

DIE ORGANISATION DES FAMILIENNETZWERKS

MANAGEMENT GROSSER UNTERNEHMERFAMILIEN ALS ERMÖGLICHUNG VON REZIPROZITÄT* – EINE THEORIESKIZZE

VON PROF. DR. HEIKO KLEVE

ABSTRACT

In diesem Beitrag wird die These vertreten, dass große Unternehmerfamilien, die sich aus mehreren Hundert familiären Gesellschaftern eines oder mehrerer Familienunternehmen zusammensetzen können, als *verdreifachte* Familien beschreibbar sind. Denn in solchen Unternehmerfamilien werden zugleich drei unterschiedliche Systemlogiken des sozialen Zusammenlebens und -arbeitens vollzogen, nämlich erstens die Logik der Familie, zweitens die Logik formaler Organisation und drittens die Logik sozialer Netzwerke. Familien, Organisationen und Netzwerke können als separate Formen sozialer Systeme beschrieben und erklärt werden, die spezielle Bezugsprobleme in Unternehmerfamilien lösen. Während Familien das zwischenmenschliche Zusammenleben in bio-psycho-sozialer Ganzheitlichkeit binden und damit den primären Sozialisationskontext von Menschen darstellen, strukturieren formale Organisationen Entscheidungsprozesse. In Unternehmerfamilien beziehen sich diese Entscheidungen auf relevante Fragen von Familienunternehmen, etwa auf die Nachfolge und damit auf die Intention, das Unternehmenseigentum transgenerational weiterzugeben. Allerdings verstehen sich in großen Unternehmerfamilien der familiäre Zusammenhalt und die unternehmensbezogene innerfamiliäre Kooperation nicht von selbst und können auch nur begrenzt formal organisiert werden. Hier zeigen sich Netzwerkbeziehungen als Lösung, die sich durch eher informelles und wechselseitiges Geben und Nehmen etablieren und stabilisieren.

I. Unternehmerfamilien als verdreifachte Familien

Im Hintergrund von Familienunternehmen wirken Unternehmerfamilien. Sie sind der soziale Kontext, der dieser Unternehmensform ihre besondere Gestalt verleiht, die in der Forschung

als *Familiness*¹ bezeichnet wird. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass Familienunternehmen nicht nur familienkontrolliert sind, sondern dass sie zudem von den Werten der Eigentümerfamilie geprägt werden, etwa von deren Intention, das Unternehmen transgenerational an die nächsten Generationen weiterzugeben. Umgekehrt können wir davon sprechen, dass Unternehmerfamilien spezielle Charakteristiken aufweisen, die sich zusammenfassend als *Enterpriseness*² beschreiben lassen. Die Herausforderung von Unternehmerfamilien besteht darin, dass diese selbst unternehmerisch agieren müssen. Denn diese Familien sind nicht nur der Hintergrund, der für die Implementierung der nicht-wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren, insbesondere für die transgenerationale Ausrichtung von Familienunternehmen, sorgt. Auch zentrale unternehmensbezogene Entscheidungen, etwa hinsichtlich der Nachfolge oder der langfristigen Unternehmensstrategie, sind innerhalb der Unternehmerfamilie zu treffen. Daher etablieren mehrgenerationale Unternehmerfamilien etwas, was wir analog zur

INHALT

- I. Unternehmerfamilien als verdreifachte Familien
- II. Die Unternehmerfamilie als Familie
 - 1. Die Funktion der Familie
 - 2. Unternehmerfamilien als besondere Familien
- III. Die Unternehmerfamilie als Organisation
 - 1. Die Organisation familienstrategischer Entscheidungen
 - 2. Reziprozitätsprobleme in der Familienorganisation
- IV. Die Unternehmerfamilie als Netzwerk
 - 1. Netzwerke als soziale Systeme jenseits der Familie und Organisation
 - 2. Netzwerke als soziale Beziehungen informeller Reziprozität
- V. Resümee

* Ich danke Tobias Köllner für wertvolle Hinweise zu einer früheren Version dieses Textes.

1 Zellweger et al. (2010).

2 Frank et al. (2017).

Unternehmensstrategie als Familienstrategie fassen können.³ Eine Familienstrategieentwicklung beinhaltet innerfamiliäre Prozesse, in der alle wichtigen Fragen, von der Zugehörkeitsregelung bis hin zur Ausschüttungspolitik, verhandelt werden.

