf die Frage danach, was diese Familie einzigartig mache, verweist Herr Schulze auf »ein hohes Maß an emotionaler Identifikation, an Standort, an die Marke, (.) auch an Mitarbeiter« (Herr Schulze 80). Die Familie Schulze war und ist immer noch fest in ihrer Kleinstadt, dem (Gründungs-) Standort des Unternehmens verwurzelt. Diese identitätsstiftenden Bezugspunkte sind möglich, da sowohl der Unternehmensstandort als auch das Produkt und seine Marke seit den Anfängen gleichgeblieben sind. Dies ist bei den anderen Unternehmerfamilien selten der Fall.

Die beiden Beispiele der Familien Koch und Schulze zeigen, dass die von den Unternehmen hergestellten Business-to-Consumer-Produkte den Familienmitgliedern anschaulich und einfach vermittelt werden können. Die bei Markenprodukten für Endverbraucher übliche emotionale Aufladung wirkt auch bei den Familienmitgliedern der Unternehmerfamilien. Hinzu kommt die besondere Verbundenheit zu den traditionsreichen Gründungsprodukten, die einen hohen Stellenwert für die Familien besitzen. In anderen Familien bzw. ihren Unternehmen wie Schmidt oder Weber, bei denen keine Business-to-Consumer-Produkte im Vordergrund der Unternehmenstätigkeit stehen, werden diese durch umfangreiche Informationsarbeit und Veranstaltungen wie Firmenbesichtigungen den Familienmitgliedern nähergebracht. Die umfangreichen Informationsangebote dienen gewissermaßen der Kompensation, um der Unternehmerfamilie auch zu diesen Produkten und Dienstleistungen mit dem Schwerpunkt Business-to-Business einen Zugang und eine emotionale Bindung zu ermöglichen.

Es fällt auf, dass die Produkte und Dienstleistungen in den Interviews insgesamt erstaunlich wenig im Fokus sind. Dies mag daran liegen, dass die meisten der Unternehmen mehr oder weniger diversifiziert und ihre Produkte und

Dienstleistungen teilweise sehr erklärungsbedürftig sind – im Vergleich zu den genannten Gründungsprodukten in den Familien Schulze und Koch.

7.2.2.2 Orte

Orte können eine besondere Qualität für eine Familie haben, wie insbesondere das folgende Beispiel der Familie Müller zeigt. Hier ist das Gründungshaus der Hauptbezugspunkt der Familie. Auch in anderen Familien werden traditionsreiche Orte wie das Haus des Gründers oder der Gründungsstandort des Unternehmens gepflegt; teilweise unterhalten die Unternehmerfamilien Ausstellungen über die Geschichte des Unternehmens und ggf. auch der Familie. Die aktuellen Orte des Unternehmens können ebenfalls wichtig für die Familie sein, sei es die Besichtigung eines Unternehmenstandortes oder ein Treffen der Familie in der Unternehmenszentrale. Im Kontext der Orte des Unternehmens kann die Familie das Unternehmen, seine Mitarbeiter und Führungskräfte kennenlernen und sich als Familie begegnen.

Familie Müller: Ein Ort als emotionaler Mittelpunkt der Familie

Auch Frau Müller nennt das Unternehmen als Bezugspunkt der Familie, jedoch noch einen weiteren. In diesem Unternehmen sind die Gründungsaktivitäten nicht mehr vorhanden und seitdem hat sich das Unternehmen immer wieder gewandelt, wodurch eine Leerstelle entstanden sei. Ein wichtiger Bezugspunkt der Ort, an dem das Unternehmen seine Ursprünge hat, das Gründungshaus in der Karl-Müller-Straße. Diesen Ort beschreibt Frau Müller als den emotionalen Mittelpunkt der Familie. Hier findet zum Beispiel die vorabendliche Veranstaltung vor der Gesellschafterversammlung statt. Ohne diesen Ort gäbe es nach wenigen Jahren die Familie als solche nicht mehr – so unterstreicht Frau Müller die existenzielle Bedeutung des Gründungshauses.

I: Sie haben mehrfach die emotionale Bindung genannt, und haben das jetzt auch verknüpft mit dem Gründungshaus. (unklar)

B: Ja. Da haben wir das Gründungshaus in der Karl-Müller-Straße 1, als räumliche Verortung. (...) Seit über 100 Jahren; der ist sehr wichtig. Da gehen wir hin, das ist wie für die Gläubigen die Kirche. Der Pfarrer mag mal wechseln, (...) aber die Kirche ist die gleiche. Wenn es neue Bänke gibt, und die mal ein bisschen härter oder weicher sind, das ist dann das Thema. (.) Also, das ist jetzt sicher nicht der passende Vergleich, (.) aber das Gründungshaus ist, (5) ich glaube ganz, ganz wichtig. (...) Weil da die Geschichte, (.) die Tradition, (.) aber auch die Entwicklung, (.) da ist sie hautnah spürbar. (.) Würden wir, hätten wir irgendwo (.) in einem Industriegebiet in einer ganz anderen Stadt das Hauptgebäude, (.) und hätten irgendwo einmal im Jahr in einem Hotel (.) eine Gesellschafterversammlung (.) und dann wäre die Familie innerhalb von fünf Jahren nicht mehr existent. (Frau Müller 67f.)

Frau Müller interpretiert die unternehmerisch von Veränderungen geprägte Geschichte des Unternehmens und ihre Auswirkungen folgendermaßen: »So bleibt vielleicht die Konstante die Veränderung, (.) so können wir es vielleicht sagen (unklar). Mit der bewussten Pflege der emotionalen Konstanten, wie dem Gründungshaus in der Karl-Müller-Straße 1 (..) in der Familie« (Frau Müller 175). In Abschnitt 6.2.1 wurde beschrieben, dass der Wegfall des Gründungsgeschäfts in der Familie Müller als Verlust und Bedrohung des Selbstverständnisses der Unternehmerfamilie verstanden wurde. Der Verkauf hat eine emotionale Leerstelle hinterlassen, die anscheinend u. a. durch den Ort des Gründungshauses gefüllt wird. Im Zitat oben geht Frau Müller noch weiter und vergleicht ihre Familie mit Gläubigen und das Gründungshaus mit einer Kirche. Die Gläubigen (die Familie) sind ihrer Kirche (dem Unternehmen) treu, auch wenn der Pfarrer (z. B. die verantwortlichen Familienmitglieder) wechseln mag. Wenn die Ausstattung der Kirche in Form der Bänke verändert wird (Veränderungen im Unternehmen, z. B. bei den Geschäftsfeldern), ist dies Thema unter den Gläubigen (der Familie) – ändert jedoch nichts an ihrer Treue zur Kirche (also dem Unternehmen gegenüber).

Das Beispiel der Familie Müller zeigt, wie im Rahmen der Aktivitäten des Familienmanagements ein Ort kultiviert und inszeniert wird, um der Unternehmerfamilie so etwas wie eine unternehmerische Heimat zu geben und die Herkunft und Tradition des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie lebendig zu halten.

Familien Meyer und Weber: Die Gründervilla als Begegnungsort der Familie

Auch in anderen Familien werden traditionsreiche Orte gepflegt. Diese Orte beziehen sich meist auf die Gründungsgebäude des Unternehmens oder das Haus des Unternehmensgründers, oft die Gründervilla genannt. Beides kann auch zusammenfallen. Die Unternehmerfamilie Meyer hat die Gründervilla neben der Unternehmenszentrale renovieren lassen und nutzt diese für Zusammenkünfte der Unternehmerfamilie und repräsentative Zwecke im Unternehmenskontext. Auch die Unternehmerfamilie Weber pflegt die Gründervilla als Ort, hier findet beispielsweise ein gemeinsamer Brunch der Familie nach der Gesellschafterversammlung statt, von Herrn Weber als »Kultereignis« bezeichnet, wie in Abschnitt 7.3.1 beschrieben wird. Ein weiterer Ort, der auf den Gründer zurückgeht, wird ebenfalls gepflegt: ein Gutshof außerhalb der Stadt. Dieser Gutshof als weiterer Ort für Zusammenkünfte der Unternehmerfamilie und seine landwirtschaftlichen Produkte verkörpern und vermitteln das Selbstverständnis der Familie: höchste Qualität, jedoch Bescheidenheit und Bodenständigkeit, Genuss, aber nicht Prahlerei. An diesem Ort wird die Tradition der Unternehmerfamilie in Szene gesetzt und gepflegt.

Die vorgestellten Beispiele sind Ausdruck von bewussten Entscheidungen innerhalb der Unternehmerfamilien – nicht alle Unternehmerfamilien pflegen solche Orte auf diese Weise, ist der Erhalt der traditionsreichen Orte doch meist mit erheblichen Kosten verbunden. Die Orte und Gebäude stehen für etwas, machen etwas erfahrbar. Historische Gebäude etwa können für die Geschichte von Unternehmen und Familie stehen, die Tradition, oder den Gründungsmythos; aktuelle Gebäude des Unternehmens dafür, was das Unternehmen heute ausmacht.

7.2.2.3 Personen

In den Unternehmerfamilien gibt es meist wichtige Mitglieder, seien es historische oder aktuelle, auf die sich die Familie bezieht. Diese Personen werden als Vorbilder gesehen, stehen für bestimmte Werte oder Eigenschaften und verbinden meist die Sphäre des Unternehmens und die der Familie – sie stehen oft gleichzeitig für das Unternehmen und für die Familie. Wie die folgenden Beispiele zeigen, ist dies klassischerweise der Gründer (alle acht befragten Unternehmerfamilien, beziehen sich auf einen männlichen Gründer, der das Unternehmen begründet hat) oder im Verlauf der Generationen andere Führungspersonen aus der Familie, die das Unternehmen und die Familie besonders geprägt haben oder heute prägen sowie weitere Familienmitglieder, die für die Unternehmerfamilie eine Rolle spielen.

Familie Meyer: Familienmitglieder in der Unternehmensführung als »fundamentaler Beweis«

Für Frau Meyer kommt Familienmitgliedern, die ein Familienunternehmen führen, eine zentrale Rolle zu: Durch sie wird das Familienunternehmen zum Familienunternehmen – und die Unternehmerfamilie zur Unternehmerfamilie, könnte man ergänzen. Diese Personen sind in Frau Meyers Wahrnehmung ein »fundamentaler Beweis dafür, dass die Familie hinter dem Unternehmen steht«, eine Art Symbol. Ihre Meinung schildert sie allgemein formuliert als für Familienunternehmen gültig und bringt doch vor allem ihre persönliche Einschätzung der Zusammenhänge von Familie und Unternehmen Meyer zum Ausdruck:

Mitglieder [Familienmitglieder], die operativ tätig sind, (..) sind, sage ich mal, schon auch ein fundamentaler Beweis (.) dafür, dass (.) die Familie hinter dem Unternehmen steht. Zumindest einzelne Gesellschafter. Den anderen unterstellt man das dann vielleicht damit. Aber von dem, der da ist, geht man erst mal davon aus, dass er das so sieht. Oder sie so sieht. (Frau Meyer 66)

Diese Führungskräfte aus der Unternehmerfamilie bilden einen zentralen Bezugspunkt für ihre Familie; sie stehen für das Unternehmen sowie die Familie

und was sie ausmacht. Das Familienhafte eines Familienunternehmens verknüpft Frau Meyer mit der Präsenz von Werten im Unternehmen, insbesondere von Respekt.

Und damit ist unsere Kultur (..) ganz stark geprägt von der operativen Führung durch die Familie über (.) mehr als ein Jahrhundert. Wäre jetzt mal meine Hypothese. Was jetzt so paar Kern/ (.) Säulen/ (.) ich glaube stark geprägt ist, wie wir miteinander umgehen durch die Familie. (...) So viel Werte (.) ist der Respekt (...) sicherlich der stärkste. Egal, was wir auch tun, ist der Respekt vor dem einzelnen Menschen/ (.) steht da schon im Vordergrund. Und das ist/ (.) es gibt so (.) Ankergeschichten. (Frau Meyer 68)

Zur Erläuterung schildert Frau Meyer Geschichten über den Unternehmensgründer, die vermutlich in Familie und Unternehmen erzählt werden. Diese »Ankergeschichten« veranschaulichen, was die Befragte mit dem Wert Respekt im Unternehmen – vermittelt durch den Unternehmensgründer und auf ihn folgende Familienmitglieder im Unternehmen – verbindet.

Und das ist/ (.) es gibt so (.) Ankergeschichten. Nehmen Sie (..) den Firmengründer, der (...) nicht gerade ein Sanguiniker war, (lacht auf) um es mal so zu sagen. (...) Der hat dann/ er stand dann mit der Uhr/ berühmt-berüchtigten Uhr vor dem Werkstor und sagte/ (.) Menschen die zu spät gekommen sind, hat er rausgeschmissen. Und irgendwann (.) kam dann einer mal (.) auch wieder zu spät und (.) sagt er (.) hier, warum bist du nicht pünktlich? Und dann hat er erzählt: Meine Frau ist krank, mein Kind ist krank, ich habe die ganze Nacht neben dem Bett gesessen, mich gekümmert, Entschuldigung, ich habe verschlafen. Den hat er nach Hause geschickt, drei Tage, hat gesagt: Jetzt kümmer dich um deine Familie, danach kommst du wieder. Also, man behauptet, er hätte ihm auch Essen geschickt, das spielt aber keine Rolle, er hat sich (.) um den einzelnen Werksarbeiter (.) gekümmert, um sein Schicksal gekümmert und hat gesagt: Meine Regel hin oder her, es ist jetzt wichtig, dass der Mensch nach Hause geht, sich um seine (.) Familie kümmert. [...] So, und das sind so Anekdoten, die (.) sage ich mal, die Menschen schon (.) prägen. Pensionärsfest, wir machen jedes Jahr ein Pensionärsfest, wo nicht nur die Direktoren hinkommen, sondern jeder Mensch, der in diesem Unternehmen pensioniert wird, bekommt bis an sein Lebensende eine Einladung zum jährlichen Pensionärsfest, an dem die Familien vertreten sind, die Unternehmensleitung vertreten ist, so, und das sind für mich/ ist ein klarer Ausfluss dieses (.) Respekt/ (..) Wertes. Das wiederum zeichnet, glaube ich, ein Familienunternehmen aus. Weil, (.) das können Sie nur über/ (.) das überbrückt eine Familie, ein Management wird das schwer leisten können, weil das (.) wechselt. (Frau Meyer 68–72)

In diesem Zitat wird deutlich, dass Geschichten über den Gründer des Unternehmens in diesem Unternehmen und dieser Familie kultiviert und immer wieder erzählt werden. Sie werden von den verantwortlichen Familienmitgliedern genutzt, um das Selbstverständnis der Unternehmerfamilie im Unternehmen und in der Familie zu vermitteln. Ebenso stehen die heutigen Familienmitglieder in der Unternehmensführung für die Unternehmerfamilie und ihre

Werte, sie schlagen eine Brücke von der Familie hin zum Unternehmen und seinen Mitarbeitern.

Auch Herr Meyer teilt die Einschätzung von Frau Meyer über die Bedeutung von Familienmitgliedern in der Führung des Unternehmens. Historisch gesehen ist diese Familie stark mit dem Unternehmen verwoben – die Familie ist wichtiger Bestandteil der Kultur des Unternehmens, was vor allem in der fortlaufenden Mitarbeit der Familie im Unternehmen begründet liegt. Die Familie Meyer hat ein Selbstverständnis als im Unternehmen präzente Familie, sie will das Unternehmen persönlich prägen, früher wie heute.

I: [...] Es gibt noch oder / Sie sind hier vor Ort, es gibt jemanden in der Unternehmensleitung aus der Familie. Wie stark, glauben Sie, wird die Familie im Unternehmen wahrgenommen?

B: Also historisch sehr stark, (.) weil, wie gesagt, mein Vater und mein Onkel, die haben alle (.) hier gearbeitet, haben ihre Büros / Mein Vater später in [Stadt in der Nähe des Hauptsitzes] / (Räuspern) [...] Aber aus der operativen Zeit würde ich mal sagen, sind die sehr eng vernetzt. Die haben auch (..) eine enorm hohe Disziplin gehabt, also vom Rentnerfest bis zur Fußballveranstaltung, diese sozialen Dinge und auch hinzugehen und auch präsent zu sein und ihr Netzwerk zu pflegen. (räuspern) [...] So okay, kann ich nicht garantieren, dass das [Ausschluss der Familie aus der operativen Mitarbeit] nie bei Meyer passieren wird. Aber die Erfahrung ist zumindest mal eine andere. So dass wir gesagt haben: Wir sehen schon, dass die Familie (..) wahrnehmbar war, ein ganz wichtiger Bestandteil der Kultur ist. Wenn man unsere Mitarbeiter fragt: Sind wir ein Familienunternehmen? Dann würden die sagen: Ja. Und zwar weil hier Leute sind, die sich (.) interessieren, (.) sich engagieren. (Herr Meyer 87f.)

Die Familie Meyer ist sehr stark auf die in der Unternehmensführung arbeitenden Familienmitglieder in ihrem Selbstverständnis als Unternehmerfamilie bezogen – man kann diese als zentrale Bezugspunkte ihrer Identität als Unternehmerfamilie bezeichnen. Es stellt sich die Frage, wie diese Unternehmerfamilie damit umginge, wenn eines Tages kein Familienmitglied mehr in der Unternehmensführung vertreten wäre.

Familie Schulze: Einzelne Familienmitglieder als Klammer der Unternehmerfamilie
Das Mantra von Innovation und Qualität des Unternehmensgründers beeinflusst das Unternehmen und die Familie Schulze bis heute. Für das Unternehmen und damit auch für die Familie schon immer wichtig war die zentrale Marke des Unternehmens und die dazugehörige Werbung, die der Gründer geprägt hat, so Frau Schulze (33). Ähnlich wie Familie Meyer hat auch Familie Schulze eine Tradition von Familienmitgliedern, die in der Nachfolge des Gründers das Unternehmen führen. Und auch in der Familie Schulze spielen diese Familienführungskräfte eine zentrale Rolle im Selbstverständnis der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens.

Die Klammer der Familie Schulze ist laut Herrn Schulze das Unternehmen – aber auch die tätigen Familienmitglieder in der Unternehmensführung sowie am Unternehmenssitz, dem Gründungsstandort, lebende Familienmitglieder wie eine Großmutter. Diese Personen verbinden die Familie und das Unternehmen sowie die Familienmitglieder untereinander.

Ganz starke Klammer [das Unternehmen], natürlich gibt es dann auch, (..) einzelne Personen, die im Unternehmen tätig sind oder am Unternehmenssitz sind, die wirklich da auch eine gewisse Rolle, also, die Großmutter typischerweise, jeweils, die / die ist so eine Zusatzklammer, und die Familienmitglieder, die im Unternehmen tätig sind, die haben auch eine gewisse Klammerfunktion. Also, ich habe jetzt, für meinen Familienstamm eine gewisse Rolle, dass ich da auch so eine Funktion habe. Aber eigentlich ist es das Unternehmen selber die Klammer. (Herr Schulze 33)

Herr Schulze beschreibt in diesem Zitat die vermittelnde und verbindende Funktion von Familienmitgliedern in der Unternehmensführung zwischen der Familie und dem Unternehmen. Weitere Familienmitglieder, die am Unternehmensstandort leben, haben wiederum eine verbindende Funktion für die Familie und den traditionsreichen Standort.

Familie Koch: Rolle des Gründers und weiterer Familienmitglieder in der Unternehmensführung

Auch in der Familie Koch, in der aktuell keine Familienmitglieder mehr in der Führung des Unternehmens vertreten sind, werden der Gründer und die auf ihn folgenden Familiengeschäftsführer, vor allem der letzte Familiengeschäftsführer, als wichtige Identifikationsfiguren genannt.

Also ich würde mal anfangen, dass mit / mit den Personen, die das Unternehmen aufgebaut haben, also in erster Linie ist das ja der Gründer Winfried Koch, der natürlich eine große Rolle gespielt hat, weil er das Unternehmen gegründet hat und weil er ein innovativer Mensch war, der mit dem ersten [Gründungsprodukt, innovative Erfindung, erste ihrer Art] hier die Grundsteine von Koch überhaupt gelegt hat. Die ihm nachfolgenden dann in der Geschäftsführung tätigen Familienmitglieder als Person sind, wie ich finde, allen gut bekannt in der Familie, sie saßen gerade im Besprechungszimmer, da hängen auch noch die ja die Gesichter derjenigen, die hier eine große Rolle gespielt haben und Geschichten um diese Personen tauchen nach wie vor (..) regelmäßig auf. Es gibt diejenigen, die sie persönlich kannten, sind zwar dann auch begrenzt irgendwie, aber das spielt nach wie vor eine Rolle. [...] Dann gibt es natürlich einzelne Figuren, die immer eine Rolle gespielt haben, das ist der Firmengründer, das ist für uns, vielleicht ist Lothar Koch [der letzte Familiengeschäftsführer] noch derjenige, der am (..) öftesten genannt wird, auch von Mitarbeitern, wenn ich hier rumgehe, jeder, der ihn irgendwie kannte, erzählt das stolz. Also das spielt, der spielt auch noch eine / eine große Rolle. (Herr Koch 29ff.)

Herr Koch betont die verbindende Funktion der Familienführungskräfte zwischen Familie und Unternehmen. Durch Geschichten wird ihr Vermächtnis in der Familie Koch wachgehalten und so prägen sie noch heute das Selbstverständnis der Unternehmerfamilie. Die derzeit verantwortlichen Familienmitglieder scheinen das Erbe ihrer operativen Vorgänger gezielt zu pflegen.

7.2.2.4 Gemeinnütziges Engagement

Die meisten der untersuchten acht Unternehmerfamilien verfügen über umfangreiche gemeinnützige Aktivitäten wie Stiftungen: Gemeinnütziges Engagement entstand auf Initiative des Unternehmens, auf Initiative der Familie oder aus einer Mischung aus beidem. Mit dem jeweiligen Engagement werden gemeinnützige Zwecke verfolgt, die oft dem direkten Umfeld der Unternehmenszentrale zu Gute kommen sollen.⁵⁵ Die folgenden Beispiele zeigen, welche Bedeutung ein solches Engagement für die Mitglieder von Unternehmerfamilien haben kann. Zudem werden die strategischen Überlegungen dargestellt, die die befragten verantwortlichen Familienmitglieder mit dem gemeinnützigen Engagement im Kontext der Unternehmerfamilie verbinden – sei es als Ergänzung oder als Ersatz des Bezugs der Familie zum Unternehmen.

Familie Schmidt: »Wir machen auch was Nützliches mit dieser Familie«

Frau Schmidt ist der Meinung, dass die Familienmitglieder auf ihr Unternehmen stolz sein sollen. Dies wird unter anderem durch das gesellschaftliche Engagement eingelöst, welches das Unternehmen ermöglicht. Das gesellschaftliche Engagement in der Familie Schmidt wird also gezielt dazu genutzt, den Bezug der Familienmitglieder zum Unternehmen positiv aufzuladen.

Und dann glaube ich, ist es auch etwas, Sie müssen als Gesellschafter stolz sein können auf ihr Unternehmen. Das sehe ich auch als wichtiger Faktor, zum Beispiel, was man hier als Corporate-Responsibility-Aufgaben erfüllt, muss etwas sein, was jeden anspricht. Sie können nicht irgendwas machen, was weiß ich, Geld anonym irgendwohin spenden, das interessiert niemanden. Sie müssen was machen, was greifbar und interessant ist. Also eines unserer Leuchtturmprojekte ist zum Beispiel [beschreibt das Engagement]. Und das ist natürlich etwas, das findet jeder irgendwie gut. Das ist ein Riesenengagement, also das sind schon, wir reden von [Zahl > 1] Millionen, erste Tranche. Das sind schon große Sachen, aber (.) da kann jeder dahinterstehen. Und ich finde, das gehört auch dazu. Also, solche (.) Projekte, die einem das Gefühl gibt, wir machen auch was Nützliches mit dieser Familie. (Frau Schmidt 100ff.)

55 Wie in Kapitel 5 erläutert wurde, dass die Unternehmen und ihre genauen Tätigkeitsfelder aus Anonymitätsgründen nicht spezifiziert werden können, kann auch hier nicht auf die jeweilige thematische Ausprägung der gemeinnützigen Aktivitäten und deren etwaige Verbindung zur Unternehmerfamilie eingegangen werden.

Für Frau Schmidt ist es wichtig, dass die Familienmitglieder uneingeschränkt hinter dem Engagement stehen können: Es soll greifbar und interessant sein. Die gemeinnützigen Aktivitäten im Kontext von Familie und Unternehmen Schmidt werden also gezielt ausgesucht, um einen positiven Bezugspunkt für die Familie im Kontext des Unternehmens zu schaffen. Die Familie soll das Gefühl haben: »[W]ir machen auch was Nützliches mit dieser Familie«. Dieses Zitat deutet darauf hin, dass mit dem Engagement ein gewisser Ausgleich zum Unternehmen und seiner Logik der Wirtschaftlichkeit und des Marktes geschaffen wurde. Zudem wird der Familie das Gefühl gegeben, dass sie nicht nur selbst durch den Unternehmensbesitz profitiert, sondern auch andere.

