

Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen

V&R Academic

Open-Access-Publikation im Sinne der CC-Lizenz BY 4.0

© 2017, V&R unipress GmbH, Cöttingen

ISBN Print: 9783847107767 – ISBN E-Lib: 9783737007764

Wittener Schriften zu Familienunternehmen

Band 22

Herausgegeben von

Arist von Schlippe und Tom Rösen

im Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

an der Universität Witten/Herdecke



Jakob Ammer

Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen

Strategien und Maßnahmen zur Prävention
von intergruppalen Konflikten in
Stammesorganisationen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Arist von Schlippe

Mit 34 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 <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISSN 2198-526X

ISBN 978-3-7370-0776-4

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter: www.v-r.de

Die Arbeit wurde im Jahr 2016 von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke als Dissertation angenommen und für die vorliegende Veröffentlichung leicht überarbeitet.

© 2017, V&R unipress GmbH, Robert-Bosch-Breite 6, D-37079 Göttingen / www.v-r.de
Dieses Werk ist als Open-Access-Publikation im Sinne der Creative-Commons-Lizenz BY International 4.0 (»Namensnennung«) unter dem DOI 10.14220/9783737007764 abzurufen.
Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.
Jede Verwertung in anderen als den durch diese Lizenz zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Inhalt

Geleitwort von Arist von Schlippe	11
Vorwort und Danksagung	15
Abbildungsverzeichnis	17
Tabellenverzeichnis	19
Abkürzungsverzeichnis	21
A. Einleitung	23
A.1. Einführung	23
A.2. Relevanz und Zielsetzung der Untersuchung	25
A.3. Übersicht über den Aufbau der Arbeit	33
B. Theoretische Grundlagen	37
B.1. Der Unternehmenstypus Familienunternehmen	38
B.1.1. Familienunternehmen: Definition im Rahmen der Untersuchung	38
B.1.2. Besonderheiten von Familienunternehmen	41
B.1.2.1. Familienunternehmen im Fokus verschiedener Wissenschaftsdisziplinen	41
B.1.2.2. Familienunternehmen als strukturelle Kopplung sozialer Systeme unterschiedlichen Typs	42
B.1.2.3. Pragmatische Paradoxien und die Notwendigkeit des Paradoxienmanagements	46
B.1.3. Zwischenfazit: Familienunternehmen als koevolutionäre Einheit	51

B.2. Der Familientypus Unternehmerfamilie	52
B.2.1. Die Unternehmerfamilie und die Zumutung des Entscheidungsdrucks	52
B.2.2. Die Unternehmerfamilie im Zeitablauf: Verlust der Entscheidungsfähigkeit als Normalfall	56
B.2.3. Notwendigkeit der Führung und Organisation der Unternehmerfamilie	60
B.2.4. Die Familie als Organisation: Die vier Formen der Mehrgenerationen-Unternehmerfamilie	64
B.2.4.1. Mehrfamilien-Organisation	65
B.2.4.2. Kleinfamilien-Organisation	67
B.2.4.3. Großfamilien-Organisation	72
B.2.4.4. Stammesorganisation	74
B.2.5. Zwischenfazit: Familienorganisation als zentraler Erfolgsfaktor	77
B.3. Die Stammesorganisation als spezielle Organisationsform von Mehrgenerationen-Unternehmerfamilien	78
B.3.1. Stammesorganisation: Definition im Rahmen der Untersuchung	78
B.3.2. Typische Motive zur Implementierung einer Stammesorganisation	82
B.3.2.1. Gleichbleibende Einflussmöglichkeit aller Familienzweige	83
B.3.2.2. Einigkeit in sämtlichen Gesellschafterentscheidungen	87
B.3.2.3. Absicherung der Machtposition der Gründergeschwister im eigenen Familienkreis	88
B.3.3. Chancenpotenziale der Stammesorganisation	89
B.3.3.1. Vereinfachung der Willensbildung unter den Gesellschaftern	90
B.3.3.2. Fernhalten von Konflikten aus der Gesellschafterversammlung	93
B.3.3.3. Verbesselter Informationsaustausch	95
B.3.3.4. Integrative Wirkung der Stammesgruppen	97
B.3.4. Risikopotenziale der Stammesorganisation	98
B.3.4.1. Entstehung von Stammesrivalitäten und -konflikten	99
B.3.4.2. Patt-Situationen und Entscheidungsblockaden	103
B.3.4.3. Verkomplizierung der Willensbildung	105
B.3.4.4. Suboptimale Gremienbesetzung: Herkunft vs. Kompetenz	108

B.3.4.5. Begünstigung der Abwanderung ganzer Familienstämme	109
B.3.5. Gesellschaftsvertragliche Ansätze zur Auflösung von Patt-Situationen	110
B.3.5.1. Letztentscheidungsrecht des Bei- oder Aufsichtsrats	111
B.3.5.2. Andere gesellschaftsvertragliche Ansätze	113
B.3.5.3. Die Grenzen gesellschaftsvertraglicher Ansätze	114
B.3.6. Zwischenfazit: Die Stammesorganisation als besonders riskante Organisationsform der Unternehmerfamilie	116
B.4. Intergruppenkonflikte aus Sicht des Social-Identity-Ansatzes	117
B.4.1. Intergruppenkonflikte: Definition im Rahmen der Untersuchung	118
B.4.2. Ältere Erklärungsansätze zu Intergruppenkonflikten	121
B.4.2.1. Sündenbock-Theorie	121
B.4.2.2. Theorie des realistischen Gruppenkonflikts	123
B.4.3. Die Theorie der sozialen Identität	126
B.4.3.1. Zentrale Konzepte und Kernaussagen	126
B.4.3.2. Strategien zur Herstellung einer positiven Distinktheit	129
B.4.3.3. Typische Wahrnehmungs- und Erlebensmuster in Situationen des sozialen Wettbewerbs	132
B.4.3.4. Der schmale Grat zwischen sozialem Wettbewerb und offenem Intergruppenkonflikt	134
B.4.4. Die Selbstkategorisierungstheorie	136
B.4.4.1. Das Selbstkonzept als Set vieler sozialer Selbstkategorien	137
B.4.4.2. Situative Salienz und der Prozess der Depersonalisierung	139
B.4.5. Ansätze zur Prävention und Lösung von Intergruppenkonflikten	142
B.4.5.1. Die Kontakthypothese nach ALLPORT	143
B.4.5.2. Kategoriale Interventionsstrategien gemäß dem Social-Identity-Ansatz	145
B.4.6. Zwischenfazit: Der Social-Identity-Ansatz als theoretischer Erklärungs- und Präventionsansatz für Intergruppenkonflikte	155
B.5. Erklärungsgehalt des Social-Identity-Ansatzes im spezifischen Kontext der Stammesthematik	156
B.5.1. Der Social-Identity-Ansatz im organisationalen Kontext	156

B.5.2. Grundsätzliche Überlegungen zur sozialen Identität von Mitgliedern komplexer Mehrgenerationen-Unternehmerfamilien	160
B.5.3. Die Stammesbildung als »Switching-on« einer bestimmten Teilidentität	163
B.5.4. Soziale Differenzierungsprozesse und Intergruppenkonflikte als Folge des »Switching-on« der Stammesidentität	165
B.5.5. Übertragung der kategorialen Interventionsstrategien auf die Stammesthematik	170
B.5.5.1. Dekategorisierung der Stammesidentität	170
B.5.5.2. Rekategorisierung der Stammesidentität	171
B.5.5.3. Kreuzkategorisierung der Stammesidentität	173
B.5.5.4. Wechselseitige Differenzierung der Gesellschafterstämme	174
B.5.6. Zwischenfazit: Der Social-Identity-Ansatz als sinnvoller zusätzlicher Erklärungs- und Interventionsansatz für Stammeskonflikte in Familienunternehmen	175
C. Ergebnisse der empirischen Untersuchung	177
C.1. Wesentliche Ergebnisse der fallübergreifenden Auswertung	178
C.1.1. Allgemeine Vorbemerkungen	178
C.1.1.1. Stammesorganisation als Sammelbegriff für viele unterschiedliche Organisationsformen der Unternehmerfamilie	178
C.1.1.2. Die Stammesgründung als Keimzelle jeden Erfolgs – oder Scheiterns	180
C.1.1.3. Die verbindende Wirkung von Geschichten	181
C.1.1.4. Die schwindende Bedeutung der Stämme im Laufe der Zeit	183
C.1.2. Die vier Typen der Stammesorganisation	185
C.1.2.1. Typ 1: Salienz Stamm: niedrig – Salienz Gesamtfamilie: niedrig	188
C.1.2.2. Typ 2: Salienz Stamm: niedrig – Salienz Gesamtfamilie: hoch	193
C.1.2.3. Typ 3: Salienz Stamm: hoch – Salienz Gesamtfamilie: hoch	200
C.1.2.4. Typ 4: Salienz Stamm: hoch – Salienz Gesamtfamilie: niedrig	208
C.1.3. Abschließende Betrachtung der Ergebnisse	212

C.2. Hinweise und Empfehlungen für einen verbesserten Umgang mit den Stammesgrenzen in Unternehmerfamilien	222
C.2.1. Allgemeine Vorbemerkungen	222
C.2.2. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von (identitätsbasierten) Stammeskonflikten in Familienunternehmen	224
C.2.3. Zur Notwendigkeit eines dezidierten Binnengrenzenmanagements – Consciousness-Raising als wichtiger Erfolgsfaktor	232
D. Zusammenfassung und Ausblick	235
D.1. Zusammenfassung	235
D.2. Grenzen der Untersuchung und Ansatzpunkte für weitere Forschung	238
E. Literaturverzeichnis	241
F. Anhang	263
F.1. Methodik der empirischen Untersuchung	263
F.1.1. Methodologische Vorüberlegungen	263
F.1.1.1. Wahl des Forschungsparadigmas	263
F.1.1.2. Wahl der Forschungsstrategie	267
F.1.1.3. Wahl des Erhebungsinstruments	270
F.1.2. Durchführung der empirischen Untersuchung	274
F.1.2.1. Auswahl der Fallstudienteilnehmer und Interviewpartner	274
F.1.2.2. Erhebung der Primärdaten: Halb-narrative Experteninterviews	278
F.1.2.3. Erhebung der Sekundärdaten: Dokumente	283
F.1.3. Beschreibung der Auswertungsmethode der Fallstudien	284
F.1.3.1. Fallbezogene Analyse	285
F.1.3.2. Fallübergreifende Analyse	288
F.1.3.3. Typenbildung	289
F.2. Beschreibung der Unternehmerfamiliensfallstudien	290
F.2.1. Fall I: Unternehmerfamilie Adelman (A)	291
F.2.2. Fall II: Unternehmerfamilie Benning (B)	298
F.2.3. Fall III: Unternehmerfamilie Christel (C)	305
F.2.4. Fall IV: Unternehmerfamilie Deilmann (D)	310
F.2.5. Fall V: Unternehmerfamilie Ehrlich (E)	316
F.2.6. Fall VI: Unternehmerfamilie Felden (F)	322
F.2.7. Fall VII: Unternehmerfamilie Gelding (G)	328

Open-Access-Publikation im Sinne der CC-Lizenz BY 4.0

© 2017, V&R unipress GmbH, Cöttingen

ISBN Print: 9783847107767 – ISBN E-Lib: 9783737007764

Geleitwort von Arist von Schlippe

Die Frage, in welchen Strukturen die Eigentümerschaft an einem Familienunternehmen von einer Generation zur anderen weitergegeben wird, ist für die Betroffenen sehr zentral. Vielfach ist bereits in der ersten Generation nach dem Gründer das Eigentum am Unternehmen nicht mehr nur in der Hand eines Einzelnen, sondern es sind mehrere Personen, meist Geschwister, die dies innehaben. Denn gerade in der Gründergeneration werden die Unternehmensanteile dem familiären Anspruch auf Gleichbehandlung aller Kinder entsprechend vererbt.

Damit ist zugleich oft beinahe zwangsläufig die Grundlage dafür gelegt, dass sich der Eigentümerkreis über spätere Generationen hinweg immer weiter vergrößert, falls nicht der Weg gewählt wird, diesen dauerhaft künstlich klein zu halten. Das geschieht allerdings recht selten, denn meist geht eine solche Lösung mit einer erheblichen Belastung für das Unternehmen und den jeweils alleinigen Erben einher, der seine Geschwister abfinden muss. So ist die anfangs langsam, später durchaus auch exponentiell ansteigende Vergrößerung des Kreises der Anteilseigner meistens nicht aufzuhalten. Mit ihr wächst zugleich die Komplexität der Interessen, Emotionen und unterschiedlichen Bindungskonstellationen stark an, was eine ganze Reihe von Herausforderungen für den familienstrategischen Regelungsbedarf mit sich bringt. Wenn diese Herausforderungen gut gehandhabt werden, das zeigen zahlreiche positive Beispiele, kann ein großes Unternehmen in der Hand einer großzahligen Unternehmerfamilie ausgesprochen erfolgreich betrieben werden. Die Art, wie sich die Familie jeweils intern organisiert, ist dabei ganz entscheidend, denn der innerfamiliäre Zusammenhalt ist für das der Familie angegliederte Unternehmen die entscheidende Ressource.

Eine Regelungsform, die in der Vergangenheit bis heute recht häufig gewählt wird, besteht darin, dass, nachdem innerhalb der Gründerfamilie auf die Kinder vererbt wurde, diese Anteile nur innerhalb der Familien der jeweiligen Geschwister der zweiten Generation gebündelt weitergegeben werden sollen. So entstehenden Untergruppen, die sich in Stämmen zusammenfinden, nicht selten nach den Namen der Geschwister der Gründerfamilie benannt, »Stamm Peter«,

»Stamm Inge«. Wieder gibt es eine große Vielfalt der Möglichkeiten, wie diese Gruppen sich dann genau untereinander organisieren. So können etwa gemeinsam zu treffende Entscheidungen stammesintern vorbereitet werden, Stimmen werden gepoolt und Ämter, Gremiensitze usw. proportional vergeben, jeder Stamm soll »mit einer Stimme« in der Gesellschafterversammlung sprechen u.v.a.m.

Eine solche Lösung schreibt sozusagen die Strukturen der Gründerfamilie langfristig fest. Sie wird von Unternehmerfamilien nicht zuletzt auch deshalb gewählt, weil diese Form durch steuer- und erbrechtliche Regelungen bevorzugt wird. Es verwundert daher nicht, dass gegenwärtig ein großer Prozentsatz deutscher Familienunternehmen transgenerational in dieser Form strukturiert ist. Obwohl dies so ist und viele dieser Unternehmerfamilien, wie gesagt, erfolgreich ihre Eigentümerschaft als Stammesorganisation praktizieren, wird diese Struktur von der Literatur doch in der Regel recht eindeutig negativ beurteilt. Die Argumentation ist dabei recht klar: die Trennung der Familie in Stämme setzt diese sozialpsychologischen Dynamiken aus, die in späteren Generationen immer schwerer zu steuern sind. Die Konflikte, die bei der Vielfalt unterschiedlicher Interessen vieler Eigentümer unvermeidlich sind, dürften – so die Sorge – durch eine Stammesstruktur viel schwerer zu bearbeiten sein, als wenn die Familie sich etwa in einer Großfamilienlogik strukturiert hätte. Denn die abnehmende Loyalität zum Gründer und zunehmende Loyalität zum eigenen Stamm könnte diese Konflikte nicht nur auf personaler Ebene aufbrechen lassen, sondern sie sehr schnell zu Intergruppenkonflikten anwachsen lassen. Und auch wenn aus Stammesstrukturen nicht automatisch negative Eskalationsdynamiken erwachsen müssen, so sind doch die Beispiele für »Stammeskriege« und »Family wars« zahlreich.

Dem Autor des vorliegenden Buchs ist aufgefallen, dass die Debatte um Nutzen und Schaden von Stammesstrukturen vielfach auf der Basis vorgefasster Meinungen geführt wird, dass aber viel zu wenig differenziertes Wissen darüber vorliegt, unter welchen Bedingungen ein Unternehmen vielleicht sogar genau von den Aspekten profitiert, die von der Forschung so kritisch gesehen werden und unter welchen Bedingungen sich Stammesstrukturen als potentielle Gefahrenherde erweisen. Für beide Fragen liegen nur wenige belastbare Daten vor. Genau das hat den Autor neugierig gemacht. Er fragt sich, was Stammesstrukturen für die beteiligten Akteure bedeuten, welche Bedeutung sie jeweils für die Identität der Akteure haben und unter welchen Randbedingungen Stammesunternehmen über Generationen nicht nur ohne Schaden, sondern sogar mit einem besonderen Nutzen agieren, weil sie das Konfliktpotenzial zwischen den Stämmen erfolgreich bearbeiten.

Es sind Fragen, auf die die Wissenschaft bislang keine klare Antwort gegeben hat und angesichts der großen Bedeutung, die das Thema aktuell für Famili-

enunternehmen in Deutschland hat und der deutlich erkennbaren Forschungslücke, die sich hier auftut, ist das Anliegen dieses Buches wichtig und relevant. Es ist nicht nur für Forscher und Personen aus beratenden Berufen geschrieben, sondern ganz besonders auch für Mitglieder aus Unternehmerfamilien, die über die optimale Form der Eigentümerstruktur nachdenken oder sich über die eigenen Ressourcen, Chancen und Risikoprofile Rechenschaft ablegen wollen. Dieses angenehm sachlich und unideologisch geschriebene Buch bietet dabei für die Antworten auf diese Fragen eine Fülle an Antworten, die jede Leserin, jeder Leser auf die eigene Situation zuschneiden und mit Gewinn umsetzen kann. In diesem Sinn wünsche ich dem Buch von Jakob Ammer eine breite und interessierte Leserschaft.

Witten, Frühjahr 2017

Arist von Schlippe

Open-Access-Publikation im Sinne der CC-Lizenz BY 4.0

© 2017, V&R unipress GmbH, Cöttingen

ISBN Print: 9783847107767 – ISBN E-Lib: 9783737007764

Vorwort und Danksagung

Das vorliegende Buch enthält eine gekürzte und inhaltlich leicht geänderte Version meiner Dissertationsschrift gleichnamigen Titels, die im November 2016 von der Universität Witten/Herdecke angenommen wurde. Es beschäftigt sich mit dem Phänomen der Stammesorganisation in Mehrgenerationen-Familienunternehmen (d.h. Familienunternehmen, die sich mindestens in der vierten Generationen befinden) und den speziellen Konflikten, die in dieser Organisationsform offenbar inhärent angelegt sind. Wenngleich ein signifikanter Anteil (einigen Erhebungen zufolge sogar die Mehrheit) der älteren Familienunternehmen bis zum heutigen Tag nach Stämmen organisiert ist und viele der Unternehmen von der Problematik der Stammesrivalitäten und -streitereien direkt betroffen sind, wurde diesem Thema vonseiten der Wissenschaft bislang nahezu überhaupt keine Beachtung geschenkt. Weder in der deutsch- noch in der englischsprachigen Literatur findet sich eine einzige empirische Untersuchung dieser besonderen Familienorganisationsform und der Risiken, die mit ihr regelmäßig verbunden sind. Genau dieser Forschungslücke wollte ich mich im Rahmen meines Dissertationsprojekts annehmen. Dabei bestand mein Ziel einerseits darin, besser zu verstehen, *wieso* ausgerechnet diese familiäre Organisationsform so überproportional häufig von zerstörerischen Konflikten betroffen ist. Zum anderen – und dies war mir von Anfang an ein besonderes Anliegen – wollte ich auf Grundlage einer Untersuchung auch ganz praktische Handlungsempfehlungen und Hinweise für all diejenigen Menschen ableiten, die mit der Stammesproblematik, in welcher Rolle auch immer, zu tun haben oder unter ihr leiden.

Die diesem Buch zugrundeliegende Dissertation ist das Endprodukt zahlreicher Personen, die mich während der Promotionszeit in vielfältiger Art und Weise unterstützt haben und denen ich daher zu großem Dank verpflichtet bin. Zu allererst möchte ich meinem Doktorvater, Herrn Professor Arist von Schlippe, auf das Herzlichste für die großartige persönliche und fachliche Zusammenarbeit danken. Mit seiner aufmunternden Art und großen Begeisterungsfähigkeit ist es ihm gelungen, mich immer wieder neu zu motivieren und voranzutreiben. Auch

meinem Zweitgutachter Herrn Professor Andreas Hack bin ich zu großem Dank verpflichtet. Nicht nur hat er mir mit dem Forschungskolloquium am WIFU ein überaus wichtiges Diskussionsforum zur Verfügung gestellt. Auch abseits dieser Veranstaltungen zeigte er stets ein großes Interesse an meinem Vorhaben und stand für Diskussionen jederzeit zur Verfügung.

Darüber hinaus danke ich natürlich auch den Teilnehmern der Fallstudien, die mir allesamt mit bemerkenswerter Offenheit begegnet sind und mehr von ihrer kostbaren Zeit zur Verfügung gestellt haben, als ich überhaupt zu hoffen gewagt hatte. In diesem Zusammenhang gebührt auch Herrn Prof. Peter May nochmals mein ganz spezieller Dank. Ohne seine tatkräftige persönliche Unterstützung bei der Gewinnung von Interviewpartnern wäre die Untersuchung in dieser Form nicht möglich gewesen.

Auch Herrn Dr. Ulrich Wacker und Frau Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert von der EQUA-Stiftung möchte ich an dieser Stelle nochmals ganz herzlich Danke sagen. Sie haben mich während meiner Promotionszeit nicht nur großzügig finanziell unterstützt, sondern mir im Rahmen der Stipendiatenkolloquien in München darüber hinaus auch immer wieder wertvolles Feedback und nützliche Anregungen gegeben.

Schließlich gebührt mein allergrößter Dank meinen Eltern, meinen Geschwistern, meiner Freundin und meinen Freunden. Alle von ihnen wissen, vor welche Herausforderungen mich diese Dissertation zuweilen gestellt hat. Ohne ihre bedingungslose Unterstützung, ihr unerschütterliches Vertrauen in mich und den steten Zuspruch wäre diese Arbeit niemals fertig geworden. Ihnen widme ich diese Arbeit.

Berlin, im März 2017

Jakob Ammer

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Fokus der Arbeit: Stammesunternehmen. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Klein (2010: S. 3).	26
Abb. 2: Verbreitung der Stammesorganisation in der Praxis. Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage der Daten von Redlefsen (2004: S. 148).	28
Abb. 3: Übersicht über den Aufbau der Arbeit. Quelle: Eigene Darstellung.	35
Abb. 4: Drei-Kreise-Modell des Familienunternehmens. Quelle: Abbildung entnommen und modifiziert aus Tagiuri/Davis (1996: S. 200).	46
Abb. 5: Die Mehrfamilien-Organisation. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wimmer et al. (2004: S. 66).	67
Abb. 6: Die Kleinfamilien-Organisation. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wimmer et al. (2004: S. 70).	71
Abb. 7: Die Großfamilien-Organisation. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wimmer et al. (2004: S. 58).	74
Abb. 8: Die Stammesorganisation. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wimmer et al. (2004: S. 62).	77
Abb. 9: Rechtliche und emotionale Stammesorganisationen. Quelle: Eigene Darstellung.	80
Abb. 10: Gesellschaftersituation mit und ohne Stammesbildung. Quelle: Abbildung entnommen und leicht modifiziert aus Jendritzky (2007: S. 119).	93
Abb. 11: Personale und soziale Identität als Bestandteile des Selbstkonzepts. Quelle: Eigene Darstellung, mit Verw. auf Gergen (1971), Turner (1984) und Tajfel (1978).	128
Abb. 12: Sozialgruppen in Abwesenheit jeglicher Intervention. Quelle: Abbildung entnommen und leicht modifiziert aus Grefe (2011: S. 73).	146
Abb. 13: Dekategorisierung. Quelle: Abbildung entnommen und leicht modifiziert aus Grefe (2011: S. 77).	147
Abb. 14: Rekategorisierung. Quelle: Abbildung entnommen und leicht modifiziert aus Grefe (2011: S. 83).	149
Abb. 15: Dual-Identity-Modell. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Grefe (2011: S. 83).	149
Abb. 16: Kreuzkategorisierung. Quelle: Abbildung entnommen und leicht modifiziert aus Grefe (2011: S. 75).	151

Abb. 17: Modell der wechselseitigen Differenzierung. Quelle: Abbildung entnommen und leicht modifiziert aus Grefe (2011: S. 80).	153
Abb. 18: Das Set sozialer Teilidentitäten im Kontext von Familienunternehmen. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ashforth/Johnson (2001: S. 33).	162
Abb. 19: Auswirkungen der Stammesbildung aus sozialpsychologischer Sicht. Quelle: Eigene Darstellung.	169
Abb. 20: Die vier Typen der Stammesorganisation im Überblick. Quelle: Eigene Darstellung.	187
Abb. 21: Typ 1: Salienz Stamm: niedrig – Salienz Gesamtfamilie: niedrig. Quelle: Eigene Darstellung.	189
Abb. 22: Typ 2: Salienz Stamm: niedrig – Salienz Gesamtfamilie: hoch. Quelle: Eigene Darstellung.	194
Abb. 23: Typ 3: Salienz Stamm: hoch – Salienz Gesamtfamilie: hoch. Quelle: Eigene Darstellung.	201
Abb. 24: Typ 4: Salienz Stamm: hoch – Salienz Gesamtfamilie: niedrig. Quelle: Eigene Darstellung.	209
Abb. 25: Die vier Typen der Stammesorganisation (mit Bezeichnungen). Quelle: Eigene Darstellung.	215
Abb. 26: Entwicklungstendenzen der vier Typen. Quelle: Eigene Darstellung.	221
Abb. 27: Die drei Schritte der Materialauswertung. Quelle: Abbildung entnommen und leicht modifiziert aus Wrona (2005: S. 38).	290
Abb. 28: Stammbaum der Familie Adelman (<i>stark vereinfacht</i>). Quelle: Eigene Darstellung.	293
Abb. 29: Stammbaum der Familie Benning (<i>stark vereinfacht</i>). Quelle: Eigene Darstellung.	300
Abb. 30: Stammbaum der Familie Christel (<i>stark vereinfacht</i>). Quelle: Eigene Darstellung.	307
Abb. 31: Stammbaum der Familie Deilmann (<i>stark vereinfacht</i>). Quelle: Eigene Darstellung.	313
Abb. 32: Stammbaum der Familie Ehrlich (<i>stark vereinfacht</i>). Quelle: Eigene Darstellung.	317
Abb. 33: Stammbaum der Familie Felden (<i>stark vereinfacht</i>). Quelle: Eigene Darstellung.	323
Abb. 34: Stammbaum der Familie Gelding (<i>stark vereinfacht</i>). Quelle: Eigene Darstellung.	330

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Verteilung von Gesellschafterstämmen auf Familienunternehmen. Quelle: Tabelle entnommen aus Kormann (2011: S. 254).	27
Tab. 2: Strategien und Maßnahmen zur Prävention von (identitätsbasierten) Stammeskonflikten in Familienunternehmen. Quelle: Eigene Tabelle.	230
Tab. 3: Matrix zur Bestimmung der Forschungsmethode nach YIN. Quelle: Tabelle entnommen aus Yin (2014: S. 9); übersetzt durch den Verfasser.	268
Tab. 4: Übersicht über das Interviewmaterial. Quelle: Eigene Tabelle.	276
Tab. 5: Übersicht der Fallstudienteilnehmer. Quelle: Eigene Tabelle.	277
Tab. 6: Bestehende Stammesregelungen bei den Fallstudienteilnehmern. Quelle: Eigene Tabelle.	277f.

