AUTORENEXEMPLAR – NUR ZUR PERSÖNLICHEN VERWENDUNG

HEIKO KLEVE | WITTEN / HERDECKE
SHIVA MARIA SCHNEIDER | MÜNCHEN
LINA NAGEL | WITTEN / HERDECKE

Wie Unternehmerfamilien ihre Langlebigkeit erzählen

Typische Narrative im transgenerationalen Unternehmertum

DOI 10.21706/fd-48-1-38

Zusammenfassung: Anlässlich der Corona-Krise wurde am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) Mitgliedern aus deutschen Unternehmerfamilien, die sich durch eine mindestens 100-jährige Geschichte auszeichnen, folgende Frage gestellt: Warum sind ihrer Ansicht nach ihre Unternehmen trotz vieler, womöglich existenzgefährdernder Krisen in der Vergangenheit so alt geworden? Dabei gingen wir von der Vermutung aus, dass die erfolgreiche Bewältigung dieser Krisen die Resilienz der Familien und Unternehmen nachhaltig stärkt. Im Rahmen von Narrativen Interviews haben die befragten Familienmitglieder Geschichten erzählt, die für sie beispielhaft sind hinsichtlich ihrer jeweiligen familiären und unternehmerischen Langlebigkeit. Aus diesen Erzählungen, den so genannten Narrationen, wurden Narrative, also erzählerische Bedeutungsrahmen, extrahiert und systematisiert. In diesem Beitrag werden die gefundenen Narrative der vier ältesten befragten Familien vorgestellt.

Schlüsselwörter: Familienunternehmen, Unternehmerfamilie, Langlebigkeit, Unternehmertum, Krisen, Krisenfestigkeit, Resilienz, Narrative

Eingereicht am: 20.03.2022
Angenommen am: 04.08.2022

Cite as: Kleve, H., Schneider, S.M., & Nagel, L. (2023). Wie Unternehmerfamilien ihre Langlebigkeit erzählen. Typische Narrative im transgenerationalen Unternehmertum. Familiendynamik, 48 (1), 38 – 47.
DOI 10.21706/fd-48-1-38

Einleitung

Die politischen Maßnahmen im Rahmen der Corona-Krise wie Lockdowns, Schulschließungen, Zugangsbeschränkungen zu öffentlichen und privaten Einrichtungen haben auch Unternehmen hart getroffen. Sicherlich war es branchenabhängig, wie stark welches Familienunternehmen davon tangiert war. Jedenfalls führte diese gesellschaftliche Ausnahmesituation zu familiären wie unternehmerischen Unsicherheiten, auf die reagiert werden musste. Vor diesem Hintergrund haben wir uns in einem Forschungsprojekt am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) gefragt, wie Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, die bereits zahlreiche ähnliche Krisen in ihrer Geschichte gemeistert haben, z. B. vergangene Pandemien (Spanische Grippe), Kriege, politische Revolutionen oder Naturkatastrophen, mit der aktuellen Corona-Krise umgehen. Dabei interessierten uns nicht primär vermeintlich objektive oder rein betriebswirtschaftliche Fragen. Vielmehr wollten wir Geschichten über die Langlebigkeit, über die familiäre und unternehmerische Überlebenssicherung hören.

Dass Familienunternehmen 100 Jahre oder sogar noch älter werden, wie die von uns befragten, ist keinesfalls selbstverständlich, eher im Gegenteil. Die Überlebensquote von Familienunternehmen in den ersten Generationen ist gering: Weniger als 10 % der Betriebe bleiben bis in die vierte Generation im Besitz der Familie. Im Schnitt überdauern nur ca. ein Drittel aller Familienunternehmen einen Generationswechsel (vgl. Ward, 1988). Zudem erschweren zunehmend volatile Marktbedingungen die Überlebensfähigkeit von Unternehmen (Binz Astrachan & Scherrer, 2017, S. 10). Gleichwohl gilt Langlebigkeit als Charakteristikum von Familienunternehmertum (vgl. Bauweraerts, 2016, S. 2; Chrisman, Chua & Steier, 2011, S. 1108). Für Unternehmen ab der vierten Generation sieht es hingegen ganz anders aus als für jüngere: Ihre Überlebenschancen sind gut, und häufig sind sie überdurchschnittlich erfolgreich (Simon, Wimmer & Groth, 2005, S. 39). Daher könnten die Ergebnisse

© Klett-Cotta Verlag, J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, Rotebühlstr. 77, 70178 Stuttgart

unserer narrativen Untersuchung, mithin die herausgearbeiteten Selbsterzählungen zur Langlebigkeit typisch für Familienunternehmen sein, die mindestens über vier Generationen überlebt haben. Dies können wir jedoch nur vermuten, weil eine Limitation unserer bisherigen Forschung darin besteht,

> Narrationen *sind konkrete Geschichten*

dass wir keine, unseren Ergebnissen möglicherweise zuwiderlaufenden Interviews mit jüngeren Unternehmerfamilien geführt haben.

Bisher haben wir Mitglieder aus zehn deutschen Unternehmerfamilien befragt, welche Krisen ihre Familienunternehmen in der Vergangenheit erlebt haben und wie die Unternehmen diese Krisen aus ihrer Sicht bewältigen konnten. Die Antworten von Mitgliedern der vier ältesten Unternehmen haben wir für diese Studie ausgewertet. Die Analyse der Interviews machte deutlich, dass mit jedem Generationswechsel in Unternehmerfamilien neben dem Eigentum auch soziale und kulturelle Muster, moralische Werte und eben auch Narrationen und Narrative von der Vergangenheit in die Gegenwart transferiert werden (vgl. Kleve et al., 2022). Dabei greifen die erzählten Geschichten nicht nur Erlebtes auf, sondern beeinflussen ihrerseits das Erleben und Verhalten der Rezipierenden, d. h. der jeweils aktuell in Verantwortung stehenden Generationen. In dieser Weise erzeugen, reproduzieren und stabilisieren sie ein geteiltes Verständnis von Wirklichkeit. Sie dienen gegenwärtigen und zukünftigen Generationen als Kompass, indem sie das Fortbestehen der Identität von Familie und Unternehmen sichern, Entscheidungsprämissen transportieren und Wege vermitteln, wie mit erlebten Widersprüchen, Paradoxien und Ambivalenzen umgegangen werden kann (vgl. v. Schlippe & Groth, 2007, S. 41 ff.).

Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang, dass die von uns verwendeten Begriffe »Narration« und »Narrativ« abgrenzend voneinander definiert werden:

- *Narrationen* werden als konkrete Erzählungen und Geschichten verstanden;
- *Narrative* hingegen gelten als dahinterliegende, abstrakte und nicht direkt beobachtbare Komponenten dieser; sie bilden den sinnhaften Rahmen, die Bedeutungsstruktur bzw. den interpretativen Kontext, in dem sich die Narrationen bewegen (vgl. Kleve et al., 2022).

Im Folgenden wird zunächst das Forschungsdesign knapp skizziert, um dann zwölf Leitnarrative innerhalb von drei Themenclustern zu präsentieren.