Familie Weber: Eine Stiftung als weiterer Bezugspunkt der Familie

Neben dem erfolgreichen Unternehmen verbindet die Gesellschafter noch eine gemeinnützige Stiftung, die als identitätsstiftend wahrgenommen wird, zumindest von einem Teil der Familie, wie Frau Weber einschränkt.

Die Stiftung ist mittlerweile der größte Gesellschafter, (.) und (.) da ist, gibt es Familienmitglieder, die, (.) die (.) sind wirklich unglaublich engagiert für die Stiftung, bringen sich auch selber ein, geben sehr viel Geld, (.) also die Stiftung lebt auch sehr stark von Familien Dotationen, (.) und andere Familienmitglieder, für die ist das ziemlich gleichgültig. (Frau Weber 190)

Beide Befragten äußern, dass die Rolle und Ausstattung der Weber-Stiftung für die Familie ein sensibles Thema ist, das immer wieder diskutiert wird (Herr Weber 189f., Frau Weber 187–194). Dies mag daran liegen, dass die Stiftung verschieden wichtig für die Familienmitglieder ist: Für manche Familienmitglieder ist die Stiftung ein wichtiger Bezugspunkt ihrer Identität als Mitglieder einer Unternehmerfamilie – vielleicht sogar wichtiger als das Unternehmen –, für andere eben nicht. So wird die gemeinnützige Stiftung der Familie Weber als ein weiterer bedeutungsvoller Bezugspunkt für die Familienmitglieder genutzt, sei es als Ergänzung zum Bezug zum Unternehmen oder sei es als Ersatz dafür.

Familie Meyer: Philanthropie als Brücke

Was wäre wenn ...? Herr Meyer (69) konstatiert, dass es die Familie Meyer ohne das Unternehmen nicht gäbe. Diese Feststellung treibt ihn um und veranlasst ihn, darüber nachzudenken, welcher gemeinsame Bezugspunkt der Familie jenseits des Unternehmens oder einer finanziellen Rendite einer gemeinsamen Vermögensverwaltung nach einem etwaigen Verkauf des Unternehmens noch denkbar wäre. Eine »mögliche Brücke«, ein gemeinsamer Bezugspunkt wäre für ihn ein philanthropisches Engagement. Neben ererbten Aktivitäten wie gemeinnützigen Stiftungen führt er ein neues, großflächig im Unternehmen implementiertes

soziales Engagement ein – um für den Fall eines Verkaufs des Unternehmens gerüstet zu sein:

Wenn es eine reine Vermögensverwaltung ist, die Familien, die ich kenne, haben da alle irgendwie Identifikationsschwierigkeiten. So, (.) was ist eine mögliche Brücke, die die noch bauen können, indem sie irgendwas gemeinsam philanthropisch machen. Also, sagen: Okay, da kriegen wir eine Dividende, aber einen gewissen Prozentsatz schieben wir über Social Entrepreneurship oder irgendwelche andere Dinge, Spenden, in etwas zurück. Und das ist dann das, was dann dieses »Warum bin ich eigentlich Teil dieses Klubs, außer, dass ich da irgendwo eine Dividende bekomme«. Was ich sagen würde, ist stärker. Man kann am Anfang eine Geschichte schreiben und sagen: Passt mal auf, wir machen eine Vermögensverwaltung und da kriegt Ihr alle mehr raus als wenn Ihr individuell hingehet, weil ganz simpel, bei selben Risiko, weniger Gebühren und weniger Verwaltungsaufwand, [...] Aber da sagen die alle, ist dann so nicht so richtig spannend. Die haben da / Die, die ich kenne, haben da ein echtes Problem. Die sagen: Aber da muss doch irgendwie noch mehr passieren. Das kann man / Ich sage mal, das kann man bei einigen dieser Familien, die haben ja schon aus ihrer Historie heraus, die philanthropischen Elemente weitergeführt, und haben gesagt: Ich habe zwar kein Unternehmen mehr, sind haben immer noch Kapital, kriegen immer noch eine Dividende, und das Philanthropische kann ich vielleicht neu machen oder weiter machen. Da habe ich zumindest den Eindruck, dass dann so ein bisschen dieser emotionale Klebstoff ist, warum man da auch drinbleiben will. (Herr Meyer 70)

Herr Meyer sieht die umfangreichen gemeinnützigen Aktivitäten seines Unternehmens, in denen sich auch Familienmitglieder einbringen können, als ein Element, das für die Unternehmerfamilie auf lange Sicht identitätsstiftend wirkt und sich positiv auf den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie auswirken soll. Er spricht von emotionalem Klebstoff: Der gemeinsame Bezug der Familie auf das Engagement soll positive Gefühle gegenüber diesen Aktivitäten wecken und hierüber die Familienmitglieder verbinden. Im Beispiel der Familie Meyer wird das philanthropische Engagement genutzt, um strategische Ziele des Familienmanagements zu erreichen – nämlich über den identitätsstiftenden gemeinsamen Bezug zum Engagement den langfristigen Zusammenhalt der Unternehmerfamilie zu stärken.

7.2.2.5 Werte und Grundsätze

Die Werte und Grundsätze der Unternehmerfamilie als solche und für das Unternehmen bilden eine Schnittstelle zwischen der Familie und dem Unternehmen. Manche Familien überliefern diese mündlich oder sie halten sie schriftlich in Form von Leitsätzen, Leitbildern, Kodexen o. Ä. für das Unternehmen, seine Führungskräfte und Mitarbeiter sowie auf Seiten der Familie in Form von Familienverfassungen, -chartas o. Ä. für die Familienmitglieder fest. In manchen Unternehmen werden diese Grundsätze und Werte als identitätsstiftende Be-

zugspunkte für die Familienmitglieder inszeniert – teilweise als Konstante im Vergleich zu sich wandelnden Geschäftsfeldern, Produkten oder Dienstleistungen.

Familie Weber: Grundsätze als fester Bezugspunkt der Familie

Ein weiteres Charakteristikum der Familie Weber sind ihre Grundsätze und ihre Werte. Grund- und Leitsätze liegen niedergeschrieben vor, ursprünglich wurden sie von den letzten beiden Patriarchen der Familie verfasst (Frau Weber 73). Eine Missachtung dieser Grundsätze wäre eine Art »Stresstest«⁵⁶ für die Familie, Frau Weber vergleicht die Auswirkungen mit denen einer etwaigen weitreichenden Korruptionsaffäre.

I: Meinen Sie, das ist so ein Identitätsanker? Und was wären vielleicht dann, wenn, noch andere so wichtige Punkte?

B: Also, die- einer der zentralsten Punkte, meiner Meinung nach, sind sicherlich unsere Grundsätze, enorm wichtig für die Gesellschafter, die Führungsgrundsätze, die Unternehmensgrundsätze. Also, wenn die überarbeitet würden, und da würden bestimmte Passagen draus gestrichen, ohne, dass man das vorher sehr sorgfältig kommuniziert und auch wirklich erprobt, ob es dafür eine Mehrheit gibt, das wäre, meiner Meinung nach, ein Stresstest, der, der vielleicht nicht zu bestehen wäre. (Frau Weber 50f.)

In diesem Zitat von Frau Weber wird deutlich, dass die Führungs- und Unternehmensgrundsätze für die Familie Weber einen wichtigen Identitätsanker darstellen. Würden sie geändert, ohne die Familie einzubeziehen, würde diese protestieren.

Grundsätzlich spielen Nachhaltigkeitsthemen eine große Rolle für die Familie Weber, fügt Herr Weber hinzu: »Also, wir haben eine relativ starke Fraktion, die sehr großes Gewicht darauf legt. (.) Die auch ihr Leben danach ausrichtet, (.) und denen die Firma gar nicht grün genug sein kann« (Herr Weber 190). Die Familie will sich mit den Tätigkeitsfeldern und der Art und Weise des Wirtschaftens im Unternehmen identifizieren können, sie sollen dem Selbstverständnis der Familienmitglieder entsprechen.

Familie Schneider: Ein gemeinsamer »ökologischer Touch«

Auch in der Familie Schneider spiegelt sich in den Unternehmensgrundsätzen ein ökologisch orientiertes Selbstverständnis als Unternehmerfamilie wieder. Die Familienmitglieder in dieser Unternehmerfamilie sind sich laut den Befragten in ihrer Einstellung einig und geben dem Handeln im Unternehmen entsprechende Grundsätze vor.

56 Eine Formulierung des Interviewers in Anlehnung an Bankenstresstests.

B: Was wir vielleicht alle gemeinsam haben, mehr oder weniger stark ausgeprägt, ist ein, ja ich sage mal so einen ökologischen Touch. Das, das ist irgendwie so.

I: Haben Sie den mit von Ihren Vorfahren mit in die Wiege gelegt bekommen als Familientradition oder?

B: Ich glaube, wir sind

I: Seit wann hat sich das herausgebildet?

B: Wir sind überdurchschnittlich naturverbunden, trotzdem wir hier Gesellschafter eines, was heißt trotzdem, oder vielleicht gerade weil, wir ein in Führungsstrichen Chemieunternehmen sind, fühlen wir uns da besonders verantwortlich. Und das kommt eben auch aus den Köpfen mancher Gesellschafter. Also diese Diskussionen sind häufiger, dass bestimmte Themen auch ökologisch hinterfragt werden. So und wir haben es auch in den Unternehmensgrundsätzen drin, dass wir zum Beispiel ökologisch fragwürdige Dinge gar nicht erst mehr anfangen oder diskutieren. (Frau Schneider 262–267)

In diesem Zitat von Frau Schneider wird deutlich, dass die Befragte durchaus von einem für ihre Familie typischen Selbstverständnis als Unternehmerfamilie ausgeht, nämlich einer gewissen ökologischen Orientierung. Wurde die Familie Schneider von den Befragten bisher eher als passiv und weit entfernt vom Geschehen im Unternehmen beschrieben, wird hier das Bild von der Unternehmerfamilie Schneider um einen wichtigen und identitätsprägenden Bezugspunkt in Form von geteilten Werten und Grundsätzen für Unternehmen ergänzt.

Familie Müller: Gemeinsame Werte als Konstante

Die Familie Müller muss mit einem sich ständig wandelnden Unternehmen umgehen, in dem auch traditionsreiche Geschäftsbereiche verkauft werden. Neben dem Ort als Konstante und emotionalem Bezugspunkt der Familie (siehe Abschnitt 7.2.2.2) bilden die gemeinsamen Werte eine weitere Konstante: Generationsübergreifendes Denken, der Eigentümer-Kompass und der Wertekodex des Unternehmens spielen für die Familie eine besondere Rolle, ist sich Herr Müller sicher. Er antwortet auf eine Frage des Interviewers nach Werten, die für die Familie eine Rolle spielen:

Es gibt das, was wir als Arbeitstitel mit Eigentümer-Kompass bezeichnet haben, also die Vorgabe aus der Familie Müller – für das Unternehmen. (.) Also das sind die fünf, sieben, zehn Punkte, die uns als Familie wichtig sind, die unser Werteverständnis darstellen, (.) die wir als Rahmen den Unternehmen geben und sagen: Innerhalb dieses Rahmens müsst ihr Euch bewegen. (.) Es ist also so aus der Familie heraus die Formulierung des Wertesystems, was die Kraft uns gibt. Der verantwortungsvolle Umgang mit Mitarbeitern ist für uns ein wichtiges Thema. Also bitte, liebe Führung, in allem was ihr tut, in allem, wie ihr mit den Mitarbeitern umgeht, in Euren Vertragsverhandlungen, in Eurer Vertragsgestaltung berücksichtigt das bitte. (.) So, ein Werk getan. Von der Familie, aus der Familie, an das Unternehmen. Daraus werden die Unternehmensleitlinien abgeleitet, also für was steht das Unternehmen, was ist in der Umsetzung dem

Unternehmen wichtig, was ist da der Wertekodex. (.) Und das wieder runtergebrochen auf die einzelnen Unternehmensbereiche. (Herr Müller 47)

Herr Müller erläutert in diesem Zitat Werte, die die Familie dem Unternehmen als Leitlinien an die Hand gibt. Wie hoch der Stellenwert für die Familienmitglieder ist, wird aus diesem Zitat nicht deutlich. Im Gegensatz zu Frau Weber berichtet er nicht von einer fundamentalen Bedeutung für die Familie.

7.3 Die Unternehmerfamilie als Familie

In diesem Kapitel geht es um eine dritte Perspektive auf die Unternehmerfamilie: Aus Sicht des Familienmanagements ist es das Ziel, dass sich die Unternehmerfamilie nicht nur als Gesellschafterkreis versteht (Abschnitt 7.1) und als einem Unternehmen zugehörig (Abschnitt 7.2), sondern die Unternehmerfamilie soll sich auch als Familie verstehen. Wie in den untersuchten mehrgenerationalen Unternehmerfamilien versucht wird, auch eine Identität als Familie aufrecht zu erhalten, zeigen die Beispiele in diesem Kapitel.

Die gemeinsamen Aktivitäten einer (Kern-)Familie verschwinden meist im fortgeschrittenen Generationsalter in diesen Großfamilien. Das gewohnt Familiäre geht verloren. Die untersuchten acht Unternehmerfamilien entscheiden sich alle dazu, auf die eine oder andere Art das Familienhafte in ihren Unternehmerfamilien dennoch zu kultivieren. Es wird versucht, dem Zerfall in die Kleinfamilien entgegenzuwirken, indem die Kleinfamilien in die Großfamilie integriert werden. Die befragten verantwortlichen Familienmitglieder verstehen unter Familie meist die Gesellschafter, deren Kinder (die zukünftigen Gesellschafter) sowie Ehepartner und teilweise unverheiratete Lebensgefährten. Dieser Abschnitt ist wie folgt aufgebaut:

7.3.1: Eine Identität als Familie wird unter anderem dadurch gepflegt, dass die Gesellschafter und ihre Angehörigen zu familiär gestalteten Aktivitäten eingeladen werden. Meist richten sich diese Veranstaltungen an die Gesellschafter und ihre Ehepartner (teilweise auch Lebensgefährten) sowie je nach Art des Angebots auch an die (volljährigen) Kinder.

7.3.2: Des Weiteren ist zu beobachten, dass die Mitglieder der Unternehmerfamilien auch als Familienmitglieder angesprochen werden, nicht nur als Gesellschafter. So soll der Kontext einer Familie geschaffen werden, der neben dem des Unternehmens und jenem des Gesellschafterkreises existiert.

7.3.3: Im Verlauf des Wachstums der Unternehmerfamilie über Generationen entsteht ein heterogener Gesellschafter- und Familienkreis entlang verschiedener Trennlinien (siehe Abschnitt 6.1): unter anderem Wohnorte nah und fern des Unternehmens, verschiedene Generationen und Altersgruppen, verschieden hoher Anteilsbesitz und Familienstämme. Die Untergruppen innerhalb der Großfamilie werden teilweise zur Unterteilung der Familie genutzt, wenn diese nicht konfliktär von einander abgegrenzt sind, wie am Beispiel der nächsten Generation und von Stämmen in einigen Unternehmen gezeigt wird (7.3.3.1). Wenn sich die Familienstämme allerdings eher konfliktär gegenüberstehen, versuchen die Familien diese als Gliederungsmerkmal der Unternehmerfamilie abzuschaffen, wie zwei Beispiele zeigen (7.3.3.2). Am Beispiel der Einführung von Regionalgruppen wird zum Abschluss des Abschnitts 7.3.3 die Möglichkeit vorgestellt, eine neue Einteilung und damit Gruppierung der Mitglieder der Großfamilie vorzunehmen (7.3.3.3).

7.3.1 Familiäre Aktivitäten

Die untersuchten acht Unternehmerfamilien pflegen jeweils eine gemeinsame Identität als Familie: Das Familienmanagement ermöglicht durch Veranstaltungen und Aktivitäten, dass sich die Familienmitglieder kennenlernen und regelmäßig treffen können. Dadurch werden Begegnungen der Familie als Familie ermöglicht. Ähnlich wie bei der organisierten Einführung der nächsten Generation, beschrieben im Abschnitt 7.1.2, gilt auch in diesem Kapitel, dass zwischen den Unternehmerfamilien mit mehr Mitgliedern und den Unternehmerfamilien mit weniger Mitgliedern unter den acht untersuchten unterschieden werden kann. Wie die folgenden Beispiele zeigen, haben die größeren Unternehmerfamilien seit längerer Zeit Maßnahmen etabliert, um die Unternehmerfamilie als Familie zusammenzubringen; die kleineren Familien haben erste Aktivitäten eingeführt, die sich an alle Familienmitglieder wenden, nicht nur an die Gesellschafter.

Die folgenden Beispiele der größeren Familien Koch, Schmidt und Weber zeigen das breite Angebot an Aktivitäten für die Familie und als Familie.

Familie Koch: Die Familie erleben

In der Familie Koch gibt es diverse Aktivitäten, die dazu dienen, dass die Unternehmerfamilie sich als Familie erleben kann. Diese Familie pflegt Familienaktivitäten wie eine gemeinsame Weihnachtsfeier, ein Sommerfest oder eine Familienzeitung. Es gibt ein eigenes Familiengremium, das die Veranstaltungen mit dem Ziel organisiert, insgesamt den Zusammenhalt innerhalb der Familie zu stärken (Frau Koch 130f.). Diese Familienaktivitäten können im Zusammenhang

mit dem Wachstum der Familie (und des Unternehmens) interpretiert werden. Da das Familiäre verloren gehen kann, entscheidet man sich dazu, gezielt entgegenzuwirken. Es soll ermöglicht werden, dass die Unternehmerfamilie weiterhin Familie sein kann.

Im Kontext der Frage, was passieren würde, wenn es zwei Jahre keine Ausschüttung gäbe, verweist Frau Koch darauf, dass es seit ca. zehn Jahren ein »Leben der Aktivitäten der Familie« gibt, im Sinne der genannten reinen Familienaktivitäten und Aktivitäten für die Familie im Kontext des Unternehmens:

I: Und jetzt wieder sozusagen die Frage, losgelöst von dieser Produktschiene [Bezug auf enge Verbindung der Familie zu den Markenprodukten für Endverbraucher des Unternehmens], was, was (..) was sind da Ihre Ideen, oder was, was, was läuft bereits aktuell, (.) was ist da zukünftig geplant /

B: Also ich glaub, (.) ich glaub schon, dass wir durch die Gremien und durch die, nicht nur, das sind ja nicht nur Gremien, das hört sich so (.) tot an irgendwie, aber (.) das Leben der Aktivitäten der Familien, ja, dass wir da viel geschaffen haben, (.) hoffentlich, in den letzten zehn Jahren die, (.) die es ja vorher nicht so gegeben hat in der Firma. Also wir (.) wenn es heute jemand gibt, der sagt, ich würde gerne (..) mich in einem Charity-Bereich involvieren oder (.) gibt's eine Initiative von Koch, (.) kann er sozusagen (.) über dieses Familiengremium ein bisschen mehr mitmachen, oder (.) ich interessiere mich für die Familienzeitung. [...] Ja, nee, ich versuch nur zu beschreiben, also ich glaube, (..) ich glaube der Mehrwert ist sozusagen (.) gemeinsam Sachen zu machen, ja. Entweder (..) mit der Firma, und da gibt's aber nur acht Leute, im Aufsichtsgremium. (..) [...] (.) Und der Rest ist wirklich gemeinsame Aktivitäten, (.) und da haben wir ja einiges gemacht, also (.) vielleicht auch mal über eine Periode. (...) Es gibt auch welche, die sagen, Familienmitglieder, die sagen, (.) es ist eigentlich viel zu viel, was ihr da macht. (.) Ich, ich fühl mich aus / ich kann nicht teilnehmen, aber ich fühl mich trotzdem ausgegrenzt, ja. (.) Klar ich hab einen Beruf oder ich hab gerade Kinder, (.) ich kann da nicht überall, kann nicht (.) achtmal im Jahr in [Stadt] antanzen, um die Sachen mitzumachen, ich leb auch woanders, und (.) /

I: Man macht zwei und muss sechsmal nein sagen.

B: Und dann, da gibt sich so eine Gruppe, die entwickelt sich, (.) die lernt sich immer besser kennen, und (.) ja. Also das ist (.) garantiert so in meiner Generation, ja. (Frau Koch 457–471)

Frau Koch verweist jedoch auch auf einen Nachteil dieser Praxis, nämlich, dass manche Familienmitglieder sagen, dass zu viele Aktivitäten angeboten würden. Jene Familienmitglieder, die an der Vielzahl von Veranstaltungen und Aktivitäten nicht teilnehmen können, fühlen sich ausgegrenzt. Die beschriebene Ausgrenzung von einigen Familienmitgliedern ist eigentlich nicht das Ziel der diversen Aktivitäten der Familie Koch. Ob die Familie Koch Konsequenzen aus dieser Beobachtung zieht, scheint noch nicht festzustehen.

Die vielen Gelegenheiten für eine Mehrheit der Familienmitglieder, sich zu treffen, ermöglichen es der Familie, zu kommunizieren wie eine Familie – nämlich viel miteinander zu reden:

B: Also ich hab' hier noch so, wir haben so versucht, Erfolgsgeheimnisse, aber die gibt es bestimmt bei anderen Familienunternehmen auch, (.) aufzuschreiben. Ich komm gleich noch mal auf Ihren Punkt /

I: Ja, ja, genau.

B: / langfristig denken und handeln, (.) reden, ich mein, nur durch diese Plattform, dass wir die haben, können wir auch viel miteinander reden, ja, reden, reden, reden, und zuhören. (.) Obwohl da (.) müssen wir auch wohl noch ein bisschen mehr lernen, glaube ich, besser zuzuhören. (Frau Koch 471–475)

Innerhalb der Familie Koch werden anscheinend enge Kontakte gepflegt. Die vielen Gelegenheiten für die Familie, sich zu begegnen, ermöglichen es, dass die Familienmitglieder immer wieder miteinander ins Gespräch kommen. Dieser Fokus auf der persönlichen Begegnung und dem Gespräch ist in der Familie Koch vom Familienmanagement gewollt. Das Miteinanderreden wird als Erfolgsfaktor gesehen, auch von Herrn Koch-Krause: »[I]ch glaube, dass einer unserer Erfolgsfaktoren ist, dass wir super früh anfangen zu reden. (.) Und das auch einfordern, also einfordern im Sinne von (..) »Komm mir nicht mit einem fertigen Konzept« (Herr Koch-Krause 200). Die Familie wird nicht vor vollendete Tatsachen gestellt, sondern in die Prozesse in Familie und Unternehmen einbezogen. Es wird immer wieder das Gespräch gesucht – wie in Familien üblich.

Familie Schmidt: Die Familie soll sich in privater Atmosphäre begegnen

Auch in der Familie Schmidt gibt es verschiedene organisierte Aktivitäten, damit sich die Unternehmerfamilie als Familie erleben kann. Eine gemeinsame Identität als Familie soll u. a. durch die Familienfeste hergestellt werden, aber auch durch eine Familienzeitung, private Reisen und Treffen sowie ein Familienintranet. Herr Schmidt erläutert diese Aktivitäten und Angebote im Zusammenhang einer Frage nach der Sicherstellung der emotionalen Bindung und Kohäsion der Familie.

Große Angelegenheit [die Gesellschafterversammlung] (.) mit abends einem großen Familienfest, was wieder/ (.) das ist eine Frage der Räumlich/ aber (.) bei mir im Haus kann ich das auch nicht machen, aber wir (.) haben einen Riesengarten, ja? Da ist dann so eine alte Reithalle drin, da kann man das wunderschön machen. Oder ein anderer (.) Vetter von mir, der hat (.) das alte Familienanwesen (.) außerhalb, die Schmidts hatten ja alle Sommerhäuser, die Großeltern in [verschiedene Orte], die Gegend. Da ist das alte Haus noch mit einem großen Park, kann man das da machen, mit Markise aufgebaut. Das gibt sehr viel Identität natürlich dadurch. [...] Und (.) es gibt Familiennachrichten, in gedruckter Form, dann gibt es Veranstaltungen, die privat gemacht werden, aber dann doch (.) offiziell ausgeschrieben werden über unser Büro. Skifreizeiten, gemein-

same Sommerferien, (.) Sportaktivitäten, wer kommen kann, kommt (.) ein paar Tage und geht wieder. Dann ist Familienintranet, Intranet nur für die Familie, was (.) langsam besser angenommen wird, wo auch die Familiengeschichte mit drin ist, die Stammbäume und (.) wer zu wem gehört, wer was macht. (Herr Schmidt 111 ff.)