Somit können wir davon sprechen, dass Unternehmerfamilien nicht nur, wie das klassische Drei-Kreis-Modell⁴ verdeutlicht, als Schnittpunkte von drei Systemen (Familie, Unternehmen, Eigentümerschaft) gekennzeichnet werden sollten. Vielmehr trägt die Einbindung der Unternehmerfamilie in die drei Bereiche/Systeme dazu bei, dass sie sich stärker formalisieren muss. Daher lässt sich diese Familienform zugleich als Familie *und* als formale Organisation definieren.⁵ Denn mit Organisationsfragen werden Unternehmerfamilien nicht nur aufgrund ihrer Verbundenheit mit der wirtschaftlichen Organisation ihres Unternehmens konfrontiert, sondern auch deshalb, weil sie sich als Familien zur unternehmens- und familienbezogenen Entscheidungsfindung formalisieren, indem sie dafür Gremien, Positionen und Funktionen schaffen. Damit changieren Unternehmerfamilien zwischen zwei unterschiedlichen sozialen Systemformen, oszillieren themen-, personen- und zeitbezogen zwischen Familie und Organisation hin und her.

Allerdings geraten insbesondere große Unternehmerfamilien, die sich aus mehreren Hundert familiären Gesellschaftern mit diversen Eigentumsanteilen zusammensetzen können, an ihre Grenzen, wenn es darum geht, den familiären Zusammenhalt sowie die innerfamiliäre Kommunikation und Kooperation dauerhaft und nachhaltig aufrechtzuerhalten. Nicht selten wird in diesen Familien darüber geklagt, dass nur relativ wenige Familienmitglieder partizipieren, sich innerhalb der Unternehmerfamilie lediglich eine begrenzte Mitgliederzahl engagiert oder für Gremienarbeit interessiert. Ausgehend von dieser Situation wird hier die These formuliert und diskutiert, *dass wachsende Unternehmerfamilien sich nicht nur auf die Sozialformen von Familie und formaler Organisation verlassen können, um ihre innerfamiliäre Kommunikation und Kooperation zu sichern, sondern dass sie ein weiteres soziales Mittel für den kommunikativen Zusammenhalt der Familie entwickeln sollten: das soziale Familiennetzwerk*. Denn um die dauerhafte interne Kohäsion von großen Familiengesellschaften zu erhalten, auszubauen und nachhaltig zu sichern, scheint ein soziales Beziehungsgefüge notwendig zu sein, das nicht nur durch Familiarität und organisatorische Strukturen geschaffen und gehalten werden kann, sondern einen zusätzlichen sozialen Mechanismus benötigt: *die Etablierung von informellen reziproken Verbindlichkeiten jenseits von engen familiären Beziehungen und formalen Organisationsstrukturen*. Genau solche reziproken Bindungen können sich mit der Entwicklung von Netzwerkbeziehungen etablieren und der Unternehmerfamilie die notwendige Flexibilität beim Lavieren zwischen Familie, Unternehmen, rechtlicher Eigentümerschaft und gemeinsamer Identifikation ermöglichen.

II. Die Unternehmerfamilie als Familie

1. Die Funktion der Familie

Zuallererst können wir Unternehmerfamilien als Familien verstehen. Familien lassen sich als Sozialsysteme beschreiben, die auf ein spezielles Bezugsproblem der Moderne reagieren: auf die soziale Ortslosigkeit von Personen⁶, auf deren Flexibilität und Mobilität. Menschen sind in der modernen Gesellschaft kaum noch ganzheitlich, sondern vor allem als differenzierte Rollenspieler (Konsumenten, Arbeitnehmer, Arbeitgeber, Wähler, Patienten, Studenten etc.), Funktions- und Positionsträger relevant. Moderne Individuen zergliedern sich in zahlreiche Persönlichkeitsteile, die in unterschiedlichen sozialen Kontexten in unterschiedlicher Weise zu aktivieren sind, etwa bezüglich wirtschaftlicher Fragen anders als hinsichtlich politischer Partizipation, bezogen auf das Rechtssystem in anderer Weise als in Bildungsfragen, aus gesundheitlichen Gründen nicht so wie aus religiösen Bedürfnissen heraus etc. Niklas Luhmann (1997) beschreibt die gesellschaftliche Seite dieser individuellen Zersplitterung mit dem soziologischen Theorem der funktionalen Differenzierung.⁷

Nur die Familie und die mit dieser Sozialform eng verbundenen (privaten) Kontexte wie Intimbeziehungen und Freundschaften vermitteln noch das, was wir als soziale Ganzheitlichkeit bewerten könnten: dass potentiell alle Persönlichkeitsanteile der Beteiligten relevant sind, mithin in die Kommunikation thematisch einbezogen werden.⁸ So ist die Familie in der modernen Gesellschaft ein System, das genau dieses Bezugsproblem löst: Menschen einen sozialen Ort zu bieten für das Bedürfnis und die Notwendigkeit des ganzheitlichen biopsychosozialen Einbezugs, der vollständigen Inklusion bzw. Integration. Speziell Neugeborene und Kleinkinder sind darauf angewiesen, dass sie einen sozialen Kontext vorfinden, in dem Erwachsene alle ihre biologischen, psychischen und sozialen Bedürfnisse sensibel wahrnehmen und befriedigen. Ohne einen solchen Einbezug ist der Mensch in seinem Überleben grundsätzlich gefährdet.