Forschungsdesign

Unter der Überschrift »Überlebensgeschichten« wurden die Unternehmerfamilien der Stichprobe im Zeitraum Januar–April 2021 anhand eines zuvor im Team erarbeiteten Leitfadens interviewt. Rekrutiert wurden die Unternehmen aus dem WIFU-Trägerkreis.[1] Für die auf ca. 90 Minuten angesetzten, digital durchgeführten Interviews standen in der Regel zwei Personen, wovon eine ein Familienmitglied sein musste, zur Verfügung. Im Anschluss an die Datenerhebung wurden die aufgezeichneten Interviews transkribiert. Aus dem Pool von insgesamt zehn Interviews wurde ein Datensatz aus den vier ältesten Familienunternehmen der Stichprobe für die in diesem Beitrag präsentierte Auswertung generiert. Qualitativ analysiert wurden die Interviews mithilfe der Methode des »Zirkulären Dekonstruierens« (Jaeggi, Faas & Mruck, 1998).

Die Unternehmen der untersuchten Stichprobe

Die vier ausgewählten Familienunternehmen befinden sich seit Unternehmensgründung in Familieneigentum und sind in unterschiedlichen Bereichen angesiedelt: Gastronomie, metallverarbeitende Industrie, Chemie- und

> Narrative *sind abstrakte erzählerische Bedeutungsrahmen*

Pharmaindustrie sowie Finanzwesen (s. Tab. 1). Während die befragten Familienmitglieder alle Anteilseigner:innen an den Unternehmen sind, unterscheiden sie sich in ihrem operativen Status.

In der 21. Generation befindend, ist das Unternehmen aus dem Bereich der Gastronomie das generationsträchtigste der Untersuchungsstichprobe. Gegründet im 15. Jahrhundert, setzt es jährlich knapp 10 Millionen Euro um und beschäftigt über 70 Mitarbeitende. Für das Interview stand ein führendes Mitglied der Unternehmerfamilie zur Verfügung.

Mit dem ca. 20-fachen Umsatz und der Beschäftigung von 1500 Mitarbeitenden ist das über 500 Jahre alte Unternehmen aus dem metallverarbeitenden Industriesektor das zweitälteste Unternehmen der Stichprobe (17. Generation). Interviewt wurde die aktuell geschäftsführende Person.

Im Gegensatz dazu wurden von dem Chemie- und Pharmaunternehmen eine Person, die ehemals Vorstandsmitglied der Holding-Gesellschaft war, sowie eine akuell im Gesellschaftkreis aktive Person interviewt. Dieses ca. 350 Jahre alte Unternehmen (13. Generation) ist mit einem Jahresumsatz von über zehn Milliarden Euro und mit über 50 000 Mitarbeitenden das größte Unternehmen der Stichprobe.

[1] Die Interviews wurden in wechselnden Konstellationen zu zweit oder zu dritt von Britta Boyd, Tobias Köllner, Heiko Kleve und Tom Rüsen geführt. Ein besonderer Dank gilt dem Vorstand der WIFU-Stiftung, Tom Rüsen, der die Kontakte zu den Unternehmen bzw. Familien hergestellt und damit das Projekt ermöglicht hat.

© Klett-Cotta Verlag, J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, Rotebühlstr. 77, 70178 Stuttgart

AUTORENEXEMPLAR – NUR ZUR PERSÖNLICHEN VERWENDUNG

Branche	Gründung	Familien-generation	Umsatz	Mit-arbeitende
Gastronomie	15. Jh.	21.	> 9 Mio.	~ 70
Metallverarbeitende Industrie	16. Jh.	17.	> 180 Mio.	~ 1500
Chemie- und Pharmaindustrie	17. Jh.	13.	> 10 Mrd.	~ 50 000
Finanzwesen	17. Jh.	11.	> 3.5 Mrd.	~ 800

Tab. 1: Die Unternehmen der Untersuchungsstichprobe im Überblick.

Kategorie	Leitnarrativ
(1) **Haltung und Selbstverständnis**	Werte-Narrativ: »Es geht um Sinn, nicht um Profit.« Autonomie-Narrativ: »Behalte die Zügel in der Hand.« Krisen-Narrativ: »Wir schaffen das.« Geschlossenheits-Narrativ: »Vorsicht ist besser als Nachsicht.«
(2) **Soziale, speziell familiäre Beziehungen**	Zusammenhalt-Narrativ: »Gemeinsam sind wir stark.« »Klassische Familie«-Narrativ: »Wir sind eine traditionelle Familie.« Treuhandschafts-Narrativ: »Das Unternehmen ist ein Geschenk auf Zeit.« Nachfolge-Narrativ: »Qualifikation steht an oberster Stelle.«
(3) **Ausrichtung und Erfolgsstrategie**	»Business first«-Narrativ: »Der Fortbestand hat oberste Priorität.« Flexibilitäts-Narrativ: »Wir gehen auch unkonventionelle Wege!« Ideen- / Innovations-Narrativ: »Aufgeben ist keine Option!« Glücks-Narrativ: »Zum Erfolg gehört immer auch eine gewisse Portion Glück.«

Tab. 2: Übersicht über die in den Interviews gefundenen Narrative-Kategorien und deren Leitnarrative.

Nicht nur dieses Unternehmen, sondern auch das nur wenige Jahre ältere (11. Generation), international tätige Unternehmen aus dem Finanzsektor wird aktuell von familienfremden Manager:innen geführt. Mit über 800 Mitarbeitenden setzt es jährlich über 3,5 Milliarden Euro um. Interviewt wurden eine familieninterne und eine -externe, im Unternehmen mitarbeitende Person. Das befragte Familienmitglied ist im Unternehmen tätig und hält gemeinsam mit zwei weiteren Familienmitgliedern über 60 Prozent der Anteile.

Auf der Basis dieser vier Interviews konnten zwölf typische Narrative herausgearbeitet werden. Diese Narrative stehen unserer Ansicht nach beispielhaft für Familienunternehmer:innen und ihre Familien, die sich so ihr Überleben und ihre Krisenresilienz erklären. Unternehmerfamilien, die mehrere, vermutlich mindestens vier Generationswechsel erfolgreich gemeistert haben, berichten über ihr langes Überleben möglicherweise genau in der Weise, wie das in den vier untersuchten, besonders alten Unternehmerfamilien beobachtet werden konnte. Diese narrativen Präsentationen, so unsere These, stärken das jeweilige familiäre und unternehmerische Bewusstsein, trotz aller historischen Krisen überlebt zu haben, nachhaltig und sind womöglich ein entscheidender Resilienzfaktor für den weiteren Erfolg dieser Familien und Unternehmen.[2]

Leitnarrative langlebiger Familienunternehmen

Im Folgenden werden die von uns in den vier Interviews gefundenen Narrative in drei Kategorien differenziert: (1) Narrative zur Haltung und zum Selbstverständnis der Unternehmerfamilie, (2) Narrative zu sozialen, speziell familiären Beziehungen sowie (3) Narrative zur Ausrichtung und Erfolgsstrategie der Unternehmerfamilie (s. Tab. 2).