Open-Access-Publikation im Sinne der CC-Lizenz BY 4.0

© 2017, V&R unipress GmbH, Cöttingen

ISBN Print: 9783847107767 – ISBN E-Lib: 9783737007764

Abkürzungsverzeichnis

<i>Abb.</i>	Abbildung
<i>Abs.</i>	Absatz
<i>AG</i>	Aktiengesellschaft
<i>Anm.</i>	Anmerkung
<i>AR</i>	Aufsichtsrat
<i>Art.</i>	Artikel
<i>Aufl.</i>	Auflage
<i>BGB</i>	Bürgerliches Gesetzbuch
<i>BGBL</i>	Bundesgesetzblatt
<i>bspw.</i>	beispielsweise
<i>bzgl.</i>	bezüglich
<i>bzw.</i>	beziehungsweise
<i>d.</i>	der/die/das
<i>d. h.</i>	das heißt
<i>EQUA</i>	Eigentümer-Qualifizierungs-Akademie
<i>et al.</i>	<i>et alii</i> (und andere)
<i>etc.</i>	et cetera
<i>f.</i>	folgende Seite
<i>FAZ</i>	Frankfurter Allgemeine Zeitung
<i>ff.</i>	folgende Seiten
<i>GF</i>	Geschäftsführung
<i>GmbH</i>	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
<i>Hervorheb.</i>	Hervorhebung(en)
<i>Hrsg.</i>	Herausgeber
<i>i.</i>	im
<i>insbes.</i>	insbesondere
<i>m.</i>	mit
<i>Nr.</i>	Nummer
<i>S.</i>	Seite
<i>s.</i>	siehe
<i>sic</i>	<i>sic erat scriptum</i> (so stand es geschrieben)
<i>sog.</i>	sogenannte
<i>Tab.</i>	Tabelle

<i>u. a.</i>	und andere
<i>u. Ä.</i>	Und Ähnliche
<i>u. U.</i>	unter Umständen
<i>u. v. a.</i>	und viele andere
<i>usf.</i>	und so fort
<i>usw.</i>	und so weiter
<i>Verf.</i>	Verfasser
<i>Verw.</i>	Verweis
<i>Vgl.</i>	Vergleiche
<i>vs.</i>	versus
<i>WIFU</i>	Wittener Institut für Familienunternehmen
<i>z. B.</i>	zum Beispiel
<i>zit.</i>	zitiert

A. Einleitung

A.1. Einführung

Familienunternehmen bilden das Fundament der deutschen Wirtschaft. Diese Tatsache ist schon lange bekannt, doch erst seit der weltweiten Finanzkrise in den Jahren nach 2007 wird sie auch von der breiten Öffentlichkeit entsprechend wahrgenommen und gewürdigt. Wie Martin SCHOELLER, selbst Familienunternehmer, bemerkt:

»Die öffentliche Wertschätzung für Familienunternehmen war noch nie so hoch wie in heutiger Zeit. Das in Unternehmen gepflegte Langfristenken sowie die Identifikation und auch die emotionale Bindung zwischen Familieneigentümern und der unternehmerischen Aufgabe sind als Werte für die Wirtschaft erkannt worden.«¹

Und nicht nur vonseiten der Öffentlichkeit, sondern auch in der Wissenschaft kann seit geraumer Zeit ein wachsendes Interesse an dem Forschungsgegenstand »Familienunternehmen« registriert werden.² Wenngleich das Feld der Familienunternehmensforschung auch noch weit davon entfernt ist, »Mainstream« zu werden, so ist doch eine immer größere Anzahl an Forschern festzustellen, die es sich gemeinsam zum Ziel gesetzt haben, die eklatanten weißen Flecken auf der Forschungslandkarte sukzessive auszumalen.³

Aus der riesigen Gruppe von Familienunternehmen ragen einige wenige nochmals wie Leuchttürme hervor. Dies sind all jene Familienunternehmen, denen es gelungen ist, über mehr als drei Generationenfolgen hinweg zu überleben. Die Wissenschaft spricht in diesem Fall auch von sogenannten »Mehrgenerationen-Familienunternehmen«.⁴ Haniel, Heraeus, Henkel, Villeroy & Boch und Freudenberg sind nur einige namhafte Vertreter dieser speziellen Gattung. Sie alle bilden in ihrer enormen Widerstandsfähigkeit gewissermaßen

1 Schoeller (2011), S. 12.

2 Vgl. Sharma (2006), S. 26.

3 Vgl. u. a. Klein (2010), S. IX; Großmann (2014), S. 22.

4 Vgl. Wimmer et al. (2004; 2009); Simon et al. (2012); Groth (2011).

die »Dinosaurier« der deutschen Wirtschaft. Wie GROTH schreibt: »Mehr-Generationen-Familienunternehmen sind lebendige Beweise für erfolgreich praktiziertes Unternehmertum, wenn man – was sich anbietet, aber durchaus nicht üblich ist – das Überleben als Kriterien [sic!] für den Erfolg eines Unternehmens sieht.«⁵ Insbesondere vor dem Hintergrund von WARDS vielzitiertes Studie, der zufolge es gerade einmal 3 Prozent aller Familienunternehmen gelingt, bis in die vierte Generation zu kommen, wird erkennbar, welche im wahrsten Sinne des Wortes herausragende Leistung diese Unternehmen vollbracht haben.⁶

Der breiten Öffentlichkeit sind die großen Mehrgenerationen-Familienunternehmen in aller Regel bestens bekannt. Sie (und die dahinterstehenden Unternehmerfamilien) kommen als erste in den Sinn, wenn es darum geht, ein Gegenmodell zu den scheinbar kurzsichtigen und oftmals verantwortungslos handelnden großen Publikumsgesellschaften aufzuzeigen. Im Blickfeld der Forschung ist dieser spezielle Typus von Familienunternehmen erstaunlicherweise jedoch erst vor relativ kurzer Zeit aufgetaucht.⁷ Bis dahin war er gewissermaßen »im blinden Fleck der etablierten betriebswirtschaftlichen Forschung in Deutschland«⁸ verschwunden. Die Frage, die das Interesse der Wissenschaftler nun aber besonders erweckte, zielt auf die Erfolgsgeheimnisse hinter der erstaunlichen Zähigkeit von Mehrgenerationen-Familienunternehmen ab: »Wie schaffen es Familien und Unternehmen über mehr als drei Generationen und zig, ja, manchmal hundert und mehr Jahre hinweg, ihre Kooperation erfolgreich aufrechtzuerhalten?«⁹ Eine Antwort auf diese grundlegende Frage, so die implizite Hoffnung, könnte »nicht nur wertvolle Hinweise für andere Familienunternehmen [liefern], aus ihnen könnten auch Erfolgsfaktoren für alle Unternehmen abgeleitet werden.«¹⁰

Im Zuge der hieraus erwachsenden Forschungsbemühungen gerieten zum einen die *unternehmerischen* Erfolgsfaktoren in den Blick, die den Familienunternehmen so lange zu überdurchschnittlichem Erfolg am Markt verholfen

5 Groth (2011), S. 30, mit Verw. auf Simon (1997), S. 125.

6 Vgl. Ward (1987).

7 Vgl. hierzu u. a. Wiechers (2006), der schreibt: »Unglücklicherweise ist die Erforschung von Mehrgenerationen-Unternehmensfamilien bislang noch nicht weit fortgeschritten. Erst seit kurzer Zeit beschäftigt sich die Familienunternehmensforschung mit den Erfolgsmustern langlebiger Familienunternehmen und dazugehöriger Unternehmensfamilien« (Wiechers (2006), S. 195).

8 Simon et al. (2012), S. 15, mit Verw. auf May (2004).

9 Dies ist die Forschungsfrage, der sich Simon, Wimmer und Groth in ihrer Studie über langlebige Familienunternehmen annahmen (vgl. Simon et al. (2012)). Für weitere Hinweise auf Forschungsarbeiten über die Überlebens- und Scheiterfaktoren alter Mehrgenerationen-Familienunternehmen vgl. Wiechers (2006), S. 195.

10 Simon et al. (2012), S. 14.

haben: Wie unterscheiden sich die wirtschaftlichen Strategien von Familienunternehmen von denen normaler Publikumsgesellschaften? Zum anderen richtete sich das Augenmerk der Wissenschaft aber auch auf die Erfolgsmuster auf der *Familienseite*. Die strategische Organisation und Führung der Unternehmerfamilie selbst wird inzwischen immer mehr als kritischer Erfolgsfaktor von Familienunternehmen verstanden und avanciert dadurch ebenfalls zum Gegenstand wissenschaftlicher Bemühungen.¹¹ Das besondere Erkenntnisinteresse besteht hierbei vor allem darin, herauszufinden, wie es den betreffenden Unternehmen gelingen konnte, die ganz und gar instabile und irrationale Familie derart zu organisieren, dass sie dem Unternehmen auf Dauer nicht übermäßig zur Last fällt, ja mehr noch, ihm möglicherweise sogar ganz besondere Wettbewerbsvorteile gegenüber vergleichbaren Nicht-Familienunternehmen verleiht.

Erste empirische Untersuchungen haben in diesem Zusammenhang herausgefunden, dass die erfolgreichen Mehrgenerationen-Unternehmerfamilien trotz einer enormen Heterogenität in der Praxis häufig auf recht ähnliche Organisationsformen zurückgreifen.¹² Eine hiervon bildet die sogenannte »Stammesorganisation«. Sie entsteht immer dann, wenn sich die Gesellschafter eines Stammes zusammenschließen, ihre Anteile bündeln und auf der Gesellschafterversammlung fortan als eine geschlossene Einheit auftreten.¹³ Es sind genau diese Stammesorganisationen, d. h. also jene Familienunternehmen, deren dazugehörige Unternehmerfamilien nach Stämmen gruppiert sind, die in dieser Arbeit in den Mittelpunkt gestellt werden. Ihnen allein gilt die volle und ungeteilte Aufmerksamkeit der nachfolgenden Betrachtungen. Was diesen speziellen Organisationstypen zu einem lohnenden Untersuchungsobjekt werden lässt, soll im anschließenden Abschnitt weiter ausgeführt werden.

A.2. Relevanz und Zielsetzung der Untersuchung

Betrachtet man die einschlägige Literatur zum Thema der Stammesorganisation, so präsentiert sich ein eher einseitiges Bild. Statt als Erfolgsmuster bei der Organisation der Unternehmerfamilie wird sie fast übereinstimmend als enorme Bedrohung für den Fortbestand von Familie und Unternehmen dargestellt. KORMANN schreibt etwa, »dass das Stammesprinzip eher vorsichtig betrachtet und von allen, die die empirische Wirkung untersucht haben, als gefährliches

11 Vgl. Koeberle-Schmid et al. (2012), S. 27.

12 Vgl. Wimmer et al. (2004; 2009); Simon et al. (2012).

13 Vgl. Koeberle-Schmid (2014), S. 373.

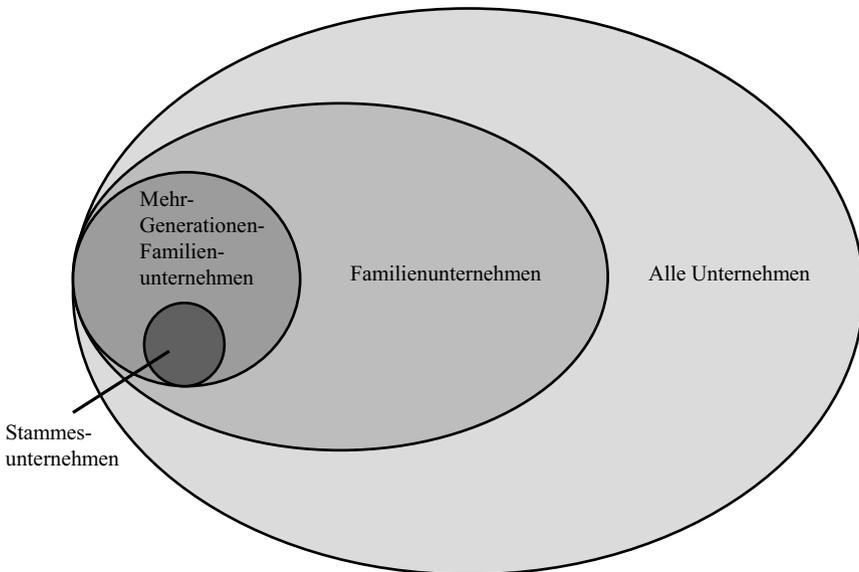


Abb. 1: Fokus der Arbeit: Stammesunternehmen. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Klein (2010: S. 3).

Strukturprinzip abgelehnt wird.«¹⁴ Ähnlich hierzu resümieren SIMON et al., dass die Stammesorganisation insgesamt »so viele Risiken [birgt,] dass sie auf Dauer nicht wirklich zu empfehlen ist«¹⁵. An anderer Stelle bezeichnet SIMON das Stammesprinzip gar als »langfristiges Scheiterprogramm für das Unternehmen.«¹⁶ Auch FEICK und SCHERER folgen dieser Auffassung. Sie halten fest, dass »bei Familiengesellschaften mit einer größeren Anzahl von Gesellschaftern von Stammesregeln eher abzuraten«¹⁷ sei. DOLFF fügt dem hinzu, dass »Satzungen, die Nachfolgen nach dem Stammesprinzip regeln, [...] nicht mehr zeitgemäß«¹⁸ seien. Und KLETT geht schließlich noch einen Schritt weiter, indem er schreibt, dass die Stammesorganisation gar »das Gefährlichste [sei], was man sich antun kann. Jeder fängt an, den anderen zu beäugen.«¹⁹

Dies sind nur einige ausgewählte kritische Stimmen zur Stammesorganisation. In der Literatur finden sich noch unzählige weitere Beiträge mit demselben Tenor.²⁰ Und dennoch, trotz dieser eindeutig ablehnenden Haltung der Wis-

14 Kormann (2012), S. 491.

15 Simon et al. (2012), S. 79.

16 Simon (2012), S. 76.

17 Feick/Scherer (2008), S. 190.

18 Dolff (2006), S. 45.

19 Klett, M. (2009), zit. nach Kormann (2012), S. 493.

20 Vgl. hierzu Wälzholz (2005), S. 73; Kormann (2011), S. 254ff.; Reinhold (2014), S. 15; Klein

senschaft, stellt die Stammesorganisation in der Praxis bis zum heutigen Tag ein überaus weit verbreitetes Organisationsmodell dar. Wie JENDRITZKY festhält: »Gespräche mit Familienunternehmern zeigen, dass eine Organisation nach Familienstämmen eine beliebte Struktur ist.«²¹ Verlässliche Aussagen darüber, wie hoch genau der Anteil von Stammesunternehmen in der Familienunternehmenslandschaft ausfällt, lassen sich kaum finden. Dies erstaunt wenig, zieht man den insgesamt recht überschaubaren Fortschritt der Erforschung von Mehrgenerationen-Familienunternehmen in Betracht.²² KORMANN zufolge umfassen immerhin »mehr als 60 % der Familienunternehmen in Deutschland [...] zwei oder mehr Gesellschafterstämme, die entweder durch Familienzweige oder aber durch eigenständige Familien entstanden sind.«²³ Hierbei bleibt allerdings offen, bei wie vielen dieser mehrstämmigen Unternehmerfamilien letzten Endes auch tatsächlich eine rechtlich fixierte Stammesorganisation vorliegt.²⁴ Unklar ist zudem, weswegen ausgerechnet bei vier Familienstämmen Schluss sein soll. Schließlich finden sich in der Praxis teilweise auch Familien mit mehr als vier Gesellschafterstämmen. Die Familie Oetker mit ihren acht Zweifamilien ist nur ein Beispiel hierfür.

Tab. 1: Verteilung von Gesellschafterstämmen auf Familienunternehmen. Quelle: Tabelle entnommen aus Kormann (2011: S. 254).

Gesellschafterstämme	Anteil der Unternehmen
1 Stamm	32 %
2 Stämme	30 %
3 Stämme	20 %
4 Stämme	18 %
Gesamt	100 %

Einen deutlich genaueren Rückschluss auf die Häufigkeit von Stammesunternehmen in der Praxis lässt dahingegen die empirische Untersuchung von REDLEFSEN zum Ausstiegsverhalten von Gesellschaftern in großen Familiengesellschaften zu.²⁵ In den von ihm in den Blick genommenen 55 Familienunternehmen²⁶ waren nach eigener Aussage knapp drei Viertel (41) der Gesell-

(2010), S. 186ff.; Jendritzky (2007), S. 146ff.; Groth/Vater (2009), S. 87; Simon et al. (2012), S. 78 u.v.m.

21 Jendritzky (2007), S. 146.

22 Vgl. Wiechers (2006), S. 195.

23 Kormann (2011), S. 254 mit Verw. auf Wieselhuber et al. (2006).

24 Das Vorhandensein bestimmter rechtlicher Instrumentarien ist, wie später noch ausgeführt wird, wesentliches Definitionsmerkmal einer Stammesorganisation (vgl. hierzu Abschnitt B.3.1.).

25 Redlefsen (2004).

26 Als Familienunternehmen gelten für Redlefsen diejenigen Unternehmen, »in denen die

schafterkreise in Subgruppierungen unterteilt. Von diesen 41 Unternehmen gaben immerhin 36, also knapp zwei Drittel der *insgesamt* befragten Unternehmen, an, in Familienstämmen organisiert zu sein.²⁷ Von diesen 36 gaben wiederum 18, also die Hälfte, zu, dass die Stammesorganisation bei ihnen nicht nur *emotional*, sondern sogar *rechtlich* bindend bestünde. Angesichts dieser empirischen Erhebung lässt sich also guten Gewissens die Aussage treffen, dass die Stammesorganisation derzeit ein überaus weit verbreitetes Phänomen in der Landschaft großer Familienunternehmen darstellt.

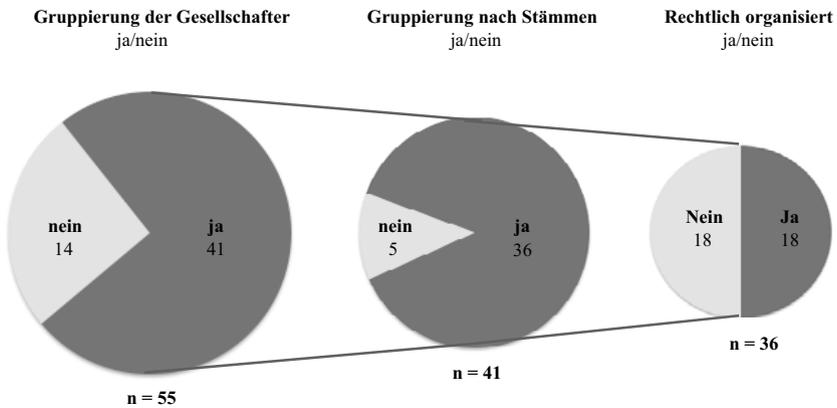


Abb. 2: Verbreitung der Stammesorganisation in der Praxis. Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage der Daten von Redlefsen (2004: S. 148).

Auch in Zukunft ist aller Voraussicht nach nicht davon auszugehen, dass dieser Anteil spürbar sinken wird. Im Gegenteil, wie RITTERSHAUS schreibt: »In Zukunft wird das [Stammes-]Thema ständig aktuell sein. Der Prozeß der Gründung und Nachfolgeregelung wird – gerade in einer gründungsfreudigen Zeit wie der unsrigen – immer wieder aufs neue in Gang gesetzt.«²⁸ Dies sicherlich umso mehr, da sich bereits seit längerer Zeit eine klare Tendenz weg vom klassischen Thronfolger-Modell hin zum Modell der Gleichvererbung feststellen lässt. So bemerkt etwa WARD:

Mehrheit, also über 50 %, des stimmfähigen Kapitals in Besitz einer oder mehrerer Familien liegt« (Redlefsen (2004), S. 131). Als weiteres Eingrenzungskriterium des Untersuchungsgegenstandes verwendet er die Umsatzgröße: Die von ihm befragten Unternehmen sollen einen jährlichen Umsatz von mehr als 50 Millionen Euro erwirtschaften. Hauptaugenmerk der Untersuchung liegt demnach auf »großen Familienunternehmen«.

27 Vgl. Redlefsen (2004), S. 148. In den restlichen fünf Unternehmen basierten die Gruppierungen auf gleichgerichteten Interessen oder anderen geteilten Merkmalen (z. B. Alter, Nationalität, Funktionen im Unternehmen, Risikopräferenz oder auch persönlichen Sympathien bzw. Antipathien).

28 Rittershaus (2000), S. 377.

»About 25 years ago, only 5–10 percent of all US family businesses were run and owned by teams of siblings. The rest were led, as tradition dictated, by single leaders, usually male, who had succeeded single leaders. Today, however, surveys show that 40–50 percent of the family firms in the United States will be owned and led by groups of brothers and sisters in the future. This is a change of great magnitude and it has come about very quickly.«²⁹

Obleich sich zurzeit keine vergleichbaren Daten über die Situation in der *deutschen* Familienunternehmenslandschaft finden lassen, liegt zumindest die Vermutung nahe, dass die Tendenz eine ganz ähnliche ist. Auch hierzulande lässt nämlich »die wachsende gesellschaftliche Sensibilität für Chancengleichheit [...] dieses [Thronfolger-]Prinzip nicht mehr als generelle Lösung zu.«³⁰ Die Gleichvererbung avanciert damit gleichsam zur allgemein anerkannten »Form der Vererbung der Gegenwart«³¹. Da sich eine Stammesorganisation bei den Gesellschaftern überhaupt nur dort herausbilden kann (und dies auch häufig tut), wo ursprünglich eine Geschwistergesellschaft vorgelegen hat, bedeutet deren zunehmende Verbreitung mit hoher Wahrscheinlichkeit auch eine wachsende Anzahl von Stammesorganisationen.³²

Es gibt zudem noch einen weiteren Grund, der Anlass zur Vermutung gibt, dass die Thematik der Stammesorganisation künftig wohl eher an praktischer Relevanz gewinnen denn verlieren wird. Dieser Grund ist das Erbschaftsteuerreformgesetz, genauer § 13b Abs. 1 Nr. 3 ErbStG.³³ Eine der Hauptbedingungen, unter denen Anteile an Kapitalgesellschaften im Rahmen ihrer Vererbung oder Schenkung als begünstigtes Vermögen betrachtet werden und dadurch erheblich geringer besteuert werden, besteht hiernach nämlich darin, dass der Schenker bzw. Erblasser an dem betroffenen Unternehmen zu mindestens 25 Prozent unmittelbar beteiligt ist. Um auch bei einer darunter liegenden Anteilsquote – und diese ist bei fortschreitender Generationenfolge schnell erreicht – in den Genuss dieser steuerlichen Sonderregelung zu kommen, existiert für die Übergebenden von Anteilen die Möglichkeit, sich mit anderen Gesellschaftern derselben Kapitalgesellschaft zusammenzuschließen. Insbesondere wenn es zwei oder drei Familienstämme gibt, deren Mitglieder zusammen jeweils mehr als die geforderten 25 Prozent der Gesellschafteranteile halten, liegt es für Gesellschafter durchaus nahe, sich auch auf dieser Ebene zusammenzuschließen und die entsprechenden Stammesregelungen im Gesellschaftervertrag zu fi-

29 Ward (2004), S. 3.

30 Schlippe et al. (2011a), S. 528.

31 Schlippe et al. (2011a), S. 529.

32 Vgl. Jendritzky (2007), S. 147.

33 Vgl. das Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 27. Februar 1997 (BGBl. I S. 378), das zuletzt durch Artikel 10 des Gesetzes vom 2. November 2015 (BGBl. I S. 1834) geändert worden ist.

xieren.³⁴ Der Anreiz, jedwede Möglichkeit, die zu einer Verminderung der Liquiditätsabflüsse durch Erbschaft- oder Schenkungssteuer führen könnte, auszuschöpfen, ist für Familienunternehmen grundsätzlich enorm hoch. Schließlich wird die Erbschaftsteuer gerade für mittelständische Familiengesellschaften in vielen Fällen als »gigantisches Problem«³⁵ bezeichnet. Ob es in dieser Form beabsichtigt war oder nicht: Es ist also der Gesetzgeber selber, der den Impuls zur Entstehung zahlreicher neuer Stammesorganisationen liefert.³⁶

In Anbetracht der vorstehenden Ausführungen lassen sich an dieser Stelle also drei Feststellungen machen:

1. Die Stammesorganisation ist allem Anschein nach eine besonders *riskante* Organisationsform der Unternehmerfamilie.
2. Ein signifikanter Anteil von älteren Familienunternehmen *besitzt* eine Stammesorganisation.
3. Dieser Anteil wird in Zukunft voraussichtlich eher *steigen* denn sinken.