Für Unternehmerfamilien trifft genau dies ebenso zu wie auf alle anderen Familienformen, die sich in der modernen Gesellschaft herausdifferenzieren haben. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um klassische Kernfamilien heterosexueller Eltern oder um postmoderne Familientypen handelt, die andere als klassische Formen des Zusammenlebens präferieren, etwa gleichgeschlechtliche Eltern oder Patchwork-Konstellationen getrennt lebender bzw. geschiedener Eltern.

Aufgrund der sozialen Einbindung in Familien, durch die Menschen mit ihren Eltern, Geschwistern und Großeltern zumeist eng verbunden sind, etabliert sich eine psycho-emotionale Gegenseitigkeit, eine Reziprozität von Geben und Nehmen, die wir als naturwüchsig bezeichnen könnten. Wenn wir soziale Beziehungen grundsätzlich als soziale Zusammenhänge betrachten, die von Austauschverhältnissen des Gebens und Nehmens gekennzeichnet sind⁹, dann erscheinen ►

3 Baus (2016); May (2017); Schlippe et al. (2017).

4 Tagiuri/Davis (1996).

5 Schlippe et al. (2017).

6 Luhmann (1982).

7 Eingängig dazu auch Nassehi (2015).

8 Luhmann (1990a); Fuchs (1999); Simon (2000).

9 Boszormenyi-Nagy/Spark (1973); Simon et al. (1998); Stierlin (2005); Hondrich (2001); Varga von Kibéd/Sparrer (2016).

Familienbeziehungen diesbezüglich besonders stark verkoppelt. Denn soziale Austauschbeziehungen vollziehen sich ungeplant, spontan, hinter dem Rücken der handelnden Personen immer dann, wenn etwas gegeben und etwas genommen wird. Innerhalb dieser Beziehungen generieren sich Handlungskonten, auf denen etwas *eingezahlt* und von denen etwas *abgehoben* wird. Wer gibt, zahlt etwas ein. Wer nimmt, hebt etwas ab.

In Familien ist das Geben und Nehmen per se unausgeglichen. Eltern geben zunächst, und Kinder nehmen, und dies in sehr existenzieller Weise. Denn in Familien wird das Leben selbst weitergegeben¹⁰: Von den Ahnen kommt es und geht über Generationen hinweg zu den Eltern, die es an die Kinder weitergeben. Die Kinder wiederum investieren es in die eigenen Lebensprojekte, bestenfalls zur Freude der Eltern. Dies schafft Bindungen, die nicht grundsätzlich ausgeglichen werden können, die sich letztlich über Loyalitäten, über starke soziale Verpflichtungen den jeweils anderen gegenüber mehrgenerationell fortsetzen.¹¹ So versorgen und umsorgen Eltern ihre Kinder. Und Kinder empfinden die Erwartung, sich um die Eltern zu kümmern, wenn diese etwa aus Altersgründen ihre Belange nicht mehr selbstständig und eigenverantwortlich realisieren können.

2. Unternehmerfamilien als besondere Familien

In Unternehmerfamilien werden diese sozialen Integrationsbeziehungen in ihrer Komplexität durch die Verkoppelung mit einem Unternehmen verkompliziert. Die Familienmitglieder sind nicht nur hinsichtlich ihrer biologischen Verwandtschaft und aufgrund ihrer psycho-sozialen Verkoppelungen miteinander verbunden, sondern auch auf der Basis ihres rechtlichen und psychologischen Eigentümerstatus. Der rechtliche Eigentümerstatus begründet die juristische Eigentümerschaft am Unternehmen. Hier können sich unterschiedliche Modelle zeigen, vom väterlichen Alleininhaber, der in einer Erbschaftskette von männlichen Nachfolgern steht, bis hin zu verteilten Gesellschafteranteilen in der Großfamilie, die jeweils an die eigenen Kinder vererbt werden. Neben der rechtlichen kann sich eine psychologische Eigentümerschaft ergeben¹². Das bedeutet, dass Familienmitglieder, die nicht, noch nicht oder nicht mehr Eigentümer in juristischer Hinsicht sind, dennoch eine Eigentümerschaft erleben und sich entsprechend verhalten, nämlich so, als ob sie auch rechtliche Eigentümer wären.