Narrative zur Haltung und zum Selbstverständnis der Unternehmerfamilien

Unter diese Kategorie subsummieren wir vier Narrative: das Werte-Narrativ, das Autonomie-Narrativ, das Krisen-Narrativ und das Geschlossenheits-Narrativ. Im Folgenden skizzieren

[2] Sehr bewusst ist uns, dass wir mit der Auswahl von Unternehmerfamilien, die über viele Generationen hinweg und trotz aller Krisen überlebt haben, einem Erfolgs-Bias unterliegen. Die von uns befragten Unternehmerfamilien selektieren ihre jeweilige Geschichte sowie die damit einhergehenden Narrative und Narrationen hinsichtlich ihres langen Lebens, greifen in diesem Kontext bestimmte Ereignisse heraus, überschätzen diese möglicherweise, während sie andere unterschätzen. Daher spiegeln die Ergebnisse unserer Untersuchung letztlich v. a. die mentalen Modelle sowie subjektiven und sozialen Wirklichkeitskonstruktionen der von uns befragten Familienunternehmer:innen wider. Hier liegt die wesentliche Limitation unserer Forschung. Dennoch zeigen unsere Ergebnisse, wie Unternehmerfamilien ihr hohes Alter erzählerisch präsentieren.

© Klett-Cotta Verlag, J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, Rotebühlstr. 77, 70178 Stuttgart

wir diese Narrative knapp und arbeiten Hypothesen heraus, warum es sich offenbar jeweils um eine relevante Erzählung im transgenerationalen Unternehmertum handelt, die immer wieder erzählt wird und damit bestimmte überlebenswichtige Orientierungen innerhalb der Unternehmerfamilie plausibel macht und stärkt.

Werte-Narrativ: »Es geht um Sinn, nicht um Profit!«

Zusammenfassend kann dieses Narrativ mit folgenden Formulierungen pointiert werden:

> *Soziales Engagement, Bescheidenheit, Demut und Gemeinsinn werden bei uns großgeschrieben. Es geht uns in erster Linie um Sinnstiftung statt um Profitorientierung. Wir bleiben unseren Leitbildern treu.* <

Das erste Narrativ betrifft also geteilte Werte der Unternehmerfamilie, die dieser als Orientierungspunkte dienen. In entsprechenden Narrationen wird die Bedeutung von Werten wie soziales Engagement, Bescheidenheit, Demut und Gemeinsinn hervorgehoben. Repräsentativ dafür sind Aussagen wie, dass man sich »nicht so wichtig nehmen darf als Unternehmer«, »die Familie […] nie dem Größenwahn verfallen [ist]« und man immer das »Große und Ganze« bedenken solle.

Die Werte fungieren dabei offenbar als *Quellen der Sinnschöpfung:* Das Gefühl, dass das, was man tut, einer größeren, der familiären und / oder unternehmerischen Sache diene, sei wichtig. Die Vermittlung dieser Sinnhaftigkeit ist für die Unternehmerfamilie, wie auch Thomas Urban (2018, S. 216) in seinen Untersuchungen herausgearbeitet hat, ein entscheidender Resilienz-Faktor. Moralische Werte verstärken das Gefühl, dass die eigene Arbeit und das eigene Engagement wichtig sind, um Selbstwert und soziale Anerkennung zu erfahren (vgl. Kleve, 2020, S. 80). Das Wissen um die Bedeutung, die das Unternehmen für die Familie und die einzelnen Personen hat, weckt somit eine *besondere Motivation,* Herausforderungen zu bestehen.

Weiterhin könnte die *Entscheidungsfindung* durch ein so geteiltes Sinnsystem erleichtert werden, was eine schnelle Anpassung an sich verändernde Umstände ermöglicht und sich somit positiv auf die Absorptionsfähigkeit als zentralen Faktor organisationaler Resilienz auswirkt (vgl. Bauweraerts, 2016). Übergeordnete Ziele stärken zudem den Verbund bzw. den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie und die Identifikation mit dem Unternehmen; sie erleichtern schließlich den Umgang mit Konflikten (vgl. Binz Astrachan & Scherrer, 2017, S. 8).

Autonomie-Narrativ: »Behalte die Zügel in der Hand!«

Dieses Narrativ lässt sich mit folgenden Sätzen fokussieren:

> *Wir erhalten uns ausreichend Handlungsspielräume und Entscheidungsmacht, damit Konflikte zwischen Gesellschafter:innen nicht das Unternehmen gefährden. Wir behalten die Zügel in der Hand, denn nicht zur Familie gehörende Anteilseigner:innen würden unsere Unabhängigkeit gefährden.* <

Geschichten von Konflikterfahrungen innerhalb der Gesellschafterkreise aktualisieren offenbar immer wieder die Notwendigkeit, sich bestimmte Handlungsspielräume über die Zeit hinweg zu sichern. Im Hinblick auf Nachfolgeprozesse stellt dies eine besondere Herausforderung dar, da häufig der Wunsch besteht, gleich große Anteile an alle Nachkommen zu vererben. Dadurch steigt jedoch mit jeder neuen Generation die Anzahl von Akteur:innen mit Mitspracherechten. Wenn dann bei größeren Meinungsverschiedenheiten das »nötige Kleingeld, […] um die Familie rauskaufen [zu] können«, fehlt, kann dies den Fortbestand des Unternehmens gefährden.

Der »Rauskauf« von Gesellschafter:innen wird im Narrativ zum Schlüsselmoment, so in einem Unternehmen sogar in schriftlichen Aufzeichnungen vermerkt: »[…] mit welcher Erleichterung man dann diese Anteile wieder erwerben konnte und diesen Mitgesellschafter quasi nicht mehr hatte, und von da an dann eben auch sich entschied, unabhängig zu versuchen, wenn überhaupt, dann nur unter einer Sperrminorität eine ganz, ganz kleine Beteiligung zuzulassen, aber auf keinen Fall mehr.« Leidenserfahrungen mangelnder Entscheidungsmacht schaffen das Bewusstsein dafür, dass es »extrem relevant ist, dass wir eben wirklich unabhängig bleiben, keine externen Anteilseigner mit reinbekommen, ja, die innere Kraft haben quasi, diese Unabhängigkeit zu wahren […]«.

Die Wahrung der autonomen Entscheidungsfähigkeit der Unternehmerfamilie und unternehmerischer Unabhängigkeit verringert das Risiko von Interessenskonflikten mit nicht-familiären Anteilseigner:innen. So lässt sich das Narrativ als fest verankerte Prämisse auf den Leitsatz bringen: »Seht als Familie immer zu, dass ihr über 50 Prozent der Anteile habt!«

Krisen-Narrativ: »Wir schaffen das!«

In Leitsätzen zusammengefasst werden kann dieses Narrativ folgendermaßen:

> *Krisen sind für uns Herausforderungen, an denen wir wachsen. Es geht nicht darum, wie schwierig es war und was schiefgelaufen ist, sondern darum, dass wir es geschafft haben. Aus vergangenen Krisen sind wir gestärkt hervorgegangen. Wir schaffen das, und das wissen auch unsere Mitarbeitenden, Kooperationspartner:innen und unsere Kundschaft.* <

Bei der Frage nach der Langlebigkeit von Familienunternehmen ist insbesondere ihr Umgang mit Krisen, Problemen und Herausforderungen sowie deren narrative Vermittlung und Verankerung von besonderem Interesse. »[…] wer 350 Jahre […] alle Widrigkeiten gemanagt hat, der muss jetzt nicht Sorge haben, […] dass irgendwelche zufällig erscheinenden politischen oder sonstige Ereignisse große Probleme aufwerfen.« Das Bestehen vergan-

© Klett-Cotta Verlag, J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, Rotebühlstr. 77, 70178 Stuttgart

AUTORENEXEMPLAR – NUR ZUR PERSÖNLICHEN VERWENDUNG

gener Krisen wird intern und im Unternehmensumfeld als stabilisierender Faktor gesehen, der das Vertrauen in den zukünftigen Umgang mit schwierigen Situationen und Schicksalsschlägen stärkt. Krisen werden als Chancen zur Entwicklung und als Herausforderungen verstanden, denen man, wie die Vergangenheit bezeugt, auch zukünftig sorglos entgegentreten kann.