Aus diesen drei Feststellungen lässt sich logisch schlussfolgern, dass sich ein bedeutender (und wachsender!) Anteil von großen Familienunternehmen in großer Gefahr befindet. Führt man sich zudem vor Augen, dass – je nach verwendeter Definition – bis zu 90 Prozent der aktiven Unternehmen in Deutschland Familienunternehmen sind, gewinnt diese Problematik beinahe schon eine volkswirtschaftliche Dimension.³⁷

Allein diese hohe Aktualität rechtfertigt bereits eine nähere Betrachtung der Stammesorganisation in Familienunternehmen. Vor allem die enorme Diskrepanz hinsichtlich der praktischen Erfahrungen mit diesem Modell erscheint auf den ersten Blick erklärungsbedürftig. Wie ist es möglich, dass einige Stammesunternehmen über viele Generationen überleben, während andere gnadenlos scheitern? Die erfolgreichen, d. h. langlebigen Stammesorganisationen müssen, geplant oder ungeplant, so die naheliegende Vermutung, bestimmte Fähigkeiten oder Strategien entwickelt haben, um die inhärenten Gefahrenpotenziale der Stammesstruktur zu bewältigen. Wie genau ist ihnen dies jedoch gelungen, und was können andere Stammesfamilien von ihnen lernen? Eine

34 Vgl. hierzu Brockhoff/Koerberle-Schmid (2012), S. 337 oder auch Kreklau (2009), S. 749.

35 Feick/Scherer (2008), S. 185.

36 Vgl. hierzu ebenfalls Koerberle-Schmid, der schreibt: »Bei Kapitalgesellschaften werden immer öfter Poolverträge vereinbart, bei denen sich Gesellschafter zu Blöcken von mindestens 25 Prozent zusammenschließen, um unter die erbschaftsteuerliche Vergünstigungsregel zu fallen« (Koerberle-Schmid (2014), S. 375).

37 So vermutet die Stiftung Familienunternehmen beispielsweise, dass 91 Prozent aller aktiven Unternehmen in Deutschland familienkontrollierte Unternehmen sind. Sie erwirtschaften 48 Prozent der gesamten Umsätze und stellen ungefähr 56 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten (vgl. die Webseite der Stiftung Familienunternehmen (2015)).

Antwort auf diese hochrelevanten Fragen bleibt die Wissenschaft bislang schuldig.

Überhaupt scheint das Phänomen der Stammesorganisation in der hiesigen Forschungslandschaft im Vergleich zu seiner hohen Bedeutung in der Praxis deutlich untererforscht.³⁸ Neben den wenigen eher oberflächlich gehaltenen Ausführungen über die wesentlichen Vorzüge und – deutlich eingehender – Gefahren in der Ratgeber- und vereinzelt auch Forschungsliteratur sowie einer überschaubaren Anzahl von juristischen Beiträgen existiert, soweit erkennbar, weder im deutsch- noch im englischsprachigen Raum eine einzige umfassende Abhandlung über diese besondere familiäre Organisationsform – und dies, obgleich bereits seit geraumer Zeit auf den Forschungsbedarf zu dieser Thematik hingewiesen wird. Bereits im Jahr 2000, also vor nunmehr 16 Jahren, hält beispielsweise RITTERSHAUS – aus seiner anwaltlichen Perspektive – fest:

»Mit einer genau solchen oder zumindest vergleichbaren Situation sah sich der Verfasser in den letzten zehn Jahren mehr als ein Dutzend Mal konfrontiert. Würde man dies hochrechnen, also mit der Zahl der zugelassenen Anwälte multiplizieren [...] so käme man zu dem Schluss, dass die Fälle ungeklärter Stammesfragen auf der Hitliste gesellschaftsrechtlicher Problemfälle recht weit oben stehen. Um so erstaunlicher, dass Literatur und Rechtsprechung [...] dieser Thematik bislang nicht allzu viel Aufmerksamkeit geschenkt haben.«³⁹

Und ganz ähnlich hierzu äußert sich auch KLETT – immerhin selbst aus einer einstigen Stammesorganisation kommend – fünf Jahre später: »Derlei Hinweise lassen den Verdacht zu, daß Stämme äußerst riskante Formen der Familienorganisation sind. Es überrascht, daß die Familienunternehmensforschung dieser evidenten Problemlage bisher keine ernsthafte Bedeutung schenkt.«⁴⁰

Hauptsächliches Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, sich der hier aufgedeckten Forschungslücke anzunehmen. Mittels einer explorativ angelegten empirischen Untersuchung soll ein umfassendes und detailliertes Bild des Phänomens der Stammesorganisation in Mehrgenerationen-Familienunternehmen erstellt werden. Im Zentrum der Betrachtungen soll dabei vor allem die folgende Forschungsfrage stehen:

38 Vgl. hierzu Wiechers, der schreibt: »Obgleich mehrstämmige Familienorganisationen bislang noch wenig erforscht sind, werden sie in der Literatur immer wieder als besonders konfliktanfällig beschrieben« (Wiechers (2006), S. 202). Derselben Meinung ist im Übrigen auch Jendritzky (Jendritzky (2007), S. 134).

39 Rittershaus (2000), S. 376.

40 Klett (2005), S. 34.

Wie gelingt es erfolgreichen, d. h. langlebigen Stammesorganisationen trotz der offenbar besonders hohen Scheiternswahrscheinlichkeit über viele Generationen hinweg zu überleben?⁴¹

Die Zielsetzung dieser Arbeit liegt demnach also im Herausstellen der spezifischen Erfolgsmuster von langlebigen Stammesorganisationen. Da das mit Abstand größte Gefahrenpotenzial von Stammesorganisationen weithin darin gesehen wird, dass zwischen den eingebundenen Gesellschafterstämmen Rivalitäten und Konflikte entstehen, soll hierauf auch der Hauptfokus der Arbeit gelegt werden. Es soll demzufolge im Schwerpunkt untersucht werden, wie es langlebigen Stammesorganisationen gelungen ist, bzw. gelingt, die offenbar inhärent angelegte Gefahr von diskriminierenden und antisozialen Verhaltensweisen zwischen den beteiligten Familienstämmen zu entschärfen. Die erste, allgemeine Forschungsfrage lässt sich demnach also wie folgt präzisieren:

Wie gelingt es erfolgreichen, d. h. langlebigen Stammesorganisationen das inhärente Konfliktpotenzial zwischen den beteiligten Familienstämmen zu bewältigen?

Ein geeigneter theoretischer Ansatz zur Annäherung an diese Forschungsfrage findet sich in den Theorien und Modellen zu Intergruppenkonflikten aus der Sozialpsychologie. Vor allem der Social-Identity-Ansatz, bestehend aus der Theorie der sozialen Identität einerseits und der Selbstkategorisierungstheorie andererseits, scheint in dieser Hinsicht äußerst vielversprechend. Auf seiner Grundlage lässt sich nicht nur ein deutlich besseres Verständnis für die *Ursachen* des hohen Konfliktpotenzials zwischen den Stämmen gewinnen. Darüber hinaus lassen sich mit seiner Hilfe auch erste theoretisch geleitete Vermutungen darüber aufstellen, wie es den langlebigen Stammesorganisationen gelingen konnte, die Gefahr von Intergruppenkonflikten dauerhaft zu entschärfen.

Letzten Endes besteht das Gesamtziel dieser Arbeit darin, auf der Grundlage von sozialpsychologischer Forschung konkrete Handlungsempfehlungen für Stammesorganisationen bezüglich der Vermeidung und Lösung von (identitätsbasierten) Konflikten zwischen den beteiligten Gesellschafterstämmen abzuleiten. Wie lässt sich die Kooperationsgüte zwischen den Stämmen nachhaltig verbessern? Was gilt es bei der Führung der Familie besonders zu beachten, sofern bereits verschiedene Stammeseinheiten bestehen oder sich ihre Bildung abzeichnet? Mit der Beantwortung dieser Fragen verfolgt die Arbeit eindeutig

41 Mit der Wahl dieser Forschungsfrage lehnt sich diese Arbeit eng an die Arbeiten von Wimmer et al. (2004; 2009) und Simon et al. (2012) an, die nach den Erfolgs- und Scheiternsstrategien von Mehrgenerationen-Familienunternehmen im Allgemeinen fragen.

ein pragmatisches Wissenschaftsziel. Die Frage nach den Handlungsempfehlungen wird dabei ausdrücklich auf die familienstrategischen Strukturen – für die Zwecke dieser Arbeit verstanden als die formellen wie auch informellen Kommunikations- und Verfahrensregeln, Abstimmungsprozeduren, Gremien usw.⁴² – bezogen. Empfehlungen hinsichtlich der gesellschaftsrechtlichen oder steuerlichen Ausgestaltung einer Stammesorganisation sollen in dieser Arbeit ganz bewusst nicht gegeben werden. Dies ist alleinige Aufgabe der beratenden Anwälte und Berater.

Dass vonseiten der Unternehmerfamilien grundsätzlich ein hoher Bedarf an praktischen Empfehlungen und Hinweisen zum Thema der Stammesorganisation besteht, belegen nicht zuletzt die zahlreichen Anfragen, die regelmäßig bei den einschlägigen Rechtskanzleien, Beratungsgesellschaften, Lehrstühlen, Stiftungen, Instituten etc. eingehen. Der Umgang mit den Stammesgrenzen, dies ist nicht zu übersehen, ist eine Thematik, die Familienunternehmer auf vielfältige Weise berührt und umtreibt. Das außerordentlich große Informations- und Austauschbedürfnis vonseiten der Gruppe der Familienunternehmer diente dem Wittener Institut für Familienunternehmen⁴³ (Im Nachfolgenden: WIFU) sogar als Anlass, der Stammesorganisation gleich zwei seiner vielbeachteten Familienunternehmens-Foren zu widmen.⁴⁴ Nun wird es Zeit, dass sich auch die Forschung dieses wichtigen Themas annimmt – genau dies ist das Anliegen dieser Arbeit.

A.3. Übersicht über den Aufbau der Arbeit

Das vorliegende Buch ist gemäß dem geschilderten Erkenntnisinteresse in vier Teile, A–D, aufgeteilt, die ihrerseits noch einmal in verschiedene Kapitel untergliedert sind.

In diesem ersten *Teil A* erfolgte zunächst eine Einleitung in das Thema. Nach einer kurzen Einführung wurden die Forschungsfragen abgeleitet und deren hohe Relevanz für die Praxis unterstrichen. Mit der hier gegebenen Übersicht über den Aufbau der Arbeit findet dieser Teil seinen Abschluss.

Teil B legt das theoretische Fundament für die empirische Untersuchung. Hierzu wird zuerst der Unternehmenstypus Familienunternehmen unter die

42 Vgl. Schlippe et al. (2011a), S. 530.

43 Das Wittener Institut für Familienunternehmen der Privaten Universität Witten/Herdecke gilt als eines der ersten universitären Institute im deutschsprachigen Raum, das sich einzig und allein mit der wissenschaftlichen Erforschung von Familienunternehmen beschäftigt.

44 So standen sowohl das 2. »Forum Familienunternehmen« am 15.05.2009, als auch das 12. »Forum Familienunternehmen« am 05.07.2012 unter dem Thema der Stammesorganisation.

Lupe genommen. Es wird ausgeführt, was überhaupt unter einem Familienunternehmen zu verstehen ist und welche besonderen Eigenschaften diesen Organisationstyp kennzeichnen. Im daran anschließenden zweiten Teil wird die Familie des Familienunternehmens in den Fokus gestellt. Es wird geschildert, welchen zusätzlichen Aufgaben sie sich durch ihren Unternehmensbesitz ausgesetzt sieht und wie sie mit diesen umgehen kann. In diesem Zusammenhang werden denn auch die vier Organisationsformen eingeführt, in denen die Unternehmerfamilien in der Praxis regelmäßig anzutreffen sind. Im dritten Kapitel gerät sodann die Stammesorganisation in das Zentrum der Aufmerksamkeit. Sie wird begrifflich abgegrenzt und hinsichtlich der hauptsächlichen Motive, Vorteile und Gefahren ausführlich beschrieben. Dabei wird erkennbar werden, dass es sich bei der Stammesorganisation offenbar um ein besonders gefährliches Organisationsmodell handelt. Im darauffolgenden Kapitel wird der Social-Identity-Ansatz, bestehend aus seinen beiden Komponenten der Theorie der Sozialen Identität sowie der Selbstkategorisierungstheorie, als maßgeblicher theoretischer Erklärungs- und Interventionsansatz für Intergruppenkonflikte, vorgestellt und diskutiert. Im fünften und letzten Kapitel des Theorieteils werden schließlich die beiden Teile, die Stammesorganisation auf der einen Seite und der Social-Identity-Ansatz auf der anderen Seite, miteinander verknüpft. Durch die Übertragung der Annahmen und Konzepte des Social-Identity-Ansatzes auf die spezifische Situation in Stammesorganisation werden sowohl theoretische Erklärungs- als auch erste Präventionsansätze für Stammeskonflikte in Familienunternehmen erarbeitet.

Im *Teil C* werden schließlich die wesentlichen Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt. Dazu werden im ersten Schritt einige allgemeine Erkenntnisse und Beobachtungen über das Phänomen der Stammesorganisation in Familienunternehmen festgehalten. Erst im zweiten Schritt kommt es dann zu einer umfassenden Darstellung und Diskussion der Gemeinsamkeiten und Unterschiede der sieben Einzelfälle. Hieraus werden zu guter Letzt eine Reihe von konkreten Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Mit *Teil D* findet die Arbeit dann ihren Abschluss. Nach einer knappen Zusammenfassung werden die wichtigsten Grenzen der Arbeit benannt und mögliche Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsvorhaben aufgezeigt.

Die nachfolgende Abbildung 3 liefert einen graphischen Überblick über den Aufbau dieser Arbeit.

Teil A	Einleitung	Kapitel A.1. Einführung Kapitel A.2. Relevanz und Zielsetzung der Arbeit Kapitel A.3. Übersicht über den Aufbau der Arbeit
Teil B	Theoretische Grundlagen	Kapitel B.1. Der Unternehmenstypus Familienunternehmen Kapitel B.2. Der Familientypus Unternehmerfamilie Kapitel B.3. Die Stammesorganisation als spezielle Organisationsform von Mehrgenerationen-Unternehmerfamilien Kapitel B.4. Intergruppenkonflikte aus Sicht des Social-Identity-Ansatzes Kapitel B.5. Erklärungsgehalt des Social-Identity-Ansatzes im spezifischen Kontext der Stamme thematik
Teil C	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	Kapitel C.1. Wesentliche Ergebnisse der fallübergreifenden Auswertung Kapitel C.2. Hinweise und Empfehlungen für einen verbesserten Umgang mit den Stammesgrenzen in Unternehmerfamilien
Teil D	Zusammenfassung und Ausblick	Kapitel D.1. Zusammenfassung Kapitel D.2. Grenzen der Untersuchung und Ansatzpunkte für weitere Forschung

Abb. 3: Übersicht über den Aufbau der Arbeit. Quelle: Eigene Darstellung.

Open-Access-Publikation im Sinne der CC-Lizenz BY 4.0

© 2017, V&R unipress GmbH, Cöttingen

ISBN Print: 9783847107767 – ISBN E-Lib: 9783737007764

B. Theoretische Grundlagen

Nach einer ersten Einleitung in das Thema sowie die Zielsetzung und Relevanz der Arbeit soll in diesem Teil das theoretische Fundament bzw. der »theoretische Bezugsrahmen«⁴⁵ dargelegt werden, auf den sich die anschließende empirische Untersuchung bezieht. Zu diesem Zweck ist der Theorieteil wie oben beschrieben in fünf Kapitel unterteilt. Im ersten Kapitel (B.1.) wird zunächst der Unternehmenstypus Familienunternehmen in den Blick genommen. Im zweiten Kapitel (B.2.) wird die Familie des Familienunternehmens unter die Lupe genommen. Das anschließende dritte Kapitel (B.3.) beschäftigt sich mit dem Hauptuntersuchungsgegenstand dieser Arbeit: der Stammesorganisation. Im darauffolgenden Kapitel B.4. wird der Themenkomplex der Intergruppenkonflikte aufgeworfen; dabei wird neben einigen älteren Theorien vor allem der Social-Identity-Ansatz beleuchtet. Und im letzten Kapitel des Theorieteils (Kapitel B.5.) werden beide Stränge – die Stammesorganisation auf der einen Seite und der Social-Identity-Ansatz auf der anderen – im Rahmen einer Synthese zusammengeführt. In jedem der fünf Kapitel soll die relevante Literatur sowie die maßgebenden Theorien und Modelle vorgestellt und diskutiert werden. Da es sich bei der Stammesorganisation wie bereits erwähnt um ein in der Wissenschaft bislang recht wenig beachtetes Phänomen handelt, werden hierbei neben den rein wissenschaftlichen Quellen häufig auch primär praxisorientierte Veröffentlichungen und Ratgeberwerke hinzugezogen.

45 Ein theoretischer Bezugsrahmen beinhaltet nach Kirsch »eine Reihe theoretischer Begriffe, von denen angenommen wird, dass sie einmal Bestandteil von Modellen bzw. Theorien werden könnten. Darüber hinaus umfasst jedoch ein theoretischer Bezugsrahmen auch einige freilich sehr allgemeine Gesetzhypothesen, die jedoch meist nur tendenzielle Zusammenhänge andeuten. Insofern ist ein theoretischer Bezugsrahmen nicht nur ein Vokabular, mit dem man über einen bestimmten Gegenstandsbereich sprechen kann. In erster Linie dient ein theoretischer Bezugsrahmen dazu, das Denken über komplexe reale Systeme zu ordnen und zu exploratorischen Beobachtungen anzuleiten, die mit der Zeit eine genügend große Zahl von Beobachtungsaussagen erbringen, um konkrete Modelle mit konkreten Gesetzhypothesen formulieren zu können« (Kirsch (1974), S. 26).

B.1. Der Unternehmenstypus Familienunternehmen

B.1.1. Familienunternehmen: Definition im Rahmen der Untersuchung

Bevor im nächsten Abschnitt die Charakteristika der Unternehmensform »Familienunternehmen« in den Fokus geraten, soll an dieser Stelle zunächst eine begriffliche Abgrenzung erfolgen: Welche Unternehmen sind im Rahmen dieser Arbeit überhaupt als Familienunternehmen zu betrachten, welche nicht? Die wissenschaftliche Literatur liefert zur Beantwortung dieser Frage trotz umfangreicher Bemühungen noch immer keine universell akzeptierte Definition.⁴⁶ Die Dichotomisierung der untersuchten Unternehmen in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen erfolgt stattdessen in der Regel, je nach Forschungsfrage oder -fokus, von Fall zu Fall unterschiedlich.

Diese große Unstimmigkeit ist wenig erstaunlich. Zu variabel erscheinen die Ausprägungsformen und Verhaltensweisen von Familienunternehmen und zu fließend die Grenze zu »gewöhnlichen« Unternehmen, als dass eine einzige Definition als universales Unterscheidungswerkzeug erhalten könnte.⁴⁷ Die Wissenschaft steckt in dieser Hinsicht in einer Zwickmühle: Wählt sie ein sehr weites Verständnis von Familienunternehmen, so erfasst sie zwangsläufig Unternehmen, die ganz augenscheinlich keine Familienunternehmen sind – und sich nicht einmal selber als solche betrachten. Beschreibt sie den Begriff dahingegen übermäßig restriktiv, läuft sie Gefahr, zahlreiche Unternehmen außer Acht zu lassen, die trotz der Nicht-Erfüllung einiger der harten Kriterien zweifelsohne zumindest teilweise Charakteristika von Familienunternehmen an den Tag legen. Das Fehlen eines einheitlichen Begriffsverständnisses ist dabei keineswegs nur reine Formsache. Ohne eine scharfe begriffliche Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes lassen sich Ergebnisse von Forschungsarbeiten in diesem Feld nur sehr begrenzt vergleichen. Ja, mehr noch, HACK weist sogar darauf hin, dass durch die Verwendung unterschiedlicher Definitionen im Zusammenhang mit der vergleichenden Analyse der Performance von Familien- und Nicht-Familienunternehmen teils eine vollständige Umkehr der Ergebnisse festzustellen ist.⁴⁸

Die Ansätze zur Auflösung dieses »Definitions dilemmas«⁴⁹ sind sehr vielfältig.⁵⁰ Neben den klassischen kategorischen Ansätzen, die eine eindeutige Klassifizierung anhand bestimmter struktureller Definitionskriterien – z. B.

46 Vgl. u. a. Sharma (2006); Harms (2014); Astrachan et al. (2002); Litz (1995).

47 Astrachan et al. (2002), S. 46.

48 Vgl. Hack (2009), S. 2.

49 Vgl. Klein (2010), S. 13.

50 So identifiziert Pfannenschwarz alleine für den deutschsprachigen Raum 74 verschiedenartige Definitionsansätze von Familienunternehmen (vgl. Pfannenschwarz (2006), S. 22f.).

Rechtsform, Beteiligung der Familie am Eigenkapital, Präsenz von Familienmitgliedern in Geschäftsleitung oder Aufsichts- oder Kontrollgremien usw. –, subjektiver Definitionskriterien – z.B. Selbstbild der betreffenden Unternehmen, generationenübergreifendes Unternehmerverständnis etc. – oder einer Kombination der beiden vornehmen, finden sich neuerdings auch verschiedene kontinuierliche Definitionsansätze⁵¹, die Unternehmen nicht mehr eindeutig in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen aufteilen, sondern vielmehr danach fragen, »wie viel« Familienunternehmen ein Unternehmen eigentlich ist.

Eine umfassende Diskussion der verschiedenen Definitionsansätze und ihrer spezifischen Vor- und Nachteile würde den Rahmen dieses Kapitels sprengen.⁵² An dieser Stelle soll es daher genügen, nur denjenigen Ansatz vorzustellen, der für die Zwecke dieser Arbeit am besten geeignet erscheint. Für die vorliegende Untersuchung bietet sich aufgrund ihres qualitativen Forschungsansatzes ein recht weit gefasstes Begriffsverständnis an. Gleichzeitig sollte die verwendete Definition eine ausreichende Trennschärfe aufweisen, um Familienunternehmen zuverlässig und eindeutig von Nicht-Familienunternehmen abzugrenzen. Vor dem Hintergrund dieser Anforderungen bietet sich die Definition des WIFU an. Dieses spricht immer dann von einem Familienunternehmen, wenn sich eine Gesellschaft

- »ganz oder teilweise im Eigentum einer Familie oder mehrerer Familien bzw. Familienverbänden befindet und wenn diese aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich bestimmen.
- Diese Verantwortung der Unternehmerfamilie(n) wird entweder aus einer Führungs- oder Aufsichtsfunktion bzw. aus beiden Funktionen heraus wahrgenommen [...].
- Bei einem Unternehmen kann [...] erst dann von einem Familienunternehmen gesprochen werden, wenn in der Familie geplant wird, das Unternehmen in die nächste Familiengeneration weiterzugeben.«⁵³

Der vom Institut vorgeschlagene Definitionsansatz verbindet sowohl strukturelle Elemente – Eigentumsbesitz der Familie(n) am Unternehmen und Wahrnehmung von Führungs- und/oder Aufsichtsfunktionen – als auch subjektive, »weichere«⁵⁴ Merkmale – wie die Existenz eines generationenübergreifenden

51 Vgl. hierzu vor allem Astrachan et al. (2002).

52 Für eine umfassende Übersicht der verschiedenen Definitionsansätze sei der Leser beispielsweise an Redlefsen (2004), S. 5 ff.; Mertens (2009), S. 423 ff.; Klein (2010), S. 12 ff. oder auch Wiechers (2006), S. 31 ff. verwiesen.

53 Vgl. WIFU Webseite (2016).

54 Vgl. Simon (2012), S. 15.

Kontinuitätsziels – und entgeht so der Kritik der Einseitigkeit, der sich ausschließlich auf betriebswirtschaftliche Distinktionsmerkmale beschränkte Definitionsansätze regelmäßig aussetzen.⁵⁵ Auf zusätzliche Eingrenzungen, wie die Festlegung eines bestimmten Eigentumsanteils oder die zwingende Besetzung der Geschäftsführerposition durch ein Familienmitglied, wird dabei ganz bewusst verzichtet. Dadurch soll der enormen Variantenvielfalt der Erscheinungsformen von Familienunternehmen in der Praxis Rechnung getragen und unnötige Ausgrenzungen verhindert werden.