Speziell in großen Unternehmerfamilien zeigen sich in der Regel unterschiedliche Verteilungen der juristischen Eigentümerschaften. Psychologische Eigentümerschaften entwickeln sich möglicherweise bei denen kaum, die nur kleinste Eigentumsanteile besitzen. Zudem löst sich in solchen Familien mit heterogen verteilten Anteilen innerhalb eines großen Familienkreises von nur noch entfernt miteinander verwandten Personen *naturwüchsige* Reziprozität zunehmend auf. Denn es treten Menschen in Kontakt miteinander, die zwar (entfernt) verwandt sind, aber keinen engen und gemeinsamen Bindungs-

kontext erlebt haben, der eine Reziprozität von Geben und Nehmen quasi im Selbstlauf etabliert hat. In großen Unternehmerfamilien muss etwas dafür getan werden, damit die verwandten Eigentümer miteinander in Kontakt bleiben und passende unternehmensbezogene Entscheidungen treffen können. Daher entwickeln sich in solchen Familien zumeist formale Strukturen. Die Unternehmerfamilie organisiert und professionalisiert sich.

III. Die Unternehmerfamilie als Organisation

1. Die Organisation familienstrategischer Entscheidungen

Wenn Unternehmerfamilien eine bestimmte Größe erreicht haben und für ein Unternehmen in Verantwortung stehen, organisieren sie sich zumeist.¹³ Mit Organisation ist gemeint, dass sich formale Strukturen der Entscheidungsfindung etablieren. Diese Strukturen entstehen in spontaner Ordnungsbildung, gewissermaßen als implizites Erfordernis oder werden explizit geschaffen und im Rahmen einer Familienstrategieentwicklung konzipiert sowie in Form einer *Family Governance* fixiert. Erkennbar sind derartige formale Organisationsstrukturen daran, dass sich in der Unternehmerfamilie Gremien bilden, etwa Ausschüsse, Räte bzw. Beiräte, in denen eine Auswahl an Mitgliedern der Unternehmerfamilie in bestimmten Funktionen wirkt und Entscheidungen trifft. Die Mitglieder dieser Gremien werden zumeist über Wahlverfahren in ihre Positionen gehoben. Die Wahl selbst erfolgt nach Köpfen oder prozentual nach Eigentumsanteilen; auch kombinierte Verfahren aus beiden Prinzipien sind beobachtbar.

Unabhängig von diesen spezifischen Konzepten, wie die Unternehmerfamilie ihre Gremienarbeit organisiert, gehen mit der Formalisierung der Familie zwei Ziele einher: die Entscheidungsfähigkeit zu sichern und passende Entscheidungen zu treffen, die den Erhalt sowohl des Unternehmens als auch der Familie gewährleisten und damit eine Weitergabe des Unternehmenseigentums an die nächsten Generationen ermöglichen. Organisierte Unternehmerfamilien stellen ihre Arbeit in den Dienst der transgenerationalen Weitergabe des Unternehmenseigentums. Um dieses Ziel zu erreichen, werden mit der Familienstrategie mindestens zwölf Themenbereiche problematisiert und jeweils mit Entscheidungen ausgefüllt: (1.) das Bekenntnis zum Familienunternehmen, (2.) die Definition von Familie und Unternehmerfamilie, (3.) die Werte und Ziele für das Unternehmen und die Familie, (4.) die Rolle von Mitgliedern der Familie im Unternehmen, (5.) die Rolle und Funktion von Familienmitgliedern als Gesellschafter, (6.) die Installation von Gremien, (7.) die Informations- und Kommunikationspolitik sowie Verhaltenserwartungen, (8.) Konfliktbewältigung und Krisenprävention, (9.) die Ausschüttungspolitik und die Vermögensstrategie, (10.) das Familienmanagementsystem, (11.) der Aufbau von Gesellschafterkompetenz und (12.) die Regeln zur Einhaltung und Veränderung der Regeln¹⁴.

Sehr deutlich ist an diesen Themen ablesbar, dass ein Unterschied zwischen der Familienseite und der Unternehmer-

¹⁰ Weber (1997).

¹¹ Boszormenyi-Nagy/Spark (1973).

¹² Zellweger & Astrachan (2008).

¹³ Simon et al. (2005).