Interessanterweise besteht neben dieser selbstbestärkenden Funktion ein weiterer gemeinsamer Nenner der interviewten Unternehmerfamilien darin, dass der Fokus durchweg auf die positiven Aspekte vergangener Krisen gelegt wird und die Tragik der Krise nicht zur Sprache kommt. Das tonangebende Narrativ von »Krisen als Chance« kann mit der Annahme zusammengebracht werden, dass die Bereitschaft und Fähigkeit eines Unternehmens, aus Krisen zu lernen (Lernfähigkeit), proaktive Verhaltensweisen und damit die Widerstandskraft fördern (vgl. Christianson, Farkas, Sutcliffe & Weick, 2009, S. 847; Linnenluecke, 2017, S. 24). Negative Aspekte scheinen tabu, wie auch beim nächsten Narrativ der Geschlossenheit.

In einem der interviewten Unternehmen wird z. B. eine überstandene Krise im Zweiten Weltkrieg trotz überlieferter Briefe und Dokumente, mit deren Hilfe sie nachvollzogen werden konnte, nicht in der Familie erzählt: »[…] solche Geschichten, die wurden dann eher so in Nebensätzen […] mal erwähnt. Man hat die eigentlich nicht so zu Geschichten des Unternehmens […] gemacht.«

Eine Geschäftsführerin berichtet, dass ihr Vorgänger Dinge, die schief liefen, nie thematisiert habe und mit ihr immer nur selektiv über das Unternehmen gesprochen habe: »[D]as sind die Leidenserfahrungen der Vergangenheit, die ich da nicht im Detail erzählt bekommen habe, [die] Geschichten, die sich aber dann in seinem Verhalten deutlich widergespiegelt haben.« Hier wird augenscheinlich, dass die Tragik der Krisen nicht überliefert wird, aber schwierige Zeiten trotzdem als Momente des Lernens verstanden werden, die zukünftiges Verhalten formen.

Geschlossenheits-Narrativ: »Vorsicht ist besser als Nachsicht!«

Dieses Narrativ wird mit folgenden Formulierungen auf den Punkt gebracht:

> *Wir entscheiden bewusst, was wir von uns preisgeben. Wir lassen keine Informationen nach außen dringen, die uns schaden könnten. Vorsicht ist besser als Nachsicht. Im Zweifelsfall halten wir uns bedeckt.*

Als letztes Narrativ in Bezug auf die Haltung und das Selbstverständnis von Unternehmerfamilien wird das scheinbar makellose Öffentlichkeitsauftreten als größter gemeinsamer Nenner der Untersuchungsstichprobe beleuchtet. Jüngst wurde von Tom A. Rüsen (2021) auf tabuisierte Themen in Familienunternehmen hingewiesen, also auf das Sich-Befassen mit Geschichten, die zwar existieren, aber bewusst verschwiegen werden und so zunehmend in den Hintergrund des geschichtenbasierten Gedächtnisses rücken. Narrationen dagegen, die ständig wiederholt und aktualisiert werden, werden dominant und nehmen maßgeblichen Einfluss auf zukünftige Entscheidungen (vgl. v. Schlippe, 2007, S. 34).

Nicht erzählte Geschichten sind deshalb für ein umfängliches Bild einer Organisation ebenso von Interesse wie ständig wiederholte. Dass die untersuchten Unternehmen von tabuisierten Themen wie eben destruktiven Konflikten in ihrer langen Vergangenheit verschont geblieben sind, scheint eher unwahrscheinlich. Obschon das ursprünglich tabuisierte Thema »Familienkonflikte« längst als systemimmanent gilt und seit einigen Jahren zusehends in den Blickpunkt der Forschung gerät (vgl. Rüsen, 2021, S. 190), ist es bemerkenswert, wie trotz expliziter Nachfrage nur marginale Auskünfte zu solchen Konflikten gegeben wurden.

Häufig wurden Konflikte gänzlich negiert oder lediglich eine abstrakte, allgemein gehaltene Geschichte preisgegeben, hinter deren positivem Ausgang der Konflikt als solcher gänzlich verblasst. Für die Untersuchungsstichprobe kann ein Trend des zunehmenden Eingeständnisses von Fehlbarkeit (vgl. ebd.) demnach nicht bestätigt werden. Im Gegenteil entsteht das Bild eines eingespielten, sich selbst reproduzierenden Auftretens in der Öffentlichkeit, das die Unternehmen in ihrer lebendigen Gestalt nicht vollumfänglich greifbar werden lassen. Es scheint sich bei dieser Art der Selbstdarstellung um ein bewährtes Mittel und möglicherweise auch um ein unvermeidbares Begleitphänomen in der Entwicklungsgeschichte langlebiger Unternehmerfamilien zu handeln.

Narrative zu sozialen, speziell familiären Beziehungen

Unter diese Kategorie fassen wir die folgenden vier Narrative zusammen: das Zusammenhalts-Narrativ, das »Klassische Familie«-Narrativ, das Treuhandschafts-Narrativ und das Nachfolge-Narrativ, die wir knapp skizzieren und in ihrer Bedeutung für transgenerationales Unternehmertum erläutern.

Zusammenhalt-Narrativ: »Gemeinsam sind wir stark!

Dieses Narrativ kann mit den folgenden Formulierungen veranschaulicht werden:

> *Wir halten zusammen, denn gemeinsam schaffen wir es. Unser Potenzial vermehrt sich durch den familiären Zusammenhalt. Wir pflegen einen guten Austausch und setzen auf Tradition. Auch mit unseren Mitarbeitenden pflegen wir ein familiäres Miteinander.*

Mit dem zunehmenden Wachstum von Familienunternehmen geht auch das Wachstum der Unternehmerfamilien einher. Aufgrund egalitärer Vererbung steigt mit jeder transgenerationalen Weitergabe die Anzahl der

© Klett-Cotta Verlag, J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, Rotebühlstr. 77, 70178 Stuttgart

Familienmitglieder. Der Zusammenhalt dieser häufig regional verstreuten Familienmitglieder kann nicht als gegeben angesehen werden. Vielmehr muss er aktiv hergestellt werden (Köllner et al., 2022, S. 13) – z. B. indem er explizit gemanagt und formal organisiert wird (Kleve & Köllner, 2019; Koeberle-Schmid et al., 2018; Kormann, 2011; v. Schlippe et al., 2017).