So offen die gewählte Definition auch sein mag, lässt sie in einer Hinsicht keinen Zweifel: Um als Familienunternehmen zu gelten, reicht es nicht aus, dass eine Familie einen bedeutenden Anteil der Gesellschafteranteile hält. Vielmehr wird zur Grundvoraussetzung eines jeden Familienunternehmens erhoben, dass die Familie ihre gehaltenen Kapitalanteile – ganz unabhängig davon, ob es sich letztendlich um die Gesamtheit der Anteile oder eine einfache Sperrminorität handelt – auch als Mittel nutzt, um aus der Empfindung einer unternehmerischen Verantwortung heraus und mit Blick auf die nachfolgenden Generationen das Unternehmen aktiv zu beeinflussen. In dieser Hinsicht unterscheidet sich das vom WIFU vertretene Begriffsverständnis beispielsweise von der von MAY vertretenen Definition, der zwar einen sehr ähnlichen Ansatz wählt, gleichzeitig jedoch gänzlich offen lässt, »inwieweit und wie lange die Inhaber von ihrer Inhabermacht tatsächlich Gebrauch machen.«⁵⁶ Das Unternehmen ist also nicht nur ein Familienunternehmen, weil eine Familie daran beteiligt ist, sondern vielmehr, weil diese Beteiligung durch die Familie dazu verwendet wird, das Unternehmen aktiv zu beeinflussen. Die hieraus resultierende Prägung des Unternehmens durch die Familie wird damit automatisch zu einem konstituierenden Merkmal eines jeden Familienunternehmens. Aus diesem Grund ist auch die Explizierung eines Mindestbesitzanteils der Familie in der Definition nicht notwendig; ein Unternehmen hört genau dann auf, ein Familienunternehmen zu sein, wenn der Anteil der Familie es ihr nicht mehr ermöglicht, die Unternehmenspolitik gemäß ihrer eigenen Vorstellungen mitzubestimmen und zu prägen.

55 Vgl. Schlippe (2011a), S. 19; Simon et al. (2012), S. 22.

56 May (2012), S. 280.

B.1.2. Besonderheiten von Familienunternehmen

B.1.2.1. Familienunternehmen im Fokus verschiedener Wissenschaftsdisziplinen

Im letzten Abschnitt wurde der Begriff des Familienunternehmens zunächst definiert. Dabei wurde festgestellt, dass Familienunternehmen in erster Linie dadurch gekennzeichnet sind, dass sie von einer oder mehreren Familien maßgeblich beeinflusst und geprägt werden. Im Nachfolgenden soll nun diskutiert werden, wie sich dieses besondere Merkmal auch theoretisch (er)fassen und beschreiben lässt.

Die Herausstellung und Erforschung der Besonderheiten von Familienunternehmen beschäftigt die Wissenschaft bereits seit geraumer Zeit. Dies trifft nicht nur auf Wirtschaftswissenschaftler zu. Auch Psychologen, Soziologen und Juristen zeigen inzwischen ein reges Interesse an diesem besonderen Unternehmenstypus. Das Ergebnis ist eine Vielzahl unterschiedlicher Blickweisen auf Familienunternehmen. Bedauerlicherweise greift jede Disziplin dabei hauptsächlich auf ihre eigenen Theorien und Modelle zurück, wodurch die Entwicklung einer allgemein anerkannten »Theorie des Familienunternehmens« bis heute auf sich warten lässt.⁵⁷ So verwenden Wirtschaftswissenschaftler beispielsweise größtenteils ihre ökonomischen Prinzipal-Agenten- und Stewardship-Theorien sowie den ressourcenbasierten Strategieansatz als Erklärungen für die (Performanz-)Unterschiede zwischen den beiden Unternehmensformen. Diese allein auf die betriebswirtschaftlichen Seiten des Familienunternehmens fokussierten Ansätze erscheinen jedoch kaum geeignet, die gesamte Komplexität des Familienunternehmens zu erfassen. Spätestens, wenn nicht das Familienunternehmen als wirtschaftliche Organisation, sondern die dazugehörige Unternehmerfamilie sowie die komplexen Wechselbeziehungen zwischen den beiden ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken, haben die betriebswirtschaftlichen Ansätze schnell die Grenzen ihrer Erklärungskraft erreicht.

Einen deutlich vielversprechenderen, da ganzheitlich orientierten Ansatz verspricht in dieser Hinsicht die Systemtheorie. Sie, so fasst SIMON zusammen,

»untersucht soziale Systeme aller Art und kann deshalb eine Theorie sowohl der Familie wie des Unternehmens als auch der Kopplung und Ko-Evolution beider Systeme im Laufe ihrer gemeinsamen Geschichte in einem sich ändernden gesellschaftlichen Kontext zur Verfügung stellen.«⁵⁸

57 Vgl. Wiechers (2006), S. 11; Simon (2011a), S. 7f.; Simon et al. (2012), S. 18; Schlippe/Frank (2013), S. 384.

58 Simon (2008), S. 13.

Insbesondere in der deutschsprachigen Familienunternehmensforschung und -lehre findet dieser soziologisch geprägte Blickwinkel mittlerweile großen Anklang und bildet die Grundlage einiger Forschungsprojekte und Publikationen.⁵⁹ Dabei setzt sich vor allem das WIFU dafür ein, diesen theoretischen Zugang fortwährend weiterzuentwickeln und als festen Bestandteil in der (deutschen) Familienunternehmensforschung zu verankern. Auch die vorliegende Arbeit wird an verschiedenen Stellen auf die Systemtheorie zurückgreifen, weswegen dieser Ansatz im Folgenden näher erläutert werden soll.

B.1.2.2. Familienunternehmen als strukturelle Kopplung sozialer Systeme unterschiedlichen Typs

Den Kern der systemischen Sicht auf das Familienunternehmen im Wittener Sinne bildet zunächst einmal die weithin akzeptierte Erkenntnis, dass es sich bei Familienunternehmen um soziale Gebilde handelt, die sich aus drei eigenständigen Subsystemen zusammensetzen: dem Unternehmen, der Familie und den Eigentümern.⁶⁰ Ausgehend von dieser Grundkonzeptualisierung gilt das ausdrückliche Erkenntnisinteresse der systemischen Herangehensweise nun den spezifischen Wechselbeziehungen zwischen den beteiligten Subsystemen sowie deren Auswirkungen auf die Systeme selbst und deren Umwelt.⁶¹ Um ebendiese theoretisch beschreiben und erklären zu können, greifen die Wissenschaftler vor allem auf die *Kommunikationstheoretische* oder auch *Neuere Systemtheorie* des Soziologen Niklas LUHMANN zurück.⁶²

Gemäß dieser Theorie werden die konstituierenden Subsysteme des Familienunternehmens jeweils als autonome, operational geschlossene Kommunikationssysteme gedacht.⁶³ Der Begriff des »Kommunikationssystems« verweist dabei auf die Tatsache, dass die Sozialsysteme aus Kommunikation – und *ausschließlich* aus Kommunikation – bestehen und sich auch nur mittels der Fortsetzung bzw. Reproduktion dieser fortwährend selber am Leben erhalten (ergo »autopoietisch« sind).⁶⁴ Untersucht man soziale Systeme, so nimmt man nach dieser Auffassung also nicht mehr die den jeweiligen Systemen zugehörigen Personen bzw. deren Interaktionen in den Blick, sondern ausschließlich ihre spezifischen Kommunikationsmuster.⁶⁵ Dieser Blickwinkel mag zunächst etwas befremdlich erscheinen, doch gerade vor dem Hintergrund der inhärenten

59 Vgl. Stamm (2013), S. 75.

60 Vgl. Schlippe/Frank (2013), S. 384.

61 Vgl. Schlippe/Frank (2013), S. 384.

62 Vgl. Luhmann (1984; 2002).

63 Vgl. Luhmann (2000), S. 56.

64 Luhmann (1984), S. 60.

65 Vgl. Simon (2012), S. 12; Simon et al. (2012), S. 17.

Komplexität von Familienunternehmen und der enormen Vielzahl der daran beteiligten Personen(-gruppen) erscheint er durchaus fruchtvoll. Wie SCHLIPPE und FRANK schreiben:

»The theoretical gain for research as well as for practice is that it is easier to describe the ›rules of the game‹ than to understand the individual members. Seeing persons as elements of a social system makes it almost impossible to explain the dynamics of the relationships within a sub-system or between sub-systems, as each individual itself is already a highly complex psychic system.«⁶⁶

Betrachtet man Familienunternehmen unter ebendieser neueren systemischen Perspektive, so wird recht schnell erkennbar, dass es sich bei den besagten Systemen Unternehmen, Familie und Eigentümer um drei Sozialsysteme handelt, die jeweils einer vollkommen unterschiedlichen Kommunikationslogik (»Spielregeln«⁶⁷) unterliegen. Allgemein gesprochen lassen sich die Logiken dabei auf drei Kommunikationsarten komprimieren: die »Entscheidungskommunikation« im Unternehmen, die »Bindungskommunikation« in der Familie und die »Rechtskommunikation« im Eigentümerkreis.⁶⁸

Ein Unternehmen überlebt als Marktteilnehmer auf Dauer nur, wenn es seine Produkte oder Dienstleistungen erfolgreich am Markt platzieren kann und dadurch positive Zahlungsströme generiert. Um dies sicherzustellen, bedarf es permanent der Herbeiführung sachgerechter Entscheidungen: Welche Produkte sollen hergestellt werden und wie viele? Welcher Preis kann dafür verlangt werden? Welche Produktionsmittel sollen eingesetzt werden? Es sind genau diese Entscheidungen, um die denn auch die gesamte Kommunikation in Unternehmen rotiert. Zwar findet sich auch im Unternehmen immer wieder zwischenmenschliche Kommunikation, die keinen direkten Bezug zu konkreten Entscheidungen besitzt, »doch ist den Beteiligten immer klar, dass dies dann ›persönlich‹ gemeint ist, nichts direkt mit dem Unternehmen zu tun hat und daher auch leicht abgelehnt werden kann.«⁶⁹ Aufgrund dieser ständig wirksamen Filterkriterien nach Angemessenheit und Sachbezug der ausgetauschten Kommunikation lässt sich die Kommunikation im Unternehmen auch als »hart« oder »gehemmt« charakterisieren.

In der *Familie* dient die Kommunikation demgegenüber nicht primär der

66 Schlippe/Frank (2013) S. 385, mit Verw. auf Simon (2012). Simon bringt diese Überlegung auf den Punkt, indem er feststellt: »Die Spielregeln eines sozialen Systems zu verstehen, ist einfacher, als seine Mitglieder zu verstehen. Die Spielregeln einer Familie oder eines Unternehmens sind immer weniger komplex als die Psyche eines jeden Mitglieds« (Simon (2012), S. 12).

67 Simon (2012), S. 12.

68 Hierzu und zum Folgenden vgl. Schlippe et al. (2011a), S. 526ff.; Simon (2012), S. 19ff.; Schlippe (2011a), S. 30; Schlippe (2011b); Simon (2011b), S. 37f.

69 Schlippe et al. (2011b), S. 527.

sachgerechten Entscheidungsfindung, sondern vielmehr der Herstellung und Vergewisserung der emotionalen Bindung zwischen ihren Mitgliedern. Hierzu SCHLIPPE und SCHWEITZER:

»Ehepartner, Eltern und Kinder stimmen sich emotional aufeinander ein, lassen einander am inneren Leben teilhaben (›Stell dir vor, was ich heute geträumt habe...!‹) und erzeugen und erfahren dadurch Sicherheit und Stabilität. Der Inhaltsaspekt spielt eine Rolle, doch er steht nicht im Vordergrund. Durch Bindungskommunikation versichern Familienmitglieder einander, dass ihre Beziehungswelt in Ordnung ist.«⁷⁰

Filterkriterien nach Relevanz der Kommunikation existieren in der Familie somit in aller Regel nicht. Im Gegenteil, »hier finden wir vor allem eine anlasslose und absichtslose Kommunikation, die häufig um ihrer selbst willen gepflegt wird.«⁷¹ Das Spektrum der besprochenen Inhalte ist dabei nahezu unlimitiert: Es reicht vom aktuellen körperlichen Wohlbefinden der Individuen (Krankheit, Schlaf, Alterserscheinungen usw.) über psychische Zustände (Zuneigung, Liebe, Verletzungen, Hass, Neid usw.) bis hin zu ganz alltäglichen und scheinbar belanglosen Erlebnissen in Beruf, Schule, Haushalt, Sport usw.⁷² Aufgrund der (nahezu) vollständig fehlenden Filterkriterien nach Relevanz wird die Familie – im Gegensatz zur Organisation – auch als System »enthemmter« Kommunikation bezeichnet.⁷³

Auch die Kommunikation der *Gesellschafter* befasst sich im Wesentlichen mit dem Treffen von Entscheidungen. Im Gegensatz zu der Unternehmenskommunikation ist hier der Maßstab allerdings nicht die wirtschaftliche Sinnhaftigkeit der Entscheidungen, sondern deren *Rechtmäßigkeit*.⁷⁴ Als Maßstab dienen hier für gewöhnlich schriftlich fixierte Regelwerke, wie beispielsweise den Gesellschaftervertrag oder die Unternehmenssatzung. Diese legen exakt fest, welche Entscheidungsbefugnisse die Gesellschafter besitzen und nach welchen Verfahrensregeln die Entscheidungen getroffen werden müssen, um das Kriterium der formaljuristischen Rechtmäßigkeit zu erfüllen.

Das Besondere am Unternehmenstypus Familienunternehmen besteht nun darin, dass diese drei mit so unterschiedlichen und teils direkt widersprüchlichen kommunikativen Spielregeln versehenen Systeme auf eine ganz spezielle Art und Weise miteinander verbunden sind. Die Wissenschaft spricht bei dieser

70 Schlippe/Schweitzer (2012), S. 130f.

71 Kormann (2011), S. 317.

72 Vgl. Wiechers (2006), S. 182f.

73 Vgl. Luhmann (1990), S. 203. Vgl. hierzu ebenfalls Kormann (2011), S. 317, oder auch Klett, der klarstellt: »Enthemmte Kommunikation [...] heißt nicht, dass alles thematisiert wird, sondern nur, dass alles thematisiert werden kann.« (Klett, D. (2009), S. 107; Hervorheb. i. Original).

74 Vgl. Simon (2012), S. 22; Groth/Schlippe (2012); Schlippe (2011b).

speziellen Verbindung inzwischen von einer »strukturellen Kopplung« zwischen den drei Systemen. Das bedeutet, sie

»fungieren gegenseitig als relevante Umwelten füreinander, die sich aneinander anpassen und gegenseitig beeinflussen – potenziell im Positiven wie im Negativen. Wie die Partner einer Paarbeziehung bestimmen sie füreinander zu einem beträchtlichen Maße die Überlebens- und Entwicklungsbedingungen. Sie sind voneinander abhängig bzw. auf die füreinander erbrachten Leistungen angewiesen, sie beobachten sich gegenseitig, brauchen einander (mal mehr, mal weniger) und bilden eine koevolutionäre Einheit.«⁷⁵

Die wechselseitige strukturelle Ankoppelung und die dadurch gemeinsam durchlebte Koevolution lassen die verschiedenen Teilsysteme dabei auf Dauer nicht unberührt. Zwar bleibt jedes von ihnen als selbstständige Einheit mit eigener Funktions- und Kommunikationslogik bestehen. Gleichzeitig werden die einzelnen Systeme aber unweigerlich durch die dauerhafte Präsenz der Nachbarsysteme irritiert und in seinem natürlichen Entwicklungsverlauf mitgesteuert. Konkret heißt das, so fasst es GROTH zusammen:

- »Die Unternehmerfamilie ist eine Familie, in der auch Fragen der Anerkennung und Liebe im Vordergrund stehen – alles aber unter der chancen- wie risikobehafteten Kontextbedingung, dass einige Mitglieder gemeinsam Eigentümer eines Unternehmens und einige wenige im Unternehmen tätig sind.
- Die Eigentümer bilden das Gesellschaftersystem, in dem alle gemäß Gesellschaftervertrag festgelegten (oder auch nicht festgelegten) Unternehmensfragen entschieden werden – unter der Kontextbedingung, dass viele (oft alle) aus einer (Groß-)Familie stammen und ein Unternehmen das gemeinsame Eigentum darstellt.
- Im Unternehmen geht es zuvorderst um dessen Überlebensfragen, mithin also um Fragen der Konkurrenzfähigkeit – aber unter den Kontextbedingungen, dass die Nachfahren der Gründerfamilie qua Tätigkeit und Eigentum einen bestimmenden Einfluss ausüben.«⁷⁶

Jedes der drei Systeme erhält durch die permanente Mitsteuerung der anderen Systeme dementsprechend also seinen ganz eigenen Charakter. Weder ist die Familie eine ganz normale Familie, noch ist das Unternehmen ein ganz normales Unternehmen, noch ist die Eigentümergruppe wie jede andere Aktionärsgruppe.⁷⁷ Sie alle werden durch ihre wechselseitige Prägung und Mitbeeinflussung automatisch zu Familien, Unternehmen und Eigentümern ganz speziellen Typs.

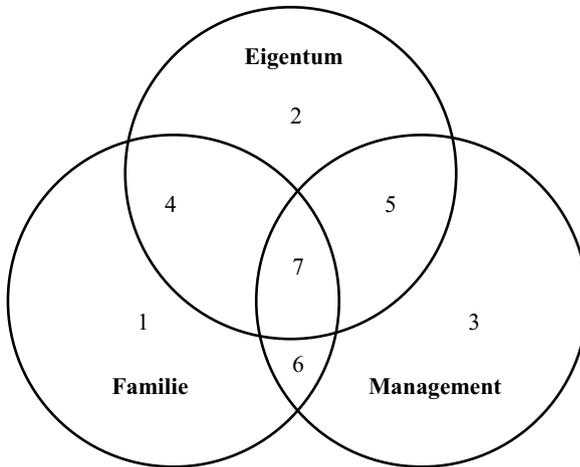
75 Simon (2012), S. 23.

76 Groth (2011), S. 32, mit Verw. auf Plate (2011) und Plate/Groth (2007).

77 Vgl. May (2012), S. 38.

B.1.2.3. Pragmatische Paradoxien und die Notwendigkeit des Paradoxienmanagements

Der besondere Reiz des hier geschilderten systemischen Ansatzes liegt unter anderem in seiner Fähigkeit, eine Erklärung für die zahlreichen intra- und interpersonellen Irritationen und Konflikte zu liefern, die im Umfeld eines Familienunternehmens mit großer Regelmäßigkeit zu beobachten sind.⁷⁸ Zu diesem Zweck ist es hilfreich, sich das in der Literatur so viel zitierte »Drei-Kreise-Modell« vor Augen zu führen (siehe Abbildung 4).



- 1: Mitglied der Inhaberfamilie (ohne Eigentum oder Führungsfunktion)
- 2: Familienfremder Inhaber (ohne Führungsfunktion)
- 3: Familienfremder Manager (ohne Eigentum)
- 4: Familieninhaber (ohne Führungsfunktion)
- 5: Familienfremder Manager (mit Beteiligung)
- 6: Familienmitglied in der Unternehmensführung (ohne Beteiligung)
- 7: Am Unternehmen beteiligtes Familienmitglied mit Führungsfunktion

Abb. 4: Drei-Kreise-Modell des Familienunternehmens. Quelle: Abbildung entnommen und modifiziert aus Tagiuri/Davis (1996: S. 200).

Das Drei-Kreise-Modell veranschaulicht die oben beschriebene strukturelle Koppelung der Systeme Unternehmen, Familie und Eigentum in Form eines einfachen Venn-Diagramms mit drei Kreisen. Bei dieser Art der Darstellung lässt sich unschwer erkennen, worin die Schwierigkeit für sämtliche sich im Umfeld des Familienunternehmens befindlichen Personen besteht. Denn in vielen Fällen sind diese nicht nur Mitglied eines einzigen Systems (wie die

⁷⁸ Vgl. Wiechers (2006), S. 20.

Personen in den Bereichen 1, 2 und 3) sondern gleich Mitglied zweier (4, 5, und 6) oder gar dreier sozialer Systeme (7) mit jeweils ganz unterschiedlichen und teils sogar direkt widersprüchlichen Kommunikations- und Verhaltenserwartungen. Diese »overlapping memberships«⁷⁹ wären *per se* kein großes Hindernis, wären die beteiligten Personen selbst in der Lage, die verschiedenen Systeme klar voneinander abzugrenzen. Für den gewöhnlichen »Normalbürger«, der nichts mit einem Familienunternehmen zu tun hat, ist dies sogar problemlos möglich, denn, so SIMON,

»in unserem westlichen Gesellschafts- und Wirtschaftssystem ist es im »Normalfall« zu einer diachronen Dissoziation, d.h. zu einem zeitlichen Nacheinander zwischen Familie und Organisation, zwischen Privatleben und Arbeitsleben, gekommen. Das heißt, morgens verlässt man das Haus und geht zur Arbeit, übernimmt dort seine Rolle als profitorientierte Managerin, kundenorientierter Versicherungsvertreter oder angepasster Schüler usw., und wenn man Abends wieder nach Hause kommt, gibt man diese Rolle an der Garderobe ab und wird zur altruistischen Mutter, zum strengen Vater und zum trotzigem Kind.«⁸⁰

Im Familienunternehmen ist eine solche Aufteilung jedoch nicht durchführbar. Hier sind die drei Bereiche zeitlich wie auch räumlich so eng ineinander verhakt, dass die Betroffenen häufig gar nicht mehr unterscheiden können, in welchem von ihnen sie sich gerade bewegen, bzw. was nun eigentlich gerade von ihnen erwartet wird.⁸¹ »Man diskutiert am Esstisch über die Firma, spricht auf der Gesellschafterversammlung über Privates, oder entscheidet vielleicht im Urlaub, ob der Sohn oder die Tochter als Geschäftsführerin infrage kommt.«⁸² Infolge dieser permanenten Rollengleichzeitigkeit kommt es für die Beteiligten früher oder später fast zwangsläufig zu bestimmten »tektonischen Verwerfungszonen«⁸³, in denen die Grenzen zwischen den verschiedenen Systemen und den jeweils verbundenen Erwartungshaltungen vollständig verschwimmen.⁸⁴

Ein typisches Beispiel für eine derartige Situation ist der Unternehmer, der seinem 19-jährigen Sohn einen eingeschriebenen Brief zustellen lässt, in dem er ihn endgültig und unter Formulierung eines Ultimatums auffordert, sich von seiner langjährigen Freundin zu trennen – anderenfalls habe er davon auszugehen, dass er erbt würde.⁸⁵ Hier stand der Unternehmer ganz offensichtlich vor der Wahl zwischen zwei verschiedenen Rollen, aus denen heraus er seinen Sohn hätte adressieren können: der des Unternehmers und

79 Tagiuri/Davis (1996), S. 201.

80 Simon (2011b), S. 39.

81 Vgl. Simon (2011c), S. 30.

82 Plate/Groth (2009), S. 166.

83 Kormann (2011), S. 315.

84 Vgl. Simon (2011b), S. 39ff.; Simon et al. (2012), S. 33.

85 Beispiel entnommen aus Schlippe et al. (2011b), S. 23.

der des Familienvaters. Mit der letztlich getroffenen Entscheidung für die Kommunikationsart des Unternehmers (= »Entscheidungskommunikation«) sind mit großer Wahrscheinlichkeit tief greifende Irritationen der Bindungsbeziehung der beiden zu erwarten – denn in einem krasserem Gegensatz zur normalerweise erwarteten Kommunikationsart im Familienumfeld (»Bindungskommunikation«) kann die schriftlich formulierte Aufforderung zur Trennung von der Freundin wohl kaum stehen. Hätte er jedoch als Vater agiert und dem persönlichen Beziehungsglück seines Sohnes Vorrang gewährt, so hätte er zwar seiner Rolle als liebender Familienvater entsprochen. Gleichzeitig hätte er aber womöglich das von ihm mühselig aufgebaute Unternehmen gefährdet – beispielsweise, weil die Freundin in Zukunft ausdrücklich nichts mit dem Unternehmen zu tun haben möchte und den Sohn drängen würde, es zu verkaufen. Der Vater (und nebenbei genauso der Sohn⁸⁶) befand sich demnach in einem klassischen »Nullsummenspiel«: »In dem Moment, in dem der Teilnehmer durch seine Entscheidung in einem Kontext einen ›Sieg‹ erringt, muss er gleichzeitig in dem anderen Kontext eine ›Niederlage‹ hinnehmen.«⁸⁷ Ein solches Dilemma wird in der Soziologie weithin als »pragmatische Paradoxie« beschrieben: »Der Entscheider sieht sich mit einer logisch ausweglosen Situation konfrontiert. Häufig ist die Nicht-Entscheidung die Folge, da der Entscheider zwischen dem ›Richtig‹, welches ›falsch‹ ist, und dem ›Falsch‹, welches ›richtig‹ ist, festsetzt bzw. oszilliert.«⁸⁸

Das hier nur kurz skizzierte Paradoxiekonzept bildet nach Auffassung von SIMON et al. *den* Schlüssel zum Verständnis von Familienunternehmen.⁸⁹ Sie sind überzeugt, dass es erst

»der Blick auf Paradoxien ist [...], der [...] am ehesten ermöglicht, die Besonderheiten von Familienunternehmen [...] zu erfassen und ihre Risiken und Chancen zu analysieren. Es geht stets um die Bewältigung paradoxer Handlungsaufforderungen, um die Erledigung von Aufgaben, die nicht gleichzeitig dem Unternehmen und der Familie gerecht werden können, und um den Umgang mit Werten, die sich gegenseitig ausschließen und trotzdem realisiert werden müssen.«⁹⁰

Pragmatische Paradoxien treten im Umfeld des Familienunternehmens an den unterschiedlichsten Stellen und in vielen verschiedenen Erscheinungsweisen

86 »Denn«, so fragen Schlippe et al., »wäre ein Sohn, der ein ›guter Sohn‹ wäre, indem er der Forderung des Vaters nachkäme, ein guter zukünftiger Unternehmensführer? Und wenn er sich weigerte – wie es übrigens in der Realität auch geschah –, würde er zwar Kraftpotenzial und Stärke beweisen, wie sie ein guter Unternehmer braucht, es käme aber zu einer Eskalation zwischen Vater und Sohn« (Schlippe et al. (2011b), S. 23).