¹⁴ Schlippe et al. (2017), S. 235 ff.

familienseite darin besteht, dass sich in der professionalisierten Unternehmerfamilie zahlreiche Aspekte des familiären Alltags nicht mehr von selbst verstehen, sondern einer expliziten und streng strukturierten Kommunikation unterworfen werden. Während sich beispielsweise die Definition der Familienzugehörigkeit in klassischen Kernfamilien durch die biologische Abstammung oder das Bekenntnis zu einer länger andauernden Partnerschaft implizit ergibt, müssen hierzu in der organisierten Unternehmerfamilie Entscheidungen getroffen werden. Wer dazu gehört, ergibt sich nicht mehr spontan und unausgesprochen. Rein formal-rechtlich könnten wir zwar sagen, dass die Mitglieder der Unternehmerfamilie ihre Zugehörigkeit erlangen über die beiden Merkmale der Verwandtschaft und der Eigentümerschaft am identischen Unternehmen. Aber damit bleibt außer Acht, dass beispielsweise auch minderjährige Kinder als zugehörig betrachtet werden könnten, ohne dass sie bereits rechtlich Eigentümer sind. Auch vergangene Eigentümer, die (etwa aus Alters- oder Steuergründen) ihre Anteile bereits abgegeben haben, werden möglicherweise noch als Mitglieder der Unternehmerfamilie definiert. Teilweise geht das so weit, dass Familienmitglieder Positionen für die Unternehmerfamilie übernehmen, obwohl sie rein rechtlich gar nicht zum Kreis der Unternehmenseigner gehören. Um solche Fragen zu klären, werden im Prozess der Familienstrategieentwicklung klare und eindeutige Zugehörigkeitsregeln vereinbart.

2. Reziprozitätsprobleme in der Familienorganisation

Die wechselseitige Bezogenheit, die Reziprozität von Geben und Nehmen, ist in großen Unternehmerfamilien kein Selbstläufer. Je besser die Familie organisiert ist, je deutlicher ihr professioneller Charakter zum Ausdruck kommt, umso eher stellt sich die Frage, wie das Engagement in und für die Familie ausgeglichen wird. Klassischerweise bezahlen Organisationen ihr Personal, ihre Arbeitskräfte, die für die Organisation ihre Kompetenzen und Leistungen zeitweise und sachbezogen zur Verfügung stellen. So kann auch in organisierten Unternehmerfamilien die Übernahme von Funktionen und Positionen in den Gremien mit monetären Entlohnungssystemen kombiniert sein, sodass der Ausgleich für das Familienengagement mit Geld realisiert wird.

Zudem stellt sich die Frage, ob die Mitglieder der Unternehmerfamilie die Ausschüttungen, die sie jährlich erhalten, als Anspruch qua Zugehörigkeit, aufgrund ihrer engagierten Mitwirkung oder als Geschenk bewerten. Diese Bewertung kann variieren oder von diversen Erfahrungen in der Familie abhängen. Wer einen Anspruch erlebt, wird sich nicht in der Verpflichtung sehen, etwas (z.B. Zeit und Engagement) zurückzugeben. Wer die Ausschüttungen als Geschenke betrachtet, als etwas, was er *unverdient* bekommt, wird Dankbarkeit zeigen, die sich durch besonderes Engagement für unternehmerfamiliäre Belange ausdrücken könnte.

Hiermit offenbaren sich wesentliche Unterschiede zum emotionsbasierten Reziprozitätsprinzip in Familien, das sich durch die engen Bedingungen der miteinander lebenden, sich gegenseitig umsorgenden und füreinander Verantwortung tragenden Personen entwickelt. Bindung und Beziehung müssen in großen Unternehmerfamilien formal organisiert angeregt werden

– zumindest dann, wenn die Familie disziplinierte Kommunikationswege und Entscheidungsprozesse als sichere Basis für das Unternehmen zu implementieren und nachhaltig sicherzustellen versucht. Um solche Bindungen und Beziehungen in großen Unternehmerfamilien zu aktivieren, sind neben den formal organisierten Kommunikationsarenen, etwa in den Gremien, Versammlungen etc., informelle Kommunikationssphären notwendig, in denen nicht professionelle Beziehungen entstehen, wachsen und gedeihen können. Dazu werden beispielsweise Familienfeste und Rituale institutionalisiert, die das Zusammenkommen der Familienmitglieder sichern sollen – bestenfalls mit dem Nebeneffekt, dass gegenseitiges Interesse zwischen den verwandten Eigentümern entsteht, das den familiären Zusammenhalt und die Identifikation mit dem Unternehmen stärkt. Aber auch dies versteht sich nicht von selbst, sondern setzt neben der familiären und der formal organisierten die Entwicklung eines sozialen Netzwerks innerhalb der Unternehmerfamilie voraus. Dies geht einher mit der Etablierung einer unspezifischen Art von sozialer Reziprozität, die anlassbezogen bzw. bei entsprechenden Gelegenheiten entsteht und sich davon ausgehend wiederkehrend oder gar dauerhaft reproduziert.