Herr Schmidt beschreibt die Gestaltung des Familienfestes am Abend nach der Gesellschafterversammlung detailliert: Dieses findet in Privathäusern von Familienmitgliedern oder deren Gärten statt, die sich in der Umgebung des Unternehmenssitzes befinden und sich seit Generationen in Familienbesitz befinden. Diese Treffen an diesen traditionsreichen Orten wirken laut Herrn Schmidt identitätsstiftend auf die Familienmitglieder. Auch Frau Schmidt beschreibt die Gestaltung dieser familiären Treffen wie des Familienfestes näher.

Also, ich meine, ich glaube, diese äußeren Dinge spielen schon eine große Rolle. [...] Also, wir haben beispielsweise, ich glaube, da kommt es auf Kleinigkeiten an, wir treffen uns immer einmal im Jahr im Haus (.) eines Mitgesellschafters. Das ist eine sehr private Atmosphäre. Noch gibt es Häuser, die so groß sind, dass da 150 Leute irgendwie zu Gast sein können. Und das ist ein Unterschied, als ob Sie irgendwo ins Hotel gehen. Das ist ein riesiger Unterschied. Da spüren Sie auch so ein bisschen was von der Wertschätzung, Sie spüren ein hohes (.) Entgegenkommen, eine sehr familiäre Stimmung, es hat/ es freuen sich alle aufeinander, sind auch sehr nett miteinander. Vettern und Cousinen, die kommen gerne und begrüßen sich gerne und schwätzen miteinander. (Frau Schmidt 96 ff.)

In diesem Zitat kommt zum Ausdruck, dass das Familienfest so gestaltet und inszeniert wird, dass die Familienmitglieder sich als eine Familie fühlen können. Hier überlassen die verantwortlichen Familienmitglieder nichts dem Zufall, es kommt auf »äußere Dinge«, »Kleinigkeiten«, die »sehr private Atmosphäre« und die »sehr familiäre Stimmung« an. Auch Frau Schmidt betont die Bedeutung des Ortes des Familienfests, des privaten Hauses eines Familienmitglieds, das als Rahmen dient und maßgeblich dazu beiträgt, dass die Großfamilie an einem solchen Abend für die Familienmitglieder Wirklichkeit wird.

Familie Weber: Familienfeste als »Kultereignisse«

Auch in der Familie Weber gibt es Veranstaltungen in einem familiären Rahmen, zu denen alle Familienmitglieder eingeladen sind, auch nicht-eheliche Partner. Der Familienbrunch sonntags nach der Gesellschafterversammlung in der Gründervilla ist solch ein besonderes Ereignis für die Familie, ähnlich dem Familienfest der Familie Schmidt: »[D]iese Familienfeste sind richtige Kultereignisse. (.) Also, Sie werden ja die Gründervilla dann im Mai erleben, (.) das ist ein großes, altes Haus mit einem herrlichen Garten, und da ein großes Fest zu feiern, ist schon schön« (Herr Weber 170). Auch in dieser Familie gibt es weitere Aktivitäten und Wege der Ansprache der Familie als Familie, wie z. B. eine Familienzeitung und ein Familienintranet. Eine Besonderheit der Familie Weber

ist es, dass schon die Kinder an die Familie herangeführt werden und sich gegenseitig kennenlernen. Während der Gesellschafterversammlung gibt es z. B. ein separates Kinderprogramm.

[E]ine Betreuung der Kinder über die eigentliche Gesellschafterversammlungszeit hinaus. Früher wurde/ während der Gesellschafterversammlung gab es so eine Art Babysitter im Hotel, wo wir dann sind im Mai. Das war aber, wenn man so will, na ja, das klingt jetzt vielleicht ein bisschen arg böse, aber eine Aufbewahrung, ne, also eine Versorgung, hatte also nicht das Ziel, dass die Kinder sich groß kennenlernen, sondern, dass halt die Eltern beruhigt in die Versammlung gehen konnten. Dann hat man angefangen, hat gesagt: »Na ja, es ist ja eigentlich ganz nett, wenn die Kinder sich auch früh kennenlernen«, und inzwischen geht dieses Programm auch von Freitagnachmittag bis Sonntagmittag, und die gehen also zusammen in eine Jugendherberge oder in ein Zeltlager, damit die sich kennenlernen. (Frau Weber 89)⁵⁷

Den Kindern, die durch diese Treffen schon in jungen Jahren in die Großfamilie eingeführt werden, kommt dies wahrscheinlich später zugute: Sie kennen sich teilweise schon untereinander, wenn sie ab ca. 18 Jahren an den Einführungsveranstaltungen für junge (zukünftige) Gesellschafter teilnehmen.

In den kleineren Familien Schulze, Meyer, Becker und Schneider gibt es erste Aktivitäten für alle Mitglieder der Unternehmerfamilie – nicht mehr nur für die Gesellschafter. Diese Familien haben im Zuge ihres Wachstums und der immer weiter entfernten Verwandtschaftsgrade bemerkt, dass diese Art von Aktivitäten und Zusammenkünften fehlen und deshalb organisiert werden müssen. Diese Familien mit weniger als 50 Gesellschaftern befinden sich in einem Zwischenstadium – sie sind keine kleinen Familien mehr, deren Familienmitglieder nah miteinander verwandt sind und sich z. B. auf Familienfesten wie Hochzeiten regelmäßig treffen. Sie sind auch noch keine Großfamilien, die aufgrund der Vielzahl an Gesellschaftern und Familienmitgliedern schon längere Zeit auf organisierte Familienzusammenkünfte setzen, wie im letzten Abschnitt beschrieben wurde. Die im Folgenden beschriebenen Familien beginnen, regelmäßige Familientreffen zu organisieren, damit sich die Familienmitglieder nicht nur als Gesellschafter begegnen, sondern gemeinsam mit ihren Angehörigen als Familie.

Familie Schulze: »Es passiert eigentlich wenig, was ansonsten Familie ausmacht.« Herr Schulze berichtet, dass sich seiner Einschätzung nach seine Familie über das Unternehmen definiert. Neben dem Kontext des Unternehmens sieht er wenig Familiäres in seiner Familie.

Also, es wird die Definition und auch die Identifikation erfolgt über das Unternehmen, dadurch wird auch die Familie definiert, aber es, (.) es passiert eigentlich wenig, was

57 Auch in der Familie Koch gibt es Aktivitäten bereits für Kinder, z. B. die Besichtigung der Werksfeuerwehr, die sich bei den Kleineren großer Beliebtheit erfreut.

ansonsten Familie ausmacht. Das versuchen wir jetzt teilweise nachzuholen. (Herr Schulze 29)

Der Verlust an Familienhaftigkeit wird in der Familie Schulze bedauert, und es soll versucht werden, gegenzusteuern, das Familiäre wiederzubeleben, zu pflegen. Bisher und in vergangenen Generationen bestand ein natürliches Zusammenleben der Familie am Gründungsstandort, einer Kleinstadt. Dies hat sich durch das Wachstum und den Wegzug vieler Familienmitglieder verändert (siehe Abschnitt 6.1.1), deshalb wollen die verantwortlichen Familienmitglieder das Familienleben jetzt fördern, zum Beispiel durch erste Aktivitäten wie einen Familientag, zu dem alle Gesellschafter und deren Angehörige eingeladen werden.

Familie Meyer: »Noch überschaubarer als in anderen Familien«

Zentrales Charakteristikum der Familie Meyer ist laut Frau Meyer ihre Größe: Diese Familie ist diejenige mit den wenigsten Gesellschaftern und Familienmitgliedern im untersuchten Sample. Die Familienmitglieder kennen sich untereinander gut, der direkte Kontakt ist vorhanden, was sich u. a. beim Umgang mit Konflikten als wichtig erweist (Frau Meyer 39ff.). Diese Familie zeichnet laut der Befragten Frau Meyer (noch) das aus, was eine Familie ausmacht:

Dann ist es wichtig, dass die Familie sich kennt. Ich glaube, (.) für mich gibt es da so eine Formel, man trauert und man feiert zusammen. Das (.) bringt eine Familie zusammen. Wenn man das nicht mehr tut, wird es schwierig. Also, dann hat man eine andere Familiendefinition. Außerdem ist unser Laden noch so klein, dass das, glaube ich, noch überschaubarer ist als in anderen (.) Familien. (Frau Meyer 98)

Bei der derzeitigen Größe der Familie Meyer ist der Erhalt des Charakters einer Familie laut Frau Meyer noch kein Problem – es könnte jedoch in der Zukunft eines werden. In dieser Familie wird von den verantwortlichen Familienmitgliedern antizipiert, dass sich das Verhältnis der Familienmitglieder in Zukunft aufgrund des Wachstums der Familie ändern wird – diesen Prozess haben die anderen, größeren Unternehmerfamilien schon hinter sich. In der Familie Meyer wurde ein Familiengremium für die Familie betreffende Themen eingerichtet. Zudem gibt es neu eingerichtete Aktivitäten wie eine Gesellschafterreise, an der alle Familienmitglieder (d. h. auch Ehepartner und Kinder) teilnehmen können.

Familie Becker: Verschiedene Institutionen halten die Familie zusammen

Die Gesellschafter und Familienmitglieder der Familie Becker sollen sich kennen bzw. kennenlernen: Auf Grundlage des heterogenen Gesellschafterkreises in dieser Familie (siehe Abschnitt 6.1.2) hat man sich in jüngster Zeit entschieden, Maßnahmen zu ergreifen, um alle Gesellschafter, aber auch deren Ehepartner und Kinder zu erreichen. Ein neues Familiengremium hat hierzu beispielsweise einen Familientag ins Leben gerufen.

//Ich kenne die// teilweise gar nicht. Wirklich, da waren jetzt auch wieder welche dabei, die/ habe ich, glaube ich, einmal vorher getroffen, ne. / Das ist dann auch zu wenig. Jetzt, diese/ Wochenenden helfen ein bisschen, um mal kennenzulernen. Aber reicht nicht unbedingt aus. (Frau Becker 699)

In der Familie Becker gibt es eine Besonderheit: Eine Familienvereinigung, einem Verein ähnlich, stellt einen eigenständigen und institutionalisierten Bezugspunkt der Familie dar. Die Familie Becker umfasst nicht nur die Eigentümerfamilie des Unternehmens Becker, sondern auch eine weiter gefasste Großfamilie. Zweck dieser Vereinigung ist es, den Familienzusammenhalt zu fördern und damit eine gewisse Unabhängigkeit zwischen Familie und Unternehmen zu erreichen (Frau Becker 7–74). So wird mit den Aktivitäten der Familienvereinigung eine Identität als Familie gepflegt. Anfang des 20. Jahrhunderts wurde eine weitere Institution gegründet: eine Stiftung, die ebenfalls den Zusammenhalt fördern soll sowie bedürftige Familienmitglieder unterstützen soll. Hier können alle Nachkommen des Unternehmensgründers Mitglied werden (Frau Becker 28–67, 28–105; Herr Becker 23–32, 62–74), denn am Unternehmen halten heute Nachfahren von nur zweien der sechs Familienstämme der Gründerfamilie Anteile (Frau Becker 28–105; Herr Becker 54–74).

In der Familie Becker hängt die Familienzugehörigkeit somit nicht (nur) mit dem Gesellschafterstatus zusammen; dies ist eine Besonderheit dieser Familie. Selbst wenn man aus dem Unternehmen aussteigt, bleibt man Familienmitglied, was sich u. a. in der Zugehörigkeit zur Familienvereinigung zeigt: »Aber das sind die beiden, praktisch, Institutionen, die wir als Familie haben und die letztlich dazu führen, dass sich (.) eben (.) die Familie Becker auch über das / über die Firma hinaus als Familie definiert« (Herr Becker 33).

Familie Schneider: Neues Einbeziehen aller Familienmitglieder

Herr Schneider berichtet, dass es innerhalb der Familie Schneider als Familie wenig Kontakt gibt – wenn, dann über das Unternehmen:

Also informell haben wir eigentlich alle miteinander wenig zu tun. Also das ist, mit meinen Geschwistern natürlich. Ist klar. Das ist, aber die kleine Familie, mit meinen vier Vettern und Cousinen dann schon deutlich seltener. Und mit der Schneider-Seite [dem anderen Stamm zu dem Frau Schneider gehört] eigentlich eher, in erster Linie im Rahmen der ja der Firmenthemen, also der Firmenterminen. (Herr Schneider 156)

So haben Herr und Frau Schneider erst vor kurzem darüber nachgedacht, dass es sinnvoll für die Unternehmerfamilie als ganze sein könnte, auch die Ehe- oder Lebenspartner der Gesellschafter sowie deren Kinder einzubinden und insgesamt in der Familie wieder mehr in Kontakt zu treten – denn man hatte auch festgestellt, dass in den jeweiligen Kleinfamilien das Unternehmen keine Rolle spielt.

I: Gibt es schon, gibt es schon von Ihrer Seite Ideen, wie Sie, wie Sie das mit, in der nächsten Generation regeln wollen?

B: Ja. Wir haben, wie gesagt, über die Unternehmerfamilie, die Definition geredet, wir haben noch mal ein bisschen geschärft, was geht eigentlich in der Vererbung von Anteilen und was geht nicht. Wir haben früher nur mit Gesellschaftern da gesessen bei Gesellschafterversammlungen. Zum ersten Mal haben wir in diesem Jahr gesagt, warum nicht auch die Lebenspartner, ob verheiratet oder nicht. Die sollten zumindest bei dem offenen Tag dabei sein. Zu den einzelnen, ich sage mal, gesellschaftsrechtlich festgeschriebenen Dingen natürlich nicht, aber bei dem allgemeinen Miteinander sind die dabei. Wir haben das früher nicht so gehabt. Das heißt, die Gesellschafter haben auch in ihren Familien über diese Themen gar nicht geredet. Jetzt, wo die einzelnen Familienmitglieder mitkommen zur Hauptversammlung, haben die natürlich auch ein Thema zu Hause. Also das erwarten wir, zumindest mein Cousin [Herr Schneider] und ich [...] (Frau Schneider 307 ff.)

Die beiden verantwortlichen Familienmitglieder in der Familie Schneider erhoffen sich durch diese erste Maßnahme, auch weitere Familienmitglieder zum Begleitprogramm der Gesellschafterversammlung einzuladen, unter anderem Auswirkungen auf die Kleinfamilien: Das Unternehmen soll für die Gesellschafter sowie deren Familienangehörige eine Rolle spielen, ein Gesprächsthema sein. Zudem wird durch das Einladen aller Familienmitglieder zu bestimmten Veranstaltungen ermöglicht und versucht zu fördern, dass sich die Familienmitglieder der Familie Schneider als Unternehmerfamilie und als Familie begreifen und begreifen.

7.3.2 Adressieren der Unternehmerfamilie als Familie

Die Mitglieder der Unternehmerfamilien werden in gewissen Situationen und Belangen als Familienmitglieder und nicht nur als Gesellschafter angesprochen. Dies entspricht dem Bedürfnis der Familienmitglieder, sich auch als Familie fühlen zu wollen. Dazu gehört, dass Logiken und Gewohnheiten von Familien im Familienmanagement – wo passend und möglich – anerkannt und angewendet werden. Die folgenden Beispiele der Familien Meyer, Müller, Schmidt und Weber zeigen, wie und wann in diesen Unternehmerfamilien die Familie als Familie adressiert wird.

Familie Meyer: Alle Familienmitglieder sind gleich wichtig

In beiden Interviews mit den verantwortlichen Familienmitgliedern der Familie Meyer spiegelt sich wider, dass das Familienmanagement die Familie und ihre Logiken als solche ernst nehmen will: Beide sind sich der Bedeutung der Familie bewusst und nehmen die Familie als solche wahr, so Frau Meyer (95 ff.). Familiäre Logiken wie die der Gleichheit von Familienmitgliedern werden zu

gewissen Teilen angewandt, auch wenn es sich um die Familie im Kontext des Unternehmens handelt und in diesem normalerweise eine andere Logik vorherrscht. Beispielsweise wird laut Frau Meyer jedes Familienmitglied als gleich wichtig adressiert und wertgeschätzt sowie die unterschiedlichen Rollen betont: »Im Endeffekt ist jedes Mitglied in der Familie in der ein oder anderen Form wichtig, (.) in einer unterschiedlichen Rolle. Aber (..) sie sind alle gleich wichtig« (Frau Meyer 90). In Bezug auf das Zusammenspiel von Familie und Unternehmen betont Herr Meyer die Wichtigkeit der spezifischen Gruppendynamik einer Familie jenseits von Governance-Strukturen. Familiäre Dynamiken werden laut den beiden Befragten in der Familie Meyer berücksichtigt.

Wenn man jetzt nur mal guckt, wie viele Workshops gibt es draußen, wo also erklärt wird, so läuft das mit der Governance, und so musst du das machen, und das sind die gesetzlichen Regeln, und so musst du den Gesellschaftervertrag machen. Viele? (..) Wie viele (..) Kurse gibt es, vernünftige, wo man sagt: Aber da gibt es noch eine andere Seite im Familienmanagement, die sind mindestens genauso kompliziert. (.) Man muss da nicht der Experte sein. Man muss wenigstens die Grunddynamik begriffen haben, worum es da eigentlich geht, wenn ich so eine Familie zusammenhalten will. (Herr Meyer 186)

Sowohl die Äußerung von Frau Meyer als auch von Herrn Meyer zeugen von einer familienstrategisch motivierten Haltung gegenüber den Mitgliedern der Unternehmerfamilie: Sie sollen auch wie eine Familie behandelt werden.

Familie Müller: Familienmitglieder sollen sich aufgehoben und anerkannt fühlen

In der Familie Müller werden die Gesellschafter auch als Familienmitglieder anerkannt und entsprechend behandelt, wie das folgende Zitat von Frau Müller zeigt. Der oder die Einzelne soll sich anerkannt fühlen, auch wenn es sich um eher außergewöhnliche Charaktere oder Lebensentwürfe handelt.

[...] dass die Familie sich emotional (..) aufgehoben fühlt (..) als Familie, auch wenn sie noch so bunt und schillernd sein mögen. (unklar) zu sagen, alle Spektren, (..) nicht nur der sozialen Gruppen, sondern auch der einzelnen Charaktere haben, die sich anerkannt fühlen und auch ganz bewusst eine gewisse Wärme im Gründungshaus spüren. Das ist eine große Herausforderung [.] (Frau Müller 45)

Die Mitglieder der Unternehmerfamilie Müller sollen sich im Gründungshaus des Unternehmens wohl und geborgen fühlen – ähnlich wie im Haus naher Verwandter wie der Eltern oder Großeltern. Dieses Ziel verfolgt Frau Müller u. a. mit den familiär gestalteten Veranstaltungen im Gründungshaus; sie betont jedoch auch, dass es eine große Herausforderung sei, diese Gefühle in den Familienmitgliedern hervorzurufen.

Familie Schmidt: Gleichbehandlung der Familienmitglieder

Auch in der Familie Schmidt kann eine ganz ähnliche Einstellung gegenüber der Familie als Familie beobachtet werden. Die Mitglieder der Familie Schmidt werden gemäß der Familienlogik als Familienmitglieder und ganze Person anerkannt – dies ist strategischer Grundsatz in der Familie Schmidt. Diese Einstellung der beiden befragten verantwortlichen Familienmitglieder zeigt sich in den folgenden beiden Bereichen: Die Integrität der Familienmitglieder wird beispielsweise im Wahlprozess des Familienrats gewahrt. Hierfür wurde eine »ausgefeilte Wahlordnung« (Frau Schmid 39) installiert, die unter anderem Verletzungen der Personen im Prozess vermeiden soll (Herr Schmidt 77f., 110–114; Frau Schmidt 38–62). Eine weitere Familienlogik, die der Gleichbehandlung von Familienmitgliedern, kommt zum Tragen, indem Mitglieder mit verschiedenen großen Anteilen, verschiedenen Wohnorten usw. beispielsweise bei Veranstaltungen gleich behandelt werden, indem allen die Reisekosten erstattet werden.

Und das ist schon ein großer Unterschied, nicht, ob (.) wir das eben/ (.) ob wir die alle einladen können, ja? (.) Und es spielt keine Rolle, ob Sie Gesellschafter sind jetzt in Australien, oder Gesellschafter in [Stadt Unternehmensstandort]. In [Stadt Unternehmensstandort] haben wir ja noch/ wohnen ja noch ein paar Leute. Nicht? Sie bekommen eben den Flug bezahlt, ja? Nicht First Class, aber/ (.) die Kosten werden übernommen. Es werden alle auch gleich behandelt. Da gibt es natürlich auch immer genügend Leute, die sagen: Es ist unmöglich, die wo/ ich (.) mache eine Abrechnung über 20 Euro für Benzin oder gar keine, bezahl das selbst, und der kommt dann aus Amerika angereist oder aus England, kriegt alles bezahlt. Na? Ja. Sie könn/ müssen die Gesellschafter gleich behandeln. Ja? Völlig gleich. Na? Und der kann ja nichts dazu, dass er in Australien wohnt, wenn er gerade beruflich da ist, oder wir haben auch eine Gesellschafterin, die dort lebt, na? Ist eben so. Kann ja nicht deswegen diskriminiert werden. (...) Also, Gleichbehandlung, liberal, bei den Wahlen, wie gesagt, 50 Prozent müssen Sie haben, um in ein Gremium reinzukommen. Es spielt keine Rolle, von wem oder woher, oder/ es wird auch geheim immer gewählt. Nicht, und es spielt keine Rolle, Sie können Schwiegertochter sein oder Schwiegersohn sein, Sie brauchen also kein Gesellschafter sein, nicht, Sie müssen nur Familienmitglied sein. (Herr Schmidt 119f.)

Die Tatsache, dass alle Familienmitglieder in die Aufsichtsgremien gewählt werden können, auch Ehepartner, spricht ebenfalls für diese Grundhaltung der Gleichbehandlung von Familienmitgliedern gemäß der Familienlogik – ob Gesellschafter oder nicht.

Familie Weber: Wer gehört zur Familie? »Ein fließender Prozess«

Herr Weber beschreibt in dem folgenden Zitat, wie in seiner Familie mit der Frage danach umgegangen wird, wer überhaupt zur Familie gehört und wer nicht. Hätte man ihn danach gefragt, wer Gesellschafter werden kann, hätte er mit klaren Regelungen und Verweis auf den Gesellschaftervertrag geantwortet.

Das sind so, oder, oder auch die Diskussion, die wir vorhin hatten, (.) wer ist eigentlich Familie, da können wir auch nicht (.) sagen, also hier ist ein Schnitt, und du bist Familie und du bist keine mehr, das, das ist ein fließender Prozess, und (.) da muss man schauen, das man möglichst immer alle dabei behält und, und (..) nicht, nicht Einzelne verliert, denn (.) in so 'ner Familie ist es immer, wenn sie einen verlieren, dann zieht des meistens Kreise, denn der hat Geschwister, der hat Kinder, der hat Vettern und Cousinsen, und wenn sie einen richtig verstimmen, dann laufen sie 'n großes Risiko, dass sie gleich 'nen ganzen Kreis verstimmen. Und deshalb (..) bemühe ich mich eigentlich da um (.) relativ viel Konsens für die Einbindung ohne halt die notwendige Beweglichkeit zu verlieren, das ist dann immer so das Trade-Off wieder, dass man flexibel bleibt und (.) aber (..). Also, es ist (.) nie schwarz und weiß, (.) also es ist immer, immer überwiegend Grautöne. (Herr Weber 199)

Wer zur Familie gehört, will Herr Weber nicht streng definieren. Maßgeblich ist für ihn, dass keine einzelnen Familienmitglieder verletzt werden, denn jedes Familienmitglied hat ein direktes familiäres Umfeld, das dann ebenfalls verstimmt sein kann. So werden in dieser Unternehmerfamilie zum Beispiel auch nicht-eheliche, langjährige Lebenspartner zu bestimmten Veranstaltungen eingeladen, das heißt, ein Kompromiss im Sinne einer individuell empfundenen familiären Zugehörigkeit eingegangen.

7.3.3 Verschiedene Gruppen und deren Handhabung

Im Kapitel 6 wurde beschrieben, welche Veränderungen in den Familien im Verlauf der Generationen zur Bedrohung einer gemeinsamen Identität als Unternehmerfamilie beitragen und wie sich insbesondere das Wachstum der Familien und dessen Folgen auswirken. In diesem Kapitel werden verschiedene Strategien im Umgang mit Untergruppen innerhalb der Unternehmerfamilien als Großfamilien identifiziert und anhand von Beispielen erläutert:

- 7.3.3.1: Nutzen von positiv besetzten, nicht konfliktär abgegrenzten Gruppen (nächste Generation und Stämme)
- 7.3.3.2: Abschaffen oder zumindest keine Förderung von negativ besetzten, konfliktär abgegrenzten Gruppen (Stämme)
- 7.3.3.3: Schaffen neuer Gruppen (Regionalgruppen)

7.3.3.1 Nutzen positiv besetzter Gruppen

Die nächste Generation wird durch diverse Aktivitäten an den Gesellschafterstatus und die Familie herangeführt (siehe Abschnitt 7.1.2). Durch diese Aktivitäten und diese Adressierung werden sie zu einer Gruppe. Wofür die nächste

Generation als Gruppe genutzt werden kann, zeigen die folgenden Beispiele der Familie Koch und der Familie Schulze. Anschließend wird ebenfalls anhand der Familie Koch gezeigt, wie Familienstämme als Gruppierungen innerhalb der Unternehmerfamilie genutzt werden. Alle drei Beispiele zeigen, welche Rolle positiv besetzte Gruppen⁵⁸ innerhalb einer Unternehmerfamilie im Familienmanagement von Großfamilien spielen können.