87 Vgl. Rösen (2011), S. 72.

88 Neuvians (2011), S. 43.

89 Vgl. Plate/Groth (2009), S. 167.

90 Simon et al. (2012), S. 23.

auf. Sie bilden »sowohl das organisationale Kernstück des Familienunternehmens als auch die Grundherausforderung der Unternehmerfamilie.«⁹¹ Auf der Grundlage ihrer Untersuchung langlebiger Familienunternehmen und Unternehmerfamilien identifizieren SIMON et al. insgesamt sechs Grundparadoxien, denen sämtliche Unternehmerfamilien dabei in besonders prägnanter Form ausgesetzt sind: (1) Familie, Familienmitglieder und familiäre Spielregeln sind sowohl Ressourcen als auch Gefahren für das Unternehmen; (2) Familien folgen einer personenbezogenen Kommunikations- und Funktionslogik, während Unternehmen einer strikt sachbezogenen Funktionslogik unterworfen sind; (3) die Vorstellung der Gerechtigkeit in der Familie beruht auf Gleichheitserwartungen und -behandlung, in Unternehmen fußt sie dagegen auf Ungleichheitserwartungen und -behandlung; (4) Familienmitglieder sind Eigentümer/Shareholder des Unternehmens, dürfen aber nicht nach den Entscheidungskriterien von Shareholdern/Investoren auf dem Kapitalmarkt handeln; (5) das Unternehmen muss offen gegenüber seiner Umwelt sein, denn es ist abhängig von ihr und braucht Kooperation, gleichzeitig gehört die Unabhängigkeit jedoch zu den höchsten familiären Werten, wodurch die Grenzen eher geschlossen gehalten werden; (6) die Familienidentität wird durch Traditionen (d.h. Vergangenheitsorientierung) gewährleistet, das Unternehmen lebt hingegen von kontinuierlicher Innovation (Zukunftsorientierung).⁹²

Die augenscheinlich einfachste Möglichkeit zur Auflösung dieses allgegenwärtigen Spannungsverhältnisses wäre eine vollständige Entkopplung der drei Systeme. Der Verkauf des gemeinsamen Unternehmens oder eine strikte Beschränkung der Fähigkeiten zur unternehmerischen Einflussnahme durch die Familie (»Entmachtung«⁹³) wären hierzu beispielsweise geeignete Mittel. Da es jedoch gerade die enge Verschränkung von Familie und Unternehmen ist, die das Phänomen Familienunternehmen ausmacht, käme eine solche Separierung von Unternehmen und Familie gleichzeitig dem Untergang des Familienunternehmens gleich.⁹⁴ Dass die Systementkoppelung keinesfalls die einzige Lösung ist, beweist ein einziger Blick in die Praxis: Dort messen sich Tag für Tag abertausende von Familienunternehmen mit Nicht-Familienunternehmen – und zwar nicht nur mit Mühe und Not, sondern mit teils außergewöhnlichem Erfolg. All diesen Unternehmen gelingt es erwiesenermaßen, die widersprüchlichen Funktionslogiken der konstituierenden Systeme miteinander in Einklang

91 Plate/Groth (2009), S. 167.

92 Vgl. Simon et al. (2012), S. 30ff. oder auch Schlippe/Groth (2006). Für eine Übersicht weiterer widersprüchlicher Spielregeln von Familien und Unternehmen vgl. auch Simon (2012), S. 32ff.

93 Vgl. Simon (2012), S. 40.

94 Vgl. Kormann (2011), S. 41; Hennerkes (2004), S. 293; Wiechers (2006), S. 160; Großmann (2014).

zu bringen, ohne dabei Notgedrungen auf eine Trennung der konstituierenden Systeme zurückzugreifen.

Diese besondere Fähigkeit, die Paradoxien auf eine Art und Weise zu bewältigen, die eben *nicht* gleichzeitig die Trennung der Systeme zur Folge hat, sehen SIMON et al. als eine *der* entscheidenden Fähigkeiten von Familienunternehmen:

»Das Erfolgsrezept langlebiger Familienunternehmen besteht darin, [...] 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 der daraus resultierenden Herausforderung und nutzen sie als innovations- und kreativitätsfördernde Triebkraft, indem sie sich von Fall zu Fall immer wieder neu – aber prinzipiengeleitet – für die eine oder die andere Seite der Paradoxie, d. h. mal für die familiären, mal die ökonomischen Kriterien, entscheiden.«⁹⁵

An dieser kurzen Textstelle wird bereits erkennbar, dass SIMON et al. die regelmäßige Konfrontation mit Paradoxien und die Notwendigkeit, sich mit ihnen auseinanderzusetzen, keineswegs nur als »Behinderung« betrachten, mit der es Notgedrungen auszukommen gilt. Zwar erhöht das Auftreten von pragmatischen Paradoxien die Wahrscheinlichkeit von innerpsychischen und sozialen Konflikten bzw. bildet eine fruchtbare »Rand- bzw. Umgebungsbedingung«⁹⁶ für deren Entstehung. Oftmals, so die Erkenntnis der Wissenschaftler, dienen die allgegenwärtigen Entscheidungsparadoxien den untersuchten Unternehmen allerdings auch als die genannte »innovations- und kreativitätsfördernde Triebkraft« und damit als Quelle wertvoller Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Wettbewerbern am Markt. In diesem Sinne konstatieren auch WIMMER et al., »dass Paradoxien keineswegs Blockierungen sind, ihnen wohnt auch immer ein kreatives Potenzial inne.«⁹⁷

Um dieses einzigartige Chancenpotenzial realisieren zu können, so die Erkenntnis der Forscher, bedarf es jedoch stets eines sorgfältigen und zielgerichteten »Paradoxienmanagements«⁹⁸. Kern eines solchen Managements müsse vor allem in der Herstellung von Bewusstheit, dem sogenannten »Consciousness-Raising«⁹⁹ liegen. Es gilt allgemein: »Wer sich bewusst ist, dass er in einer Paradoxie steckt, ist bereits nicht mehr ihr Gefangener.«¹⁰⁰ Zu diesem Zweck bedarf

95 Simon et al. (2012), S. 34; Hervorheb. i. Original.

96 Vgl. Neuvians (2011), S. 43.

97 Wimmer et al. (2009) S. 148. Ganz ähnlich hierzu schreibt auch Simon: »Denn pragmatische Paradoxien können einen nicht nur in die Lähmung oder in den Wahnsinn treiben, sondern sie können auch Anlass sein, »dritte« Wege aus der Entweder-oder-Situation zu erfinden, die jenseits des bisher Gedachten liegen (»tertium datur«) (Simon (2012), S. 43).

98 Vgl. Schlippe (2009); Plate (2009); Groth (2011).

99 Harvey/Evans (1994), S. 342, zit. nach Schlippe et al. (2011b), S. 29.

100 Schlippe (2009), S. 63.

es in Familienunternehmen in erster Linie angemessener Kommunikationsstrukturen, die den Beteiligten einen intensiven Austausch über ihre jeweiligen Rollenwahrnehmung, Perspektiven, Erwartungen usw. ermöglichen. Im Grunde muss das Ziel in der Herstellung einer Art »Metakommunikation«, d.h. also einer »Kommunikation über Kommunikation, durch die eine Einigung darüber, welche Spielregeln gerade angewandt werden müssen oder sollen, erzielt wird«¹⁰¹ liegen. In jedem Fall, so die gängige Auffassung, könne ein nachhaltiges Paradoxiemanagement niemals darin bestehen, die bestehende Widersprüchlichkeit der Systeme zu negieren: »Wenn man in Paradoxien verstrickt ist und auf Eindeutigkeit setzt, schafft man Scheinlösungen, diese gehen erfahrungsgemäß an irgendeiner Stelle im System mit enormen psychischen Kosten einher, mit manchmal langfristigen, ja generationsübergreifenden Folgen.«¹⁰²

B.1.3. Zwischenfazit: Familienunternehmen als koevolutionäre Einheit

Das Ziel des ersten Kapitels bestand in der Gewinnung eines tiefgehenden Verständnisses des besonderen Organisationstyps »Familienunternehmen«. Zu diesem Zweck wurde zunächst eine Definition geliefert. Im Rahmen dieser Untersuchung sollen danach all die Unternehmen als Familienunternehmen verstanden werden, an denen mindestens eine Familie beteiligt ist und bei denen diese das Unternehmen entweder aus der Geschäftsführer- oder einer beaufsichtigenden Position heraus maßgeblich beeinflusst. Des Weiteren wird vorausgesetzt, dass beabsichtigt wird, die Anteile in die nächste Generation zu übergeben. Daran anschließend wurde näher untersucht, welche spezifischen Besonderheiten sich aus der Verbindung von Familie und Unternehmen ergeben. Wenngleich in der Literatur einige verschiedene theoretische Ansätze existieren, wurde im Rahmen dieser Arbeit auf die Systemtheorie des Familienunternehmens im Sinne des WIFU zurückgegriffen. Ihr zufolge zeichnet sich das Gebilde Familienunternehmen durch die strukturelle Kopplung dreier eigenständiger Sozialsysteme aus, die sich jeweils durch unterschiedliche und teils diametral gegensätzliche Logiken und Regelsysteme auszeichnen. Jedes von ihnen wird im Laufe der gemeinsam durchlaufenen Ko-Evolution von den beiden anderen unweigerlich beeinflusst und mitgesteuert, ohne dabei aber seine spezifische Eigenlogik einzubüßen. Wie genau diese Beeinflussung aufseiten der Unternehmerfamilie aussieht und vor welche besonderen (paradoxen) Herausforderungen sie gestellt wird, wird im nächsten Kapitel untersucht.

101 Simon (2011c), S. 30.

102 Schlippe (2009), S. 66. Vgl. hierzu ebenfalls Schlippe et al. (2011b), S. 23.

B.2. Der Familientypus Unternehmerfamilie

Nachdem Familienunternehmen im letzten Kapitel begrifflich abgegrenzt und hinsichtlich ihrer Besonderheiten beschrieben wurden, soll das Augenmerk nun auf die Familie hinter dem Familienunternehmen gerichtet werden. Der Begriff der Unternehmerfamilie wird dabei im Folgenden synonym zu den Begriffen Gesellschafterkreis, Gesellschafterfamilie, Inhaberfamilie etc. verwandt. Auf die oben angedeutete Unterschiedlichkeit des Familien- und des Eigentümersystems und die sich hieraus möglicherweise ergebenden Konsequenzen soll in den weiteren Ausführungen demnach nicht näher eingegangen werden. Allein dort, wo eine eindeutige Abgrenzung der verschiedenen Personengruppen *Familie* und *Gesellschafter* notwendig ist – etwa, wenn es ausdrücklich um die Mitglieder der Unternehmerfamilie ohne Unternehmensanteile geht – sollen entsprechende Unterscheidungen kenntlich gemacht werden. Konkret soll dieses Kapitel dazu dienen, das Profil der Unternehmerfamilie als Forschungsgegenstand weiter zu verfeinern und einen Eindruck davon zu vermitteln, in welchen Erscheinungsformen sie in der Praxis regelmäßig anzutreffen ist.

B.2.1. Die Unternehmerfamilie und die Zumutung des Entscheidungsdrucks

Im vorangegangenen Kapitel wurde bereits angedeutet, dass sich Familie und Unternehmen im Rahmen der gemeinsamen Koevolution gegenseitig beeinflussen und prägen. Es kommt zu einer permanenten wechselseitigen Irritation und Perturbation.¹⁰³ Welche Wirkung diese Irritation aufseiten der Familie hervorruft und vor welche Aufgaben sie aufgrund ihres Unternehmensanschlusses gestellt wird, blieb in der Forschung lange Zeit unberücksichtigt.¹⁰⁴ Das wissenschaftliche Interesse galt stattdessen hauptsächlich der Unternehmenseite des Familienunternehmens.¹⁰⁵ Mittlerweile, da die Forschung auch die Familie selbst als lohnenden Untersuchungsgegenstand für sich entdeckt hat und es keineswegs mehr als selbstverständlich gilt, die Begriffe Familienunternehmen und Unternehmerfamilie synonym zueinander zu verwenden, wurde immerhin erkannt, dass sich Unternehmerfamilien durch ihr Eigentum an einem Unternehmen regelmäßig einer Reihe von besonderen »Zumutungen«¹⁰⁶ aussetzen, denen Nicht-Unternehmerfamilien im Normalfall nicht ausgesetzt sind:

103 Vgl. Simon (2009), S. 25.

104 Vgl. Groth/Vater (2009), S. 78.

105 Vgl. Stamm (2013), S. 56; Groth/Vater (2009), S. 78.

106 Klett, D. (2009), S. 105 ff.

»Vor allem im Vergleich zur Normalfamilie wird deutlich, dass die Unternehmerfamilie viele Themen weit bewusster managen muss, denn neben die klassischen Entwicklungsaufgaben, die im Rahmen einer Familie zu erfüllen sind, treten eine ganze Reihe unternehmensbezogener Anforderungen. Diese kommen jedoch nicht einfach additiv hinzu, sondern vermischen sich mit den genuinen Familienfunktionen, so dass vielfache Anlässe für Verwirrungen und Irritationen gegeben sind.«¹⁰⁷

Um zu verstehen, was das im Einzelnen bedeutet, ist es hilfreich, einen kurzen Blick auf die historische Entwicklung der Familie zu werfen.¹⁰⁸

Im Rahmen der Industrialisierung ab Mitte des 18. Jahrhunderts kam es im westeuropäischen Kulturkreis zu einer »gesellschaftlichen Ausdifferenzierung der modernen privatisierten Kernfamilie«¹⁰⁹. Dabei sind nach TYRELL insbesondere drei eng miteinander verwobene Entwicklungen hervorzuheben: die *relative Autonomie*, die *funktionale Spezialisierung* sowie die *thematische Reinigung* der Familie. Die *relative Autonomie* meint in diesem Zusammenhang die Abschirmung der innerfamiliären Angelegenheiten von jeglichen unmittelbaren Beeinflussungen bzw. Störungen von außen, d. h. vor allem vonseiten der Politik, der Kirche etc. Die Gestaltung des Familienlebens wird auf diese Weise zu einer reinen »Privatsache« [...], kein Standesrecht steht Familienbindungen mehr im Wege, kein Gutsherr kann noch Durchgriffsrechte geltend machen und auch der Staat darf nur in klar abgrenzbaren Fällen (juristisch, sozialpolitisch) intervenieren.«¹¹⁰ In Verbindung mit der nunmehr hergestellten relativen Autonomie konnte denn auch die *funktionale Spezialisierung* des Familiensystems vorangetrieben werden. Bildeten Haushalt und Produktionsstätte vormals für gewöhnlich noch eine untrennbare ökonomische Einheit (das »Ganze Haus«¹¹¹), kam es fortan zunehmend

»zur räumlichen und sozialen Trennung von Produktion und Reproduktion und von extrafamilialen und innerfamilialen Rollen. Damit löst sich die Familie auch aus den Markt- und Konkurrenzzwängen, denen sie als ökonomische Einheit ausgesetzt war und entwickelt ein segmentäres Eigenleben. Zusätzlich werden weitere vormals familiäre Funktionen an andere Institutionen abgegeben: Bildung der Kinder, Kranken- und Altenversorgung.«¹¹²

Was letzten Endes im Verantwortungsbereich der Familie verblieb, sind allein jene Funktionen, die sich mit der unmittelbaren Umsorgung und Förderung ihrer eigenen Mitglieder befassen, wie etwa die Versorgung mit Nahrung,

107 Schlippe et al. (2011a), S. 523, mit Verw. auf Schneewind (2010).

108 Die folgenden Ausführungen orientieren sich weitgehend an den Ausführungen von Groth/Vater (2009).

109 Tyrell (1976), S. 396.

110 Groth/Vater (2009), S. 78.

111 Vgl. Brunner (1968).

112 Hill/Kopp (2002), S. 77, mit Verw. auf Mühlfeld (1976), S. 169–171.

Wohnraum und Kleidung, die Sozialisation der Kinder in die Gesellschaft, die Zurverfügungstellung von Schutz und Unterstützung in Notlagen, Krisen und Konflikten usw.¹¹³ Infolge dieser beiden Entwicklungen, der *relativen Autonomie* einerseits und der *funktionalen Spezialisierung* andererseits, war die Familie nun auch vermehrt in der Lage, sich voll und ganz auf den familiären Interaktionsstil zu fokussieren. Das heißt, dass sämtliche wirtschaftlichen, politischen oder religiösen Motive für familiäre Interaktionen und Handlungen – etwa das Eingehen einer Ehe oder die Kinderplanung – zunehmend als unpassend und teilweise sogar anstößig disqualifiziert werden.¹¹⁴ Dieser sukzessive Ausscheidungsprozess der systemfremden Rationalitätsmuster, die konsequente »Beseitigung ›traditioneller‹ Mischverhältnisse«, wird von TYRELL auch als die *thematische Reinigung* oder auch *kulturelle Freisetzung* des Familiensystems bezeichnet.¹¹⁵

Die moderne Familie, wie sie in der heutigen Gesellschaft in der Regel vorzufinden ist, ist demnach also (weitestgehend) gesellschaftlich autonom, funktional spezialisiert und thematisch gereinigt. Erwirbt eine Familie nun Eigentum an einem Unternehmen und wird in diesem Sinne zu einer Unternehmerfamilie, so gestaltet sich die Lage schlagartig erheblich komplizierter. Denn in diesem Fall, so schreiben GROTH und VATER,

»binden sich zwei Systemtypen aneinander, die sich eigentlich gesellschaftlich auseinanderentwickelt haben. Die Familie sieht sich systemfremden unternehmerischen Anforderungen gegenüber, und wird in ihrer Autonomie, funktionalen Spezialisierung und ›thematischen Reinigung‹ gefährdet.«¹¹⁶

Im Rahmen der sich nunmehr vollziehenden Koevolution kommt es fast zwangsläufig immer wieder zu Situationen, in denen die familiären- und unternehmerischen Anforderungen nicht problemlos miteinander in Einklang gebracht werden können, sich teils sogar gänzlich ausschließen. Dies ergibt sich aus den vollkommen unterschiedlichen Entwicklungsnotwendigkeiten und Rationalitätsmustern von Familien und Unternehmen. An diesen Stellen ist die Familie jedes Mal aufs Neue genötigt, angemessene Lösungsstrategien zu erfinden, die verschiedenen Erwartungshaltungen der beiden Sozialsysteme unter einen Hut zu bekommen – und zwar, ohne dabei die Belange eines der beiden Systeme gänzlich außer Acht zu lassen. Dieser Balanceakt kann für die Familienmitglieder mitunter erhebliche Umstellungen erfordern, die von ihnen nicht selten als Belastung erlebt werden.

113 Kormann (2011), S. 65f., mit Verw. auf Boszormenyi-Nagy/Spark (2006), S. 82ff.; Klett (2005), S. 69ff. sowie Gouldner (1960), S. 174.

114 Vgl. Groth/Vater (2009), S. 79.

115 Vgl. Tyrell (2008), S. 89.

116 Groth/Vater (2009), S. 80.

Die Familie kann diese Sonderbelastung mit Erfolg meistern oder aber an ihr zerbrechen. Je nachdem, welche dieser beiden Varianten eintritt, gestaltet sich auch der Einfluss, den die Familie mittels des Kanals der strukturellen Koppelung auf das Unternehmen nimmt, völlig unterschiedlich. Akzeptiert die Familie die an sie gerichtete Herausforderung und lernt, die unterschiedlichen Anforderungslagen zu balancieren, so ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie dem Unternehmen ein einzigartiges Bündel an Strukturen, Fähigkeiten und Kompetenzen verleiht, die dem Unternehmen dazu verhelfen können, nachhaltige und kaum zu imitierende Wettbewerbsvorteile aufzubauen.¹¹⁷ Dieses spezifische Ressourcenbündel wird in der Wissenschaft auch als *positive* (*»distinctive«*) *familiness* beschrieben: »the unique bundle of resources a particular firm has because of the systems interaction between the family, its individual members, and the business.«¹¹⁸ Gelingt ihr dies hingegen nicht und die Familie scheitert, so verkehrt sich diese *positive familiness* rasch ins Gegenteil.¹¹⁹ Dann erweist sich die Familie tatsächlich als der große Risikofaktor, als der sie so oft gesehen wird:

»Die Ressourcen stehen dem Unternehmen nicht zur Verfügung, im Gegenteil, das Unternehmen leidet darunter, dass Familienkonflikte ungefiltert auf das Unternehmen »überschwappen«, die Familienmitglieder bekämpfen einander, und es kann geschehen, dass der Blick für jegliches Maß verlorenght, dass »Familienkriege« geführt werden, die einer Logik folgen, nach der sogar die eigene Zerstörung (zumindest des eigenen Besitzstandes) in Kauf genommen wird, nur um dem anderen zu schaden.«¹²⁰

Zu Zwecken der weiteren Argumentation soll an dieser Stelle auf eine der sicherlich bedeutendsten »Zumutungen des Betriebs« näher eingegangen werden, nämlich den enormen Entscheidungsdruck, unter den das Unternehmen die Familie regelmäßig setzt.¹²¹ Die Unternehmerfamilie besitzt als Eigentümer eines Unternehmens nicht nur das Recht, sondern sogar »die Pflicht, dieses Eigentum zu erhalten und zum eigenen Nutzen und zum Nutzen der Gesellschaft einzusetzen und zu mehren.«¹²² Möchte eine Familie das Unternehmen über mehrere Generationen hinweg als Familienunternehmen erhalten – und diesen Wunsch hegt sie *per definitionem* – dann tut sie gut daran, dieser sozialen Verantwortung auch bestmöglich nachzukommen. Zu diesem Zweck kommt sie nicht umhin, als Gruppe immerfort Entscheidungen zu treffen, z. B.

117 Vgl. Habbershon/Williams (1999).

118 Habbershon/Williams (1999).

119 Vgl. Habbershon/Williams (1999), S. 130.

120 Schlippe (2010), S. 10, mit Verw. auf Gordon/Nicholson (2008).

121 Klett, D. (2009), S. 106ff.

122 Klein (2010), S. 120, mit Verw. auf Leisner (1996), S. 721.

- »bei strategischen Weichenstellungen,
- bei größeren Investitionsvorhaben,
- bei der Auswahl und Besetzung des Topmanagements,
- bei der Verwendung der erwirtschafteten Erträge,
- in der Übernahme außergewöhnlicher Risiken,
- in der Sicherung des Charakters des Familienunternehmens.«¹²³

Auch in Normalfamilien müssen freilich vielfach wirtschaftliche Entscheidungen getroffen werden. Die Frage, ob ein neues Auto oder Haus angeschafft werden sollte, bedeutet für die allermeisten Familien beispielsweise eine weitreichende finanzielle Entscheidung. Dennoch ist die an Unternehmerfamilien gestellte Anforderung eine deutlich größere. Hier wird nicht nur die Familie bzw. die einzelnen Mitglieder selber von ihren Entscheidungen betroffen, sondern eine Vielzahl weiterer Anspruchsgruppen, wie Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, die Region, der Staat usw. Es geht deshalb nicht mehr vordringlich darum, ob eine getroffene Entscheidung gut für die Familie oder gerecht gegenüber ihren Mitgliedern ist, sondern hauptsächlich darum, ob sie unternehmerisch *richtig*, d. h. dem nachhaltigen Erfolg des Unternehmens zuträglich, sind.¹²⁴ Um dies überhaupt beurteilen zu können, wird von der Unternehmerfamilie ein gehöriges Maß an Verständnis und Interesse für das Unternehmen, seine Markt- und Wettbewerbssituation, seine Produkte etc. abverlangt. Hinzu kommt noch, dass die Anzahl der Beteiligten am Entscheidungsprozess in Unternehmerfamilien häufig deutlich größer ist als in der gewöhnlichen Kleinfamilie. Während Entscheidungen in Normalfamilien typischerweise in einem sehr überschaubaren Kreis (zumeist nur unter den beiden Ehepartnern) und in einem informellen Rahmen getroffen werden können, gilt es hier zum Teil, mit mehreren dutzend, teils sogar hundert oder tausend prinzipiell gleichberechtigten Personen gemeinsam eine möglichst sachgerechte Entscheidung zu treffen. Mit dieser Aufgabe ist die typische mündlich gehaltene und enthemmte Familienkommunikation schnell überfordert.

B.2.2. Die Unternehmerfamilie im Zeitablauf: Verlust der Entscheidungsfähigkeit als Normalfall

Dass es nicht nur keine Selbstverständlichkeit, sondern auf Dauer sogar ganz und gar unwahrscheinlich ist, dass die Familie mit den oben beschriebenen Entscheidungszwängen ohne weiteres, d. h. konkret: ohne ein aktives (Selbst-)Ma-

¹²³ Simon et al. (2012), S. 192.