Eine Möglichkeit, Zusammenhalt implizit zu stärken, besteht in Geschichten, in denen es selbst um Zusammenhalt geht. So wird z. B. erzählt, wie anhand des »großen Zusammenhalt[s] der Familie« schwere Jahre überstanden werden konnten, in denen man sich für das Unternehmen einsetzte und für familienfremde Mitarbeitende stark machte. Diese seien immer wieder »ins Boot [ge]holt worden«: Durch den Zusammenhalt der Familie und die Einbindung der Mitarbeitenden konnten die Herausforderungen gemeinsam überstanden werden. Ferner wird anhand von Narrationen erzählerisch postuliert, dass der Zusammenhalt gepflegt werden müsse und nur durch geeignete Strukturen und konstruktive Kommunikation als Ressource verfügbar werde.

»Klassische Familie«-Narrativ: »Wir sind eine traditionelle Familie!«

Die folgenden beiden Sätze bringen dieses Narrativ auf den Punkt:

> *Gesellschaftliche Normen haben hohe Priorität. Das traditionelle Familienverständnis hat sich für uns bewährt und ist einer unserer Erfolgsgaranten.* <

In den untersuchten Unternehmerfamilien konnte jeweils ein tradiertes Familienbild in den Narrativen ausgemacht werden, bei dem eine klassische Rollenaufteilung nach Geschlechtern, z. B. mit der Frau als Unterstützerin im Hintergrund, vorliegt. Dies zeigt sich in Floskeln wie »Hinter jedem erfolgreichen Unternehmer […] steht auch immer eine starke Frau« oder in Aussagen eines operativ tätigen Vaters wie: »[…] es gibt […] drei wichtige Dinge. Den richtigen Beruf, die richtige Frau und dann die Kinder«. Derselbe Vater hebt auch hervor, wie sehr er sich freue, sich mit den eigenen Kindern auseinanderzusetzen.

Als Teil der Mutterrolle werden streitschlichtende Fähigkeiten erwähnt sowie ihr Wissen darum, »welche Strippen zu ziehen sind«, damit Konflikte, beispielsweise um Nachfolgefragen, geregelt werden können. Obschon die Frauen der Unternehmerfamilien in der Vergangenheit »ich glaube […] selbstbewusste und ja, […] vielleicht sogar der Zeit vorausgehend moderne Frauen […] gewesen sind«, blieb es aufgrund der gesellschaftlichen Rolle der Frau bei »große[n] Unterstützungsleistung[en] im Hintergrund«.

Im Gegensatz zum aktuellen Trend des sich zunehmend auflösenden klassischen Familienbildes von Vater, Mutter, Kind (vgl. Jurczyk & Klinkhardt, 2014, S. 12 ff.) bildet das klassische Familienbild in den untersuchten Unternehmen als Narrativ offensichtlich nach wie vor einen Orientierungsrahmen für nachfolgende Generationen. Zudem werden vermeintlich typisch männliche und weibliche Eigenschaften weitergetragen, die mit entsprechenden Rollen assoziiert werden. Es könnte sein, dass durch die Orientierung an diesem klassischen Ordnungsrahmen versucht wird, Stabilität zu wahren, die in Unternehmerfamilien von besonderer Bedeutung ist, weil sie sich unmittelbar auf die Stabilität des Unternehmens auswirkt (vgl. Simon, 2012, S. 110).

Treuhandschafts-Narrativ: »Das Unternehmen ist ein Geschenk auf Zeit!«

Die pointieren Sätze für dieses Narrativ lauten:

> *Das Unternehmen ist ein Geschenk an uns, das wir schätzen, pflegen und an die nächste Generation weitergeben werden. Transgenerationalität ist das oberste Ziel. Das Vermögen bleibt in der Familie.* <

In den von uns untersuchten Unternehmen lassen sich Narrative finden, die eine verantwortungsvolle Haltung mit dem unternehmensspezifischen Eigentum zeigen und dieser Haltung großes Gewicht geben. Treuhänderische Unternehmensführung und Gesellschaftermentalität zeigen sich anhand von Aspekten wie *Bescheidenheit*, der *Identifikation* mit Unternehmen und Familie, der Sicherstellung von Kontinuität durch *Risikoaversion* sowie der *Verantwortungsübernahme* für nachkommende Generationen. Die *Bescheidenheit* spiegelt sich in übermittelten Leitsätzen wie: »Wer schnell reich werden will, ist bei uns falsch. […] Wir wollen keine großen Gewinne erzielen mit dem Unternehmen, sondern wir wollen kontinuierlich wachsen.« Es geht darum, das Fortbestehen des Unternehmens zu gewährleisten, es mit Blick auf das, was die vorherigen Generationen geschaffen haben, mit »Bedacht« und »Bescheidenheit« zu führen, um »ein gesundes Wachstum von innen heraus« zu ermöglichen.

In einem der untersuchten Unternehmerfamilien wird diese Haltung mit dem folgenden Satz auf den Punkt gebracht: »Das Unternehmen ist ein Geschenk auf Zeit.« In dieser Aussage spiegelt sich auch die Notwendigkeit, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Das Wissen um die »Tradition […] und die Bedeutung, die das Unternehmen als solches für diese Familie oder für Personen ausmacht«, seien wichtige Elemente, die die Motivation stärken, zu dessen Fortbestehen beizutragen. Es legt eine »vorsichtige Risikopolitik« (*Risikoaversion*) des Unternehmens nahe, die dem im Unternehmen kursierenden Leitsatz treu bleibt: »Wir denken in Generationen, wir denken nicht für uns individuell.« Diese *Verantwortungsübernahme* für nachfolgende Generationen spiegelt sich auch darin, dass das Unternehmen nicht als »Last, oder als […] etwas Unpersönliches [gesehen wird], sondern dass das etwas ist, mit dem man sich gern identifiziert«.

In allen vier untersuchten Unternehmerfamilien scheint Einigkeit darüber

© Klett-Cotta Verlag, J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, Rotebühlstr. 77, 70178 Stuttgart

zu bestehen, dass das Fortbestehen des Unternehmens oberste Priorität hat. Mit der erfolgreichen Weitergabe des Unternehmens an die nächste Generation kann der Dankbarkeit für »das Geschenk auf Zeit« Ausdruck verliehen werden.