Familie Koch: Ein Gesprächskreis der nächsten Generation

Dieses Beispiel zeigt, wie Mitglieder der nachfolgenden Generation innerhalb der Unternehmerfamilie Koch im Laufe eines moderierten Prozesses ein Selbstverständnis als Mitglieder einer Unternehmerfamilie entwickelt haben. In diesem Fall steht diese Gruppe auch für die gesamte Familie und fungiert als Stellvertreter. Es geht um den letzten Generationenübergang innerhalb der Familie Koch, der als Prozess über zirka drei Jahre angelegt wurde und in dessen Zentrum ein Gesprächskreis stand. Die Mitglieder der übernehmenden Generation trafen sich, um über die Jahre ein gemeinsames Selbstverständnis zu entwickeln und zu einer gemeinsamen Vision für die Zukunft der Familie und des Unternehmens zu kommen. Gemeinsam entschieden sie am Ende des Prozesses, sich für die Familie und das Unternehmen zu engagieren (Herr Koch, Herr Koch-Krause 226–252). Außerdem war es das Ziel, neue Führungspersonen aus der Familie für das Unternehmen und die Familie zu identifizieren.

Ja, aber das ist ein wichtiger Punkt, [Vorname] hat mal gesagt: »Es wird nachher wird es irgendwie einer von euch werden, aber egal, wer das wird, der ist ja nie alleine, der wird das gar nicht alleine schaffen, der braucht immer einen Ring drum herum, Leute, mit denen er die Sachen, seine Ideen besprechen kann, wo er Vertrauen hat, wo er ein Sounding Board hat«, das sind im Aufsichtsrat wenige Personen, aber dann gibt es immer noch einen erweiterten Kreis, mit dem man ja im ständigen, in der Diskussion ist: »Wie siehst du das, wie siehst du das?«, der eine, dessen Herz schlägt mehr für Familie, der andere ist eben vielleicht mehr in Wirtschaftsthemen unterwegs, aber so war das eine (.) aus diesen Gründen zusammengesetzte Gruppe, wo nicht jeder per se nachher Nummer eins vielleicht werden konnte, aber so war es auch nicht angelegt. War wichtig, dass man diese Multiplikatoren auch in die Familie hinein (.) mit dabei hat. (.) Dann haben wir uns drei Jahre, glaube ich, in dieser Konstellation regelmäßig getroffen, auch mal eine Reise zusammen gemacht. (Herr Koch 231)

Die Mitglieder des Kreises fungierten dabei als »Multiplikatoren in die Familie hinein«, wie Herr Koch (231) betont. So zeigt dieses Beispiel auch, wie eine Gruppe im Sinne der gesamten Unternehmerfamilie genutzt werden kann. Die Zugehörigkeit zu den jüngeren Gesellschaftern steht in Einklang mit der Zuge-

58 Mit dem Ausdruck der positiv besetzten Gruppen ist das Gegenteil von negativ besetzten Gruppen, die sich voneinander konfliktär abgrenzen, gemeint.

hörigkeit zur Unternehmerfamilie als Ganzes. Ein ähnliches Muster zeigt sich in der Familie Koch auch im Umgang mit den Familienstämmen, wie am Ende dieses Abschnitts gezeigt wird.

Familie Schulze: Ein Arbeitskreis mit Mitgliedern der jüngeren Generation

Im Beispiel der Familie Schulze treffen sich Vertreter der jüngeren Generationen in einem Arbeitskreis, der aktuelle Fragen und Herausforderungen innerhalb der Unternehmerfamilie diskutieren und stellvertretend für die gesamte Unternehmerfamilie Lösungen finden soll.

Und das war übrigens der Anstoß [eine Adoptionsanfrage eines Gesellschafters] auch, (...) dass die Familie zu diesem, aber auch ähnlichen Themen, über die wir hier allgemein sprechen, einen Arbeitskreis gebildet hat, in dem jüngere Gesellschaftervertreter gemeinsam überlegen, wie wollen wir das eigentlich in Zukunft definieren, und auch eine ganze Menge anderer Themen gefunden haben [...] (Herr Schulze 19)

Neben dem aktuellen Thema kümmerte sich der Arbeitskreis auch um andere »Baustellen«, z. B. darum, wer zu den Familientagen eingeladen wird (Frau Schulze 134–138, 222–225). Dieses Beispiel zeigt, dass das Selbstverständnis aufgrund eines aktuellen Anlasses in Frage gestellt wurde bzw. hinterfragt wurde. Eine kleine Gruppe aus der Familie handelt die Regelungen für die gesamte Gruppe aus und stellt damit Weichen für das Selbstverständnis der Familie.

Eine weitere Gruppierung innerhalb von Unternehmerfamilien mit hoher Bedeutung für die Identität der Unternehmerfamilie als solche sind etwaige Familienstämme, kurz Stämme genannt (siehe Abschnitt 6.1.2). Stämme haben für die ihnen zugehörigen Familienmitglieder unter Umständen starke identitätsstiftende Wirkung, gegebenenfalls sind sie ein wichtigerer Bezugspunkt als die Unternehmerfamilie als ganze. Im Vergleich zwischen den acht untersuchten Unternehmerfamilien wird deutlich, dass die Stämme in manchen Unternehmerfamilien laut deren Aussage wenig Bedeutung haben, so zum Beispiel bei den Familien Weber, Müller und Schmidt. Andere Familien berichten davon, dass Stämme innerhalb ihrer Unternehmerfamilien eine hohe Bedeutung für die Familienmitglieder haben: Das folgende Beispiel der Familie Koch zeigt, wie die positiv besetzten Stämme mit dem Bezug zur gesamten Unternehmerfamilie im Einklang stehen und wie sie als eine Unterteilung der großen Unternehmerfamilie genutzt werden. Im darauffolgenden Abschnitt 7.3.3.2 werden als Gegenpol die Beispiele der Familien Becker und Schulze angeführt, in denen sich die Stämme konfliktär voneinander abgrenzen, und deshalb Überlegungen angestellt werden, sie abzuschaffen.

Familie Koch: »Wir leben das als Unterteilung in Gesprächsgruppen«

Die Unternehmerfamilie Koch umfasst über 50 Gesellschafter und entsprechend mehr Familienmitglieder. Sie ist in drei Stämmen organisiert. Die Familienstämme werden als Unterteilungsmerkmal der Großfamilie genutzt: »Wir leben das als Unterteilung in Gesprächsgruppen« (Herr Koch-Krause 98). Die Stämme sind hier im Vergleich zu anderen Unternehmerfamilien nicht konfliktär besetzt. Herr Koch-Krause beschreibt in dem folgenden Zitat, wie er diesen Unterschied zu den meisten anderen Unternehmerfamilien erst im Vergleich realisiert hat.

Es hat mich vier Sitzungen gebraucht, ich sage das jetzt ganz selbstkritisch, um zu verstehen, (.) was diejenigen, die den Punkt auf den Tisch bringen, meinen [Verweis auf andere Befragte des Forschungsprojekts, die von Konflikten zwischen den Stämmen berichten]. Mehr ich / (.) man lebt ja in seiner eigenen Welt, ist wie der Farbenblinde, dem man Rot erklärt, das (.) das ist ja nichts, das ist ein Unvermögen, der kommt gar nicht dahinter aus seinem Selbstbewusstsein. (.) Stämme (.) sind in vielerlei Hinsicht ein Synonym von einem konfliktären Abgrenzen. (.) Das ist mir, das ist uns allen so fremd, dass ich auf die Idee, dass man das so auffassen könnte, wirklich zwei, drei Sitzungen gebraucht habe, bis ich verstanden habe, ach das / das / das verbirgt sich hinter dem netten Wort (Herr Koch-Krause 94)

Die Stämme dienen der Familie als Instrument um, den Informationsfluss innerhalb der Familie besser zu steuern und in kleinen Untergruppen innerhalb der Großfamilie zum Beispiel Gespräche und Diskussionen besser führen zu können. Dass es sich bei diesen Untergruppen um Familienstämme handelt, ist für Herrn Koch eher zufällig entstanden – man hat die nach der ersten Generation entstandene Unterteilung einfach genutzt: »[D]iese Subgruppierung, die bei uns Stämme sind, man könnte es nach Postleitzahlen machen oder wie auch immer« (Herr Koch 168). In allen Vorgängen sind Repräsentanten eines Stammes beteiligt. Dieses Vorgehen ist für Familie Koch selbstverständlich. Die Unterteilung in die drei Stämme führt in der Familie Koch zu einer Zugehörigkeit der Familienmitglieder sowohl zu ihrem Stamm als auch zur Großfamilie und Unternehmerfamilie. Eine jeweilige Identifikation mit dem Stamm scheint hier vereinbar mit einer gemeinsamen Identität als gesamte Unternehmerfamilie – was in anderen Unternehmerfamilien wie Schulze und Becker vermeintlich ein Gegensatz ist bzw. schlechter zu gelingen scheint, wie das nächste Kapitel zeigt.

7.3.3.2 Abschaffen negativ besetzter Gruppeneinteilungen

Die beiden Familien Schulze und Becker berichten davon, dass sich in ihren Familien die Familienstämme seit Generationen mehr oder weniger konfliktär von einander abgrenzen. Im Bewusstsein, dass somit die Stammesgrenzen Konfliktlinien innerhalb der Unternehmerfamilie bilden, bemüht man sich heute, die Stämme bzw. zunächst ihre Funktionen zum Beispiel in Wahlord-

nungen abzuschaffen – in der Hoffnung, dass die Unternehmerfamilie in Folge dessen wieder zu einer Familie wird.

Familie Schulze: »Dieses Stammesprinzip [...], das ist jetzt aufgehoben.«

In dieser Familie gab es in der Vergangenheit ein ausgeprägtes Stammesprinzip: Jeder Stamm hatte das Recht, einen Vertreter in die Geschäftsführung zu entsenden. In der Folge dieser Praxis hat sich Misstrauen zwischen den Stämmen entwickelt. Das Entsendungsrecht existiert heute nicht mehr, aber laut den Befragten die Folgewirkungen. So sind heute zwei Vertreter aus einem Stamm in der Führung des Unternehmens tätig. Diese Veränderungen führten zu einem »Bruch« mit der bisher gewohnten Praxis, einem »Schluckauf«.

B: Also von der Familie selber her?

I: Ja. Also von der Familie selber, genau.

B: Da gibt es natürlich Interessen. Sie müssen sehen, es hat früher, wir haben dieses Stammesprinzip, und es hat in den letzten beiden Generationen aus jedem Stamm ein Vertreter im Unternehmen gegeben, und das ist jetzt aufgebrochen, und (.) dieses Stammesprinzip hat natürlich dazu geführt, dass man (.) seinen Mann dann in der Führung des Unternehmens hatte, der natürlich seiner Familie auch immer erklärt hat, wie wichtig er ist, weil er derjenige ist, der ihre Interessen wahrnimmt und die anderen, die sind ja (.) also, wenn er nicht da wäre, dann würde sowieso alles schief / lauf / schief laufen, (.) und dieses Prinzip der Besetzung haben wir nicht, aber wir haben natürlich gewisse Folgewirkungen aus diesem alten System, weil natürlich immer noch so ein bisschen das (.) ich sage mal dieses Jeder-war-vertreten-Prinzip hat natürlich das (.) das hat eigentlich dieses (.) dazu geführt, dass man natürlich vielleicht ein Stück auch Misstrauen gegen den anderen aufgebaut hat, weil dadurch, diejenigen die die Familie vertreten haben, natürlich auch ihre Rolle in der Familie gestärkt haben. Und, da wir das Prinzip nicht mehr haben (..) fehlt dieses stabilisierende Element. Wir haben es zwar im Aufsichtsgremium, im Gesellschafterausschuss, aber die beiden Familienvertreter, die im Unternehmen tätig sind, [...] sozusagen auch aus einem Familienstamm, wir haben natürlich schon ein bisschen mit den Folgen damit zu kämpfen und / was heißt zu kämpfen, wir müssen uns (..) wir müssen damit umgehen. [...] Ja, weil das einfach das war schon ein (.) Bruch. Und, (..) und der war mit (.) der hat so einen Schluckauf verursacht. (beide lachen) Das war nicht / ist für viele nicht, ist bis heute vielleicht auch nicht so ganz einfach. (Herr Schulze 50–56)

Die Identität der Familienmitglieder war somit früher – und ist wahrscheinlich auch heute noch – stark an den einzelnen Stämmen und damit an den jeweiligen näher verwandten Kleinfamilien orientiert. In der Führung des Unternehmens hat man das Stammesprinzip abgeschafft, jedoch bei der Besetzung der Aufsichtsgremien (Herr Schulze 95–98) und des Arbeitskreises (Frau Schulze 134–138) beibehalten – somit wirkt es weiter innerhalb der Familie. Die Stammeszugehörigkeit ist in dieser Familie immer noch ein wichtiges Besetzungskriterium und das daraus folgende Stammesdenken wirkt in dieser Familie weiter.

Frau Schulze berichtet, dass sie für die Familie als Ziel hat, den Bezug von den Patriarchen und Stammesvätern sowie Stämmen hin zur Großfamilie Schulze zu verändern. Sie schlägt vor, den Gründer als gemeinsamen Bezugspunkt aller wiederzubeleben. Und sie erkennt erste Veränderungen in der jüngeren Generation: Für diese spielt die Stammeszugehörigkeit nicht mehr die Rolle, die sie in den Generationen davor gespielt hat.

B: Ja. (.) Also es klingt, ein bisschen merkwürdig, warum, man sich dann, (.) zu dem Zeitpunkt, (.) nicht auf den einzigen Gründer bezogen hat. [... Ausführungen zu der Genese der Stammeskonstellation] Also das muss man historisch sehen. (.) Ob das gut ist, ist die andere (.) Frage. Wir diskutieren es, im Augenblick (.) innerhalb unserer, (.) unserer, (.) Stämme. (.) ich selber (.) würde es präferieren, wenn man, das / das historisch irgendwo, (.) da mal einen Strich drunter zieht (.) und wenn man wieder zu dem Gründergedanken (.) kommt und dieses-dieses Stammesdenken verlassen würde. I: Herrscht das denn auch wirklich vor sozusagen, weil es gibt ja viele Beispiele dafür, dass man dann /

B: Ich würde, interessanterweise, von was ich beobachten kann bei meinen Kindern, also das ist damit die (.) siebte Generation schon und auch den Kindern, entsprechend der, (.) der, aus den anderen Stämmen, (.) die sehen das nicht so eng. (.) Ne. (..) Also die sagen, es gibt welche, die gefallen mir oder es gibt welche, die gefallen, liegen mir weniger. Ne, und, (.) ich würde eher, was die Besetzung der Gremien angeht, (.) jetzt mal, (..) bin ich jetzt plötzlich zum letzten Absatz hier, (.) gesprungen, aber da würde ich eher dafür – dafür plädieren, dass man gerade, (.) weil ja die Nachkommenschaft sich unterze-, unterschiedlich zahlreich entwickelt. (.) Es gibt einen Stamm, der wenig Nachkommen hat, es gibt einen Stamm, der mehr (.) Nachkommen hat. Unser Stamm, mein Stamm liegt so in der Mitte. (.) Aber worum geht es denn eigentlich? Es geht ja eigentlich darum, (.) dass die, (räuspert sich) die / die (.) Beaufsichtigung entsandt werden, (.) in unseren Beirat, dass hier Auswahl (..) sein soll. (.) Und zwar die Auswahl der Besten. (.) Und dann kann man nicht auf Stämme abstellen, sondern muss man auf Menschen abstellen (.) und auf auf die Profile, die sie mitbringen. (.) Und von daher würde ich dafür plädieren, das mal ad acta zu legen. (Frau Schulze 67–71)

Frau Schulze begründet ihren Wunsch, die stammesbezogenen Rechte innerhalb der Unternehmerfamilie Schulze abschaffen zu wollen, damit, dass insbesondere bei der Wahl der Aufsichtsratsmitglieder die Stammeszugehörigkeit dem Kriterium der Kompetenz eines Kandidaten vorausgeht. Mit Blick auf die Identität der Familie Schulze als Unternehmerfamilie besteht zudem die Gefahr einer konfliktären Abgrenzung zwischen den Stämmen als Untergruppen der Unternehmerfamilie. Diese Bezugnahme steht einem gemeinsamen Selbstverständnis im Wege, wie es auch Frau Schulze beobachtet. Sie schlägt als familienstrategische Maßnahme u. a. vor, den gemeinsamen Bezug aller Familienstämme zum Gründer in den Vordergrund zu rücken und damit einen gemeinsamen Bezugspunkt innerhalb der Familie wiederzubeleben.

Familie Becker: Stammesdenken im Hinterkopf

Auch die Familie Becker hat das Ziel, die Stämme und das Stammesdenken in ihrer Familie aufzulösen und abzuschaffen. Die nötigen formalen Schritte im Sinne einer Änderung von Besetzungsregeln wurden vollzogen, jedoch wirkt das Stammesdenken bis heute nach – wie Herr Becker im folgenden Zitat beschreibt.

Also// Mhm. Die (..)/ Wie gesagt, so in den 70er-Jahren, war es so, es gab diese Stämme. Ja. Und (..) ich kann mich jetzt nicht an eine Gesellschafterversammlung erinnern mit meinem Großvater zusammen. Der ist '73 gestorben. Aber es gab die Stämme und das bedeutet, dass also tatsächlich, zum Beispiel vor Gesellschafterversammlungen fanden in den Stämmen dann schon Abstimmungen statt, so dass man also dann eben in der Versammlung nur mit einer Stimme gesprochen hat. (.) Dieses Stammesdenken gab es auch bis in die (.) 80er-Jahre hinein. (.) Und das hat sich dann irgendwann so Ende der 80er-, Anfang der 90er-Jahre hat sich das aufgelöst. Also dann/ das war dann praktisch die Generation (.) mein Vater, mein Onkel, die sozusagen (.) da schon weniger Sinn drinnen gesehen haben und auf der anderen Seite eben [der andere Stamm] oder ein Teil der Familie ist halt auch (.) relativ groß oder es sind mehrere Personen oder (..)/ Also auf jeden Fall (.) warum das so war, dass die sich zusammengesetzt haben und gesagt haben: Komm, jetzt lass uns das mal sein lassen. (.) Ich glaube, dass sie einfach mehr Respekt füreinander hatten und gesehen haben: Der bringt gute Beiträge. Dieser Gesellschafterausschuss, den es gab, der war schon immer sozusagen auch (..) eben über die Stämme hinaus praktisch besetzt, eben oder beziehungsweise es waren die verschiedenen Stämme drinnen. Und wahrscheinlich hat man dann irgendwann erkannt, dass es sowieso nicht sinnvoll ist, jetzt die Gesellschafterversammlung in Lager zu spalten, wenn vorher der Gesellschafterausschuss sich schon über irgendwelche Dinge verständigt hat. (Herr Becker 57)

Auch Frau Becker teilt die Auffassung, dass die Stämme in der Familie Becker zwar formal abgeschafft seien, die bisherigen über Generationen geformten Denkmuster innerhalb der Familie jedoch nicht.

Die waren schon völlig asymmetrisch. War schon zwei Drittel – ein Drittel, soweit ich weiß, so in der Größenordnung. Das/ Das war schon asymmetrisch. Lag aber auch an der Anzahl an der, wie gesagt, also A Zukäufe, B Anzahl der/ der Personen/ handelnden Personen, logischerweise. Das waren mehr. Wir haben die dann aufgelöst. Mein Vater hat immer gesagt: »Ach, lassen wir diese Stammesgeschichten weg.« Das wirkt aber bis heute nach. Das ist völlig klar, dass de/ dieses Stammesdenken immer noch im Hinterkopf schwelt. Eine Rolle spielt. Deswegen habe ich gesagt »Stammesvertreter«, denn das war/ letztendlich war es aufgeteilt im Aufsichtsrat oder Beirat, zwei Drittel – ein Drittel. Also zwei (.), der eine Stamm zwei Drittel. Ein/ Ein Drittel dann der andere Stamm. Und wenn man dann sechs war, sind das vier und zwei. So ist letztendlich die Aufsichtsratsbesetzung auch gewesen. Ganz klassisch nach/ nach Stämmen, obwohl es die formal nicht mehr gab. Aber informell gab es die natürlich, und wenn da einer ausgeschieden ist, dann kam der andere aus dem Stamm natürlich auch wieder dazu. (Frau Becker 407)

Frau Becker verweist in diesem Zitat zudem auf die unterschiedliche Anteilsverteilung innerhalb der Familie Becker, die an die Stämme gekoppelt ist: Die Mitglieder des einen Stammes besitzen pro Person und insgesamt größere Anteilspakete als die des anderen Stammes (siehe zur Beschreibung dieser Problematik Abschnitt 6.1.2). Diese Anteilsverteilung verstärkt in der Familie Becker die Abgrenzung zwischen den Stämmen.

Den Bezug zu Familienstämmen und daraus folgend Stammesdenken und stammesbezogene Identitäten schafft man nicht einfach ab, sie wirken lange nach. Sowohl Familie Becker als auch Familie Schulze haben das Ziel eines »Abschaffens der Stämme« – und beide haben dieses Ziel höchstens teilweise auf formalem Wege und in beiden Fällen im Denken der Familie noch nicht erreicht. In beiden Fällen kann das teilweise konfliktär besetzte Abgrenzen zwischen den Familienstämmen eine Bedrohung für den gemeinsamen Bezug zur Unternehmerfamilie als Ganzes darstellen.

7.3.3.3 Schaffen neuer Gruppen

In diesem Abschnitt werden die drei beobachteten Varianten des Umgangs mit Unterguppen innerhalb dieser Großfamilien als Unternehmerfamilie beleuchtet. Neben dem Nutzen von Gruppen (nächste Generation und Stämme) und dem Versuch, solche abzuschaffen, die sich untereinander konfliktär abgrenzen (Stämme), findet sich unter den acht Unternehmerfamilien eine, die eine neue Art von Gruppeneinteilung zur besseren Handhabung der wachsenden Großfamilie gefunden hat: die Regionalgruppen in der Familie Weber.⁵⁹

Kern des Umgangs mit der Familie im Kontext des Familienunternehmens Weber ist wie umfassende Information der Familie, die unter anderem in regelmäßig stattfindenden Regionaltreffen umgesetzt wird. Mehrere Regionaltreffen in Deutschland und zwei im Ausland dienen zur Unterteilung der großen Familie in Untergruppen.

I: Wie betreiben Sie das Familienmanagement aktiv? (...)

B: Der, der wichtigste Hebel ist wahrscheinlich, dass sie (.), dass sie relativ früh und gut informieren. (.) Das heißt, die Gesellschafter kriegen (.) [... Aufzählen der verschiedenen Berichte]. (..) Sie haben über ein (.) Weber-Family-Intranet (.) Zugang zu allen veröffentlichten, internen Daten des Unternehmens. (.) Sie können sich also selber einloggen, (.) sie haben da auch eine Blogging-Möglichkeit, sie können kommunizieren untereinander, (.) wir haben regelmäßige (.) Regionaltreffen, (.) wo wir (.) die deutschen Gesellschafter, die angelsächsischen (..) besuchen und zusammenrufen und ihnen das Neueste und Aktuellste aus [Stadt, Hauptstandort] berichten. (.) Das ist vor allem

59 Auch die Gruppe der jüngeren Familienmitglieder und (zukünftigen) Gesellschaftern könnte historisch gesehen als eine solche neu geschaffene Gruppe angesehen werden (siehe Abschnitt 7.1.1 und 7.3.3.1).

wichtig für die Nichtdeutschen, (.) die natürlich häufig Zeit und Aufwand scheuen, (.) dann für die Gesellschafterversammlung nach [Stadt, Hauptstandort] zu kommen. [...] Äh, und so kam halt eins zum anderen, die Regionalkreise sind gekommen, weil wir gesagt haben: »Das ist ganz gut, wenn man sich noch mal zusätzlich trifft, nicht nur die Versammlung hat, sondern auch noch mal dazu eine Veranstaltung auch etwas im kleineren Rahmen«, so kam halt eins zu anderen. (Frau Weber 85ff.)