¹²⁴ Simon (2011d), S. 61 ff.

nagement zurechtkommt, zeigt sich vor allem, wenn man sich die typischen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen vor Augen führt, denen Unternehmerfamilien im Zeitverlauf ausgesetzt sind.¹²⁵

Die Herbeiführung von sachgerechten Entscheidungen gestaltet sich in der ersten Generation in den allermeisten Fällen noch denkbar einfach. Hier hält der Gründerunternehmer in der Regel noch 100 Prozent des Eigenkapitals. Der Ehepartner und die Kinder erhalten im Laufe seiner »Alleinherrschaft« zwar oft bereits geringfügige Anteile oder helfen im noch jungen Unternehmen aus. Das Gros des Entscheidungsdrucks lastet aber für gewöhnlich dennoch auf den Schultern des Unternehmensgründers. »Als Autorität der Familie absorbiert er zu Lebzeiten die mit seiner Schenkung oder seinem Erbe verbundene Verantwortung.«¹²⁶

Nach dem Eintritt der Gründerkinder wird dies in dieser Form nicht mehr möglich sein. Nun ist die Macht nicht mehr in den Händen einer einzigen Person konzentriert. Die nachrückenden Geschwister müssen sich anlässlich anstehender Entscheidungen miteinander koordinieren, in vielen Fällen sogar auch noch mit dem gemeinsamen Vater. Dies erschwert die gemeinschaftliche Entscheidungsfindung mitunter erheblich.¹²⁷ Es beginnt sich zu zeigen: »Je mehr Familienmitglieder, desto höher das Komplexitätsniveau, das heißt, desto höher die Wahrscheinlichkeit für ein differenziertes Geflecht von Handlungs- und Meinungsmustern.«¹²⁸ So schwierig und mitunter auch konfliktreich sich die Konsensfindung während dieser Zeit auch häufig gestaltet, so kommt dennoch niemals Zweifel daran auf, dass »man« zusammengehört. Alle Beteiligten sind gemeinsam aufgewachsen, teilen eine Geschichte, reproduzieren die familiäre Kommunikation und begreifen sich somit als *eine* soziale Einheit. Aus diesem Grund bedarf es zu diesem Zeitpunkt auch noch keinerlei besonderer organisatorischer Regularien, um die Familie anlässlich wichtiger Gesellschafterentscheidungen zusammenzutrommeln.

Auch in der nachfolgenden, dritten Generation ändert sich daran zunächst einmal nur wenig. Zwar sind nun erstmalig auch Familienmitglieder am Unternehmen beteiligt, die nicht mehr unter einem Dach aufgewachsen sind. In der stetig wachsenden Gesellschafterschar deuten sich dadurch zunehmend Divergenzen in den Wertvorstellungen, Risikopräferenzen, Interessen etc. an, die eine konsensuelle Entscheidungsfindung zusätzlich verkomplizieren. Doch selbst die Vettern und Cousinen der dritten Generation bilden zusammen noch einen

125 Die nachfolgenden Ausführungen basieren im Wesentlichen auf den Überlegungen von Wimmer et al. (2004; 2009).

126 Klett, D. (2009), S. 107.

127 Vgl. Baus (2010), S. 13.

128 Gimeno et al. (2010), S. 56.

Personenkreis, der sich für gewöhnlich als feste familiäre Einheit versteht. Hierzu SIMON:

»Solange die zweite Generation das Unternehmen führt, haben deren Kinder (Vettern, Cousinen) meist genügend Kontakt – auch außerhalb von Gesellschafterversammlungen – miteinander, um sich gut genug zu kennen, Vertrautheit zu entwickeln und sich gegenseitig als Mitglieder derselben Familie zu betrachten, auch wenn jedes der Geschwister inzwischen eine eigene Familie gegründet haben mag.«¹²⁹

Dafür, dass dies geschieht, sorgen nicht zuletzt auch die gemeinsamen Großeltern, die ihre Kinder und Enkel immer wieder zusammenführen und so als emotionale Integrationsfiguren fungieren.

Bleibt das Unternehmen auch über diese dritte Generation hinaus als Familienunternehmen bestehen, so ändern sich die Rahmenbedingungen jedoch maßgeblich. Bis zu diesem Zeitpunkt konnte die Reproduktion der Kommunikation in der Familie – und damit mittelbar auch ihre Fähigkeit, gemeinschaftliche Entscheidungen zu treffen – als nahezu selbstverständlich vorausgesetzt werden. Wie GROTH und SIMON schreiben »Großeltern, Eltern und Kinder verstehen sich als Familie, leben mehr oder weniger eng zusammen, durchlaufen eine gemeinsame Geschichte, nehmen an ihrem Schicksal gegenseitig Anteil, sorgen füreinander usw.«¹³⁰

Dieses »Drei-Generationen-Schema« ist in der westlichen Gesellschaft mittlerweile der absolute Normalfall, ob die Familie nun mit einem Unternehmen gekoppelt ist oder nicht.¹³¹ Es tritt quasi immer wieder per Selbstorganisation ein und sorgt dafür, dass die Familie als feste Sozialeinheit zusammengebunden wird. Überlebt das Unternehmen nun aber darüber hinaus, so verlässt die Unternehmerfamilie den Wirkungsbereich dieses Modells. Was nun folgt, ist das »merkwürdige und bemerkenswerte Phänomen der Mehr-Generationen-Familie.«¹³²

Wird die Eigentümerfamilie fortan der Selbstorganisation überlassen, so sorgt das Drei-Generationen-Schema schnell wieder für Ordnung in dem nun schnell unüberschaubar werdenden Gesellschafterkreis. Waren der oder die Unternehmensgründer den Mitgliedern der vorigen Generation als Großeltern noch präsent und emotional bedeutsam, sind sie für die nachfolgende vierte Generation »nur noch« Urgroßeltern. Diese werden möglicherweise sogar noch persönlich kennengelernt, in jedem Fall aber spielen sie für das alltägliche Familienleben kaum mehr eine entscheidende Rolle. Sie übernehmen keine soziale Erziehungsrolle, sind nur noch selten in der Lage, aktiv am Alltagsleben der

129 Simon (2012), S. 71.

130 Groth/Simon (2011), S. 21.

131 Simon et al. (2012), S. 41.

132 Simon (2012), S. 70.

Nachkommen teilzunehmen, den jungen Eltern zur Hand zu gehen, mit in den Urlaub zu fahren usw.¹³³ Spätestens, sobald sie verstorben sind, verblasen die Erinnerungen und das Leben setzt sich mit den Menschen fort, die im Alltag der Familie wirklich von lebenspraktischer Bedeutung sind: Großeltern, Eltern, Geschwister. Gemeinsam bilden die drei ihre eigene neue familiäre Überlebenseinheit mit einer eigenen Identität, die nicht unbedingt mehr mit jener der Gründergeneration übereinstimmt. Die Familienmitglieder der anderen Familienzweige, mittlerweile Großonkel und -tanten sowie Onkel/Tanten und Cousins/Cousins zweiten Grades, sind den nachkommenden Familienmitgliedern zwar zumeist noch namentlich bekannt. Da sich aber von allein außerhalb der Gesellschafterversammlungen kaum mehr Kommunikationsgelegenheiten ergeben und die Klammerwirkung der gemeinsamen Urgroßeltern fehlt, geraten sie zunehmend in den Hintergrund und werden schon bald kaum mehr als Mitglieder derselben Familie empfunden. Aus der einstigen Unternehmerfamilie werden somit mehrere (in späterer Generation sogar viele) einzelne Unternehmerfamilien.

Dieser gesellschaftlich vorgegebene Zerfall der Unternehmerfamilie in immer neue Drei-Generationen-Kernfamilien zieht erfahrungsgemäß schwerwiegende Folgen für die Entscheidungsfähigkeit der Gesellschafterfamilie als Ganze mit sich. Durch die hauptsächliche Begrenzung der Kommunikation auf die unmittelbare Kernfamilie verringert sich bei den Familienmitgliedern auf Dauer zwangsläufig »die Identifikation mit dem Gründer, der Familie, ihren Werten und somit automatisch mit dem Unternehmen, das einst durch diese entstanden ist.«¹³⁴ Je größer die Familie wird und je weiter die Entfremdung von der Gesamtfamilie und dem gemeinsam gehaltenen Unternehmen voranschreitet, desto mehr drängen naturgemäß auch die individuellen oder Kleinfamilieninteressen in den Vordergrund.¹³⁵ Die Komplexität des Familiensystems ist zu diesem Zeitpunkt bereits deutlich angestiegen; es gibt nun passive und im Unternehmen beschäftigte Gesellschafter, fortschrittlich denkende und konservative, risikosuchende und risikoscheue, heimatverbundene und internationale etc.¹³⁶ Die Wahrscheinlichkeit, dass es zwischen den Gesellschaftern dadurch früher oder später zu Interessen- und Zielkonflikten kommt, ist äußerst groß. »Dazu«, betonen SIMON et al.,

133 Für eine umfassende Übersicht der wesentlichen familiären Bindungsfaktoren vgl. Kormann (2011), S. 119.

134 Hack/Meyer (2012), S. 63f.

135 Baus (2010), S. 16.

136 Zu einer Übersicht der unterschiedlichen Komplexitätsindikatoren in Unternehmerfamilien vgl. beispielsweise Gimeno et al. (2010), S. 55.

»muss man noch nicht einmal irgendeinem der Beteiligten irgendwelche unlauteren Absichten oder Ziele unterstellen. Autonome Individuen entwickeln nun einmal unterschiedliche Weltbilder und Werte, Lebenspläne und Interessen, so dass es nur als vorgegeben zu bewerten ist, wenn sie diesen in ihrer Rolle als Gesellschafter auch Geltung verschaffen wollen.«¹³⁷

Wird spätestens jetzt vonseiten der Unternehmerfamilie nicht entschieden und effektiv eingelenkt, so wird sie den an sie adressierten Entscheidungsbedarf kaum mehr hinreichend decken können. Im besten Fall dauert es einfach nur ein wenig länger, bis sich die Familie einigt und dem Unternehmen eine (möglichst auch noch gute) Entscheidung zur Verfügung stellen kann. In den meisten Fällen divergieren die Interessenlagen der verschiedenen Lager im Gesellschafterkreis über kurz oder lang jedoch so stark, dass eine gemeinschaftliche Entscheidungsfindung gänzlich unmöglich wird. Jeder Gesellschafter bzw. jede Kernfamilie versucht dann auf Biegen und Brechen seine bzw. ihre Partikularinteressen durchzusetzen, ohne dabei zu bedenken, wie sehr das Unternehmen auf zeitgerechte und sinnvolle Vorgaben seiner Eigentümer angewiesen ist. Ist das Unternehmen erst einmal zum Spielball eigennütziger und flatterhafter Gesellschafterinteressen geworden, so wird es ihm äußerst schwer fallen in einem ohnehin anspruchsvollen und dynamischen Marktumfeld mit der Konkurrenz Schritt zu halten. Mit hoher Wahrscheinlichkeit werden früher oder später notwendige Investitionen verschlafen bzw. boykottiert oder wichtige unternehmensstrategische Weichen können nicht gestellt werden, weil sich die Eigentümer untereinander gar nicht erst darauf einigen können. Ehemals gesunde und prosperierende Organisationen werden auf diese Weise nach und nach ihrer Stärke beraubt bis sie schließlich nicht mehr in der Lage sind, als wirtschaftliche Einheiten zu überleben. Als letzte Optionen bleiben dann nur noch der Verkauf oder die Insolvenz. In jedem Fall hat die Koevolution von Familie und Unternehmen zu diesem Zeitpunkt bereits ihr wenig ruhmreiches Ende gefunden.

B.2.3. Notwendigkeit der Führung und Organisation der Unternehmerfamilie

Natürlich ist es für Familienunternehmen, genauso wie für jede andere Unternehmensform auch, von kritischer Bedeutung, eine erfolgreiche Unternehmensstrategie zu verfolgen.¹³⁸ Nur wenn ein Unternehmen mit seinen Produkten oder Dienstleistungen mehr einnimmt als es ausgibt, kann es seine Zahlungsfähigkeit gewährleisten und sich damit dauerhaft am Markt behaupten. Welche wirtschaftliche Strategie das Unternehmen verfolgt und wie diese konkret um-

137 Simon et al. (2012), S. 45.

138 Vgl. Jendritzky (2007), S. 59.

gesetzt werden soll, obliegt dabei allein der Maßgabe des Eigentümers – sprich: der Unternehmerfamilie. Sie ist in der Pflicht, der Unternehmensleitung konkrete Unternehmensziele vorzugeben, sie bei deren Umsetzung zu begleiten und stets in vernünftigem Rahmen zu kontrollieren. Zu diesem Zweck ist es unentbehrlich, auf der Ebene des Unternehmens verlässliche Leitungs- und Kontrollstrukturen, sprich: Corporate-Governance-Strukturen, zu etablieren.¹³⁹

Gleichwohl haben die obigen Schilderungen aber auch deutlich werden lassen, dass die wesentlichen Risiken für Familienunternehmen nicht unbedingt in der Verfolgung glückloser Unternehmensstrategien liegen, sondern vor allem in der Unternehmerfamilie selber. Nicht ohne Grund bilanziert KLEIN: »Betrachtet man [...] gescheiterte Familienunternehmen, so sind diese in der Regel an der Familie und nicht am Unternehmen gescheitert.«¹⁴⁰ Die Familie besitzt zwar durchaus die Fähigkeit, dem Unternehmen durch ihre Präsenz zu überdurchschnittlichem Erfolg zu verhelfen. Die Nutzung dieses Potenzials setzt jedoch immer voraus, dass sie es schafft, die vielfältigen »Zumutungen des Betriebs« erfolgreich zu bearbeiten. Verlässt man sich bei dieser Aufgabe allein auf die Selbststeuerungsfähigkeit der Familie, so ist dies auf lange Sicht allerdings ganz und gar unwahrscheinlich.¹⁴¹ Es zeigt sich vielmehr, dass die meisten Unternehmerfamilien dann an den Zumutungen scheitern – mit verheerenden Folgen für die Unternehmen.¹⁴² In dieser Hinsicht besitzen Familienunternehmen also ein ganz besonderes Chancen- und Risikoprofil, das sich deutlich von dem normaler Publikumsgesellschaften unterscheidet.¹⁴³

Um diesem außergewöhnlichen Risikoprofil gerecht zu werden, darf sich die Aufmerksamkeit beim Familienunternehmen folglich nicht allein auf die Unternehmensseite beschränken. Dies mag zwar für gewöhnliche Unternehmen ausreichend sein, »bei eigergeführten Unternehmen liegt die strategische Latte höher.«¹⁴⁴ Hier muss aufgrund der besonderen Tatsache, dass Unternehmen und Familie strukturell aneinander gekoppelt sind und sich gegenseitig im hohen Maße beeinflussen, zusätzlich noch sichergestellt werden, dass die Familie dauerhaft mit den Mehrbelastungen des Familienunternehmens fertig wird. Dies kann nur erreicht werden – hierüber besteht in der Forschung mittlerweile

139 Laut dem Deutschen Kodex für Familienunternehmen bedeutet der Begriff *Corporate Governance* »die Führung und Kontrolle eines Unternehmens, mit dem Ziel, den langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherzustellen« (Deutscher Kodex für Familienunternehmen (2015), S. 23).

140 Vgl. Klein (2010), S. 298. Ähnlich hierzu schreibt auch Ward: »The most critical issues facing business-owning families are family-based issues more than they are business-based issues« (Ward (2004), S. 6).

141 Baus (2010), S. 18.

142 Vgl. Klett, D. (2009), S. 116; Kormann (2011), S. 16.

143 Hack/Meyer (2012), S. 76.

144 Baus (2010), S. 17.

Einvernehmen – indem den Familienunternehmen beigebracht wird, »mehrgleisig zu denken«¹⁴⁵. Was dies bedeutet, formuliert der Deutsche Governance Kodex für Familienunternehmen deutlich:

»Wer ein Familienunternehmen langfristig in Familienbesitz halten will, darf sein Augenmerk nicht nur auf die unternehmerischen Belange richten, sondern muss in professioneller und verantwortungsvoller Weise auch die Organisation der Inhabersfamilie in den Blick nehmen.«¹⁴⁶

Nur wenn die *Family Governance* als ebenso unabdingbarer Bestandteil einer *Good Family Business Governance* begriffen wird wie die klassische *Corporate Governance* selbst kann die Familie ihre Eigentümerrolle im Sinne der allseits geforderten »*professional ownership*«¹⁴⁷ ausüben.¹⁴⁸ Schenkt ein Familienunternehmen der *Family Governance* hingegen nicht ausreichend Aufmerksamkeit oder ignoriert sie vollständig, so

»wird es seiner Verantwortung gegenüber den Stakeholdern, insbesondere den Kunden und Mitarbeitern, nicht gerecht. Das hat negative Auswirkungen auf die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens selbst. Das Ziel der langfristigen und nachhaltigen Wertsteigerung über Generationen und der langfristigen Inhaberschaft durch die Familie ist gefährdet.«¹⁴⁹

Eine der obersten Zielsetzungen der *Family Governance* sollte grundsätzlich darin bestehen, die Familie auf eine Art und Weise zu führen, dass sie stets in allen relevanten Dimensionen entscheidungsfähig bleibt.¹⁵⁰ Die Entscheidungsfähigkeit, so betont BAUS, »ist *das* strategische Potenzial einer Unternehmerfamilie – sie entscheidet darüber, ob sie schwach oder stark ist.«¹⁵¹ Um dieses Potenzial zu schützen, bedarf es vor allem, den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie zu stärken und aufrechtzuerhalten. Nur wenn sich die Familie auch als *eine* Einheit begreift und nicht bloß als Zusammenschluss eigennütziger

145 Schlippe et al. (2011a) S. 530.

146 Governance Kodex für Familienunternehmen (2015), S. 31.

147 Laut der Münchener EQUA-Stiftung lässt sich der Begriff der *professional ownership* im Zusammenhang mit Familienunternehmen wie folgt verstehen: »Wenn sich Gesellschafterkreise von Familienunternehmen ihren Gesellschafteraufgaben kompetent widmen, dann wird dies häufig als *professional ownership* bezeichnet. Der Begriff ist etwas irreführend, da er wörtlich übertragen (*professional* = berufsmäßig; *ownership* = Eigentümerschaft) auf den geschäftsführenden Gesellschafter zielt. Solche Unternehmenseigentümer, die sich beruflich dem eigenen Unternehmen widmen, sind aber gerade nicht mit diesem Begriff gemeint, sondern es werden damit die sog. »passiven« Gesellschafter bezeichnet, die trotz einer anderen (beruflichen) Ausrichtung ihre Verantwortung für ein Unternehmen kompetent übernehmen« (EQUA-Stiftung (2016)).

148 Zum Begriff der *Family Governance* vgl. ebenfalls Koeberle-Schmid et al. (2012), S. 28ff.

149 Koeberle-Schmid et al. (2012), S. 27.

150 Wimmer (2011), S. 54f.

151 Baus (2010), S. 79; Hervorheb. i. Original.

Individuen, kann sie mit Bezug auf das Unternehmen auch als eine solche handeln und Entscheidungen treffen. »Es geht dabei nicht in erster Linie um emotionale Bindungen, sondern um geschäftlich weit reichende Entscheidungen mit vielfältigen finanziellen – und damit auch wieder sehr persönlichen – Implikationen.«¹⁵² Mit anderen Worten: »Die Familienstrategie will eine funktionierende, sie will nicht unbedingt eine harmonische Unternehmerfamilie.«¹⁵³

Die konsequente Ausrichtung auf die Bereitstellung von Entscheidungen – dies wurde bereits herausgestellt – gehört keinesfalls zu den gewöhnlichen Aufgaben der modernen Familie. Im Gegenteil, sie ist im Grunde ganz und gar untypisch. »Familien zeichnen sich typischerweise gerade dadurch aus, dass sie keiner gesellschaftlichen Aufgabenerfüllung unterliegen, sondern ausschließlich ihren eigenen Mitgliedern nutzen.«¹⁵⁴ In dieser Hinsicht bilden sie nach SIMON et al. »so etwas wie einen exterritorialen, privaten Raum jenseits gesellschaftlicher bzw. organisationaler Zweckbestimmungen«¹⁵⁵. Mit der an sie gerichteten Forderung nach permanenter Entscheidungsfähigkeit wird der Unternehmerfamilie insofern einiges abverlangt. Sie muss ihre stetig wachsende Komplexität unter Kontrolle bekommen und sich wider ihre Natur zu einer regelrechten Organisation formieren.¹⁵⁶ Denn nur »Organisationen – und das gilt nicht nur für Unternehmen – grenzen sich dadurch von ihren Umwelten ab, dass sie Entscheidungen produzieren, Entscheidungen an Entscheidungen fügen und so eine Kontinuität der Kommunikation aufrechterhalten.«¹⁵⁷

Bei der Bewältigung dieser zu Recht paradox anmutenden Aufgabe »Sei Familie und Organisation zugleich!« kann sich die Unternehmerfamilie zunächst noch auf die natürlicherweise wirkenden Integrationsmechanismen des Drei-Generationen-Schemas verlassen. Dieses sorgt quasi automatisch dafür, dass die Kommunikation innerhalb der Familie aufrechterhalten wird und sie dem Unternehmen dadurch als halbwegs handlungs- und entscheidungsfähige Einheit zur Seite steht. Hat die Unternehmerfamilie die Drei-Generationen-Marke jedoch erst einmal hinter sich gelassen und ist damit zu einer Mehrgenerationen-Unternehmerfamilie geworden, erweist sich genau dieses Schema als die größte Gefahr. Denn anstatt die Familie als System weiterhin zusammenzuhalten, bewirkt es genau das Gegenteil: Es lässt die Unternehmerfamilie immer wieder aufs Neue in kleinere gegeneinander abgegrenzte Kleinfamilieneinheiten zerfallen, die sich selbst als eigene Überlebenseinheiten verstehen und ihre Partikularinteressen an erster Stelle sehen. Ab diesem Punkt ist es also an der Unterneh-

152 Simon et al. (2012), S. 46.

153 Baus (2010), S. 70.

154 Wiechers (2006), S. 208.

155 Simon et al. (2012), S. 44.

156 Vgl. Simon (2011d) S. 70; Simon (2012), S. 83; Groth/Simon (2011), S. 41.

157 Simon (2012), S. 83, mit Verw. auf Luhmann (2000), S. 63 ff.

merfamilie selbst, Möglichkeiten zu entwickeln, dem Drei-Generationen-Schema zu trotzen und die Großfamilie so zu organisieren, dass sie möglichst jederzeit handlungs- und entscheidungsfähig bleibt.¹⁵⁸

B.2.4. Die Familie als Organisation: Die vier Formen der Mehrgenerationen-Unternehmerfamilie

Die Lösungsstrategien, die Unternehmerfamilien in Reaktion auf diese Herausforderung entwickeln, sind enorm vielfältig. Kaum ein Familienunternehmen oder eine Unternehmerfamilie gleicht dem oder der anderen. Zu verschiedenartig sind die Gründungskonstellationen, die Kulturen, die historischen Einflüsse und die spezifischen familiären Problemstellungen und Zielsetzungen der betreffenden Familien. Betrachtet man langfristig erfolgreiche Mehrgenerationen-Familienunternehmen und die dazugehörigen Familien genauer, so lassen sich nichtsdestoweniger eine Reihe verschiedener Grundformen ausmachen, auf die Unternehmerfamilien offenbar besonders häufig zurückgreifen, um die stetig wachsende Komplexität des Familiensystems zu bewältigen und sich auch über das Stadium der Drei-Generationen-Kernfamilie hinaus zu organisieren. Diese lassen sich nach WIMMER et al. in vier unterschiedliche Typen verdichten:

- Die Mehrfamilien-Organisation,
- die Kleinfamilien-Organisation,
- die Großfamilien-Organisation sowie
- die Stammesorganisation.¹⁵⁹

Die vier Organisationsformen unterscheiden sich maßgeblich hinsichtlich der Zahl der involvierten Familienmitglieder, ihrer Kontaktdichte und emotionalen Bindung, den Modalitäten der gemeinsamen Entscheidungsfindung sowie den Besetzungsregeln der wesentlichen Leitungs- und Kontrollgremien. In welcher von ihnen sich eine Unternehmerfamilie letztlich präsentiert, hängt neben der ursprünglichen Gründungssituation, d.h. der Tatsache, ob das Unternehmen von einer oder mehreren Personen gegründet wurde, vor allem von der Strategie der Anteilsvererbung ab, die innerhalb der Unternehmerfamilie regelmäßig praktiziert wird. Dies sollte einsichtig sein, schließlich

158 Simon (2008), S. 29.

159 Dies ist das Ergebnis einer Studie über die wesentlichen Erfolgs- und Scheiternsfaktoren von Mehrgenerationen-Familienunternehmen von Wimmer et al. (2004). Vgl. hierzu ebenfalls Simon et al. (2012) sowie Wimmer et al. (2009).