IV. Die Unternehmerfamilie als Netzwerk

1. Netzwerke als soziale Systeme jenseits von Familie und Organisation

Bisher haben wir gesehen, dass Unternehmerfamilien sowohl als Familien wie auch als Organisationen verstanden werden können. Im Folgenden soll gezeigt werden, dass wachsende Unternehmerfamilien Formen von Gemeinschaftlichkeit etablieren, die wir als Netzwerkbeziehungen verstehen können. Wie verdeutlicht wurde, gerät in solchen Familien die klassische Form des Systems Familie an seine Grenzen, sodass die Entscheidungsfindung dauerhaft formal zu organisieren ist. Die formale Organisation sichert zwar die Professionalität der Familie als Basis der Entscheidungsfindung für unternehmens- und familienbezogene Fragen, jedoch nicht den Zusammenhalt und die Kooperation in der unternehmerfamiliären Gemeinschaft. Für das Verständnis und die Etablierung dieser Beziehungen erscheint das Netzwerkkonzept ein brauchbares Konstrukt zu sein.

Netzwerke können als soziale Systeme verstanden werden, die gemeinschaftliche Bindungen jenseits von primär verwandtschaftlichen und formal organisierten Strukturen etablieren, gewissermaßen quer dazu. Wir können Netzwerke systemtheoretisch als „Zwischensysteme“¹⁵ beschreiben, die sich zwischen den sozialen Systemen der familiären Interaktion und der formalen Organisation der Unternehmerfamilie bilden. Netzwerkbeziehungen erfüllen offenbar eine soziale Funktion, die in großen Unternehmerfamilien von der familiären Interaktion nicht mehr und von der formalen Organisation aufgrund ihres professionellen Charakters ebenfalls nicht bedient werden kann, nämlich dann soziale Verbindung und Kooperationsbeziehungen zu stiften, wenn sich diese in der wachsenden »

15 Kleve (2017a; 2017b).

Unternehmerfamilie nicht mehr von selbst verstehen. So können wir Netzwerkbeziehungen in Unternehmerfamilien definieren als *soziale Beziehungen, die sich neben den engen familiären Bindungen und neben den formalen Organisationsstrukturen etablieren und aufgrund ihrer zeitlichen Stabilität nicht nur als gelegentliche Interaktionskontakte, sondern als längerfristige oder gar dauerhafte Beziehungen zwischen Personen sichtbar werden.*

2. Netzwerke als soziale Beziehungen informeller Reziprozität

Netzwerkbeziehungen zeichnen sich durch etwas aus, was wir als ein soziales Gedächtnis bewerten wollen. Dieses Sozialgedächtnis wird gespeist durch die Interaktionen der Mitglieder der Unternehmerfamilie, die sich über Geben und Nehmen aufeinander beziehen. Denn wer (im sozialen, im zwischenmenschlichen Sinne) handelt, der handelt (auch im ökonomischen Sinne), tauscht, ob er es will oder nicht, etwas aus.¹⁶ Netzwerkbeziehungen sind in dieser reziproken Weise gekennzeichnet durch Beziehungen, die in der Alltagssprache mit Floskeln wie *Eine Hand wäscht die andere* oder *So wie du mir, so ich dir* zum Ausdruck kommen. Damit generieren Netzwerke Erwartungsstrukturen, in denen mit jedem Nehmen ein nächstes Geben in Aussicht gestellt wird. Sie vollziehen sich im Medium der persönlichen Reziprozität. Diese Reziprozität kann als Äquivalent zur emotionalen Verbundenheit (Liebe) in Familien und zur monetären Bezahlung (Geld) in Organisationen gelten. Wie Liebe und Geld verschafft sie den Beteiligten eine Erwartungssicherheit, die dazu führt, dass sich bestimmte Kommunikationen einstellen und wiederholen. Wer im Rahmen von Netzwerkrelationen etwas genommen hat, wird mit der Erwartung konfrontiert, etwas zurückzugeben, genauer: Er selbst erwartet diese Erwartung der Anderen und stellt sich darauf ein.