In der Familie Weber steht bei den Regionaltreffen die Informationsvermittlung im Vordergrund. Außerdem ist es das Ziel, dass auch Familienmitglieder erreicht werden, die sonst nicht zu den üblichen Veranstaltungen wie der Gesellschafterversammlung kommen, wie es bei den zwei Regionalgruppen im Ausland der Fall ist. Die Regionaltreffen ermöglichen jedoch auch Gespräche und Diskussionen, die so in der Großfamilie als gesamter Gruppe nicht möglich wären. Nebenbei lernen sich die Familienmitglieder einer Region bei diesen Veranstaltungen besser kennen und können sich zu diesen Gelegenheiten regelmäßig treffen.

7.4 Rekapitulation und Interpretation der fallvergleichenden Auswertungen – Vorstellung Modell der Identitätspflege

In dieser Zusammenfassung wird zunächst das umfangreiche Kapitel 7 rekapituliert, das das Herzstück der Ergebnisse der empirischen Auswertungen bildet sowie das entwickelte Modell der Identitätspflege vorgestellt. Darüber hinausgehend werden anschließend die Ergebnisse interpretiert.

Die Unternehmerfamilie als solche wird fortlaufend konstruiert und aktiv hergestellt. Dies bedeutet ständige Identitätsarbeit und -pflege. Hierzu bedarf es einer allgemeinen Basis, die es durch die Aktivitäten des Familienmanagements herzustellen gilt: Den Familienmitgliedern werden Erfahrungen und Interaktion in den Kontexten Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis ermöglicht, und es wird versucht, jeweils positive Emotionen in diesen Kontexten zu wecken.

Die zahlreichen Beispiele in diesem Kapitel zeigen, *wie* versucht wird, Bezüge der Unternehmerfamilie zum Unternehmen, zur Familie und zum Gesellschafterkreis herzustellen, nämlich unter anderem durch Praktiken der Inszenierung, Ritualisierung und des Geschichtenerzählens in Bezug auf die Historie der Familie und des Unternehmens. Es entsteht, so das Ziel der diversen Strategien und Maßnahmen, eine Art *Wir als Familie*, *Wir als Unternehmen* und *Wir als Gesellschafterkreis*. Diese Selbstverständnisse können als Teilidentitäten einer Metaidentität als Unternehmerfamilie gesehen werden, einem *Wir als Unternehmerfamilie*.

Die einzelnen identitätsstiftenden Bezugnahmen auf Produkte, Orte, Personen und so weiter werden jeweils in den Kontext des Unternehmens, der Fami-

lie oder des Gesellschafterkreises gesetzt, obgleich die Überlappung, Gleichzeitigkeit und Mehrdeutigkeit dieser Kontexte Teil des Phänomens ist: Die drei Kontexte der Unternehmerfamilie, Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis, sind in der alltäglichen Praxis der Unternehmerfamilien nicht trennscharf von einander abzugrenzen. Die Familie kann als Unternehmen dargestellt oder wahrgenommen werden – das Unternehmen als Familie, der Gesellschafterkreis als Familie – die Familie als Gesellschafterkreis – und so weiter. Die verschiedenen in diesem Kapitel vorgestellten Beispiele für identitätsstiftende Praktiken innerhalb der Unternehmerfamilien stellen Identitätsangebote an die Gesellschafterinnen und Gesellschafter sowie die weiteren Familienmitglieder der Unternehmerfamilien dar. Die grafische Darstellung orientiert sich an gängigen Darstellungen der Unternehmerfamilie (z. B. von Schlippe u. a., 2017, S. 100) in Anlehnung an das Drei-Kreis-Modell von Tagiuri und Davis (1996, S. 200). Mit von Schlippe (2013, S. 150f.) verstehe ich das Drei-Kreis-Modell als Modell verschiedener Kontexte. Er bezieht sich auf den Begriff der Kontextmarkierung nach Bateson (1981, S. 374–377), der besagt, dass ein Reiz in verschiedenen Kontexten verschieden wahrgenommen wird. Kontextmarkierungen sind dabei nach Bateson grundsätzlich unterschiedlich eindeutig. In Familienunternehmen – und damit auch in Unternehmerfamilien – verschwimmen die Kontextmarkierungen der drei Systeme häufig, so von Schlippe (2013, S. 155). In diesem Sinne soll die folgende Abbildung 8 verstanden werden, die als Überblick über die Inhalte dieses Kapitels 7 dient und das Drei-Kreis-Modell als Visualisierungsschema nutzt.

In Abschnitt 7.1 wird anhand von Beispielen erläutert, wie versucht wird, eine Art »Wir als Gesellschafter« beziehungsweise eine Identität als Gesellschafterkreis herzustellen. Der Gesellschafterkreis und das Gesellschafterdasein werden als ein zentraler Bestandteil der Unternehmerfamilie vermittelt. Zunächst wird der Gesellschafterstatus den Gesellschaftern und Familienmitgliedern als Privileg dargestellt und nahegebracht; er soll attraktiv sein. Dies geschieht in der Kommunikation mit den Gesellschaftern, in Veranstaltungen oder in Form von Angeboten und Dienstleistungen. Die Gesellschafter sollen ihre Unternehmerfamilie als »elitären Klub« (Familie Meyer) ansehen, die Mitgliedschaft soll mit positiven Emotionen konnotiert sein und das Selbstwertgefühl des Einzelnen erhöhen. Die Gesellschafter sollen stolz sein, dazuzugehören (u. a. Familien Weber und Müller). Die jüngeren Familienmitglieder und (zukünftigen) Gesellschafterinnen und Gesellschafter werden vor allem in eigenen Veranstaltungsformaten an die Unternehmerfamilie, den Gesellschafterstatus, das Unternehmen und die Familie herangeführt. Da die jeweiligen Kleinfamilien diese Funktion nicht zuverlässig erfüllen, wird die Einführung der nächsten Generation institutionalisiert. Die vier untersuchten größeren Gesellschafterkreise haben hierin eine mehrjährige Tradition; die kleineren Gesellschafter-

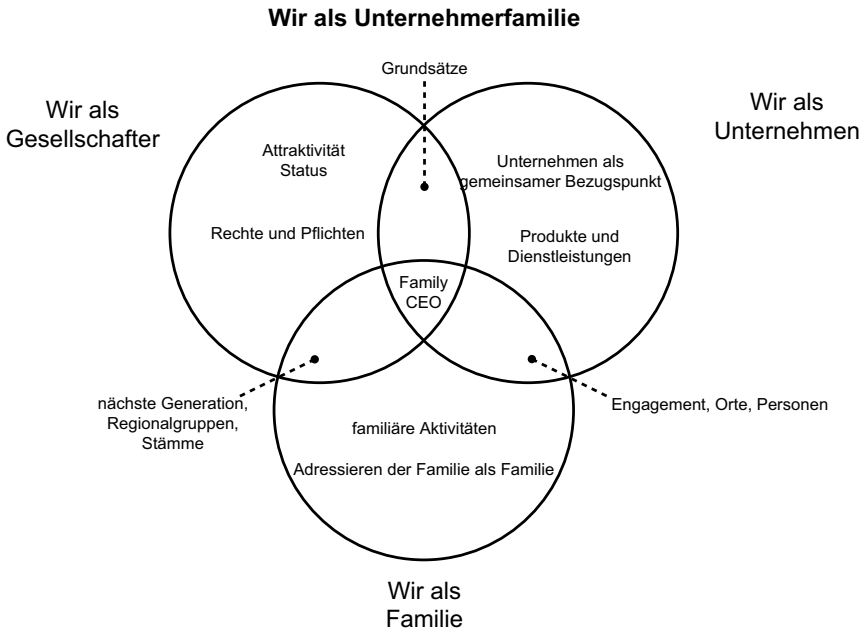


Abbildung 8: Modell der Identitätspflege in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien (eigene Darstellung)

kreise beginnen damit oder denken darüber nach, dies in Zukunft zu tun. Im Mittelpunkt steht neben spezifischem Wissen, den Gesellschafterstatus und das Unternehmen betreffend, das gegenseitige Kennenlernen mit dem Ziel, ein Gefühl der Zugehörigkeit zu schaffen.

In Abschnitt 7.2 wird beschrieben, wie in den Unternehmerfamilien durch Bezüge zum Unternehmen eine Art »Wir als Unternehmen« beziehungsweise eine Identität als Eigentümer eines Unternehmens gefördert wird. In allen acht befragten Unternehmerfamilien ist das Unternehmen ein zentraler gemeinsamer Bezugspunkt. Diese gemeinsame Bezugnahme auf das Unternehmen wird gepflegt und emotional aufgeladen. Die Familie wird durch den gemeinsamen Bezug zum Unternehmen zur Unternehmerfamilie – und nur durch das Unternehmen kann die Familie in fortgeschrittener Generation Familie bleiben. Dies gilt nicht nur für die gemessen an der Anzahl ihrer Mitglieder größeren Familien, sondern auch für die kleineren.⁶⁰ Das Unternehmen wird den Gesellschaftern und Familienmitgliedern vor allem im Rahmen von Veranstaltungen

⁶⁰ Für die kleineren Familien hätte man vermuten können, dass eine Familienhaftigkeit sich hier ohne besondere Maßnahmen konservieren ließe, dies ist eher nicht der Fall. Eine Begründung könnte in den entfernten Verwandtschaftsgraden liegen, die in Familien jenseits der vierten Generation vorherrschen.

nähergebracht, zum Beispiel in der Gesellschafterversammlung oder in Unternehmensbesichtigungen. Zudem werden die Gesellschafter über das Geschehen im Unternehmen fortlaufend schriftlich informiert, in der Familie Schmidt herrscht beispielweise eine »mehr als ausreichende Informationspolitik«. Neben dem Bezug zum Unternehmen als Ganzem stehen die Produkte und Dienstleistungen der jeweiligen Unternehmen im Zentrum des Interesses. Dabei kommt den seit der Gründung der jeweiligen Unternehmen hergestellten Produkten, insofern sie noch hergestellt werden, eine besondere Bedeutung zu. Zudem wirken Business-to-Consumer-Markenprodukte, die ohnehin meist in emotional gestalteten Kampagnen beworben werden, besonders eindrücklich und direkt auf die Mitglieder der Unternehmerfamilien. Neben dem Unternehmen als Ganzem und seinen Produkten oder Dienstleistungen als zentralen unternehmensbezogenen Bezugspunkten werden in den untersuchten Familien weitere Bezugspunkte gepflegt. Diese dienen als Ergänzung oder als Ersatz zu den genannten und werden nun kurz vorgestellt. Orte können beispielweise eine Konstante für eine Familie darstellen, wie in der Familie Müller, deren Unternehmen seine Tätigkeitsfelder immer wieder wechselt, das Gründungshaus. Orte können Unternehmerfamilien als emotionale Mittelpunkte dienen, als bedeutungsvolle Treffpunkte genutzt werden sowie stellvertretend für das Unternehmen und/oder die Familie stehen. Weitere unternehmensbezogene Bezugspunkte können einzelne Personen darstellen, wie vor allem der Gründer sowie aktuell oder in der Vergangenheit im Unternehmen tätige Familienmitglieder. Diese Personen können als Persönlichkeit, durch ihr unternehmerisches Handeln oder ihre unternehmerischen Überzeugungen identitätsstiftend auf die Familie wirken, für das Unternehmen und auch für die Familie stehen sowie beide verbinden. Einen weiteren möglichen Identitätsanker stellt ein gemeinnütziges Engagement dar, das sowohl im Kontext des Unternehmens als auch in jenem der Familie sowie in beiden angesiedelt sein kann. Das gemeinnützige Engagement der Familie Schmidt soll beispielweise bei den Familienmitgliedern das Gefühl wecken: »Wir machen auch was Nützliches mit dieser Familie«. In der Familie Weber wirkt das Engagement auf einen Teil der Familie besonders identitätsstiftend, mehr noch als das Unternehmen selbst. Insgesamt ist zu betonen, dass verschiedene Identitätsanker für verschiedene Familienmitglieder verschieden wichtig sein können. Ebenfalls an der Schnittstelle der beiden Kontexte von Unternehmen und Familie angesiedelt sind Identitätsanker wie Werte und Grundsätze, seien sie schriftlich festgehalten oder mündlich innerhalb der Familie tradiert. Sie können einen konstanten identitätsstiftenden Bezugspunkt für Familienmitglieder darstellen.

In Abschnitt 7.3 wird dargestellt, wie durch das Lebendighalten des Familiären die Unternehmerfamilie als Familie in den acht untersuchten Fällen bestehen bleibt – dies stellt zumindest das Ziel der verantwortlichen Familienmitglieder

dar. Es wird versucht, auch eine Identität als Familie, ein »Wir als Familie«, wie es in den ersten Generationen meist noch selbstverständlich ist, aufrechtzuerhalten und immer wieder herzustellen. Den Familienmitgliedern werden familiäre Aktivitäten angeboten, Rahmen, in denen sie sich als Familie erleben und begegnen können: Die Familie Koch beschreibt eine Vielzahl an Möglichkeiten, zu denen sich die Familienmitglieder treffen und austauschen können. Für die Familie Schmidt betonen die Interviewten die Wichtigkeit von regelmäßig stattfindenden Familienfesten, die nach Einschätzung der Befragten identitätsstiftend wirken. Frau Schmidt nach zu urteilen trägt hierzu insbesondere die private Atmosphäre bei, die sich durch den Ort des Festes, ein Privathaus eines Gesellschafters, einstellt. In den vier Familien mit mehr Familienmitgliedern und Gesellschaftern ist diese Art von Veranstaltungen fester Bestandteil des Familienmanagements. In den vier kleineren Unternehmerfamilien wurde mit ersten Aktivitäten in diese Richtung begonnen oder darüber nachgedacht, ab welchem Zeitpunkt diese sinnvoll sein können. Neben familiär gestalteten Aktivitäten spielt das Adressieren der Unternehmerfamilie als Familie eine große Rolle. In einigen Interviews wird berichtet, wie die Logik der Familie – im Gegensatz zu jener des Unternehmens – wenn möglich anerkannt und entsprechend agiert wird. So wird beispielsweise in bestimmten Belangen versucht, alle Familienmitglieder gleichzubehandeln.

Im letzten Unterabschnitt von 7.3 geht es um die Handhabung verschiedener Untergruppen innerhalb der Familien, die im Zuge des Familienwachstums im Verlauf der Generationen entstanden sind. Familie Koch nutzt beispielsweise historisch entstandene Familienstämme, um den Familienkreis mit vielen Mitgliedern in einzelne, besser handhabbare Gruppen zu unterteilen. Hier fungieren die Familienstämme als eine Art »Unterteilung in Gesprächsgruppen«: In den einzelnen Familienstämmen sind auf Veranstaltungen Gespräche sinnvoller möglich, als wenn die gesamte Familie zusammenkommt, die sich jedoch auch regelmäßig im großen Kreis trifft. In beiden beschriebenen Beispielen stehen die Untergruppen innerhalb der Familie, die jüngere Generation und die Familienstämme, der gesamten Familie positiv gegenüber und haben im Großen und Ganzen ein gutes Verhältnis. Gerade bei Familienstämmen ist in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien auch der Fall zu beobachten, dass die Familienstämme sich negativ voneinander und von der Familie als ganzer abgrenzen. Die Familien Schulze und Becker beschreiben diesen Fall und ihr Bestreben, diese Art der Untergruppen aufzulösen. Dies geschieht zunächst durch formale Beschlüsse, zum Beispiel in den Wahlordnungen für die Gremien des Unternehmens, denn in der Historie wurden Stämme gerne als Ordnungskriterium genutzt, um beispielsweise die Repräsentation der verschiedenen Familienzweige in der Unternehmensführung zu gewährleisten. Die Befragten aus den Familien Schulze und Becker weisen jedoch darauf hin, dass sich die Bedeutung der

Stämme für die Familienmitglieder nicht einfach aufheben lässt. Familie Weber hat aus der Notwendigkeit heraus, die vielen Familienmitglieder in Deutschland und der ganzen Welt zu erreichen, regionale Treffen ins Leben gerufen – eine mögliche Alternative zur Unterteilung der Großfamilie in Familienstämme. In den regelmäßig stattfindenden Treffen in mehreren festgelegten Städten beziehungsweise Regionen kommen die dort lebenden Familienmitglieder zusammen, um sich über das Unternehmen zu informieren und andere Familienmitglieder kennenzulernen oder wiederzutreffen.

*Interpretation der Ergebnisse der fallvergleichenden Auswertungen:
Über den spezifischen Charakter der Identität von mehrgenerationalen
Unternehmerfamilien*

Im Ergebnis entstehen durch die vielfältigen Bezugspunkte wie Artefakte, Rollen und Begegnungen in den Kontexten von Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis multiple Identitäten innerhalb der jeweiligen Unternehmerfamilien. Zudem existieren weitere multiple Identitäten auf der Basis verschiedener Gruppierungen innerhalb von Familie und Gesellschafterkreis: Untergruppen innerhalb des heterogenen Gesellschafter- und Familienkreises, die u. a. auf regional verschiedenen Wohnorten, Generationen oder Stämmen beruhen. Diese werden teilweise spezifisch adressiert, u. a. in Jugendveranstaltungen, Regionaltreffen oder Stammesversammlungen.

Jenseits dieser multiplen Identitäten innerhalb der Unternehmerfamilien scheint es einen gewissen Grundkonsens zu geben, eine Art Metaidentität⁶¹, die die Mitglieder der Unternehmerfamilien teilen. Eine kollektive konkrete Bestimmung dessen, was diese Identität ausmacht, wird umgangen; sie scheint eher den Charakter einer abstrakten, wenig greifbaren Identität zu haben: Auf der einen Seite scheinen also diese gemeinsamen Metaidentitäten in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien eher als ein geteiltes Gefühl verstanden werden zu können, ein Gefühl eines gemeinsamen Verständnisses dessen, was die jeweilige Unternehmerfamilie ausmacht. Auf der anderen Seite können diese Metaidentitäten als unbestimmt jedoch vorhanden diagnostiziert werden. Die vage und mehrdeutige gemeinsame Identität stellt eine Art funktionale Fiktion dar.

Der Charakter dieser Identitäten lässt sich, bildlich gesprochen, mit dem eines Chamäleons vergleichen. Wie das Chamäleon seine Farbe jeweils seiner Umgebung anpasst, scheinen sich die Identitäten dieser Unternehmerfamilien ihren jeweiligen Kontexten anzupassen. Der ständige (Farb-)Wechsel zwischen Identitäten und die damit verbundene Uneindeutigkeit möchte ich als chamäleon-

61 Die Diskussion der Fachtermini wie »Metaidentität« (Pratt & Foreman, 2000, S. 34) im Zusammenhang der empirischen Ergebnisse dieser Arbeit erfolgt in Kapitel 8 am Schluss der vorliegenden Studie.

haften⁶² Charakter der Metaidentitäten von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien beschreiben.

Identitätspflege in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien

Der Kontext dieser Art von Unternehmerfamilien verlangt eine spezifische Praxis des Identitätsmanagements, nämlich den Erhalt und die Pflege einer Pluralität der Identitäten bei gleichzeitiger Pflege einer eher gefühlten gemeinsamen Identität. Es kann sich dabei nicht um ein kohärentes Management im klassischen Sinn handeln: Es ist nicht das Ziel, Eindeutigkeit herzustellen, sondern Mehrdeutigkeit zuzulassen und polykontexturale Antworten zu geben. Entscheidend sind in der Praxis der Identitätspflege die Verbindungen, die immer wieder aktualisiert werden: Die Familie ist nicht nur Familie, sondern irgendwie auch Unternehmen; der Gesellschafterkreis versammelt nicht nur die Eigentümerinnen und Eigentümer des Unternehmens, sondern teilt auch Eigenschaften einer Familie und so weiter. So werden die multiplen Identitäten im Sinne der verschiedenen zu Grunde liegenden Logiken, Kontexte und Gruppierungen gepflegt und Verbindungen zwischen ihnen hergestellt und aktualisiert.

Entsprechend ist auch die Position des oder der verantwortlichen Familienmitglieder zu verstehen. Sie müssen mit den verschiedenen Identitäten jonglieren können und dabei das Gemeinsame nicht vernachlässigen. Ebenso, wie der Charakter dieser Metaidentitäten beschrieben wurde, ist auch die Praxis der Identitätspflege durch Bewegung und ständigen Wechsel zwischen den Identitäten gekennzeichnet.

Bedeutung von Identitätsankern

In der Praxis der Identitätspflege im Rahmen des Familienmanagements werden verschiedene Bezugspunkte, hier meist Identitätsanker genannt, angeboten. Diesen kommt keine statische Bedeutung zu, sondern sie bewegen sich ebenso wie die Identitäten selbst zwischen den drei Kontexten *Familie*, *Unternehmen* und *Gesellschafterkreis*. Auch in Bezug auf die Identitätsanker passt der Vergleich mit einem Chamäleon und seinen charakteristischen Farbwechseln. Unter Identitätsankern werden Artefakte, Orte, Symbole, Praktiken, Institutionen, Vorstellungen und so weiter verstanden, die für die jeweilige Identität einer Unternehmerfamilie von Bedeutung sind und auf die die Unternehmerfamilie gemeinsam oder Teile von ihr Bezug nehmen. Die einzelnen Identitätsanker sind an und für sich beliebig, sie sind für die jeweilige Unternehmerfamilie stimmig

62 Das Bild des Chamäleons nutzen Haftlmeier-Seiffert und Cravotta (2019), um zu beschreiben, dass Unternehmerfamilien gleichzeitig eine Vielzahl von Organisationsformen situativ angepasst nutzen. Unabhängig von den beiden Autoren habe ich das Bild des chamäleonhaften Charakters für die Identität von Unternehmerfamilien entwickelt. Der Vergleich der Unternehmerfamilie mit einem Chamäleon scheint zu gewissen Teilen nahezuliegen.

und erzeugen für diese Sinn. Dabei teilen nicht alle Mitglieder der Unternehmerfamilie, im Sinne multipler Identitäten, diese Bezugnahmen und Bedeutungen.

C Schluss

8 Diskussion der empirischen Ergebnisse im Forschungszusammenhang

Die Struktur dieses Kapitels orientiert sich an den forschungsleitenden Fragestellungen; diese werden beantwortet und im Forschungszusammenhang erörtert. In Abschnitt 8.1 steht die Frage im Mittelpunkt, wie mehrgenerationale Unternehmerfamilien den Veränderungen begegnen, denen sie sich im Verlauf der Generationen ausgesetzt sehen und die die gemeinsame Identität als Unternehmerfamilie bedrohen. Abschnitt 8.2 umfasst eine Beschreibung des spezifischen Charakters der Identitäten in und von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien. In Abschnitt 8.3 geht es um die Frage nach Strategien und Maßnahmen, die die untersuchten Familien entwickeln, um eine gemeinsame Identität als Unternehmerfamilie pflegen zu können. Diese Ergebnisse können in zwei verschiedenen Forschungskontexten Beiträge leisten: zum einen einen Beitrag zur Erforschung von Unternehmerfamilien innerhalb der Familienunternehmensforschung, in Form von Erkenntnissen über Identität(en) von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien im Kontext ihrer Familienunternehmen. Zum anderen liefert diese Arbeit Erkenntnisse über mehrgenerationale Unternehmerfamilien als Organisationen, ihre Identitäten sowie deren Handhabung und damit einen Beitrag zur Organisationsforschung.

8.1 Bedrohung der gemeinsamen Identität als Unternehmerfamilie

In diesem Abschnitt wird der erste Teil der Forschungsfrage beantwortet: Wie begegnen Unternehmerfamilien im Verlauf der Generationen den Veränderungen im Zusammenspiel von Familie und Unternehmen, die die gemeinsame Identität als Unternehmerfamilie bedrohen? Die entsprechenden empirischen Ergebnisse dieser Arbeit aus Kapitel 7 über die »Herausforderungen dieser Unternehmerfamilien in fortgeschrittener Generation« werden wiederholt und ins Verhältnis gesetzt zum bisherigen Forschungsstand, dargestellt in Kapitel 2

über die »Besonderheiten von Unternehmerfamilien in fortgeschrittener Generation: Zentrifugalkräfte und Zerfallsprozesse«.

Die bisherige Forschung widmet sich allgemeinen Veränderungsprozessen in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien in fortgeschrittener Generation wie Desintegrations- und Zerfallsprozessen. Diese Erkenntnisse werden selten mit den Auswirkungen der Veränderungsprozesse auf die Identität von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien verknüpft. Es wird jedoch betont, dass mehrgenerationale Unternehmerfamilien sich der Bedrohung ihrer gemeinsamen Identität als Unternehmerfamilien in diesem Stadium widmen sollten.

In den empirischen Ergebnissen zeigt sich, dass sich die acht Unternehmerfamilien im Verlauf der Generationen verschiedenen Veränderungen ausgesetzt sehen, die grob gesagt im Wachstum der Familie und im Wandel im Unternehmen ihren Ursprung finden. Diese Veränderungen werden im Zusammenhang der bedrohten gemeinsamen Identität der Unternehmerfamilie genannt.