»spielen die von der Familie gehaltenen Unternehmensanteile *die* entscheidende Rolle, wenn man die Ausdifferenzierung von Unternehmensfamilien im Zeitverlauf charakterisieren möchte. Um die Anteile herum entwickelt sich die Unternehmerfamilie von Generation zu Generation, mal in Form einer Kernfamilie, mal als Großfamilie mit mehr als 100 Mitgliedern.«¹⁶⁰

Jüngeren Untersuchungen zufolge ist es insbesondere die allererste Anteilsübertragung, d. h. also jene vom Unternehmensgründer auf seine Kinder, der bei der Formgebung der späteren Mehrgenerationen-Familie eine besonders hohe Bedeutung zukommt.¹⁶¹ Diese ist zwar in aller Regel einigermaßen spontan entstanden, ohne dabei die Konsequenzen für die zukünftigen Generationen zu bedenken. Trotzdem lässt sich beobachten, dass eine einmal getroffene Regelung in den meisten Fällen weiter beibehalten wird und sich als festes Muster stabilisiert.¹⁶² Der Unternehmensgründer hält mit der Gestaltung der eigenen Nachfolge insofern – zumeist unbewusst – eines der wesentlichen Instrumentarien in der Hand, um Größe, Form und Komplexität der Unternehmerfamilie Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte später zu beeinflussen.¹⁶³ Wie sich die einzelnen Organisationsformen der Unternehmerfamilie jeweils ausdifferenzieren, welche besonderen Merkmale sie kennzeichnen und welche Vorzüge und Gefahren mit ihnen verbunden sind, soll in den folgenden Abschnitten überblicksartig erläutert werden.

B.2.4.1. Mehrfamilien-Organisation

Die Mehrfamilien-Organisation¹⁶⁴ ist die einzige der vier Organisationsformen, für die der Grundstein bereits zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung gelegt wird. Sie formiert sich immer dann, wenn ein Unternehmen von mehreren (in den allermeisten Fällen zwei) *nicht* miteinander verwandten und verschwägerten Personen gegründet wird und diese ihre Anteile jeweils innerhalb der eigenen Familie weitervererben.¹⁶⁵ Nach welchem Muster die Anteilsübertragung innerhalb der beteiligten Familien erfolgt, d. h., ob sie jeweils an einen oder alle Nachkommen übergeben werden, ist in diesem Zusammenhang unerheblich. Entscheidend ist, dass die Gesellschaftergruppe in mehrere abge-

160 Wiechers (2006), S. 189; Hervorheb. i. Original.

161 Vgl. Wimmer et al. (2004); Wimmer/Gebauer (2004), S. 248; Wimmer et al. (2009), S. 148.

162 Wimmer et al. (2009), S. 148.

163 Wimmer/Gebauer (2009), S. 69.

164 Die hier beschriebene Organisationsform wird in der Literatur teilweise auch als »Stämmeunternehmen« bezeichnet (Vgl. Klein (2010), S. 186ff.). Diesem Verständnis soll im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht gefolgt werden. Ein »Stämmeunternehmen« ist im Sinne dieser Arbeit synonym zu dem Begriff »Stammesunternehmen« zu verstehen (siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt B.2.4.4.).

165 Vgl. Simon et al. (2012), S. 83ff.; Simon (2012), S. 78ff.; Pieper et al. (2015), S. 1313.

grenzte Familieneinheiten unterteilt ist, die sich hinsichtlich der Bestimmung der Unternehmenspolitik miteinander abstimmen müssen. In der Praxis etablieren sich in dieser Organisationsform zumeist Konstellationen, in denen die beteiligten Gesellschafterfamilien jeweils einen eigenen Vertreter in die Geschäftsleitung entsenden dürfen.

Eine derartige Konstellation mit gleich mehreren, in aller Regel gleichberechtigten Eigentümerfamilien mag auf den ersten Blick enorm risikoreich erscheinen und eine verminderte Überlebensfähigkeit der dazugehörigen Unternehmen vermuten lassen. Wie PIEPER et al. schreiben:

»Multifamily businesses are even more complex [than single-family businesses; d. Verf.] in that goals, preferences, and attitudes likely differ between nonrelated founding families from the outset, which may widen the divergence of goals, preferences, and attitudes across generations even further, thereby increasing the potential for harmful conflict and, ultimately, the demise of the business.«¹⁶⁶

Wenngleich diesem Unternehmenstypus nach Auffassung einiger Wissenschaftler in der Forschung bislang nicht hinreichend Aufmerksamkeit geschenkt wurde¹⁶⁷, deuten die wenigen Untersuchungen, die sich dieser Thematik angenommen haben, dennoch an, dass dies keineswegs der Fall ist. Im Gegenteil, SIMON et al. stellen bei ihrer Untersuchung langlebiger Mehrfamilien-Unternehmen fest, dass »die Kooperationswilligkeit und -fähigkeit der Gründer, die ohne äußeren Zwang zusammen gefunden haben, als spezifisches Kulturmerkmal beider Familien an nachfolgende Generationen weitergegeben wird.«¹⁶⁸ Statt sich also gegenseitig zu behindern oder zu gängeln, gehen die Parteien überaus achtsam miteinander um und respektieren sich als wertvolle Partner, ohne die der gemeinsame Vermögenswert des Unternehmens in dieser Form überhaupt nicht existieren würde.¹⁶⁹ Hierdurch bilden die Mehrfamilien-Unternehmen oft erstaunliche Stabilitätsmuster aus. Bei der generationenübergreifenden Aufrechterhaltung eines stabilen Kooperationsmusters kommt den beteiligten Familien, so WIMMER et al., in der Regel noch ein weiterer Umstand zugute:

»Unter Familienfremden wird achtsamer kommuniziert als unter Familienmitgliedern. Differenzen werden eher auf der Sachebene ausgetragen und »kochen nicht so leicht hoch«. Statt enthemmter familiärer Kommunikationsformen dominieren Formen, die man sonst eher in Organisationen findet.«¹⁷⁰

166 Pieper et al. (2015), S. 1314, mit Verw. auf Pagliarussi/Rapozo (2011).

167 Vgl. Kormann (2011), S. 12; Pieper et al. (2015), S. 1313.

168 Simon et al. (2012), S. 88f.; Simon (2008), S. 26.

169 Vgl. Wimmer et al. (2009), S. 158; Wimmer et al. (2004), S. 67.

170 Wimmer et al. (2009), S. 158, mit Verw. auf Luhmann (1990). Vgl. hierzu ebenso Kormann (2011), S. 315.

PIEPER et al. fanden bei einer qualitativen Untersuchung mehrerer langlebiger Mehrfamilien-Unternehmen des Weiteren heraus, dass die beteiligten Familien in vielen Fällen unbewusst eine Reihe einfacher Abstimmungsregeln (*simple rules*) entwickeln, über die die gemeinsame Zusammenarbeit koordiniert wird.¹⁷¹ Auf diese Weise lässt sich die inhärent angelegte Komplexität dieser Organisationsform deutlich reduzieren – und die Überlebenschancen der Unternehmen somit nachhaltig steigern.

Der wohl bekannteste Vertreter dieser besonderen Organisationsform ist Miele, hinter dem die Familien Miele und Zinkann als (nahezu) gleichberechtigte Gesellschafter stehen.¹⁷²

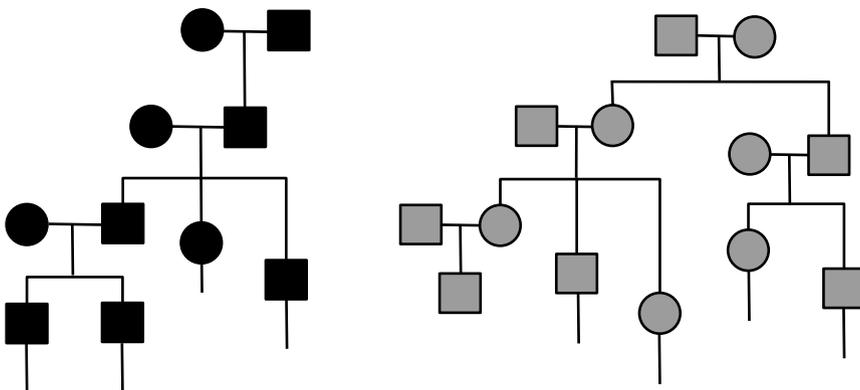


Abb. 5: Die Mehrfamilien-Organisation. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wimmer et al. (2004: S. 66).

B.2.4.2. Kleinfamilien-Organisation

Wird das Unternehmen nicht durch mehrere, sondern nur durch eine einzige Person gegründet, so ist im Generationenverlauf ein deutlich anderer Werdegang zu erwarten. Wirft man einen Blick in die Praxis, so scheint dies der weitaus üblichere Fall zu sein. »Most, but not all, family business are founded as Controlling Owner companies, in which ownership is controlled by one owner or, less typically, a married couple.«¹⁷³ In diesem Szenario ist auf lange Sicht die Entstehung einer von drei verschiedenen Organisationsformen zu erwarten: die

171 Vgl. Pieper et al. (2015).

172 Um genau zu sein hält die Familie Miele 51,1 Prozent der Anteile und die Familie Zinkann die restlichen 48,9 Prozent der Anteile (vgl. Koeberle-Schmid (2014), S. 375).

173 Gersick et al. (1997), S. 32.

Kleinfamilien-Organisation, die Großfamilien-Organisation oder die Stammesorganisation. Zunächst zur Kleinfamilien-Organisation.

Die typischen Merkmale der Eigentums- und Führungsstrukturen während der Gründungsphase sind im Abschnitt B.2.2 bereits angeklungen. Dabei wurde deutlich, worin der wesentliche Vorteil der Gründerunternehmen liegt, nämlich in den denkbar einfachen Entscheidungsstrukturen. Das Eigenkapital ist während dieser Phase meist vollständig in den Händen des Alleineigentümers gebündelt. Diese starke Stellung wird er im Regelfall auch dazu nutzen, sich selbst als alleinigen Geschäftsführer (Alleinherrscher) einzusetzen.¹⁷⁴ Die Fähigkeit und die Bereitschaft, die Aufgabe der operativen Geschäftsführung zu delegieren, sind bei Gründern in den meisten Fällen nicht vorhanden.¹⁷⁵ Die somit gewährleistete Zusammenlegung von Eigentum und Leitung besitzt den gewichtigen Vorteil, dass die ansonsten im Sinne der Prinzipal-Agenten-Theorie auftretenden Agenturkosten nahezu vollständig eliminiert werden.¹⁷⁶ Es bedarf keinerlei formaler Strukturen, um den Gründer zu überwachen oder in irgendeiner Form zu incentivieren.¹⁷⁷

Diese hohe Zentralisierung der Entscheidungsstrukturen kann sich überaus positiv auf die Entwicklung des Unternehmens auswirken. GERSICK et al. schreiben hierzu zum Beispiel:

»Owner businesses can exploit the advantages of clarity and efficiency that come from having a clearly identified single leader. Internal stakeholders (managers and employees) appreciate the lack of confusion about the owner's directives, and there is less risk of missing an opportunity while disagreeing owners struggle for dominance. A single leader can also make life easier for the organizational environment (banks and other creditors, customers, suppliers, accountants, and attorneys), who prefer ›looking into one pair of eyes‹ when they need a decision.«¹⁷⁸

So dienlich die starke Stellung des Gründerunternehmers für das Unternehmen auch sein kann, so gefährlich kann sie sich allerdings auch auswirken. Zwar sichert die unangefochtene Machtposition des Eigentümers jederzeit die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit der Eigentümer und der Geschäftsführung. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die von ihm veranlassten Handlungen

174 Klein (2010), S. 162.

175 Klein (2010), S. 163.

176 Vgl. Hack/Meyer (2012), S. 67 ff.; May (2012), S. 33 ff.

177 Hierzu schreibt etwa Klein: »Eine Kontrolle ist hier nicht notwendig; wird z. B. trotzdem ein Beirat installiert, der sich dann in der Sandwich-Position zwischen dem Eigentümer-Unternehmer als Eigentumsvertreter auf der einen Seite und demselben Eigentümer-Unternehmer als Verantwortlichen für die Leitung des Unternehmens auf der anderen Seite befindet, so ist dies zumeist entweder eine Vorsorgemaßnahme für die Zeit nach dem Generationenwechsel oder es handelt sich um ein reines Beratungs-, aber nicht um ein Kontrollgremium« (Klein (2010), S. 185).

178 Gersick et al. (1997), S. 36.

und Entscheidungen auch die unternehmerisch *richtigen* sein müssen. Häufig genug zeigt sich: »Decisions can be fast, but flawed.«¹⁷⁹ Da der Alleinherrscher zudem nur selten gleichberechtigte Geschäftsführer neben sich duldet, steht für den Fall, dass dieser den Anforderungen eines immer komplexer werdenden Unternehmens nicht gewachsen ist, keinerlei wirksames Korrektiv zur Verfügung. »Das Wohl und Wehe, Gedeih und Verderb des Unternehmens hängen vom Unternehmer selber in sehr viel höherem Maße ab als in Familienunternehmen mit mehrpoligen Strukturen.«¹⁸⁰ Trotz dieses erheblichen Risikopotenzials ist das Modell der Alleinherrschaft in Familienunternehmen »in Summe betrachtet [...] positiv zu beurteilen.«¹⁸¹ Denn in sehr vielen Fällen, so stellt KLEIN fest, kann »die geringe Qualität der Entscheidung [...] durch die schnellere Entscheidungsfindung und -durchsetzung und durch die größere Konsequenz der Durchsetzung, wie sie in einpoligen Unternehmen häufig anzutreffen ist, mehr als wettgemacht werden.«¹⁸²

Beabsichtigt der Unternehmensgründer, diese vermeintlich vorteilhafte Struktur aus eigener Erfahrung auch für die darauffolgende Generation festzulegen und so die Unwägbarkeiten eines wachsenden Gesellschafterkreises von vornherein auszuschließen, so ist ihm dies durch die Wahl der Thronfolgerregelung möglich.¹⁸³ »Gemeint ist damit die Vererbung sämtlicher Unternehmensanteile an eine Person der nachfolgenden Generation, unabhängig davon, wie viele Kinder in der Familie sind.«¹⁸⁴ Hat sich der Gründer einmal für diesen Weg entschieden, so ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass seine Nachkommen die Anteile auch auf dieselbe Art und Weise weitergeben. Die Bestimmung nur eines einzigen Nachfolgers – genauso wie die damit verbundene »Notwendigkeit zur Auseinandersetzung mit Ungleichheit«¹⁸⁵ – wird gewissermaßen zum Bestandteil der familiären Tradition, wie es sich etwa häufig in ländlichen Adels- oder Bauernfamilien beobachten lässt.¹⁸⁶ Auf diese Weise ergibt es sich, dass die Gründersituation in jeder der folgenden Generationen aufs Neue »re-inszeniert«¹⁸⁷ wird: »In der Regel bleibt es pro Generation bei einer

179 Kenyon-Rouvinez/Ward (2005), S. 11.

180 Klein (2010), S. 236.

181 May (2012), S. 304. Zum selben Schluss kommen im Übrigen auch Lambrecht/Lievens (2008) sowie Baus (2010), S. 38f.

182 Klein (2010), S. 237.

183 Hierbei handelt es sich demnach um das Modell der »zyklischen Nachfolge«, wie sie von Lansberg genannt wird (vgl. Lansberg (1999), S. 39).

184 Wiechers (2006), S. 191f.

185 Wiechers (2006), S. 190.

186 Simon et al. (2012), S. 50.

187 Wimmer et al. (2004).

Kleinfamilie, die hinter dem Unternehmen steht und die die Anteile in der nächsten Generation wieder an eines ihrer Kinder weitergibt.«¹⁸⁸

Jeder nachrückende Alleineigentümer kann das Unternehmen auf diese Weise, ebenso wie die Vorfahren auch, flexibel und gemäß seiner eigenen Vorstellungen lenken, ohne durch formelle Hürden oder zeitraubende Entscheidungsprozesse eingeschränkt zu werden. Die Nachteile der Trennung von Eigentum und Führung im Sinne der Prinzipal-Agenten-Theorie bleiben dem Unternehmen durch die jederzeit gewährleistete Einheit von Stimmmehrheit und Geschäftsführerposition auch weiterhin erspart. Die Geschwister des Nachfolgers hingegen werden bei diesem Modell mit anderweitigen Mitteln abgefunden, »hierzu zählen beispielsweise stimmrechtslose Minderheitsanteile, langfristige und entsprechend verzinsten Gesellschaftsdarlehen mit Rückzahlungsanspruch, Immobilien oder Ähnliches.«¹⁸⁹

Aus der Notwendigkeit der Entschädigung der Nicht-Nachfolger kann allerdings ein nicht zu unterschätzendes Gefahrenpotenzial für das Unternehmen entstehen. Denn, so warnt JENDRITZKY, sie »führt regelmäßig zu einem Liquiditätsabfluss im Unternehmen oder aus dem Vermögen des Nachfolgers, wodurch im operativen Geschäft unter Umständen Mittel für notwendige Investitionsmaßnahmen fehlen.«¹⁹⁰ Die Höhe der Abfindungen sollte aus diesem Grund zum Schutze des Unternehmens begrenzt werden.¹⁹¹ Im unübersehbaren Gegensatz zu dieser Forderung steht jedoch wiederum das heutzutage fest in Kultur (und Erbrecht) verankerte Verständnis von familiärer Gerechtigkeit, das eine zumindest annähernd gleiche Behandlung der eigenen Nachkömmlinge voraussetzt.¹⁹²

Darüber hinaus besteht aus Sicht des Unternehmens das große Risiko, dass nicht jede Generation aufs Neue einen geeigneten Nachfolger hervorbringt. »Der skeptische Einwand lautet also: Lässt sich wirklich sicherstellen, dass sich in der Familie immer einer als guter Staffelläufer erweist?«¹⁹³ Lassen sich ungeeignete Familiengeschäftsführer in anderen Eigentümerkonstellationen leicht durch Gesellschafterbeschlüsse austauschen oder durch die Beteiligung professioneller Fremdgeschäftsführer kompensieren, sind Alleinherrscher-Unternehmen einem unqualifizierten Nachfolger schlichtweg ausgeliefert.¹⁹⁴ Die Gefahr dieses Abhängigkeitsverhältnisses zu erkennen und zum richtigen Zeitpunkt von der traditionellen Regelung abzuweichen – etwa indem vor-

188 Wiechers (2006), S. 192.

189 Wiechers (2006), S. 197f.

190 Jendritzky (2007), S. 49, mit Verw. auf Wimmer et al. (2004).

191 Wimmer/Gebauer (2009), S. 65.

192 Vgl. Simon et al. (2012), S. 50.

193 Simon et al. (2012), S. 59.

194 Vgl. Groth (2011), S. 40.

übergehend ein Fremdgeschäftsführer angestellt oder ein starker Beirat ins Leben gerufen wird – ist für die betroffenen Unternehmen von überlebenskritischer Bedeutung.¹⁹⁵ Dies ist jedoch nicht immer der Fall, und ein einmal etabliertes Nachfolge- und Führungsmuster wird vielfach auf Wohl oder Wehe über Generationen hinweg aufrecht erhalten.¹⁹⁶

Prominente Beispiele für erfolgreiche Familienunternehmen mit einer kleinfamiliären Organisationsform sind unter anderem das Bankhaus Metzler, Faber-Castell, die Hubert Burda Media Holding oder Giesecke & Devrient.¹⁹⁷

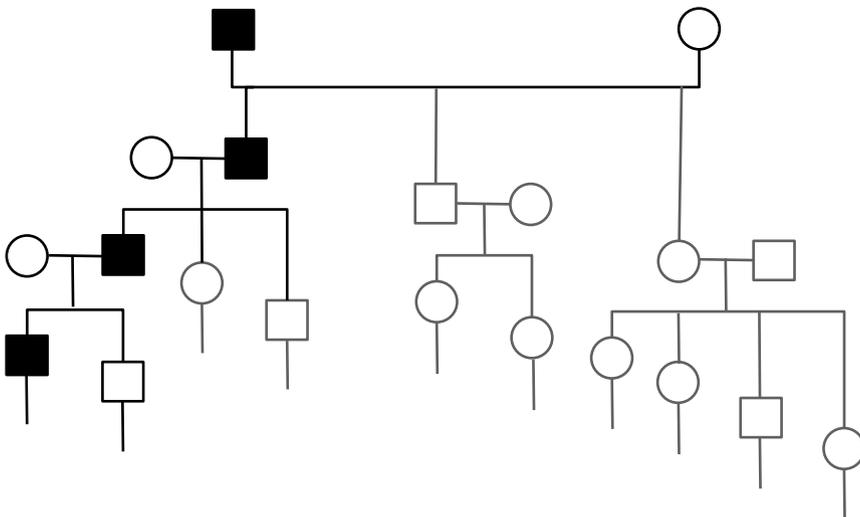


Abb. 6: Die Kleinfamilien-Organisation. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wimmer et al. (2004: S. 70).

195 Groth/Vater (2009), S. 88.

196 Vgl. Wimmer/Gebauer (2004), S. 248. Simon beurteilt das Modell der Kleinfamilie aus diesem Grund insgesamt äußerst kritisch. Er schreibt dass »das Scheiterrisiko in diesem Modell des Mehr-Generationen-Familienunternehmens beträchtlich [sei]: Die Abhängigkeit des Unternehmens von einer Kleinfamilie mit ihrer nur geringen Anzahl von Akteuren, eine der Gründungssituation ähnliche Familiendynamik, die starke Personenorientierung, der Wettbewerb zwischen Unternehmen und Kindern um die Aufmerksamkeit der Eltern, mögliche Geschwisterrivalitäten – und das bei engen emotionalen Bindungen –, all das bildet eine Gefahr, die nicht zu unterschätzen ist« (Simon (2012), S. 76).

197 Beispiele entnommen aus Plate et al. (2011).

B.2.4.3. Großfamilien-Organisation

Entscheidet sich der Gründer gegen die Thronfolgerlösung, etwa weil er es nicht übers Herz bringt, die eigenen Kinder ungleich zu behandeln, so ebnet er unweigerlich den Weg für die Entstehung einer Unternehmerfamilie »komplexeren Typs«. ¹⁹⁸

Dies ist der deutlich häufigere Fall als die vorher geschilderte Wiederholung der Gründungssituation. Denn, so stellt nicht nur MAY fest, »im inneren Konflikt zwischen dem rationalen Unternehmer-Ich und dem nach Gleichbehandlung verlangenden Eltern-Ich schlägt sich die überwiegende Zahl der Unternehmensgründer auf die Familienseite.« ¹⁹⁹ Die Unternehmerfamilie kann sich nun im Weiteren in Form einer *Großfamilie* oder in *Stämmen* organisieren. Ersteres geschieht für gewöhnlich, wenn sich auch die Nachfahren des Gründers bei der Nachfolge immer wieder vom familiären Gerechtigkeitsgrundsatz leiten lassen und die Anteile gleichmäßig unter allen existierenden Nachkommen streuen. ²⁰⁰

Während die Familie im Thronfolger-Modell bewusst klein gehalten wird, werden ihrem Wachstum bei diesem Modell keinerlei Grenzen gesetzt. In der Folge durchläuft die Familie sukzessive die in der Literatur vielfach beschriebenen Entwicklungsstufen. Aus einem Alleinherrscherunternehmen wird eine Geschwistergesellschaft, aus der Geschwistergesellschaft wird ein Vetternkonsortium und aus dem Vetternkonsortium wird schließlich eine dynastische Familie. ²⁰¹ Am Ende dieses Verlaufs

»bestimmen nicht mehr einzelne Geschwister oder wenige Cousins und Cousinen die Entwicklung des Familienunternehmens, sondern es haben zunächst 20–60 und später u. U. mehrere hundert nur entfernt Verwandte miteinander zu tun, die sich ohne das gemeinsame Eigentum an einem Unternehmen gar nicht mehr kennen würden.« ²⁰²

Je weiter sich der Stammbaum verästelt und je stärker die Unternehmensanteile zersplittert werden, desto geringer wird erwartungsgemäß auch die emotionale Bindung der Gesellschafter an das Unternehmen, desto komplexer gestaltet sich das Geflecht der von den einzelnen Kernfamilien und Individuen verfolgten Bedürfnisse und Zielsetzungen und desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es zwischen den Gesellschaftern zu bedrohlichen Interessenkonflikten kommt. ²⁰³

198 Wiechers (2006), S. 202.

199 May (2012), S. 181.

200 Lansberg spricht in diesem Zusammenhang auch vom Modell der »evolutionären Nachfolge« (vgl. Lansberg (1999), S. 41).

201 Zum idealtypischen evolutionären Entwicklungsverlauf von Familienunternehmen vgl. insbes. Gersick et al. (1997).

202 Rösen (2009), S. 128.

203 Vgl. Hack/Meyer (2012), S. 63f.; Groth/Vater (2009), S. 86.

Um die Entscheidungsfähigkeit der Gesellschaftergruppe unter diesen Bedingungen dennoch sicherzustellen und dem graduellen Zerfall entgegenzuwirken, werden in dieser Organisationsform dementsprechend umfassende organisatorische Strukturen geschaffen, die den Zusammenhalt in der Großfamilie auf lange Sicht sicherstellen. Die Variantenvielfalt bei der Ausgestaltung derartiger Strukturen ist nahezu grenzenlos.²⁰⁴ So sollen beispielsweise verschiedene Gremien auf Familien- und Unternehmensebene, schriftlich fixierte Familienverfassungen und Regelkataloge, informelle und formelle Informations- und Begegnungsveranstaltungen, umfassende Ausbildungsmaßnahmen, Nachfolgerprogramme und gemeinsame Kultur- und Freizeitaktivitäten die Familiengeschafter langfristig an das Unternehmen binden und die Kommunikation untereinander wahrscheinlich halten. So unterschiedlich die jeweils gefundenen Lösungen für die Herausforderung der stetig wachsenden Eigentümerschar auch sein mögen, »allen gemeinsam ist, dass die Großfamilie sich organisatorische Strukturen, Gremien und Rollen schafft, die es ihr ermöglicht [sic!], professionell mit der Eigentümerfunktion umzugehen und sachgerechte, dem Unternehmenswohl dienende Entscheidungen zu treffen.«²⁰⁵

So gesehen bildet die organisierte Großfamilie gewissermaßen die perfekte »Inszenierung der Widersprüche zwischen Organisation und Familie«²⁰⁶. Die Entscheidungsfindung kann sich zwar teils deutlich aufwendiger gestalten als es beispielsweise in einer Kleinfamilien-Organisation der Fall wäre; dafür ist das Unternehmen aber längst nicht mehr so abhängig von den Fähigkeiten von Einzelpersonen. Wie SIMON richtigerweise schreibt: »Wenn es nur einen Erben gibt und er »spinnt«, dann ist das für das Unternehmen gefährlicher, als wenn er einer unter 40 Gesellschaftern ist.«²⁰⁷ Mehr noch: In diesem Modell kann das Familienunternehmen seine künftigen Führungskräfte aus einem großen Pool an Familienmitgliedern schöpfen, ohne dabei zwingend fündig werden zu müssen.²⁰⁸

Bekannte Vertreter derartiger Großfamilien-Organisationen mit mehreren hundert Köpfen sind unter anderem Haniel, Heraeus, Merck oder auch Boehringer Ingelheim.²⁰⁹

204 Vgl. Wimmer et al. (2009), S. 150; Wimmer et al. (2004).

205 Simon (2012), S. 81.

206 Simon (2012), S. 83.

207 Simon (2012), S. 73.

208 Vgl. Wimmer et al. (2004; 2009), S. 61; Groth/Vater (2009), S. 87.

209 Beispiele entnommen aus Plate et al. (2011).

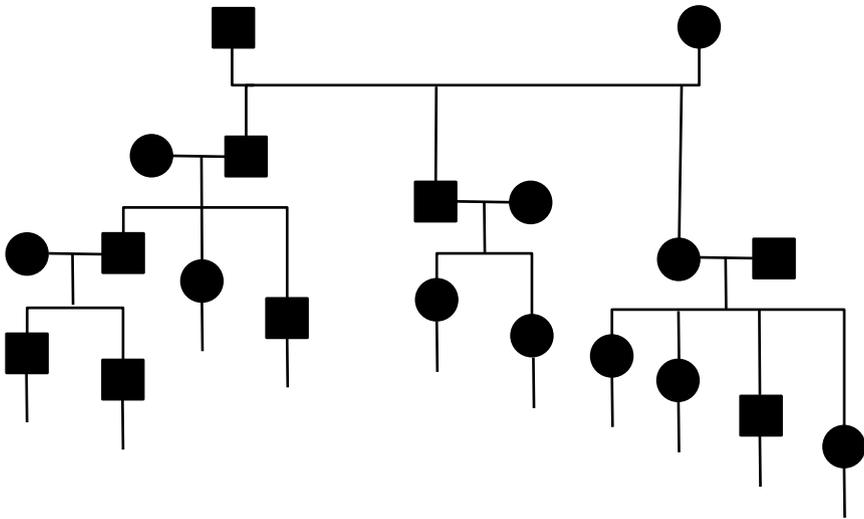


Abb. 7: Die Großfamilien-Organisation. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wimmer et al. (2004: S. 58).