Nachfolge-Narrativ: »Qualifikation steht an oberster Stelle!«

Dieses Narrativ lässt sich mit folgenden Sätzen pointiert zusammenfassen:

> *Bei uns haben alle Familienmitglieder die gleiche Chance und Entscheidungsfreiheit, ins Unternehmen einzutreten. Entscheidungskriterium für die operative Nachfolge ist nicht nur die Familienzugehörigkeit, sondern v. a. die Qualifikation. Dafür müssen Erfahrungen außerhalb des eigenen Familienunternehmens gesammelt werden.* <

In Bezug auf operative Nachfolgeprozesse ranken sich die Narrationen um drei Bereiche: (1.) das Sammeln von Erfahrungen außerhalb des Familienunternehmens, (2.) die Relevanz der Qualifikation und (3.) die Entscheidungsfreiheit der Nachfolgenden. So wird es zum Beispiel als »ungeschriebenes Gesetz« bezeichnet, dass man »erst einmal […] hinausgeht in die Welt, um andere Häuser kennenzulernen, […] und dann erst zurückgeht«, um in das operative Geschäft einzusteigen. Zudem wird darauf geachtet, »dass die Personen, die [die] Geschäfte führen, nicht bestimmt werden von irgendwelchen familiären Gedanken, sondern nur von ihrer fachlichen Qualifikation.«

Ein Prinzip, das Fritz B. Simon et al. bereits 2005 (S. 135) ausmachten: »Familienmitglieder haben dieselben Qualifikationen für einen Posten aufzuweisen wie Nicht-Familienmitglieder«. Damit einher geht, dass (manchmal zeitlich begrenzt) verantwortliche Positionen mit familienfremden Geschäftsführern besetzt werden. Somit kann jeder »im Grunde einen Posten im Unternehmen bekommen, aber erst über den Umweg, dass er irgendwo anders seine Sporen verdient hat und zeigen konnte, dass er mindestens so qualifiziert ist wie externe Bewerber, sonst wird es […] kein Familienmitglied in der Firma geben. Also, das ist eine Lehre, die wir sicher ganz eisern durchhalten.« In Bezug auf die Entscheidungsfreiheit gibt es einige Floskeln, die dies betonen: »Gell, […] du weißt, wenn dir das nicht, also, wenn du lieber etwas anderes jetzt machen willst, mach das, ich unterstütze dich dabei.«

Rund um das Thema der operativen Nachfolge hat man sich in den untersuchten Unternehmen narrativ auf folgende Aspekte verständigt: Zum einen gilt das Credo »Qualifikation vor Verwandtschaft«, und zum anderen wird der Aspekt der »Freiwilligkeit« betont. Damit wird die Nachfolge in ein anderes Licht gerückt. Denn statt als Bürde oder Pflicht empfunden zu werden, wird sie zu etwas, zu dem man sich frei entscheiden darf und das anhand von konkret festgelegter Qualifikation errungen werden muss.

Narrative zur Ausrichtung und Erfolgsstrategie der Unternehmerfamilie

Unter dieser Kategorie fassen wir die vier folgenden Narrative zusammen: das »Business first«-Narrativ, das Flexibilitäts-Narrativ, das Ideen- / Innovations-Narrativ und das Glücks-Narrativ, die wir im Folgenden darstellen und erläutern.

»Business first«-Narrativ: »Der Fortbestand hat oberste Priorität!«

Pointieren lässt sich dieses Narrativ mit den folgenden Sätzen:

> *Das Fortbestehen des Unternehmens hat für uns größte Priorität, für die wir bereit sind, auch persönlich große Opfer in Kauf zu nehmen. Das Familienleben sowie persönliche Belange und Bedürfnisse werden notfalls dem Unternehmenserhalt untergeordnet.* <

Das Familienunternehmen und die Unternehmerfamilie prägende Spannungsfeld zwischen Familie und Unternehmen wirft im Familienunternehmensalltag immer wieder die Frage auf, ob Entscheidungen zugunsten der Familie oder des Unternehmens getroffen werden sollten. Studien zur Langlebigkeit von Familienunternehmen zeigen, dass sich die *Business first*-Strategie innerhalb der Unternehmerfamilie im Hinblick auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens bewährt hat (Simon, Wimmer & Groth, 2005). Dies wird in unserer empirischen Arbeit bestätigt: In allen untersuchten Unternehmerfamilien ließ sich der Leitsatz finden, dass das Fortbestehen des Unternehmens höchste Priorität hat.

So konnte beispielsweise ein Unternehmen trotz der Inflation zu Beginn des 20. Jahrhunderts anhand starker persönlicher Einschränkungen gerettet werden: »Man hat extrem sparsam gelebt, man hat versucht, Ausgaben zu vermeiden, man hat wirklich versucht, andere Einkommensarten noch zu generieren […] und sich eher privat tatsächlich eingeschränkt [, um …] das Unternehmen weiter bestehen zu lassen.«

Geschichten über die Aufopferung und die außergewöhnliche Wertschätzung der Kundschaft werden als entscheidende Erfolgsfaktoren für das Fortbestehen des Unternehmens erzählt. Durch eine klare Priorisierung des Unternehmens können die zueinander im Widerspruch stehenden Handlungsaufforderungen der Systeme Familie (*»Handle bindungsorientiert und emotional!«*) und Unternehmen (*»Handle leistungsorientiert und rational!«*) überwunden und Handlungsfähigkeit hergestellt werden (Simon, 2012, S. 41 f.). Mit dem Fokus auf Wertschätzung im Unternehmenskontext kann gleichzeitig die Vernachlässigung der familiären Seite einhergehen: »[…] also, ich hätte mir als Kind manchmal gewünscht, ich hätte die gleiche Wertschätzung wie jetzt irgendein Kunde [bekommen].«

Diese Aussage zeigt aber auch, dass die Familienseite in ihrer Relevanz für

© Klett-Cotta Verlag, J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, Rotebühlstr. 77, 70178 Stuttgart

den Fortbestand des Unternehmens nicht außer Acht und vernachlässigt werden darf, sodass es hier offenbar um ein passendes Balancemanagement geht, das je nach Situation mal die Unternehmens-, mal die Familienseite betont.

Flexibilitäts-Narrativ: »Wir gehen auch unkonventionelle Wege!«

Dieses Narrativ lässt sich mit diesen Sätzen veranschaulichen:

> *Wir sind der Zeit einen Schritt voraus. Bei uns wird Unmögliches möglich gemacht. Wir sind flexibel genug, um auch unkonventionelle Wege zu gehen.* <

In den untersuchten Geschichten tauchen häufig die Aspekte Modernität und Flexibilität auf. Dies zeigt sich insbesondere in Erzählungen von Frauen, die, ihrer Zeit voraus, das Unternehmen erfolgreich durch Krisenzeiten führten. So heißt es in Bezug auf die gesellschaftliche Stellung der Frau zu Beginn des 18. Jahrhunderts bis zur Zeit des Zweiten Weltkriegs: »[…] das war aber bei uns anders. [Wir] sind so einen eher unkonventionellen Weg gegangen […]«.

Gleichzeitig bestärken negative Beispiele fehlender Flexibilität und Anpassungsfähigkeit deren Notwendigkeit. Geschichten darüber fungieren quasi als Merkzettel, die die Akteur:innen immer wieder daran erinnern, dass Flexibilität im Umgang mit sich wandelnden Gegebenheiten für zukunftsträchtiges Unternehmertum unerlässlich ist: »lass uns […] aus den Bereichen rausgehen, […] lass uns dahin gehen, wo wir wettbewerbsfähig sind […]. Das hat aber, glaube ich, nicht funktioniert. Also, mein Großvater hat sich scheinbar davon nicht trennen können […]. Das führte dann eben letzten Endes dazu, dass das Unternehmen zum Großteil oder eigentlich zu 99 Prozent verkauft werden musste, weil es einfach keine Alternative gab.«

Flexibilität und Wachsamkeit sind für die Anpassungsfähigkeit der Organisation an sich wandelnde Gegebenheiten und somit für zukunftsträchtiges Unternehmertum unerlässlich (vgl. Bauweraerts, 2016). Aus heutiger Sicht können diese Geschichten zusätzlich als Zeichen für Modernität und Vorausschau verstanden werden.