Allerdings bleibt diese Reziprozität im Gegensatz zu Familien- und Organisationsbeziehungen offen und unspezifisch. Während sich in Kernfamilien die soziale Reziprozität im Kontext von hoher Emotionalität auf die gegenseitige Befriedigung von bio-psycho-sozialen Grundbedürfnissen bezieht und in Organisationen Kompetenzen und Leistungen gegen Geld getauscht werden, vollziehen sich Netzwerkbeziehungen in einer offenen Gegenseitigkeit. Wenn etwas genommen wird, ist noch nicht eindeutig bestimmt, was dafür zurückgegeben wird. Die Reziprozität zeigt sich als stark situations- und gelegenheitsabhängig und kann hinsichtlich ihrer konkreten Inhalte variieren. So lässt sich in unterschiedlichen *Währungen* handeln. Wer das eine gibt, bekommt bei passender Gelegenheit etwas anderes zurück, was seinen aktuellen Bedürfnislagen entspricht.

Netzwerkbeziehungen folgen dem Prinzip des Ausgleichs, ohne jedoch einen tatsächlichen Ausgleich von Geben und Nehmen zu erreichen. Denn dann würde das Netzwerk zerfallen. Die Aufrechterhaltung der Netzwerkbeziehungen setzt voraus, dass zwischen Geben und Nehmen die Differenz des Nichtausgleichs gehalten wird. Wer etwas bekommt, schafft die Erwartung, bei

passender Gelegenheit etwas zurückzugeben, womit die Netzwerkbeziehungen stabilisiert werden und abrufbar bleiben. Luhmann formuliert mit Blick auf die sozialen Beziehungen der Stammesgesellschaft, die hinsichtlich ihrer reziproken Gestaltung als Vorbild für heutige Netzwerkrelationen gelten könnten, dass mit jedem Geben, jeder Gabe „soziale Zeit“ beginnt. „Sie teilt die Zeit in Erinnerung und Erwartung [...]. Jede Gabe schafft eine vorläufig unausgeglichene Situation. [...] Und da die Gesellschaft keinen Anfang hat, sondern in einem rekursiven Netzwerk von Erinnerungen und Erwartungen kommuniziert, gibt es streng genommen keine ‚freiwillige‘ Leistung, die nicht schon Gegenleistung wäre und zur Gegenleistung verpflichtete.“¹⁷

Interessant erscheint in diesem Zusammenhang die Frage, wie lange Netzwerkbeziehungen halten, wie viel Zeit zwischen Nehmen und Geben vergehen kann, also wie lange sich Erwartungen, dass etwas zurückgegeben wird, stabilisieren, bevor sie (bei nicht erfolgreicher Gegengabe) zerfallen. Robert Axelrod spricht diesbezüglich von der „Robustheit der Reziprozität“¹⁸ und schreibt, dass sich Netzwerkbeziehungen, die er (ohne sie so zu nennen) im Kontext seiner Untersuchungen zur Evolution von Kooperation untersucht, dann stabilisieren, wenn „der Schatten der Zukunft hinreichend groß“¹⁹ ist, wenn mithin „die Individuen eine hinreichend große Chance haben, sich wieder zu treffen, damit sie ein ausreichendes Interesse für ihre zukünftige Interaktion besitzen“²⁰.

Neben der bisher beschriebenen, personenbezogenen, mithin direkten Reziprozität von Netzwerkbeziehungen können wir von generalisierter Reziprozität sprechen, wenn sich die sozialen Interaktionen von Geben und Nehmen auf Gruppen, Kollektive, Organisationen, kurz: auf Sozialsysteme beziehen.²¹ Entscheidend ist dann beispielsweise nicht, dass einer bestimmten Person, die etwas gegeben hat, bei passender Gelegenheit etwas Adäquates zurückgegeben ist. Sondern das reziproke Handeln kann sich auch auf andere Personen beziehen, die demselben System zugehörig sind bzw. mit diesem identifiziert werden.

V. Resümee

Mit den drei Formen der Familie, der Organisation und des Netzwerks ist die Unternehmerfamilie in ihren sozialen Strukturen in einer Weise beschrieben, die sich bestenfalls empirisch beobachten und beschreiben lässt. Speziell die Frage, in welcher Weise das Netzwerkkonzept sowohl die theoretische als auch die empirische Fundierung von Unternehmerfamilien als eigenständige soziale Systeme befruchten kann, gilt es durch vertiefende Forschung weiter zu klären. Besonders spannend erscheint diesbezüglich die Fragestellung, was Gesellschafter/innen dauerhaft in großen Unternehmerfamilien hält, die mit dem Verkauf ihrer Anteile einen weitaus größeren monetären Gewinn erzielen würden als durch die jährlichen Ausschüttungen, die vergleichsweise klein ausfallen. *Welche nicht*