So entfremdet sich beispielsweise die wachsende Familie vom Unternehmen und der Großfamilie durch private Wohnorte fernab des Unternehmenssitzes und damit einhergehend durch eine Sozialisation der nächsten Generation fernab der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens. Weitere Zentrifugalkräfte können auf die Unternehmerfamilie als Ganze wirken z. B. durch verschiedene Familienstämme und Gruppen innerhalb der Familie mit unterschiedlich großem Anteilsbesitz. In diesen Gruppen können je verschiedene Selbstverständnisse darüber was die Unternehmerfamilie als solche ausmacht und damit multiple Identitäten entstehen.⁶³

Auf Seiten des Unternehmens kann eine sich wandelnde Ausrichtung das Selbstverständnis der Unternehmerfamilie als solche in Frage stellen: Angesichts von Wachstum und Wandel im Unternehmen und seinen Tätigkeitsfeldern stellt sich die Familie die Frage, was ihr Unternehmen (noch) für ein Unternehmen ist, was es ausmacht. Diese Frage kommt bei den untersuchten Fällen vor allem zum Tragen, wenn ein traditionsreiches Geschäftsfeld aus wirtschaftlichen Gründen veräußert werden muss, vor allem wenn es sich um das Gründungsgeschäft handelt. Eine solche Veränderung führt für die Familie zu einer Suchbewegung nach einem neuen Selbstverständnis.⁶⁴ Ebenfalls zentral für das Selbstverständnis der Unternehmerfamilie ist ihre Rolle im Unternehmen. Mit Wachstum und zunehmender Professionalisierung des Unternehmens werden höhere Anforderungen an die Familienmitglieder in der operativen und nicht

63 Zu multiplen Identitäten vgl. Pratt (2006, S. 106).

64 Für ein klassisches Beispiel für eine tiefgreifende organisationale Erfahrung, die einen Diskurs über die organisationale Identität in Familie und Unternehmen offenbart, vgl. die phänomenologische Komponente einer organisationalen Identität nach Albert und Whetten (1985) sowie Whetten (2006).

operativen Führung gestellt. So wird die operative Mitarbeit von Familienmitgliedern in der Führung der untersuchten Unternehmen unwahrscheinlicher. Die Distanz zwischen Familie und Unternehmen kann wachsen und das Selbstverständnis der Unternehmerfamilie, das häufig eng mit der Führung des Unternehmens durch Familienmitglieder verknüpft ist, wird in Frage gestellt. Herr Müller (110) betont beispielsweise die identitätsstiftende Funktion von Familienmitgliedern in der Führung des Unternehmens, die ggf. sogar den gemeinsamen Namen der Familie und des Unternehmens tragen. Gibt es kein Familienmitglied in zentraler Position mehr, entsteht eine Leerstelle.

Alle acht untersuchten Unternehmerfamilien eint jedoch der Wille, eine Unternehmerfamilie bleiben zu wollen, und sie arbeiten sich daran ab, was dies angesichts von Veränderungen in Familie und Unternehmen bedeutet.⁶⁵ In ihrem Streben nach Selbstvergewisserung und ihrem Ziel, ein gemeinsames Selbstverständnis als Unternehmerfamilie zu bewahren, zeigen die acht untersuchten Familien zwei verschiedene Muster: Die einen stellen operativ in der Führung tätige Familienmitglieder in den Mittelpunkt – und sei es auch nur (noch) ein einziges Familienmitglied. Dem gegenüber stehen Unternehmerfamilien, die sich auf die nicht operative Begleitung ihrer Unternehmen konzentrieren und sich in dieser Rolle davon abgrenzen, Investoren zu sein – auch sie wollen sich als Unternehmerfamilien verstehen und verstanden wissen.

Zurück zur Forschungsfrage: Die Veränderungen in Familie und Unternehmen wurden beschrieben, die eine gemeinsame Identität der Unternehmerfamilie bedrohen. Laut den befragten Familienmitgliedern begegnen die acht untersuchten Unternehmerfamilien den benannten Herausforderungen mit einem Insistieren auf dem Selbstverständnis der Unternehmerfamilie als solche. Die Befragten formulieren – manche explizit und manche eher implizit – das Ziel, den Familienmitgliedern, die dieses Selbstverständnis nicht (mehr) teilen, dieses nahezubringen.

8.2 Über den spezifischen Charakter der Identitäten von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien

In diesem Abschnitt wird der Teil der Forschungsfrage beantwortet, der danach fragt, wie der Charakter der Identitäten von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien beschrieben werden kann. Diese Frage wurde den forschungsleitenden Fragestellungen am Ende des Theorieteils A hinzugefügt, da in der bis-

65 Vgl. die ideelle Komponente einer organisationalen Identität nach Albert und Whetten (1985) sowie Whetten (2006); die Frage »wer sind wir als Organisation?« steht hier im Vordergrund.

herigen Literatur keine detaillierten Aussagen zum Charakter der Identitäten dieser Art von Unternehmerfamilien zu finden sind.⁶⁶ Die Ergebnisse der empirischen Analysen sowie ihre Interpretation werden im Zusammenhang der bisherigen Forschung dargestellt und diskutiert. Es werden die drei identifizierten Charakteristika erläutert: 8.2.1 Multiple Identitäten; 8.2.2 Metaidentität als gemeinsame Identität; sowie 8.2.3 chamäleonhafter Charakter der Identitäten.

8.2.1 Multiple Identitäten

In den untersuchten acht mehrgenerationalen Unternehmerfamilien konnten multiple Identitäten identifiziert werden. Diese entstehen in Bezugnahme auf die drei Kontexte der Unternehmerfamilie – Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis –, verschiedene Untergruppen innerhalb des Gesellschafter- und Familienkreises sowie in Bezugnahme auf verschiedene Identitätsanker in den genannten drei Kontexten.⁶⁷ Diese verschiedenen Kontexte der Unternehmerfamilie sowie die einzelnen Bezugspunkte der Identitäten sind durch Gleichzeitigkeit, Mehrdeutigkeit und Überschneidungen gekennzeichnet und begründen den spezifischen Charakter der Identitäten dieser Unternehmerfamilien.

Es hat sich gezeigt, dass das Konstrukt der organisationalen Identität mit seiner Annahme von multiplen Identitäten innerhalb von Organisationen auf mehrgenerationale Unternehmerfamilien und ihre Identitäten anwendbar ist. Der Ursprung der multiplen Identitäten einer Organisation liegt laut Pratt und Foreman (2000) in Subgruppen innerhalb der Organisation, die – bewusst oder unbewusst – nicht die gleichen Auffassungen über den Charakter der Organisation vertreten.

Die Analysen haben gezeigt, dass verschiedene Auffassungen über den Charakter und die Ausrichtung des Unternehmens innerhalb der großen Gesellschafterkreise sowie verschiedene Auffassungen über den Charakter der Familie und des Gesellschafterkreises anzunehmen sind.⁶⁸ Innerhalb der Unternehmerfamilien existieren Untergruppen wie die Folgenden: verschiedene Familienstämme; Untergruppen, die der Unternehmerfamilie eher nahe stehen, und solche, die sich eher in deren Peripherie bewegen; verschiedene Generationen; Anteilseigner mit niedrigem Anteilsbesitz versus solche mit hohem; im Unter-

66 Siehe hierzu vor allem Kapitel 3.

67 Vgl. den Begriff der kontextuellen Identität nach Pratt und Foreman (2000, S. 34).

68 Sundaramurthy und Kreiner (2008, S. 431) identifizieren das Entstehen multipler Familienidentitäten mit Fortschreiten der Generationen als wenig erforscht. Für Unternehmerfamilien wird dieser Prozess in der vorliegenden Arbeit nachgezeichnet.

nehmen tätige versus nicht darin tätige Familienmitglieder. Auch kann der Bezug auf einzelne Identitätsanker, wie das gesellschaftliche Engagement eine Untergruppe innerhalb der Unternehmerfamilie formen. Diese multiplen Identitäten sind dabei – mal mehr, mal weniger – miteinander verbunden und es stellt sich die Frage nach Gemeinsamkeiten jenseits dieser Vielfalt an Identitäten von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien.

8.2.2 Metaidentität als gemeinsame Identität

Während sich die gemeinsame Identität einer Unternehmerfamilie in den ersten Generationen organisch im engen Zusammenhang von Familie und Unternehmen bilden kann, können in späteren Generationen die entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen werden, um jenseits der Unterschiede auch Gemeinsamkeiten im Selbstverständnis als Unternehmerfamilie zu pflegen. Entgegen der eingangs formulierten Annahme, dass es für mehrgenerationale Unternehmerfamilien möglich und nötig sei, eine gemeinsame konkrete Identität wiederherzustellen, zeigen die Auswertungen der Interviews, dass in diesen mehrgenerationalen Unternehmerfamilien nicht die *eine* Identität als Unternehmerfamilie gepflegt wird. Die Desintegrationsprozesse können nicht rückgängig gemacht werden. Nicht die Homogenisierung der Identitäten ist der Schlüssel, sondern der Erhalt der multiplen Identitäten innerhalb der Großfamilie bei gleichzeitiger Pflege der Verbindungen zwischen den verschiedenen Identitäten. Diese Rahmenbedingungen sind Voraussetzung dafür, dass eine gemeinsame abstrakte Metaidentität als verbindendes Element entstehen kann. Auch bei Pratt und Foreman (2000, S. 34) ist die Metaidentität einer Organisation auf einem höheren Niveau der Abstraktion angesetzt; ihr Charakter wird jedoch nicht detailliert beschrieben. Pratt (2016, S. 117) diagnostiziert, dass in der Erforschung von multiplen organisationalen Identitäten empirische Forschung fehle. Ebenso fehle die Erforschung dessen, wie diese Organisationen mit multiplen Identitäten gleichzeitig eine gemeinsame Vorstellung dessen entwickeln, was die Organisation ausmacht – Metaidentitäten können eine Antwort sein, wie die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen.

So etwas wie eine Metaidentität von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien wurde bereits als ein geteiltes Gefühl dessen charakterisiert, was diese Unternehmerfamilien als solche ausmacht – auch wenn nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle Mitglieder der Unternehmerfamilien dieses Gefühl teilen. Eine kollektive und konkrete Bestimmung wird dabei innerhalb der Familien eher umgangen. Die eher vage und mehrdeutige gemeinsame Metaidentität jenseits der multiplen Identitäten scheint jedoch zu funktionieren. Die gewisse

Unbestimmtheit der Metaidentität ermöglicht das Gemeinsame – vor dem Hintergrund der Unterschiedlichkeit.

In den analysierten Interviews wurde nach Passagen gesucht, die einen Einblick in diese Identitäten der mehrgenerationalen Unternehmerfamilien versprechen. Referenzen auf bedeutsame Ereignisse in diesen Unternehmen nennt Vogd (2009, 41 ff.) Kristallisationspunkte, die sich zur Erforschung von Organisationen besonders eignen. Ein solches Ereignis schildert Frau Weber in der folgenden Interviewpassage, in der sich zeigt, dass auch in Unternehmerfamilien mit sehr vielen Gesellschaftern – Familie Weber umfasst über 70 Gesellschafterinnen und Gesellschafter – jenseits multipler Identitäten innerhalb des Gesellschafterkreises noch verbindende Elemente zu finden sind; weniger im Sinne konkreter und eindeutiger kollektiver Selbstbeschreibungen als in kollektiver Abgrenzung davon, was die Unternehmerfamilie und ihr Unternehmen nicht ausmacht.

In den Interviews werden verschiedene Situationen und Vorgänge genannt, in denen sich so etwas wie die Identität der Familie erahnen lässt: Als das Logo des Unternehmens geändert werden sollte, »ging ein Aufschrei durch die Familie« (Frau Weber).

I: Wer weiß, vielleicht stellen Sie ja irgendwann mal so eine Stresstestfrage ins Netz, und dann haben Sie plötzlich einen Zulauf...

B: Wir hatten ja mal fast 'ne *Stresstestgeschichte*, das war vor vielen Jahren, als, äh, (,) die *Überlegung bestand, unser Weber-Logo zu ändern*, unsere Corporate Identity neu zu machen, weil man gesagt hat: »Ach, dieses grüne Weber-Zeichen, das ist irgendwie so ein bisschen muffelig, da muss mal was Neues her«, und da hat man also eine große Agentur beauftragt, und die haben einen tollen Vorschlag gemacht, der wurde dann also erst im Gesellschafterausschuss, da haben wir gesagt: »Ach, ja«, nächstes Mal dann hieß es: »Ja, wir wollen das also richtig gut machen«, und haben also einen gigantischen Aufwand betrieben, es wurden alle Gesellschafter informiert, mit einem Umschlag, den man nicht öffnen durfte. Man hat dann einen Telefontermin vereinbart und hat dann ein professionelles Interview geführt, wo man also spontane Reaktionen auf dieses Logo, man durfte es also nicht öffnen, damit man das Logo wirklich erst dann sieht. Und da hat es so richtig mal geraucht im Intranetforum, *weil das neue Logo nicht gut ankam*. Und da wurde also diskutiert über alles Mögliche. Da hat es mal richtig geraucht im Intranet. Das war so ein Thema, da konnte jeder was zu sagen, das *war extrem emotional*. Da war mal ein wirklich ein reger Austausch, auch jetzt nicht nur: A fragt, in der Erwartung, dass Ausschuss oder jemand aus der Zentrale antwortet, sondern A sagt, B sagt zu A, C sagt zu B, C sagt zu A, und so weiter, also wirklich eine vernetzte Kommunikation. Da war mal richtig was los. Vielleicht war das so ein Stresstest. (lacht) *Wir haben immer noch das alte Logo übrigens.* (lacht) (Frau Weber 48f.; Hervorh. LMF)

Frau Webers Zitat ist zudem ein anschaulicher Beleg für die Annahme, dass (organisationale) Identitäten zu Beständigkeit tendieren (Albert & Whetten, 1985, S. 277).

8.2.3 Chamäleonhafter Charakter der Identitäten

Die beschriebenen multiplen Identitäten von und in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien sowie deren Metaidentität haben einen spezifischen Charakter, der vermutlich über den Charakter von Identitäten in klassischen Organisationen hinausgeht. Bei den untersuchten mehrgenerationalen Unternehmerfamilien handelt es sich um komplexe Konstellationen eines großen Gesellschafterkreises und eines noch größeren Familienkreises, verflochten mit einem Unternehmen oder einer Unternehmensgruppe, deren Koexistenz auf über 100 Jahre gemeinsame Vergangenheit zurückgeht. Der Charakter der Identitäten dieser Unternehmerfamilien lässt sich bildlich mit dem eines Chamäleons vergleichen: Das Chamäleon ändert seine Farbe entsprechend seiner jeweiligen Umgebung. Sein jeweiliges Aussehen passt sich an, die grundlegende Gestalt bleibt jedoch die gleiche.

Diese Identitäten zeichnen sich durch ihre pluralen Bezugspunkte und deren Mehrdeutigkeit aus. Diese Uneindeutigkeit und Unschärfe der multiplen Identitäten widerspricht sich jedoch scheinbar nicht mit Gemeinsamkeiten in Form einer abstrakten Metaidentität – analog zur Gestalt des Chamäleons, die doch immer gleichbleibt.

Diese Beschreibung ist ein Versuch, den Charakter der Identitäten von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien zu interpretieren; sind (organisatorische) Identitäten doch nicht direkt beobachtbar, sondern auf sie kann nur rückgeschlossen werden: »The identity of individuals and organizations is an unobservable subjective state – a causal attribution that is inferred from its posited effects or consequences« (Whetten, 2006, S. 221).

Die beschriebene Pluralität und Unschärfe wirft unweigerlich die Frage nach dem Umgang mit diesen Identitäten in und von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien auf.

8.3 Identitätspflege in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien

In diesem Abschnitt wird der zentrale Teil der Forschungsfrage beantwortet: Welche Strategien und Maßnahmen entwickeln mehrgenerationale Unternehmerfamilien, die zur Pflege einer gemeinsamen Identität beitragen können?

Zunächst wird das in Abschnitt 7.4 eingeführte Modell der Identitätspflege wiederholt (Kapitel 8.3.1). Anschließend werden zentrale Praktiken und »Tools« der Identitätspflege in den untersuchten Unternehmerfamilien zusammengefasst (Abschnitt 8.3.2). Abschließend wird Identitätspflege als eine Aufgabe im Rahmen des Familienmanagements in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien entworfen (Abschnitt 8.3.3).

In der bisherigen Forschung wird eine Notwendigkeit des Umgangs mit und der Pflege von Identitäten in Unternehmerfamilien fortgeschrittener Generation benannt (vgl. z. B. Gersick u. a., 1997; Wiechers, 2006), eine mögliche Praxis jedoch wenig ausgeführt. In den empirisch generierten Analysen konnte gezeigt werden, wie die untersuchten Unternehmerfamilien einen produktiven Umgang mit dieser Situation finden: Im Mittelpunkt ihrer Identitätspraxis steht der Versuch, gemeinsame Identitäten aufrechtzuerhalten und sich den Zentrifugalkräften, die auf mehrgenerationale Unternehmerfamilien wirken, entgegenzusetzen. Die spezifische Praxis der Identitätspflege, die als Teil des Familienmanagements angesehen werden kann, verfolgt das Ziel des Erhalts und der Pflege einer Pluralität von Identitäten bei gleichzeitiger Pflege einer eher gefühlten, abstrakten gemeinsamen Metaidentität. Ähnlich konzeptualisieren Pratt und Foreman (2000, S. 32) die »aggregation«-Strategie des Umgangs mit multiplen Identitäten: Die Pluralität der Identitäten ist hoch und die Synergien zwischen ihnen ebenso. Das Ziel dieser Praxis ist nicht, eine einheitliche Identität der mehrgenerationalen Unternehmerfamilie (wieder)herzustellen – wie es in der Literatur teilweise anklingt⁶⁹ –, sondern diese Pluralität und Mehrdeutigkeit zuzulassen. Im Mittelpunkt der Identitätspflege stehen verschiedene Routinen dieser mehrgenerationalen Unternehmerfamilien, die identitätsstiftend wirken und den Zusammenhalt stärken können. In diesem Fokus unterscheidet sich diese Art der Identitätspflege sicher vom Identitätsmanagement in klassischen Organisationen.

8.3.1 Modell der Identitätspflege

Die Praktiken innerhalb der acht untersuchten mehrgenerationalen Unternehmerfamilien, die als Pflege der Identität eben dieser verstanden werden können, wurden in Kapitel 7 ausführlich fallvergleichend dargestellt und in Abschnitt 7.4 zusammengefasst. Gegliedert wurden die Praktiken und Strategien nach den Bezugnahmen auf den Gesellschafterkreis, das Unternehmen und die Familie. Das Ziel der diversen Aktivitäten, Angebote und Verfahrensweisen ist es, ein Wir als Gesellschafterkreis, ein Wir als Unternehmen sowie ein Wir als Familie zu ermöglichen, und damit insgesamt ein Wir als Unternehmerfamilie (siehe Abbildung 8 auf Seite 160).

⁶⁹ Wenn in der Literatur von der Notwendigkeit der Pflege einer gemeinsamen Identität in (mehrgenerationalen) Unternehmerfamilien die Rede ist, wird diese Identität meist in der Einzahl beschrieben, was suggeriert, dass es sich um *eine* gemeinsame Identität handle (vgl. z. B. Davis & Herrera, 1998; Wiechers, 2006; Shepard, 2011; von Schlippe u. a., 2017).

In der Bezugnahme auf den Gesellschafterkreis steht neben dem generellen Bestreben, den Gesellschafterstatus attraktiv zu gestalten und attraktiv darzustellen, die Heranführung der nächsten Generation an das Gesellschafterdasein und damit gleichzeitig auch an das Unternehmen und die Familie. In der Literatur wird die Bedeutung der Einführung der nächsten Generation in Form von Gesellschafterqualifizierungsmaßnahmen vielerorts betont; von Schlippe u. a. (2011) verweisen auch auf deren Nebeneffekte: »Auch lernen sich die jungen Gesellschafter gegenseitig kennen und bilden so en passant eine individuelle und gemeinschaftliche Identität als Eigentümer aus« (von Schlippe u. a., 2011, S. 540). Die Formulierung »en passant« trifft es gut, denn das Bilden einer gemeinsamen Identität im Kontext der Unternehmerfamilie kann nicht explizit und eigens adressiert werden. Diese Identitäten können eine Art Beiprodukt entsprechend arrangierter Begegnungen und der Vermittlung von relevanten Inhalten über die Unternehmerfamilie und das Familienunternehmen sein.

Von zentraler Bedeutung in der Konstitution der mehrgenerationalen Unternehmerfamilie ist der Bezug zum Unternehmen, worauf in der Literatur verschiedentlich hingewiesen wird (vgl. z. B. Lubinski, 2010). Auch Wiechers (2006) geht davon aus, dass sich die Identität der Unternehmerfamilie durch die Bezugnahme auf das Unternehmen konstituiert – und durch diese Bezugnahme die Familie als Familie erhalten werden kann: »Familienmanagement wird damit zu einem Grenzmanagement, das die Identität der Familie als Unternehmensfamilie durch die Bezugnahme auf das Unternehmen aufrechterhält, zugleich aber deren Reproduktionsfähigkeit als Familie sicherstellt« (Wiechers, 2006, S. 343.) Den Status des Unternehmens als zentralen Bezugspunkt der Identitäten der mehrgenerationalen Unternehmerfamilie sehe ich in meinen Analysen bestätigt. Dieser Fokus auf das Unternehmen wird jedoch häufig durch andere bedeutungsvolle Bezugspunkte im Kontext des Unternehmens – hier Identitätsanker genannt – wie beispielsweise Orte, Personen oder philanthropisches Engagement ergänzt oder teilweise sogar ersetzt.

Wie in Kapitel 2 beschrieben, geht im Stadium der mehrgenerationalen Unternehmerfamilie ohne entsprechende Gegenmaßnahmen die Familiarität und damit auch die Familienidentität verloren; familiäre Kommunikation und Begegnungen müssen organisiert werden (vgl. z. B. Simon, 2005, S. 70; Simon u. a., 2005, S. 205). In den untersuchten acht Unternehmerfamilien wurden verschiedene Praktiken identifiziert, die ihren Mitgliedern gemeinsame familiäre Aktivitäten ermöglichen, zum Beispiel Zusammenkünfte, die wie Familienfeste gestaltet sind. Desweiteren wurden Beispiele für ein Adressieren der Mitglieder der Unternehmerfamilie als Familienmitglieder angeführt, zum Beispiel im Sinne einer Gleichbehandlung aller Familienmitglieder in bestimmten Belangen. Aber auch der Schwerpunkt der Auseinandersetzung mit und des Bezugs auf das Unternehmen kann die Identitäten als Unternehmerfamilie und als deren Mit-

glied stärken. So betont Klett (2009), dass die Unternehmerfamilie als Familie nur schwerlich explizit gestärkt werden kann, sondern vor allem indirekt:

Es mag gegenintuitiv klingen: Familienmitglieder müssen sich weitgehend blind für das Ziel machen, die Familie zu stärken. Die Unternehmensfamilie versorgt sich durch das Unternehmen mit einem ungelösten Problem, das ihnen zum Nutzen wird (vgl. Baecker u. Kluge 2003, S. 57f.), wenn sie es als Problem annehmen, das heißt: laufend an seiner Lösung arbeiten. Gesunde Familiarität erwächst gleichsam im Windschatten gelingender familiärer Kommunikation. Und viele langlebige Unternehmensfamilien, gereizt und herausgefordert durch die Zumutungen ihres Betriebs, eröffnen sich dazu auf geschickte Weise immer neue Gelegenheiten. (Klett, 2009, S. 117)

Die beschriebene Beiläufigkeit des Stärkens des Familiären passt gut in den Kontext der Identitätspflege; gleichsam im Windschatten des Stärkens der Bezüge zum Unternehmen kann der Bezug zur Familie gestärkt werden.

In der Handhabung der großen Familienkreise wurden zudem Strategien des Umgangs mit einzelnen Untergruppen innerhalb der Familien identifiziert: In den Familien Koch und Schulze sind die Gruppen der nächsten Generation sowie Familienstämme positiv besetzt und grenzen sich nicht konfliktär voneinander ab; sie werden zur Unterteilung der großen Familien genutzt, was familiäre Kommunikation und Begegnungen erleichtert. Die sich tendenziell konfliktär voneinander abgrenzenden Gruppen der Familienstämme in den Familien Schulze und Becker werden gezielt nicht mehr zur Unterteilung der Familie genutzt, wie es in der Vergangenheit üblich war. Durch verschiedene Maßnahmen versucht man sie gewissermaßen abzuschaffen bzw. die Bezugnahme auf die Familienstämme abzuschwächen, d.h. Einfluss auf die Stammesidentitäten zu nehmen.⁷⁰ In den untersuchten Unternehmerfamilien ist noch eine weitere Strategie des Umgangs mit Untergruppen innerhalb des Familienkreises zu beobachten, nämlich die der Schaffung neuer Gruppen: Bei Familie Weber sind Regionaltreffen eingeführt worden, die gewissermaßen zur Schaffung von Regionalgruppen geführt haben. Auch diese werden genutzt, um die wachsende Familie in kleinere Gruppierungen zu unterteilen und familiäre Begegnungen im Kontext des Unternehmens zu erleichtern.