Ideen- / Innovations-Narrativ: »Aufgeben ist keine Option!«

Hier lauten die Formulierungen, die dieses Narrativ pointiert zusammenfassen:

> *Wir vertrauen in unsere eigenen Fähigkeiten. Durch Cleverness oder innovative Ideen haben wir bis jetzt jede Krise gemeistert! Aufgeben? Niemals!* <

Besondere Beliebtheit genießen Geschichten über Personen, die in der Vergangenheit durch eine Tat, die von besonderer Cleverness, zündenden Ideen oder Innovationskraft zeugt, hervorstechen. Sie stärken den Glauben an die eigene Kraft, mit herausfordernden Situationen umzugehen, frühzeitig innovative Ideen zu entwickeln und bei besonderen Gegebenheiten auch anhand unkonventioneller Ideen und Wege unternehmerischen Erfolg zu sichern. Die generationsträchtigen Geschichten persönlicher Cleverness deuten darauf hin, dass diese für die Unternehmenshistorie von Bedeutung sind.

Es kann angenommen werden, dass durch diese Geschichten zum einen die Bedeutsamkeit der Einzelnen für den Unternehmenserfolg veranschaulicht wird und zum anderen der hohe Stellenwert von Cleverness und Innovationskraft ständig erinnert werden soll. In diesem Zusammenhang wird auch die persönliche Konstitution, hier bezeichnet als Unternehmergeist, als Erfolgsfaktor genannt, mit dem Eigenschaften einhergehen, die in Anlehnung an Bauweraerts (2016) Erneuerungsfähigkeit als Resilienz-Faktor auf Organisationsebene begünstigen. Sowohl der Glaube an die eigene Kraft als auch der aus dem Wissen um die Erfolgsgeschichte des Unternehmens resultierende optimistische Blick in die Zukunft werden in diesem Zuge narrativ aufgegriffen.

Glücks-Narrativ: »Zum Erfolg gehört immer auch eine gewisse Portion Glück!«

Dieses Narrativ kann so zusammengefasst werden:

> *Wir sind nicht allein unseres Glückes Schmied. Wir geben unser Bestes und haben Vertrauen in den Lauf der Dinge. Bescheidenheit und Demut sind wichtige Zutaten im Erfolgsrezept.* <

Zuletzt sind sich alle vier der interviewten langlebigen Unternehmerfamilien einig: Es sei unmöglich, alle Entscheidungen der Vergangenheit rational zu begründen. Denn es gab zahlreiche »Bauchentscheidungen«, und da sei auch »viel Glück dabei« gewesen. Auch das Überleben großer Einschnitte wie Kriege und Revolutionen habe Glück erfordert. In einem Unternehmen hat sich der Begriff »biologisches Glück« etabliert, womit gemeint ist, »dass man Leute hat, die [das Unternehmen] weiterführen können«, die sich für dieses interessieren und entsprechende Kenntnisse erwerben. Man habe quasi immer die »Passenden gefunden« und im Zweifel zur richtigen Zeit übergangsweise familienfremde Geschäftsführer eingesetzt.

Aufgrund der langen Historien der untersuchten Familienunternehmen und Unternehmerfamilien bleibt es mit Blick auf die Vergangenheit an vielen Stellen unklar, ob man Glück gehabt hat oder einfach nur kein Pech. Die Antwort auf die Frage nach der Langlebigkeit, so ein Unternehmerfamilienmitglied, müsse immer ein bisschen offen bleiben.

In diesen Narrationen überliefert sich das Wissen darum, dass der erfolgreiche Verlauf der Unternehmensgeschichte bis in die heutige Zeit nicht allein den Geschicken der Einzelnen oder der Familien zuzuschreiben ist. Bei all dem, was gut gelungen ist, den vielen richtigen Entscheidungen im richtigen Moment, der Hingabe an die Familienwerte, den persönlichen Entbehrungen und der weitsichtigen strategischen Planung, hat immer auch eine Kom-

© Klett-Cotta Verlag, J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, Rotebühlstr. 77, 70178 Stuttgart

AUTORENEXEMPLAR – NUR ZUR PERSÖNLICHEN VERWENDUNG

ponente außerhalb des eigenen Wirkungsvermögens mitgespielt. Die narrative Verankerung des Glücksfaktors fungiert vermutlich wie ein Merkzettel, der die Beteiligten daran erinnert, dass Erfolg nie nur das Ergebnis harter Arbeit, sondern auch ein Geschenk ist.

Fazit

Die in diesem Beitrag herausgearbeiteten Narrative vier sehr alter deutscher Unternehmerfamilien geben nicht so sehr Aufschluss über die »Erfolgsgeheimnisse« ihrer Langlebigkeit, sondern darüber, wie die von uns befragten Familienmitglieder sich und Anderen das transgenerational erfolgreiche Unternehmertum, mithin ihr hohes Unternehmensalter erzählerisch plausibilisieren. Deutlich wird in den Narrationen, dass die herausgearbeiteten Leitnarrative die Identität der Unternehmerfamilie, die Verbundenheit mit dem Unternehmen, seinen Mitarbeitenden und Kunden stärken sowie jeweils eine geteilte Wirklichkeit erzeugen, die den konstruktiven Umgang mit Herausforderungen und Krisen unterstützt. Damit stellt sich schließlich die Frage, inwiefern die Narrative zum Erfolg geführt haben oder ob sie lediglich typisch sind für erfolgreiche Unternehmerfamilien, die in dieser Weise ihren selektiven Blick auf ihre Geschichte realisieren und damit ihren *Erfolgs-Bias* erzählerisch verdeutlichen.

WERKZEUGKASTEN

Fragen, die das Erinnern und Erzählen von Überlebensgeschichten in Unternehmerfamilien anregen

Fragen zum Umgang mit Krisen in den erzählten Geschichten

- Welche Krisen sind Ihnen hinsichtlich Ihrer Unternehmens- / Familiengeschichte bekannt? Listen Sie diese Krisen auf!
- Welche erzählten Geschichten (Narrationen) kennen Sie zu diesen Krisen? Was wird mit diesen Geschichten berichtet, u. a. zu folgenden Aspekten:
- Welche dieser Krisen waren für Unternehmen und Familie besonders herausfordernd und was war bei der Bewältigung dieser Krisen hilfreich bzw. hinderlich?
- Durch welche Stärken, Ressourcen, Kraftquellen oder Kompetenzen haben Unternehmen und Familie die Krisen positiv gemeistert?
- Welche Aussagen, Leitsätze oder Sprichwörter prägten diese Zeit oder die Erzählungen darüber?

Fragen zur Rolle von Personen in den erzählten Geschichten

- Welche Personen haben darin eine besondere Rolle gespielt, und was waren deren Leistungen für die Krisenbewältigung?
- Welche Fähigkeiten und Charaktereigenschaften dieser Personen waren dabei relevant?