16 Simon et al. (1998).

17 Luhmann (1997), S. 651 f.

18 Axelrod (1984), S. 153 ff.

19 Ebd., S. 157.

20 Ebd., S. 18.

21 Stegbauer (2011).

ökonomischen Motivationen hält diese Gesellschafter/innen als Anteilseigner in der Unternehmerfamilie? Eine zu prüfende Antwort auf diese Frage ist die These dieses Beitrags, dass Gesellschafter/innen ihre Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie besonders dann nachhaltig sichern und konsolidieren, wenn sie in familiäre Netzwerkbeziehungen informellen Gebens und Nehmens verbindlich integriert sind. ◆

Literatur

Axelrod, R. (1984):

Die Evolution der Kooperation. München: Oldenbourg.

Baus, K. (2016):

Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern. Wiesbaden: Springer/Gabler.

Boszormenyi-Nagy, I./Spark, G. (1973):

Unsichtbare Bindungen. Die Dynamik familiärer Systeme. Stuttgart: Klett-Cotta.

Frank, H./Suess-Reyes, J./Fuetsch, E./Kessler, A. (2017):

Introducing the enterpriseness of business families: A research agenda. Unveröffentlichtes Manuskript. Ms.

Fuchs, P. (1999):

Liebe, Sex und solche Sachen. Zur Konstruktion moderner Intimsysteme. Konstanz: UVK.

Hondrich, K. O. (2001):

Der Neue Mensch. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Hondrich, K. O. (2004):

Liebe in Zeiten der Weltgesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Kleve, H. (2017a):

Die Wechselseitigkeit von Geben und Nehmen. Netzwerke als soziale Systeme. In: *systema* (2), S. 110–121.

Kleve, H. (2017b):

Reziprozität ermöglichen. Vernetzung aus systemtheoretischer Perspektive (erscheint). *Kontext* (4), S. 353–367.

Kleve, H. (2017c):

System Compliance in Unternehmerfamilien. *Konfliktprävention durch Beachtung elementarer Systemregeln. Konfliktodynamik* (4), S. 294–300.

Luhmann, N. (1982):

Liebe als Passion. Zur Codierung von Intimität. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Luhmann, N. (1990a):

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

Luhmann, N. (1990b):

Glück und Unglück der Kommunikation in Familien. In: Luhmann, N.: *Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 218–227.

Luhmann, N. (1997):

Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bände. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

May, P. (2017):

Die Inhaberstrategie im Familienunternehmen. Hamburg: Murmann.

Nassehi, A. (2015):

Die letzte Stunde der Wahrheit. Warum rechts und links keine Alternativen mehr sind und Gesellschaft ganz anders beschrieben werden muss. Hamburg: Murmann.

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

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

Simon, F. B./ C/O/N/EC/T/A-Autorengruppe (1998):

„Radikale“ Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements. Heidelberg: Carl-Auer.

Simon, F. B. (2000):

Die Grenzfunktion der Familie. In: *System Familie* (13), S. 140–148.

Simon, F. B./Wimmer, R./Groth, T. (2005):

Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a. Heidelberg: Carl-Auer.

Stegbauer, C. (2011):

Reziprozität. Einführung in soziale Formen der Gegenseitigkeit. Wiesbaden: VS.

Stierlin, H. (2005):

Gerechtigkeit in nahen Beziehungen. Systemisch-therapeutische Perspektiven. Heidelberg: Carl-Auer.

Tagiuri, R. & Davis, J. (1996):

Bivalent Attributes of the Family Firm. In: *Family Business Review*, 9(2), S. 199–208.

Varga von Kibéd, M./Sparrer, I. (2016):

Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen. Heidelberg: Carl-Auer.

Weber, G. (Hrsg.) (1997):

Zweierlei Glück. Die systemische Psychotherapie Bert Hellingers. Heidelberg: Carl-Auer.

Zellweger, T. M./Astrachan, J. H. (2008):

On the Emotional Value of Owning a Firm. In: *Family Business Review*, 21(4), S. 347–363

Zellweger, T. M./Eddleston, K. A./Kellermanns, F. W. (2010):

Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity. In: *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), S. 54–63.



Prof. Dr. Heiko Kleve ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Privaten Universität Witten/Herdecke. In der Forschung und Lehre befasst er sich mit der soziologischen Systemtheorie, systemischen Beratungskonzepten und der Weiterentwicklung der Theorie der Unternehmerfamilie.

KEYWORDS

Netzwerke • Organisationen • Systemtheorie • Unternehmerfamilien