70 Zu diesem Beispiel haben Pratt und Foreman (2000, S. 29) eine passende Strategie identifiziert, die Strategie der »deletion«, d.h. Beseitigung oder Tilgung. Hier versuchen Führungskräfte einer Organisation eine oder mehrere Identitäten auszulöschen.

8.3.2 Praktiken und »Tools« der Identitätspflege

Die Praktiken der Identitätspflege wurden bereits beschrieben als Praktiken unter anderem der Inszenierung, Ritualisierung und Emotionalisierung, des Geschichtenerzählens und allgemein der Kommunikation. Viele der beschriebenen Zusammenkünfte in den untersuchten Unternehmerfamilien können als Rituale in den jeweiligen Familien angesehen werden. Bruess (2011) misst Ritualen eine entscheidende Bedeutung für das Bilden einer Familienidentität bei. Besonders der Bezug zur gemeinsamen Geschichte des Unternehmens und der Familie wird in der Literatur über Unternehmerfamilien und Familienunternehmen verschiedentlich thematisiert. Kormann beispielsweise betont die Bedeutung für den Zusammenhalt:

Familiengeschafter verfügen über ein wichtiges Instrument, um die Familienmitglieder untereinander sowie insgesamt an das Unternehmen zu binden: die Geschichte des Unternehmens und die Geschichte der Familie. Es gilt das Bewusstsein für beides wach zu halten und zu pflegen. (Kormann, 2010, S. 357)

Die Bedeutung des Erzählens von Geschichten für die Identität von Unternehmerfamilien wird auch von Löffler (2014) betont, ebenso wie die Bedeutung des kollektiven Gedächtnisses der Unternehmerfamilie für ihre Identität.⁷¹ Die Bedeutung der Geschichte und des kollektiven Gedächtnisses einer Organisation wird auch in den Ausführungen zum Begriff »Identitätsarbeit«⁷² betont. Anteby und Molnár (2012) gehen davon aus, dass für die Beständigkeit von Identitäten die Pflege der Geschichte der Organisation wichtig ist, um das kollektive Gedächtnis lebendig zu halten. Eine solche Praxis kann auch in den untersuchten acht Unternehmerfamilien beobachtet werden. Allgemein können die vielfältigen dargestellten Praktiken zur Pflege einer gemeinsamen Identität in den mehrgenerationalen Unternehmerfamilien im Sinne von Anteby und Molnár (2012) einen Schlüssel zum Verständnis der Beständigkeit dieser Identitäten liefern: »The more often an identity is (re)enacted, the more strongly stakeholders are likely to experience it, and the more enduring it might prove« (Anteby & Molnár, 2012, S. 516).

Die beschriebenen Praktiken der Identitätspflege offenbaren die Bedeutung von Identitätsankern für die untersuchten mehrgenerationalen Unternehmerfamilien. Als prägnante Beispiele zu nennen sind ein Gründungsprodukt, ein Firmenlogo, der Gründer oder das Gründungshaus, Unternehmensteile wie die Führung oder Institutionen wie eine Stiftung. Diese Bezugspunkte der Unternehmerfamilien sind gewissermaßen Kristallisationspunkte ihrer Identitäten.

71 Zur Bedeutung der gemeinsamen Geschichte und von Geschichten in Familienunternehmen allgemein vgl. außerdem beispielsweise Zwack (2011) und von Schlippe und Groth (2009).

72 Siehe Abschnitt 4.2.3. in dem der Begriff »identity work« eingeführt wurde.

Ihre Bedeutungen sind nicht statisch, sondern können sich im Verlauf der Zeit sowie je nach dem jeweiligen Kontext Familie, Unternehmen oder Gesellschafterkreis verändern. Was ein Identitätsanker für eine Unternehmerfamilie sein kann, ist an und für sich beliebig; es geht um den Sinn, der für die jeweilige Familie gestiftet, und die Bezugnahme, die gepflegt wird. Im Sinne multipler Identitäten wird die Bezugnahme auf einzelne Identitätsanker selten innerhalb der gesamten Unternehmerfamilie geteilt, und die jeweiligen Bedeutungen können variieren.

Das folgende Zitat von Frau Müller illustriert einen solchen Kristallisationspunkt (das sehr anschauliche Zitat wurde bereits in Abschnitt 7.2.2.2 über Orte und ihre Bedeutung angebracht):

I: Sie haben mehrfach die emotionale Bindung genannt, und haben das jetzt auch verknüpft mit dem Gründungshaus. (unklar)

B: Ja. Da haben wir das Gründungshaus in der Karl-Müller-Straße 1, als räumliche Verortung. (...) Seit über 100 Jahren; das ist sehr wichtig. Da gehen wir hin, das ist wie für die Gläubigen die Kirche. Der Pfarrer mag mal wechseln, (...) aber die Kirche ist die gleiche. Wenn es neue Bänke gibt, und die mal ein bisschen härter oder weicher sind, das ist dann das Thema. (.) Also, das ist jetzt sicher nicht der passende Vergleich, (.) aber das Gründungshaus ist, (5) ich glaube ganz, ganz wichtig. (...) Weil da die Geschichte, (.) die Tradition, (.) aber auch die Entwicklung, (.) da ist sie hautnah spürbar. (.) Würden wir, hätten wir irgendwo (.) in einem Industriegebiet in einer ganz anderen Stadt das Hauptgebäude, (.) und hätten irgendwo einmal im Jahr in einem Hotel (.) eine Gesellschaftersammlung (.) und dann wäre die Familie innerhalb von fünf Jahren nicht mehr existent. [...]

So bleibt vielleicht die Konstante die Veränderung, (.) so können wir es vielleicht sagen (unklar). Mit der bewussten Pflege der emotionalen Konstanten, wie dem Gründungshaus in der Karl-Müller-Straße 1 [...]. (Frau Müller, 67f., 175)

8.3.3 Identitätspflege als Aufgabe

Im Titel der vorliegenden Arbeit ist die These enthalten, dass Identitätspflege eine Aufgabe in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien im Kontext ihrer Familienunternehmen sei. Eine Aufgabe zum einfachen Abarbeiten ist Identitätspflege sicher nicht. Sie vollzieht sich sowohl implizit also auch explizit und sowohl intentional als auch nicht intentional. Die multiplen Identitäten der mehrgenerationalen Unternehmerfamilien stellen je historisch gewachsene Konstellationen einer Familie und eines Unternehmens dar.

Die befragten Führungskräfte aus den untersuchten Unternehmerfamilien nehmen diese gestalterische Aufgabe durchaus an und nutzen ihre Position im Sinne ihres Einflusses auf die jeweilige Familie. Sie können als Beobachter und in gewissem Sinne Gestalter der Identitäten in ihren Familien angesehen werden.

Auch wenn nicht von der Möglichkeit eines expliziten und direktionalen Identitätsmanagements in Unternehmerfamilien ausgegangen werden kann, so scheint doch zumindest eine Einflussnahme möglich. Der Umgang mit den Identitäten ist eher implizit und beiläufig. Teilweise zeichnet er sich jedoch auch durch explizite Maßnahmen aus, zum Beispiel im Sinne von von Schlippe und Schweitzer (2010), die von der Möglichkeit der Irritation einer Organisation durch Interventionen ausgehen. Einige der beschriebenen Praktiken der Identitätspflege können als solche Interventionen angesehen werden – mal intendiert, mal nicht intendiert. Das Beispiel der Familie Weber, in der der Familie ein neues Firmenlogo präsentiert wurde und für lebhafte Diskussionen sorgte, kann hier genannt werden; oder die Familien Schulze und Becker, in denen stammesbezogene Regelungen abgeschafft wurden und sich die Wahrnehmung der Stammeszugehörigkeit im Verlauf der Zeit verändert – so zumindest das Ziel der interviewten verantwortlichen Familienmitglieder. Auch die aufwendige Pflege des Gründungsortes in der Familie Müller als sinnstiftendem Bezugspunkt für die Unternehmerfamilie stellt ein anschauliches Beispiel für Identitätspflege dar.

9 Systemtheoretische Einordnung der Ergebnisse

Die beschriebenen Ergebnisse möchte ich nun systemtheoretisch einordnen, um sie besser verstehen zu können: Und zwar indem ich die Identität der mehrgenerationalen Unternehmerfamilien weiterhin als eine Art von Organisation betrachte und an Literatur anknüpfe, die die Identität von Organisationen (genauer Unternehmen) systemtheoretisch analysiert. Die Beschreibungen der Praktiken und systemtheoretischen Analysen aus dem Kontext von Unternehmen als Organisationen passen erstaunlich gut zum Kontext der in der vorliegenden Arbeit analysierten Unternehmerfamilien. Kai Paetow hat hierzu 2004 seine Dissertation vorgelegt mit dem Titel »Organisationsidentität: eine systemtheoretische Analyse der Konstruktion von Identität in der Organisation und ihrer internen wie externen Kommunikation« in der er die Systemtheorie nach Niklas Luhmann (u. a. Luhmann 1984 und 2000) auf die Organisationsidentität von und in Unternehmen anwendet.

Identität als behauptete Einheit

In der Erforschung der Identität von Organisationen wird davon ausgegangen, dass eine Art Einheit der Identität behauptet wird, obschon eine Vielheit der Identitäten gelebt wird: »Identität behauptet Einheit, wo Vielheit ›herrscht« (Paetow, 2004, S. 292). Genau dieses Spannungsfeld, lässt sich in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien beobachten, wie bereits ausführlich beschrieben wurde. Der spezifische Charakter dieser Identitäten wurde auf der einen Seite als eine Art geteilte Metaidentität spezifischen Charakters diagnostiziert – Identität als Einheit – bei gleichzeitiger Vielheit der Identitäten in Form multipler Identitäten auf der anderen Seite. Es handelt sich dabei um ein klassisches Spannungsfeld: »Die Identität einer Organisation konstituiert sich somit immer als eine Dualität; das meint, sie beschreibt sich selbst als eine Einheit mit identifizierbarer Identität und gleichzeitig als Hort verschiedener interner Identitäten« (Paetow, 2004, S. 287).

Laut Paetow ist diese Fähigkeit einer Organisation konstitutiv für deren Überleben bzw. der beobachtbare Umstand einer Selbstbeschreibung einer Organisation als Einheit ein Ausdruck deren Funktionstüchtigkeit:

Identität behauptet Einheit, wo Vielheit »herrscht«, liefert somit eine Beschreibungsmöglichkeit für das »adäquate« Komplexitätsniveau, das ausreicht, um die strategisch angepeilte Selbstexpression der Organisation strukturell anzuleiten [...]. Die Organisationsidentität fungiert mithin als Medium der systemischen Selbststeuerung, mit dessen Hilfe die Organisation ihre systemkonstitutiven Probleme zu bewältigen trachtet: Probleme der Kontingenz, der Komplexität und immer wieder auftretender Paradoxien und Widersprüche. Solange ein System in der Lage ist, sich selbst als Einheit zu beschreiben, wird es auch Wege finden, diese Probleme bestandssichernd zu managen. (Paetow, 2004, S. 292)

Die in der vorliegenden Arbeit diagnostizierte Vagheit in der Beschreibung der gemeinsamen Identität mehrgenerationaler Unternehmerfamilien kann somit aus systemtheoretischer Sicht als funktionale Praxis gewertet werden.

Identität als dynamisches Konstrukt

Eine weitere Facette der beschriebenen Vagheit von Identitäten ist ihre Anpassungsfähigkeit, welche durch eine gewisse Vagheit erst ermöglicht wird.

Somit ist es von Vorteil, den in der Systemidentität kondensierten Sinn so weit zu generalisieren, dass er flexibel auf die unterschiedlichsten Situationen, die sich systemintern oder in Erfahrung der Umwelt ergeben mögen, readjustiert werden kann, also variable systemische Selbstbeschreibungen ermöglicht, durch die eine anpassungsfähige Identität geschaffen wird. Eine adaptiv instabile Identität, die modernen Organisationen angemessen erscheint [...]. (Paetow, 2004, S. 285)

Diese Beschreibung resoniert mit den Analyseergebnissen über den Charakter der Identität mehrgenerationaler Unternehmerfamilien, der als chamäleonhaft bezeichnet wurde. Diese Anpassungsfähigkeit sichert für Paetow die langfristige Existenz einer Organisation: »Wichtig ist letztlich nur, dass die Systemidentität ein dynamisches Konstrukt bleibt [...]; denn diese Dynamik sichert zu einem Gutteil die Fortexistenz des Systems.« (Paetow, 2004, S. 332) Den untersuchten acht Unternehmerfamilien, die seit über 100 Jahren mit ihrem jeweiligen Unternehmen verbunden sind, scheint es zu gelingen, ihre gemeinsame Identität immer wieder den internen und externen Veränderungen anzupassen.

Identitätsarbeit als symbolvermittelte Inszenierung

Kommen wir nun zum zweiten Aspekt von Identitäten neben der Beschreibung deren Charakters und Konstitution: der Handhabung von Identitäten in Organisationen im Sinne eines Identitätsmanagements, in der vorliegenden Arbeit Identitätspflege genannt, bei Paetow (2004) Identitätsarbeit. »Im Zentrum des

Interesses steht die manageriale Identitätsarbeit, die sich der Kultur als Medium bedient, um die Organisation auf die Entwicklung einer präferierten Identität »hinzusteuern.« (Paetow, 2004, S. 299)⁷³. Diese Steuerung geschieht über Symbole anhand derer Identität inszeniert wird:

Symbole sind das hauptsächliche Steuerungsmedium des kulturbewussten Managements, das eine von ihm selbst strategisch ersonnene Organisationsidentität systemintern realisiert sehen will. Eine besondere symbolvermittelte Form der Identitätsinszenierung erfolgt über Rituale und Zeremonien. (Paetow, 2004, S. 322)

In der vorliegenden Arbeit konnte gezeigt werden, dass in den untersuchten mehrgenerationalen Unternehmerfamilien die gemeinsame Identität insbesondere in Ritualen und Zeremonien inszeniert und damit entsprechend geprägt wird; beispielhaft genannt seien unternehmensbezogene Zusammenkünfte wie Gesellschafterversammlungen oder die Einführung der jungen Generation in eigenen Veranstaltungen. Insgesamt können die in Kapitel 7 eingehend beschriebenen Identitätsanker aus den Kontexten Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis als solche Symbole der Identitäten angesehen werden.

Insgesamt ist zu betonen, dass die Analyseergebnisse der vorliegenden Arbeit die Perspektive der Interviewpartnerinnen und -partner widerspiegeln, nämlich die von verantwortlichen Familienmitgliedern im Sinne des Familienmanagements. Deren Zielvorstellungen der jeweiligen Identität ihrer Unternehmerfamilie stehen die Vorstellungen der jeweiligen Mitglieder aus den Unternehmerfamilien gegenüber. Diesem Spannungsfeld zwischen den Vorstellungen des Managements in Bezug auf die Organisationidentität auf der einen Seite und den Identitäten in den verschiedenen Untergruppen der Organisation auf der anderen Seite widmet sich Paetow:

Ob die Organisationsidentität, wie sie vom Management entworfen wird, systemweit operationsleitend zu wirken vermag, entscheidet sich in der evolutionären Dynamik der systemischen Identitätskonstruktion, zu der [...] neben den »top-down«-Einflüssen des Managements auch ganz entscheidend die »bottom-up« emergierenden Identitäten und Identitätsvorstellungen der Subsysteme und der inkludierten psychischen Systeme zählen. (Paetow, 2004, S. 330)

Dieses Spannungsfeld müsste weiter erforscht werden unter Einbeziehung der »Bottom-up«-Einflüsse der Familienmitglieder von Unternehmerfamilien. Ein

73 Grundlegend für dieses Verständnis von Identität und Identitätsarbeit ist der Stellenwert von Kultur in einer Organisation: »Identität ist ein Kulturphänomen, ein kultureller Selbstbeschreibungstext des Systems. [...] Also: Organisationskultur begründet Identität.« (Paetow, 2004, S. 279 f.) Auf den Zusammenhang von Organisationskultur, Organisationsidentität und Führung kann an dieser Stelle nicht umfassend eingegangen werden. Empfohlen seien neben Paetow (2004) u. a. Dirk Baecker (2003) mit »Wo zu Kultur?« und »Organizational Culture and Leadership« von Edgar Schein (2004).

solches Forschungsvorhaben würde eine vielversprechende Ergänzung zu der hier vorliegenden Arbeit darstellen. Im folgenden Forschungsausblick werden diese und weitere vielversprechende Forschungsideen vorgestellt. Insgesamt stellt sich die systemtheoretische Reflektion der vorliegenden Forschungsergebnisse über die Identität(en) mehrgenerationaler Unternehmerfamilien sowie deren Handhabung im Sinne einer Identitätspflege als lohnenswertes zukünftiges Forschungsfeld dar, welches in diesem Kapitel 9 nur ansatzweise aufgezeigt werden konnte.

10 Grenzen dieser Forschungsarbeit und Forschungsausblick

Eine Auswahl von Limitationen der in dieser Arbeit gewählten theoretischen Verortung, des methodischen Vorgehens und des thematischen Fokuses soll in diesem Kapitel erläutert werden. Desweiteren soll es Ansätze für zukünftige Forschung aufzeigen.

Das gewählte Sample: mögliche Weiterentwicklungen

Im Zentrum der qualitativen empirischen Analysen steht die Auswahl der zu untersuchenden Fälle. Die zunächst ausgewählten elf Unternehmerfamilien und ihre Familienunternehmen, die im Verlauf der Auswertungen auf acht reduziert wurden, stellen eine relativ homogene Gruppe von über 100 Jahren alten Unternehmen dar, die inzwischen zu Großunternehmen angewachsen sind, deren Eigentümerfamilie sich mindestens in der dritten Generation befindet und die sich den Belangen der wachsenden Familie im Kontext des Unternehmens im Sinne eines Familienmanagements widmen. Die untersuchten elf Unternehmerfamilien und ihre Familienunternehmen stehen dem Wittener Institut für Familienunternehmen nahe – manche mehr, manche weniger – und nehmen dessen Forschungsergebnisse und praktische Empfehlungen rund um die Unternehmerfamilie sicher durchaus wahr. Folglich kann zu gewissen Teilen ein zirkuläres Bedingungsverhältnis zwischen der Praxis und der Literatur angenommen werden.

In weiteren Forschungsprojekten zur Identität von mehrgenerationalen Unternehmerfamilien sowie deren Praktiken und Strategien der Pflege könnte ein Sample mit einer größeren Diversität gewählt werden. Eine Querschnittstudie, in der die kleineren und jüngeren mit den größeren und älteren Unternehmerfamilien mit größeren Fallzahlen verglichen werden, könnte aufschlussreich sein. Das Sampling dieser Untersuchung sah hier keine detaillierten Kriterien vor, außer dass die Familien verschiedene Größen aufweisen sollten. Zudem würde sich ein Vergleich mit Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilien lohnen, die nicht oder nur rudimentär gängige Praktiken des Familienmanagements anwenden.

Interessant wäre auch der Vergleich mit strukturell ähnlichen Unternehmerfamilien anderer Kulturkreise sowie Adelsfamilien.

In Bezugnahme auf die »Organizational Identity«-Literatur wäre der Vergleich mit anderen Arten von Organisationen aufschlussreich, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Identitäten zu identifizieren. Die Betrachtung als Netzwerke, die Kleve u. a. (2020) vorschlagen, könnte ebenfalls neue Erkenntnisse zu Tage fördern.

Eine weitere Problematik besteht bezüglich der Aussagekraft beziehungsweise der Bewertung der untersuchten Praktiken in den untersuchten erfolgreichen Familienunternehmen und ihren Eigentümerfamilien: Im Sinne der von Streb (2008, S. 169) kritisierten »Gewinnerstudien« kann keine Aussage darüber getroffen, warum diese Unternehmen und ihre Familien so erfolgreich sind⁷⁴. Ein ursächlicher Zusammenhang mit bestimmten Praktiken – wie hier der Identitätspflege der Unternehmerfamilie, die deren Zusammenhalt unterstützt und damit die Langlebigkeit der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens – kann nicht eindeutig hergestellt werden. Die Erforschung von Ursachen für die Langlebigkeit von Familienunternehmen muss weiter betrieben werden:

Eine derartige Studie müsste der Versuchung widerstehen, sich angesichts einer weitaus besseren Aktenlage nur auf die Analyse der unternehmenshistorischen Gewinner, das heißt der langlebigen Unternehmen zu beschränken, denn aus der Tatsache, dass langlebige Unternehmen Gemeinsamkeiten haben, darf keineswegs geschlossen werden, dass diese Gemeinsamkeiten ursächlich für ihre Langlebigkeit waren. (Streb, 2008, S. 167)

Der Entwicklungsverlauf von Identitäten in Unternehmerfamilien

In Abschnitt 6.5 habe ich einen Vorschlag zum Entwicklungsverlauf von Identitäten in Unternehmerfamilien im Verlauf der Generationen entworfen, der in zukünftigen Forschungsvorhaben überprüft und weiterentwickelt werden müsste: Von der *natürlichen Identität* als Unternehmerfamilie über die *gelebte Identität* und die *gefühlte Identität* als Unternehmerfamilie bis schließlich zur *sich auflösenden Identität* als Unternehmerfamilie.

Neben historischen Rekonstruktionen wären systematische Untersuchungen in Form einer Längsschnittstudie denkbar, d.h., die Übergänge dieser vermeintlichen Stadien müssten über einen längeren Zeitraum (z.B. mindestens 15 Jahre) analysiert werden. Es wäre auch interessant, verschiedene Generationen innerhalb einer Familie untereinander zu vergleichen, was in der hier vorliegenden Arbeit nicht systematisch vorgesehen war.

74 In der Literatur wird dieses Thema auch unter dem Stichwort »survivor/survivorship bias« behandelt.

Perspektive der Mitglieder der Unternehmerfamilien

Eine weitere Begrenzung der Erforschung des Themas der vorliegenden Arbeit liegt in der Wahl des Informationszugangs: Es wurden je Unternehmerfamilie ein bis drei Familienmitglieder in verantwortlicher Position befragt. Die Ergebnisse spiegeln ihre Perspektive wider, die des Familienmanagements und der damit verbundenen Praktiken und Strategien. Aussagen über die Gesellschafter und Familienmitglieder begrenzen sich auf diese Perspektive und wurden nicht direkt in Befragungen oder Beobachtungen erhoben. Der hier gewählte Forschungszugang passt zum thematischen Fokus der vorliegenden Arbeit, die die Maßnahmen und Strategien der Identitätspflege in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien untersucht hat. Die Perspektive der Gesellschafterinnen und Gesellschaftern sowie weiterer Familienmitglieder würde eine sinnvolle Ergänzung darstellen – wie in der systemtheoretischen Reflexion in Kapitel 9 bereits angeklungen. Anknüpfungspunkte bieten beispielsweise das Konstrukt der »organizational identification« sowie die »social identity theory«. Kreiner und Ashforth erforschen zum Beispiel die Arten der Identifikation von Mitgliedern mit einer Organisation. Sie unterscheiden zwischen »identification, disidentification, ambivalent identification, and neutral identification« (Kreiner & Ashforth, 2004, S. 1). Insbesondere für die hier adressierten großen mehrgenerationalen Unternehmerfamilien wäre es interessant, die Mitglieder in Hinblick auf ihre jeweilige Art der Identifikation mit der Unternehmerfamilie hin zu untersuchen.

Identitätsbezogene Konflikte

In den geführten Interviews standen identitätsbezogene Konflikte in den Unternehmerfamilien nicht im Fokus. Das Konfliktpotenzial verschiedener Identitäten in Untergruppen innerhalb der Gesellschafterkreise – wie Familienstämmen oder Eigentümern mit hohem Anteilsbesitz versus solche mit niedrigem – kommt zur Sprache und wurde entsprechend in den Auswertungen berücksichtigt. Diese ersten Forschungsergebnisse könnten Ausgangspunkt für weitere Analysen sein. Während für Familienstämme beispielsweise entsprechende Forschung vorliegt (vgl. Ammer 2017) könnte nach weiteren Untergruppen gesucht werden, die sich in ihren Identitäten konfliktär voneinander abgrenzen, sowie der Umgang der verantwortlichen Familienmitglieder mit solchen Tendenzen untersucht werden. Großmann (2013), der sich mit dem Untergang von Familienunternehmen auseinandersetzt, weist darauf hin, dass sich Abgrenzungstendenzen innerhalb von Gesellschafterkreisen auch schon vor dem Ausbruch manifester Konflikte abzeichnen:

Spaltungstendenzen sind jedoch auch in früheren Konfliktstadien festzustellen, etwa durch entsprechende Kommunikation. Regelmäßig waren Metaphern wie »Krieg«, »Kampf« und »Lager« oder deutliche Abgrenzungen wie »wir« und »die« anzutreffen,

was auf eine sprachliche Repräsentation von vorhandenen Denkschemata hindeutet. (Großmann, 2013, S. 200)

Vor allem in Hinblick auf die nächste Generation sind entsprechende Erkenntnisse wichtig: Kinder in Unternehmerfamilien werden in Konflikte hineinsozialisiert (Gersick u. a., 1997, S. 185; Großmann, 2013, S. 202).