Fragen zur Weitergabe der Geschichten

- Zu welchen Gelegenheiten, in welcher Form und von wem wurden Ihnen die Erzählungen über die Krisen vermittelt? Werden Sie die Erzählungen an die nächste Generation weitergeben? Wenn ja, wie, an wen und wann?
- Welche Geschichten sind zwar im gegenwärtigen Familienkreis bekannt, werden aber in anderen Kontexten (dem Unternehmen oder der Öffentlichkeit) nicht weitererzählt und vielleicht gar bezüglich nachfolgender Generationen tabuisiert?

Fragen zur Reflexion der Überlebensgeschichten

- Wie wirken sich die Geschichten über die erfolgreichen Krisenbewältigungen auf Ihre Familie und Ihr Unternehmen aus?
- Welche der in diesem Beitrag präsentierten Narrative passen zu den Geschichten (Narrationen) Ihrer Familie bzw. Ihres Unternehmens?

➔ *Abstract*

How Business Families Explain Their Longevity – Typical Narratives in Transgenerational Businesses

On the occasion of the COVID crisis, the Witten Institute for Family Businesses (WIFU) approached business families looking back on a 100-year history (or more) and asked them the following question: Despite many sometimes potentially fatal crises in the past, why do you think your businesses have existed for so long? We proceeded on the assumption that success in weathering these storms has lastingly strengthened the resilience of these families and their businesses. In the course of narrative interviews, the members of the families we questioned told us stories that they held to be significant for the longevity of the respective families and businesses. From these stories (referred to here as narrations) we extracted and systematised narrative frameworks designated as »narratives«. This article discusses the narratives of the four oldest families questioned.

Keywords: family business, business family, longevity, entrepreneurship, crises, crisis-proof, resilience, narratives

➔ *Bibliografie*

Bauweraerts, J. (2016). How do family firms manage risky situations? An organizational resilience perspective. *International Business Research*, 9, 846 – 860. DOI 10.5539/ibr.v9n5p1.

Binz Astrachan, C., & Scherrer, S. (2017). *Langlebige Unternehmerfamilien. Zukunftsfä-*

© Klett-Cotta Verlag, J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, Rotebühlstr. 77, 70178 Stuttgart

hige Familienunternehmen. Hochschule Luzern Arbeitsbericht, 001.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2011). Resilience of family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 35, 1107 – 1119. DOI 10.1111/j.1540-6520.2011.00493.x.

Christianson, M. K., Farkas, M. T., Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E. (2009). Learning through rare events: Significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science,* 20, 846 – 860. DOI 10.1287/orsc.1080.0389.

Jaeggi, E., Faas, A., & Mruck, K. (1998). Denkverbote gibt es nicht! *Psychologie und Gesellschaftskritik,* 67/68, 141 – 162. Verfügbar unter https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/4977 (zuletzt abgerufen am 22. 08. 2022).

Jurczyk, K., & Klinkhardt, J. (2014). *Vater, Mutter, Kind? Acht Trends in Familien, die Politik heute kennen sollte.* Gütersloh: Bertelsmann Stiftung (2. Aufl.).

Kleve, H. (2020). *Die Unternehmerfamilie. Wie Wachstum, Sozialisation und Beratung gelingen.* Heidelberg: Carl-Auer.

Kleve, H., Boyd, B., Köllner, T., & Rüsen, T. (2022). Überlebensgeschichten im transgenerationalen Unternehmertum. Zur Bedeutung von Narrativen und Narrationen in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. In P. Jacob, M. Borcsa, J. Olthof & A. v. Schlippe (eds.), *Narrative Praxis. Ein Handbuch für Beratung, Therapie und Coaching* (S. 347 – 357) Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. DOI 10.13109/9783666407932.347.

Kleve, H., & Köllner, T. (2019). *Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven.* Wiesbaden: Springer. DOI 10.1007/978-3-658-22388-5.

Koeberle-Schmid, A., Fahrion, H.-J., & Witt, P. (2018). Family Business Governance als Erfolgsfaktor von Familienunternehmen. In A. Koeberle-Schmid, H.-J. Fahrion & P. Witt (Hrsg.), *Family Business Governance. Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen* (S. 23 – 42) Berlin: Erich Schmidt (3. Aufl.).

Köllner, T., Haver-Rassfeld, H., & Kleve, H. (2022). Das Doing-Family-Konzept. *Familienunternehmen und Strategie (FuS),* 1, 11 – 17.

Kormann, H. (2011). *Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation.* Heidelberg: Springer. DOI 10.1007/978-3-642-16351-7.

Lamnek, S., & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung: mit Online-Material.* Weinheim: Beltz (6. Aufl.).

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda: Resilience in business and management research. *International Journal of Management Reviews,* 19, 4 – 30. DOI 10.1111/ijmr.12076.

Rüsen, T. A. (2021). Die letzten (noch unerforschten) Tabus der Unternehmerfamilie – Zur Wirksamkeit des AVS-Ansatzes in Theorie und Praxis. In T. A. Rüsen (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens. Festschrift für Arist von Schlippe* (S. 186 – 203) Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. DOI 10.13109/9783666454196.186.

v. Schlippe, A. (2007). Das Balancieren von Paradoxien in Familienunternehmen – Kultur mit Struktur versöhnen. In K. Rausch (Hrsg.), *Organisation gestalten – Mit Struktur vereinen* (S. 109 – 127) Lengerich: Pabst. DOI 10.1515/9783839403952-007.

v. Schlippe, A., & Groth, T. (2007). The power of stories – Zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen. *Kontext,* 38, 26 – 47. DOI 10.13109/kont.2007.38.1.26.

v. Schlippe, A., Groth, T., & Rüsen, T. A. (2017). *Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. DOI 10.13109/9783666403811.

Schneider, S. M. (2022). *Resilienznarrative im transgenerationalen Unternehmertum. Erzählte Langlebigkeit der ältesten deutschen Familienunternehmen.* Masterarbeit. Universität Witten / Herdecke.

Schütze, F. (1983). Biografieforschung und narratives Interview. *Neue Praxis,* 1, 283 – 293.

Simon, F. B. (2012). *Einführung in die Theorie des Familienunternehmens.* Heidelberg: Carl-Auer.

Simon, F. B., Wimmer, R., & Groth, T. (2005). *Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a.* Heidelberg: Carl-Auer.

Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review,* 1, 105 – 117. DOI 10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x.

Korrespondenzanschrift

Prof. Dr. Heiko Kleve
Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien
WIFU – Wittener Institut für Familienunternehmen
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft
Universität Witten / Herdecke
Alfred-Herrhausen-Str. 48
58448 Witten
heiko.kleve@uni-wh.de

Prof. Dr. Heiko Kleve, Sozialpädagoge (Dipl. FH) und Soziologe (Dr. phil.), Systemischer Berater (DGSF), Systemischer und lehrender Supervisor (SG), Coach / Supervisor (DGSv), Konflikt-Mediator (ASFH), Case Manager (DGCC). Akademischer Direktor und Inhaber des Stiftungslehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft, Universität Witten / Herdecke.

© Klett-Cotta Verlag, J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, Rotebühlstr. 77, 70178 Stuttgart