Das Verhältnis der Identitäten der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens

Insgesamt bietet das Forschungsfeld des Zusammenhangs von Identitäten in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien und den Identitäten in den dazu gehörigen Mehrgenerationen-Familienunternehmen Raum für zukünftige Forschung. Gibt es vielleicht Parallelen zwischen diesen Identitäten? Entspricht die gefühlte gemeinsame Identität in mehrgenerationalen Familienunternehmen einer gefühlten Identität als Familienunternehmen? Das folgende Beispiel gibt entsprechende Hinweise, die weiterverfolgt werden sollten.

Der Familie Koch scheint es zu gelingen, dass das Unternehmen trotz seines Wachstums und ohne Familienmitglieder in der operativen Unternehmensführung als Familienunternehmen wahrgenommen wird – zumindest ist dies das Ziel. Bei einer Umfrage unter den Führungskräften wurde beispielsweise auf die Frage »What makes Koch unique?« am häufigsten geantwortet, dass es sich um ein Familienunternehmen handle (Herr Koch, Herr Koch-Krause 60–68). Das folgende Zitat von Herrn Koch verdeutlicht jedoch, dass sich Familie Koch nicht nur mit ihrem Selbstverständnis als Unternehmerfamilie auseinandersetzt, sondern auch mit dem als Familienunternehmen. Wie in Familie Müller, in der von der »gefühlten Unternehmerfamilie« gesprochen wird, ist in Familie Koch das Selbstverständnis als Familienunternehmen »gefühlte«.

Ich bin ja jetzt hier seit einem guten Jahr (.) und bemühe mich sehr, das gefühlte Familienunternehmen, so gut es geht, auch wieder hier am Standort zu etablieren, also ich mache viele Termine außerhalb dieser vier Räume, (.) um in Erscheinung zu treten und Kontakt mit Mitarbeitern zu haben. (Herr Koch 37f.; Hervorh. LMF)

Die Analysen der acht mehrgenerationalen Unternehmerfamilien haben gezeigt, dass der Bezug auf die gemeinsame Vergangenheit und eine gewisse Beständigkeit ihrer Identitäten für diese Familien von Bedeutung ist und positive Effekte im Sinne des Zusammenhalts erzielt. Im Zusammenhang der Identitäten von Unternehmerfamilien und Familienunternehmen sind jedoch auch negative Konsequenzen einer gemeinsamen Identität für den Fortbestand des Unternehmens in Form von Festhalten an tradierten Selbstverständnissen, die Veränderungen im Unternehmen entgegenstehen, vorstellbar. Das Spannungsfeld dieser Identitäten zwischen Tradition und Beständigkeit auf der einen und unternehmerischem Wandel auf der anderen Seite sollte weitergehend erforscht werden.

11 Praktische Implikationen

Die Analyse der Identitätspflege in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien und die damit verbundenen Erkenntnisse über den Charakter von Identitäten in diesen Familien können Anregungen für die Praxis in Familienunternehmen und ihren Unternehmerfamilien bieten. Dabei kann eine Beschäftigung mit der Identitätspflege der multiplen Identitäten in und von Unternehmerfamilien als eine Art Präventionsarbeit verstanden werden. In der Einleitung dieser Arbeit wurde Großmann (2013, S. 199) zitiert, der die identitätsstiftende Verbindung zwischen Familie und Unternehmen als Voraussetzung für die Existenz des Familienunternehmens sieht. Verschiedene, ebenfalls bereits zitierte Autoren betonen, dass es für Unternehmerfamilien im Kontext ihrer Familienunternehmen wichtig ist, sich mit der Frage nach der gemeinsamen Identität auseinanderzusetzen. In diesem Sinne kann es ein Beitrag der vorliegenden Arbeit sein, auf die Bedeutung des Themas und das gewisse Gestaltungspotenzial hinzuweisen.⁷⁵

Die Pflege der multiplen Identitäten und der gemeinsamen Metaidentität kann als eine Aufgabe innerhalb des Familienmanagements angesehen werden. Somit ist es eine Aufgabe, derer sich die verantwortlichen Familienmitglieder annehmen sollten. Die Kunst, diese Identitäten zu pflegen, scheinen die untersuchten Unternehmerfamilien zu beherrschen. Sie können als »Best-Practice«-Beispiele gelten und Anregungen für die Praxis anderer Unternehmerfamilien bieten: Empfehlungen im engeren Sinne sind im Bereich Familienunternehmen und Unternehmerfamilie meist nicht möglich. Dazu sind die jeweiligen historisch gewachsenen Konstellationen zu unterschiedlich – aber Anregungen sind sicher möglich:

75 Das Bewusstsein für das besondere Konfliktpotenzial in Unternehmerfamilien und Familienunternehmen zu schärfen, wird mit Harvey und Evans (1994, S. 342) als »consciousness raising« bezeichnet. Zwar stehen in der vorliegenden Arbeit keine entsprechenden Konflikte im Vordergrund, der Begriff passt jedoch dennoch in dem Sinne, dass das Bewusstsein für Spezifika dieser Unternehmens- und Familienform durch die Forschung geschärft werden kann.

Um die Identitäten der Unternehmerfamilie mit wachsender Generationenanzahl lebendig zu gestalten, sollten Bezüge zum Unternehmen, zur Familie und zum Gesellschafterkreis in Form von konkreten, für die jeweilige Familie sinnstiftenden Bezügen gepflegt werden. Mögliche Formen des *Wie* der Identitätspflege wurden in dieser Arbeit ausführlich im Sinne von Praktiken unter anderem der Inszenierung, Ritualisierung, Emotionalisierung, des Bezugs auf Geschichte und Geschichten beschrieben. Im Mittelpunkt stehen dabei Kommunikation und Begegnungen in den Kontexten Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis.

Von Seiten der verantwortlichen Familienmitglieder im Familienmanagement können die Identitäten der Unternehmerfamilie sowie die Identitätspflege mitgedacht werden: Wie werden die Identitäten der Unternehmerfamilie durch Praktiken des Familienmanagements beeinflusst? Ist der Einfluss intendiert und wünschenswert? Bei besonderen Ereignissen und Entscheidungen in Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis kann der Einfluss auf die Identitäten beachtet werden und gegebenenfalls Maßnahmen der Gestaltung ergriffen werden: Zum Beispiel kann bei einem Verkauf des Gründungsgeschäfts und damit Verlieren eines wahrscheinlich wichtigen Bezugspunkts der Unternehmerfamilie versucht werden, diesen Verlust durch andere unternehmensbezogene identitätsstiftende Bezugspunkte auszugleichen. Beispiele können bedeutungsvolle Orte im Kontext der Familie und des Unternehmens sein oder ein gesellschaftliches Engagement, das als gemeinsamer sinnstiftender Bezugspunkt genutzt werden kann. In Bezug auf Untergruppen innerhalb des Gesellschafter- und Familienkreises ist anzumerken, dass nur solche Gruppen gefördert werden sollten, die nicht konfliktär besetzt sind. Wenn dies bei einer Gruppe der Fall ist, sollte ein anderes Kriterium der Gruppenbildung gestärkt werden, zum Beispiel Regionalgruppen statt Familienstämme.

Der beschriebene chamäleonhafte Charakter der multiplen Identitäten in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien sowie die abstrakte Metaidentität lassen vermuten, dass diese Uneindeutigkeit eher ein Vorteil für diese Familien sein könnte. Dieser praktizierte Umgang mit den Identitäten kann als paradoxiefreundlich interpretiert werden. Das Nebeneinander vielfältiger und mehrdeutiger Bezüge in Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis kann es ermöglichen, einen Beitrag zum Paradoxienmanagement in Unternehmerfamilien und Familienunternehmen zu leisten.⁷⁶

76 Familienmanagement als Paradoxienmanagement wurde in Abschnitt 4.1.2 nach von Schlippe u. a. (2017, S. 102) als ein gleichzeitiges Gewährleisten der Verbundenheit der Familie und der unternehmerischen Entscheidungsfähigkeit beschrieben. Die verschiedenen Logiken von Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis führen zwangsläufig zu Paradoxien in Unternehmerfamilien und Familienunternehmen.

12 Literaturverzeichnis

- Akerlof, G. A., & Kranton, R. E. (2010): *Identity economics: how our identities shape our work, wages, and well-being*. Princeton u. a.: Princeton University Press.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985): Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Ammer, J. (2017): *Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von intergruppalen Konflikten in Stammesorganisationen*. Private Universität Witten/Herdecke: Inauguraldissertation.
- Anteby, M., & Molnár, V. (2012): Collective Memory Meets Organizational Identity: Remembering to Forget in a Firm's Rhetorical History. *Academy of Management Journal*, 55, 515–540.
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2011): *From Siblings to Cousins. Prospering in the Third Generation and Beyond*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bäcker, E. M. (2007). *Identitätsverständnisse von Familienunternehmen. Eine empirische Studie*. Göttingen: Sierke.
- Baecker, D. (2003): *Wozu Kultur?* 3. Auflage. Berlin: Kadmos.
- Bateson, G. (1981): *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baus, K. (2016): *Die Familienstrategie: Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bruess, C. J. (2011): Family rituals and communication: the construction of family identity and social capital. In R. L. Sorenson (Hrsg.), *Family business and social capital* (S. 115–128). Cheltenham & Northampton: Edward Elgar.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001): *Strategic Planning for the Family Business. Parallel Planning to Unify the Family and Business*. New York: Palgrave.
- Carlock S., R., & Ward, J. L. (2010): *When Family Businesses Are Best. The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cheney, G. (1991): *Rhetoric in an organizational society: Managing multiple identities*. Columbia: University of South Carolina Press.
- Davis, J. A., & Herrera, R. M. (1998): The social psychology of family shareholder dynamics. *Family Business Review*, 11(3), 253–260.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014): The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 15–29.

- Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006): Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785–802.
- Dyer, W. G. (2003): The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27, 401–416.
- Fittko, L. M. (2020): Die Identität großer Unternehmerfamilien. Identitätspflege als Aufgabe in Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Universität Witten/Herdecke: Inauguraldissertation.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Landsberg, I. (1997): *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2010): *Familienunternehmen führen – Komplexität managen: Neue Denkmodelle und praktische Lösungen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Großmann, S. (2013): *Konflikte und Krisen in Familienunternehmen. Eine Untersuchung der Wechselwirkungen zwischen Konflikten in Familie und Unternehmen und dem Untergang von Familienunternehmen*. Private Universität Witten/Herdecke: Inauguraldissertation.
- Groth, T. (2013): Entscheidungsfindung in Unternehmerfamilien. *Familienunternehmen und Stiftungen (FuS)*, 2, 56–61.
- Günther, J. (2004): Organisation und Identität. In D. Baecker, F. E. P. Dievernich, & T. Schmidt (Hrsg.), *Strategien der Organisation. Ressourcen – Strukturen – Kompetenzen* (S. 1–38). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Haftlmeier-Seiffert, R., & Cravotta, S. (2019): Entscheidungsfindung in Unternehmerfamilien. Das Chamäleon-Modell als Erklärungsmuster. *Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie*, 9(4), 114–119.
- Halbwachs, M. (1967): *Das kollektive Gedächtnis*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Harvey, M., & Evans, R. E. (1994): Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331–348.
- Henrich, D. (1979): »Identität« – Begriffe, Probleme, Grenzen. In O. von Marquard & K. Stierle (Hrsg.), *Identität, Politik und Hermeneutik, Band VIII* (S. 133–186). München: Wilhelm Fink.
- Jaffe, D. T., & Lane, S. H. (2004): Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business- and Investment-Owning Families. *Family Business Review*, 17(1), 81–98.
- Kelle, U., & Kluge, S. (2010): *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993): The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.
- Klein, S. B. (2008): Commentary and Extension: Moderating the Outcome of Identity Confirmation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1083–1088.
- Klett, D. (2009): Familie qua Unternehmen. Wie sich Großfamilien an den Zumutungen eines Betriebes stärken können. In T. A. Rüsen, A. von Schlippe, & T. Groth (Hrsg.), *Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform* (S. 93–123). Köln: Eul.

- Kleve, H., Köllner, T., von Schlippe, A., & Rüsen, T. A. (2020): The business family 3.0: Dynastic business families as families, organizations and networks—Outline of a theory extension. *Systems Research and Behavioral Science*.
- Kleve, H., von Schlippe, A., & Rüsen, T. A. (2019): Die »verdreifachte« Familie. Dynastische Unternehmerfamilien als Familien, Organisationen und Netzwerke: Skizze einer Theorieerweiterung. In H. Kleve & T. Köllner (Hrsg.), *Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven* (S. 249–266). Wiesbaden: Springer VS.
- Knapp, J. R., Smith, B. R., Kreiner, G. E., Sundaramurthy, C., & Barton, S. L. (2013): Managing Boundaries Through Identity Work: The Role of Individual and Organizational Identity Tactics. *Family Business Review*, 26(8), 333–355.
- Koerberle-Schmid, A. (2008): *Family Business Governance. Aufsichtsgremium und Familienrepräsentanz*. Wiesbaden: Gabler.
- Koerberle-Schmid, A., Kenyon-Rouvinez, D., & Poza, E. J. (2014): *Governance in Family Enterprises: Maximising Economic and Emotional Success*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Kolbeck, C., & Bauer, T. (2011): Family Governance in deutschen Familienunternehmen. Führung durch Tradition und klare Spielregeln. In EQUA-Stiftung (Hrsg.), *Gesellschaftskompetenz. Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen*. (S. 90–101). Bonn: Unternehmer Medien.
- Kormann, H. (2010). *Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation*. Berlin: Springer.
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013): Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263–1288.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004): Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1–27.
- Kruse, J. (2014): *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz* (1. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Landes, D. (2008): *Die Macht der Familie. Wirtschaftsdynastien in der Weltgeschichte* (1. Aufl.). München: Pantheon.
- Löffler, S. (2014): *Identitätskonstruktionen von Unternehmensfamilien. Eine empirische Untersuchung der kommunikativen und narrativen Konstruktionen von Identität einer sozialen Gruppe besonderer Art*. Private Universität Witten/Herdecke: Inauguraldisertation.
- Lubinski, C. (2010): *Familienunternehmen in Westdeutschland. Corporate Governance und Gesellschafterkultur seit den 1960er Jahren (Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Bd. 21)*. München: C. H. Beck.
- Lueger, M., Frank, H., & Korunka, C. (2018): *Die Unternehmerfamilie im Kontext ihres Familienunternehmens*. (M. Lueger, H. Frank, & C. Korunka, Hrsg.). Wien: Facultas.
- Luhmann, N. 1984: *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1993): Politische Steuerungsfähigkeit eines Gemeinwesens. In R. Göhner (Hrsg.), *Die Gesellschaft für morgen* (S. 50–65). München: Piper.
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

- Luhmann, N. (2005): *Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven* (3. Aufl.). Wiesbaden: SV Verlag für Sozialwissenschaften.
- Martin, H. F. (2001). Is Family Governance an Oxymoron? *Family Business Review*, 14(2), 91–96.
- Meuser, M., & Nagel, U. (1994): Expertenwissen und Experteninterview. In R. Hitzler, A. Honer, & C. Maeder (Hrsg.), *Expertenwissen: Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit* (S. 180–192). Wiesbaden: Vieweg+Teubner.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009): Das Experteninterview. Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth, & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: Neue Entwicklungen und Anwendungen* (S. 465–479). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006): Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998): *The family business: its governance for sustainability*. Basingstoke: Macmillan.
- Nolte, C. (2009). Die Familie im Adel. Haushaltsstrukturen und Wohnverhältnisse im Spätmittelalter. In K.-H. Spieß (Hrsg.), *Die Familie der Gesellschaft des Mittelalters* (S. 77–105). Ostfildern: Jan Thorbecke.
- Paetow, K. (2004): *Organisationsidentität: eine systemtheoretische Analyse der Konstruktion von Identität in der Organisation und ihrer internen wie externen Kommunikation*. Universität Hamburg: Inauguraldissertation.
- Pieper, T. M. (2007): *Mechanisms to assure long-term family business survival: a study of the dynamics of cohesion in multigenerational family business families*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Pratt, M. G. (2016): Hybrid and multiple organizational identities. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (S. 106–120). Oxford: Oxford University Press.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000): Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review*, 25(1), 18–42.
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2010): *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch* (3. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Puusa, A. (2006): Conducting Research on Organizational Identity. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 24–28.
- Rüsen, T. A., von Schlippe, A., & Kleve, H. (2019): Die dynastische Großfamilie: Skizze eines spezifischen Typus von Unternehmerfamilien. In H. Kleve & T. Köllner (Hrsg.), *Soziologie der Unternehmerfamilie* (S. S. 225–247). Wiesbaden: Springer VS.
- Schein, E. H. (2004): *Organizational Culture and Leadership*. 3. Auflage. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuman, A. M., Stutz, S. H., & Ward, J. L. (2010): *Family Business as Paradox*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Schwass, J., Hillerström, H., Kück, H., & Lief, C. (2011): *Wise Wealth. Creating it, Managing it, Preserving it*. New York: Palgrave Macmillan.
- Shepard, S. (2011): Reclaiming our identity as a business-owning family. In *Family business and social capital* (S. 198–208). Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.

- Shepherd, D., & Haynie, J. M. (2009): Family Business, Identity Conflict, and an Expedited Entrepreneurial Process: A Process of Resolving Identity Conflict. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33, 1245–1264.
- Simon, F. B. (2005): Die Familie des Familienunternehmens. Besonderheiten der Familiendynamik. In F. B. Simon (Hrsg.), *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft* (2. Aufl., S. 35–54). Heidelberg: Carl Auer.
- Simon, F. B., Wimmer, R., & Groth, T. (2005): *Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel*. Heidelberg: Carl Auer.
- Stamm, I. (2013). *Unternehmerfamilien – Über den Einfluss des Unternehmens auf Lebenslauf, Generationsbeziehungen und soziale Identität*. Opladen: Barbara Budrich.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1996): *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Streb, J. (2008): Ursachen der Langlebigkeit von Familienunternehmen. In G. Kollmer-von Oheimb-Loup & C. Wischermann (Hrsg.), *Unternehmensnachfolge in Geschichte und Gegenwart* (S. 167–171). Ostfildern: Thorbecke.
- Suess, J. (2014): Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138–155.
- Sundaramurthy, C., & Kreiner, G. E. (2008): Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32, 415–436.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996): Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985): The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Hrsg.), *Psychology of Intergroup Relations* (S. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.
- Vogd, W. (2009): *Rekonstruktive Organisationsforschung. Qualitative Methodologie und theoretische Integration – eine Einführung*. Opladen: Barbara Budrich.
- von Rosenstiel, L. (2010): Organisationsanalyse. In U. Flick, E. von Kardoff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (8. Aufl., S. 224–238). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- von Schlippe, A. (2013): Kein »Mensch-ärgere-dich-nicht«-Spiel: Ein kritischer Blick auf das »Drei-Kreise-Modell« zum Verständnis von Familienunternehmen. In T. Schumacher (Hrsg.), *Professionalisierung als Passion. Aktualität und Zukunftsperspektiven der systemischen Organisationsberatung* (S. 143–164). Heidelberg: Carl Auer.
- von Schlippe, A., & Groth, T. (2009): The Power of Stories. Zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen. In T. A. Rüsen, A. v. Schlippe, & T. Groth (Hrsg.), *Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform* (S. 125–158). Lohmar: Josef Eul.
- von Schlippe, A., Groth, T., & Plate, M. (2011): Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie in Familienunternehmen. In M. Plate, T. Groth, V. Ackermann, & A. von Schlippe (Hrsg.), *Große deutsche Familienunternehmen. Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung* (S. 509–546). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- von Schlippe, A., Groth, T., & Rüsen, T. A. (2012): Paradoxien der Nachfolge in Familienunternehmen. *Konfliktdynamik*, 1(4), 288–299.
- von 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.

- von Schlippe, A., & Schweitzer, J. (2010): *Systemische Intervention* (2. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- von Thunen, S. (2015): *Vermögenskontinuität in Adelsfamilien. Von Thronfolgern und Hausgesetzen* (Heft 24). Stuttgart: Eigenverlag Kirsten Baus Institut für Familienstrategie.
- Ward, J. L. (1987): *Keeping the family business healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Ward, J. L. (2004): *Perpetuating The Family Business. 50 Lessons Learned from Long Lasting, Successful Families in Business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Wetzl, R., & Dievernich, F. E. P. (2014): Der Gott des Gemetzels. Wie Organisationen und Familien auf modernen Gleichheitsdruck reagieren. *Kontext*, 45(2), 126–154.
- Whetten, D. A. (2006): Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219–234.
- Whetten, D., Foreman, P., & Dyer, W. G. (2014): Organizational Identity and Family Business. The SAGE Handbook of Family Business. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Family Business* (S. 480–498). London: SAGE.
- Wiechers, R. (2006): *Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie. Zur Handhabung typischer Eigenarten von Unternehmensfamilien und Familienunternehmen*. Heidelberg: Carl Auer.
- Willke, H. (2014): *Systemtheorie III: Steuerungstheorie* (4. Aufl.). Stuttgart: UTB.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., & Vater, G. (2005): *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Zachary, R. K. (2011): The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 26–36.
- Zirfas, J. (2010): Identität in der Moderne. Eine Einleitung. In B. Jörissen & J. Zirfas (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Identitätsforschung* (1. Aufl., S. 9–17). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zwack, M. (2011): *Die Macht der Geschichten. Erzählungen als Form der Wertevermittlung in Familienunternehmen*. Heidelberg: Carl Auer.

Die WIFU-Schriftenreihe

Herausgegeben von Tom A. Rösen, Heiko Kleve und Arist von Schlippe

Seit Mitte 2009 gibt das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) eine eigene Schriftenreihe zum Thema Familienunternehmen heraus. Seitdem sind insgesamt 29 umfassende, aber dennoch praxisnahe Bücher erschienen.

Das WIFU beschäftigt sich seit fast 25 Jahren mit diesem Thema und hat hierzu bereits zahllose Bücher und Zeitschriftenbeiträge herausgegeben. Da diese Unternehmensform ebenso spannend wie komplex ist, nimmt der Umfang der hierzu herausgegebenen Veröffentlichungen immer mehr zu. Die Schriftenreihe soll es ermöglichen, einzelne Themenkomplexe in dem erforderlichen und angemessenen Umfang zu veröffentlichen.

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft/ Department für Management und Unternehmertum der Universität Witten/Herdecke ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu den Besonderheiten von Familienunternehmen. Drei Forschungs- und Lehrbereiche – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet. Seit 2004 ermöglichen die Institutsträger, ein exklusiver Kreis von 80 Familienunternehmen, dass das WIFU auf Augenhöhe als Institut *von* Familienunternehmen *für* Familienunternehmen agieren kann. Mit derzeit 20 Professoren leistet das WIFU einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

Das Leiten und Führen von Familienunternehmen stellt eine komplexe und mitunter auch paradoxe Herausforderung dar. Das Studienangebot der Universität Witten/Herdecke leistet hier wichtige Unterstützung: Im Bachelor- und Masterstudiengang »Management« kann der Schwerpunkt »Unternehmertum« gewählt werden. Der besondere Fokus liegt dabei auf dem operativen und strategischen Management von Familienunternehmen. So ist es dem WIFU möglich, seine Expertise an potenzielle Nachfolger, Fach- und Führungskräfte sowie Berater in Familienunternehmen weiterzugeben. Außerdem organisiert das WIFU in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Fort- und Weiterbildung der Universität Witten/Herdecke regelmäßig Workshops und Seminare für Gesellschafter, Nachfolger und Mitglieder aus Familienunternehmen.

Zuletzt erschienene Bände dieser Reihe:

Band 29: Linda Lehner

Co-Leading Sibling Teams in Family Firms

An Empirical Investigation on Success Factors

2021, 221 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-8471-1333-1



Band 28: Juliane Wegner

Der unausweichliche Konflikt einer Unternehmerfamilie

Entstehung und Verlauf von Konflikten in einem besonderen Familientypus

2021, 240 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-8471-1332-4

Band 27: Marco Henry V. Neumueller

Family Compliance: Der erfolgreiche Umgang mit einer Familienverfassung

Kontextuelle Einordnung und konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmerfamilien

2020, 281 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-8471-1171-9

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage



Leseproben und weitere Informationen unter www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

E-Mail: info-unipress@v-r.de | Tel.: +49 (0)551 / 50 84-301 | Fax: +49 (0)551 / 50 84-333