B.2.4.4. Stammesorganisation

Bis zur dritten Generation (d. h. bis zum Zeitpunkt des zweiten Generationenübergangs) unterscheiden sich die Grundformen von Stammes- und Großfamilienunternehmen nach außen hin zunächst einmal nicht. Beide nehmen ihren Ursprung gleichermaßen in der Übertragung gleichgroßer Anteilspakete vom Gründer, bzw. Alleingesellschafter in späterer Generation, auf sämtliche seiner Nachkommen. Erst beim nächsten, also dem zweiten Generationenübergang entscheidet sich, ob sich die Familie künftig zu der beschriebenen Großfamilie ausdifferenziert oder zu einer Stammesorganisation wird. Die Stammesorganisation formiert sich immer dann, wenn die Geschwister der zweiten Generation eben *nicht* verfahren wie der Gründer und die Gesellschaftsanteile ohne weitere Einschränkungen unter ihren Kindern streuen, sondern ihrerseits an den einmal festgelegten Anteilsrelationen festhalten.²¹⁰

Zwar werden die Anteile der Geschwister in vielen Fällen auch weiterhin auf sämtliche Nachkommen übertragen. Gleichzeitig wird aber mittels verschiedener juristischer Instrumentarien festgelegt, dass diese dem Unternehmen gegenüber fortan nicht mehr als unabhängige Einzelgesellschafter auftreten, sondern sich jeweils mithilfe bestimmter rechtlicher Instrumentarien zu einem eigenen Familienstamm zusammenschließen. In der Gesellschafterversamm-

²¹⁰ Vgl. Groth (2011), S. 39.

lung treffen dann nicht mehr eine Vielzahl von Individuen mit eigenen Meinungen und Interessen aufeinander. Stattdessen ist die Zahl der handelnden Einheiten auf lange Sicht auf die Anzahl der Geschwister der zweiten Generation festgelegt. Jeder Stamm einigt sich im Vorfeld intern auf eine Meinung. Anschließend wird diese dann von bestimmten Stammesvertretern in die Gesellschafterversammlung getragen, um sich dort mit den anderen Vertretern zu koordinieren. Für Abstimmungen gilt vielfach die einfache Regel: ein Stamm, eine Stimme. Darüber hinaus werden den Stämmen per Gesellschaftsvertrag regelmäßig feste Rechte zugesichert, denen zufolge sie jeweils eine bestimmte Anzahl von Vertretern aus ihrer Mitte in die Aufsichts- und Kontrollgremien (Aufsichtsrat, Beirat, Gesellschafterrat etc.) oder gar die Geschäftsführung entsenden dürfen.

Bei der oben geschilderten Großfamilien-Organisation wird »der Fixpunkt der Unternehmensgründung [...] auch zum Startpunkt der Familiengründung, so dass sich alle Nachfahren des Gründers auch sechs, sieben Generationen später als Verwandte definieren.«²¹¹ Bei der Stammesorganisation hingegen ist dieser Fixpunkt für gewöhnlich genau eine Generation nach hinten verschoben. Statt sich auf den *einen* gemeinsamen Vorfahren, nämlich den Unternehmensgründer, zu beziehen, sorgt die Hortung der Anteile in den Stämmen zumeist dafür, dass sich die Stammesmitglieder vornehmlich auf ihren eigenen Stammesvater bzw. ihre Stammesmutter – d.h. eins der Geschwister der zweiten Generation – berufen. Dies zeigt sich nicht zuletzt in dem Umstand, dass die beteiligten Stämme auch viele Generationen später noch den Namen der Stammesgründer tragen, z. B. »Stamm Friedrich« oder »Stamm Helga«. Anstelle eines übergreifenden Großfamiliengefühls bilden sich auf Dauer also mehrere, sozial voneinander abgegrenzte Familiengruppen mit jeweils eigenem kollektiven Gedächtnis, Wertesystem, Identitätsverständnis usw.

Die Festschreibung entsprechender juristischer Regelungen in die Gesellschaftsverträge ist zwar eine sehr häufige Rahmenbedingung für die Entstehung einer Stammesorganisation. Wie KOEBERLE-SCHMID zu Recht anmerkt, ist sie jedoch keinesfalls »zwingend notwendig, um eine Stammes-Organisation zu haben.«²¹² Auch ohne das Zutun von Rechtsanwälten und Beratern kann sich eine Familie spontan und unbewusst nach Stämmen formieren. Solche *emotionalen* Stammesorganisationen entstehen vor allem dann, wenn über den Verlauf der ersten Generationen keinerlei organisatorische Strukturen geschaffen werden, um den Zusammenhalt in der Familie zu fördern.²¹³ Dies sollte nicht sonderlich verblüffen, denn in Abwesenheit einer bewussten und gezielten

211 Vgl. Groth/Simon (2011), S. 30.

212 Koeberle-Schmid (2014), S. 374.

213 Vgl. Wiechers (2006), S. 200; Wimmer/Gebauer (2009), S. 63f.

Einflussnahme ist die Entstehung einer organisierten Großfamilie, wie sie im zuvor geschilderten Großfamilien-Modell systematisch konstruiert wird, keinesfalls der Regelfall. Wie im Abschnitt B.2.2 bereits angedeutet, neigen sich selbst überlassene Familiensysteme vielmehr dazu, sich im Zeitablauf ganz automatisch entlang biologischer Suggestionen zu entwickeln, d. h. entlang der familiären Stammeslinien.²¹⁴ »Die Erben der dritten Generation beziehen sich dann auf ihren direkten Vorfahr, also einen Anteilseigner der zweiten Generation, und vermeiden so unbewusst die Entstehung einer Groß- oder dynastischen Familie.«²¹⁵ Ist sie nicht ebenfalls rechtlich untermauert, so bildet diese Form der Stammesorganisation jedoch vielfach nicht mehr als eine Art »Übergangsphänomen«²¹⁶, das früher oder später überwunden wird. »Denn«, so stellen SIMON et al. fest,

»der Grad der Verwandtschaft mit den Stammesgründern wie auch untereinander und die aufgrund eines gemeinsam geteilten Alltagslebens entstehende emotionale Nähe nehmen mit jeder weiteren Generation mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit ab – und damit auch die Loyalitätserwartungen innerhalb der Stämme.«²¹⁷

Beispiele für eine derartige Entwicklung liefern unter anderem die Familien Merck und Heraeus, die ehemals deutliche Merkmale einer Stammesorganisation aufwiesen, sich heute jedoch ausdrücklich als Gesamtfamilie verstehen und auch als eine solche agieren.²¹⁸ Damit dies geschehen kann, bedarf es allerdings in jedem Fall einer bewussten Entscheidung der gesamten Familie, den fehlenden Großfamiliensinn durch entsprechende Maßnahmen herzustellen. Ein solcher Schritt setzt immer voraus, dass die verschiedenen Stämme zu diesem Zeitpunkt noch an einem Strang ziehen. Sind in der Zwischenzeit ernsthafte Rivalitäten oder Konflikte zwischen den Stämmen entstanden, so stellt sich die Situation deutlich schwieriger dar; dann sind die Trennlinien zwischen den Stämmen oftmals so verhärtet, dass sie selbst unter großen Bemühungen nicht wieder aufgeweicht werden können.

Typische Beispiele für Stammesorganisationen bilden unter anderem Henkel, Dr. August Oetker oder auch J. Eberspächer.²¹⁹

214 Vgl. Wimmer et al. (2009), S. 153; Simon (2001), S. 369 f.; Wimmer/Gebauer (2009), S. 63 f.; Simon (2012), S. 47; Plate (2011), S. 78.

215 Vgl. Wiechers (2006), S. 201, mit Verw. auf Simon (2002), S. 47 f.

216 Simon et al. (2012), S. 63.

217 Simon et al. (2012), S. 83.

218 Beispiele entnommen aus Kormann (2012), S. 491.

219 Beispiele entnommen aus Plate et al. (2011).

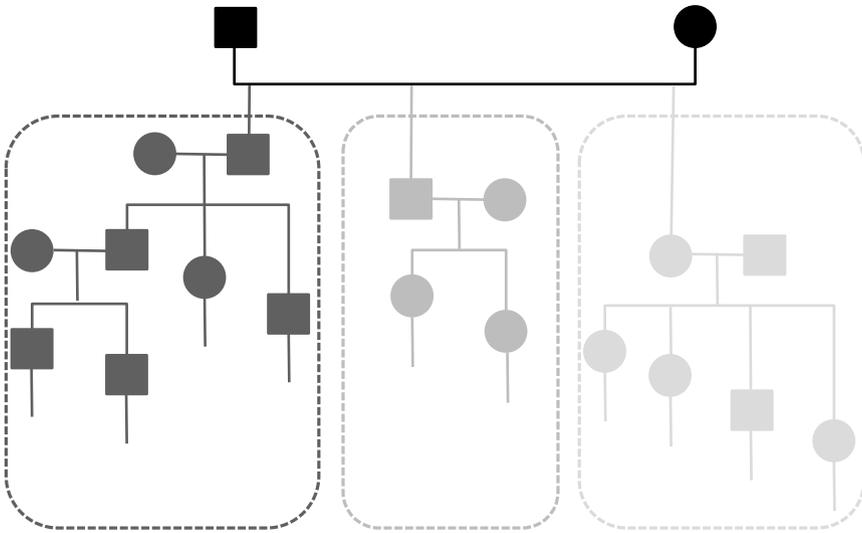


Abb. 8: Die Stammesorganisation. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wimmer et al. (2004: S. 62).

B.2.5. Zwischenfazit: Familienorganisation als zentraler Erfolgsfaktor

In diesem zweiten Kapitel wurde die Aufmerksamkeit auf die Unternehmerfamilie gerichtet. Zunächst einmal wurde festgestellt, dass sich die Familie aufgrund der permanenten Mitbeeinflussung durch ein angekoppeltes Unternehmen vielfältigen Zumutungen aussetzt. Sie darf sich nie allein auf ihre eigenen Familienfunktionen fokussieren, sondern muss immerfort für das angekoppelte Unternehmen »mitdenken« und sich mit gänzlich untypischen Herausforderungen auseinandersetzen. Je nachdem, ob ihr dies gelingt oder nicht, gestaltet sich auch die Qualität des Einflusses, den sie auf die Entwicklung des Unternehmens nimmt. Sowohl stark positive als auch stark destruktive Einflüsse sind möglich. Ob die Familie mit den besonderen Zumutungen des Unternehmens klarkommt, darf indes keinesfalls dem Zufall überlassen werden. Wird vonseiten der Familie passiv darauf vertraut, dass sie die Sonderbelastung schon irgendwie bewältigt, so stehen die Chancen äußerst schlecht. Das Scheitern ist dann der Normalfall. Um das Familienunternehmen als solches zu erhalten, muss die Familie folgerichtig selber aktiv werden. Genauso wie das Unternehmen muss sie auch sich selbst einer strategischen Führung unterstellen und ein umfassendes Family-Governance-System etablieren. Vordringliche Zielsetzung dieser Anstrengungen sollte stets darin bestehen, die Unternehmerfamilie zu einer Art Organisation zu formen, die dem Unternehmen zuverlässig zeitgerechte und

sinnvolle Entscheidungen bereitstellen kann. Wenngleich sich in der Praxis eine enorme Vielfalt von Lösungswegen beobachten lässt, so lässt sich bei langlebigen Unternehmerfamilien dennoch eine Reihe von Organisationsformen entdecken, auf die besonders häufig zurückgegriffen wird. Diese lassen sich verdichten in die Mehrfamilien-, die Kleinfamilien-, die Großfamilien- sowie die Stammesorganisation. Der Stammesorganisation gilt hierunter das Hauptinteresse der nachfolgenden Ausführungen.

B.3. Die Stammesorganisation als spezielle Organisationsform von Mehrgenerationen-Unternehmerfamilien

Am Ende des vorangegangenen Kapitels wurden die verschiedenen Organisationsformen vorgestellt, auf die Unternehmerfamilien regelmäßig zurückgreifen, um ihre Entscheidungsfähigkeit auch jenseits der Drei-Generationen-Marke sicherzustellen. Dies ist die Mehrfamilien-, die Kleinfamilien-, die Großfamilien- sowie die Stammesorganisation. Die vorliegende Forschungsarbeit befasst sich im Schwerpunkt mit der Stammesorganisation, weswegen der Blick im Folgenden auf diese Familienorganisationsform verengt werden soll. Da die Literatur in dieser Hinsicht bislang keine eindeutige Aussage trifft, soll zu allererst eine Definition geliefert werden: Welche Unternehmen sollen im Rahmen der Arbeit überhaupt unter dem Begriff der Stammesorganisation geführt werden? Wie grenzt sie sich insbesondere von der Großfamilien-Organisation ab? Im zweiten Schritt sollen sodann die Motive herausgestellt werden, die typischerweise mit der Stammesbildung verfolgt werden. Hieran anschließend erfolgen eine umfassende Diskussion der wesentlichen Chancen- und Risikopotenziale der Stammesorganisation sowie eine kurze Erörterung der gesellschaftsrechtlichen Ansätze zur Auflösung von Patt-Situationen zwischen Gesellschafterstämmen.

B.3.1. Stammesorganisation: Definition im Rahmen der Untersuchung

Wie im letzten Kapitel angedeutet, kann eine Stammesorganisation auf zwei Ebenen vorliegen, nämlich der *rechtlichen* und der *emotionalen* (siehe Abbildung 9). Eine *rechtliche* Stammesorganisation besteht immer dann, wenn sich in den Gesellschaftsverträgen und Satzungen bestimmte juristische Bestimmungen bzw. Vereinbarungen finden, die den Stamm für die Gesellschafter zu einer

Art »Zwangverband«²²⁰ werden lassen, z. B. bei der Ausübung ihrer Stimmrechte, bei der Übertragung ihrer Anteile usw. Eine *emotionale* Stammesorganisation existiert dahingegen dann, wenn die Gesellschafter *de facto* in Stämmen denken und fühlen, die Stammestrennung also in der alltäglich gelebten Familienkultur eine hohe Relevanz besitzt. In den meisten Fällen gehen die beiden Formen der Stammesorganisation, die rechtliche und die emotionale, Hand in Hand. Dies bedeutet: Dort, wo die rechtlichen Regelungen Einzug in den Gesellschafterkreis erhalten haben, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Gesellschafter beginnen, sich selbst auch als Stammesmitglieder zu sehen und sich mit dem Stamm zu identifizieren.²²¹ Dies ist jedoch nicht immer der Fall. Teilweise lässt sich auch beobachten, dass sich die Gesellschafter trotz bestehender rechtlicher Stammesregelungen selbst keineswegs als Stammesorganisation empfinden. Statt sich über ihre Stämme zu definieren, denken und handeln die Gesellschafter vielmehr als eine einzige Großfamilie.²²² In diesem Fall besteht die Stammesorganisation zwar rechtlich, aber nicht emotional. Auch der umgekehrte Fall lässt sich in der Praxis beobachten, sprich: Obwohl sich im Gesellschaftsvertrag keinerlei Hinweise auf eine rechtliche Stammesorganisation finden, spielen die Stämme für die Gesellschafter emotional eine bedeutende Rolle, sei es aufgrund der generationenübergreifenden Perpetuierung von Geschwisterstreitigkeiten, informellen Absprachen zwischen Familienmitgliedern oder schlicht des Ausbleibens jeglichen stammesübergreifenden Familienmanagements.²²³ Rechtliche Stammesregelungen sind insofern also häufige Ursache, jedoch keinesfalls eine zwingende Voraussetzung für die Entstehung einer Stammesstruktur.²²⁴ Zu guter Letzt finden sich auch solche Unternehmerfamilien, in denen eine Stammesstruktur weder rechtlich noch emotional besteht. Sie bilden die »klassischen« Großfamilien-Organisationen.

In Anbetracht der hohen Diversität von Stammesorganisation in der Praxis steht die Wissenschaft nun vor einem Problem: Welche Unternehmen sollen denn nun eigentlich als Stammesorganisationen verstanden werden? Woran genau soll der Begriff festgemacht werden? Und wie unterscheiden sich Stammesorganisationen von Großfamilien-Organisationen? Der Forscher steckt in dieser Hinsicht in einem Dilemma. Beschränkt er die Definition ausschließlich auf die Unternehmen, in denen die Stämme tatsächlich rechtlich fixiert sind, so schließt er automatisch all jene Unternehmen aus, die auch ohne die entspre-

220 Kormann (2012), S. 489.

221 Wie genau diese emotionale Identifikation mit dem eigenen Stamm zustandekommt und welche Auswirkungen sie haben kann, wird im Kapitel B.5. noch detailliert untersucht.

222 Dass dies in der Regel kein Zufall ist, sondern eher das Ergebnis umfassender Bemühungen vonseiten der Familie selbst, wird sich im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch herausstellen.

223 Koeberle-Schmid (2014), S. 374f.

224 Vgl. Koeberle-Schmid (2014), S. 374.

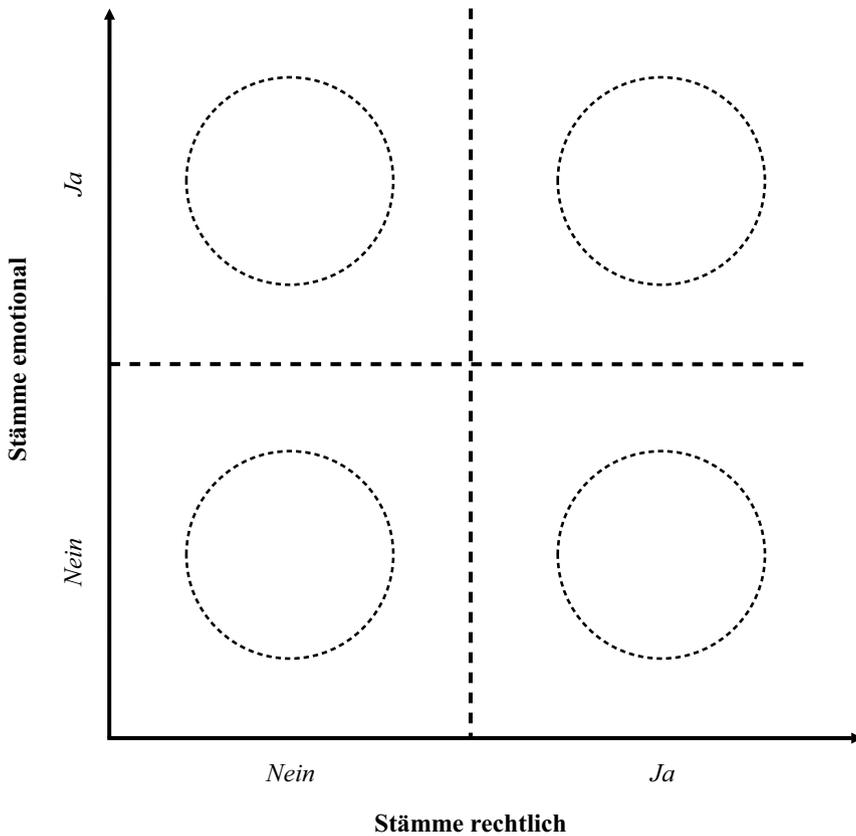


Abb. 9: Rechtliche und emotionale Stammesorganisationen. Quelle: Eigene Darstellung.

chenden rechtlichen Instrumentarien eine ausgeprägte Stammesstruktur innerhalb der Eigentümergruppe aufweisen. Auch hier werden die Gesellschafterentscheidungen womöglich maßgeblich innerhalb der Stämme getroffen, die Ämter paritätisch besetzt, die Anteile nur stammesintern verkauft usw. – auch ohne, dass dies in irgendeiner Form formal vorgeschrieben ist. Folgt er hingegen einem weiter gefassten Begriffsverständnis und schließt auch all jene Unternehmen ein, in denen das Stammesprinzip nur emotional gilt, so lässt sich kaum mehr eine eindeutige Unterscheidung zwischen Stammes- und *Nicht*-Stammesunternehmen treffen. Letzten Endes wäre nahezu jedes Mehrgenerationen-Familienunternehmen, hinter dem sich eine Unternehmerfamilie komplexeren Typs verbirgt, »ein wenig« Stammesorganisation, denn – wie bereits ausgeführt –,

»das ›normale‹, zeitgenössische Familienunternehmen führt fast zwangsläufig – dem Drei-Generationen-Schema entsprechend – dazu, dass sich zwischen den Verwandten

in direkter Linie engere Beziehungen und ein häufigerer Kontakt entwickeln als zwischen den entfernten Verwandten.«²²⁵

Die dynastische Großfamilie, in der sich alle Mitglieder gleichermaßen persönlich kennen, wertschätzen, miteinander kommunizieren und untereinander keinerlei Differenzierung nach der Nähe der blutsverwandtschaftlichen Beziehungen vornehmen, ist schlichtweg ein Familienmodell, das heutzutage praktisch nicht realisierbar ist. Sicherlich zeigt sich die emotionale Integrationskraft der Stämme in einigen Gesellschafterkreisen deutlicher als in anderen. An dieser Stelle jedoch eine eindeutige Aussage zu treffen, welches Unternehmen eher als ein Stammesunternehmen zu betrachten ist und welches eher als Großfamilien-Organisation, ist aus einer Außenperspektive nahezu unmöglich.

Um diesem Problem zu entgehen und eine trennscharfe Abgrenzung des Untersuchungsobjekts zu ermöglichen, soll in dieser Untersuchung dem Begriffsverständnis von KLEIN gefolgt werden, für die »die rechtlich abgesicherte Organisation in Stämmen als das Definitionskriterium [gilt], das ein Stammesunternehmen von einem Vettern-Konsortium abgrenzt.«²²⁶ Das Vorhandensein entsprechender schriftlicher Regelungen im Gesellschaftsvertrag, in der Satzung oder sonstigen Gesellschafterverträgen ist ihr zufolge also *das* maßgebliche Unterscheidungszeichen einer Stammesorganisation. All die Unternehmerfamilien, in denen das Stammesprinzip nur emotional ohne die dazugehörigen rechtlichen Regelungen gilt, sollen dementsprechend *nicht* Gegenstand dieser Untersuchung sein.

Eine umfassende Beschreibung und Diskussion der einzelnen rechtlichen Instrumentarien, die verwendet werden können, um das Stammesprinzip im Gesellschafterkreis zu zementieren, würden den Rahmen dieses Kapitels sprengen.²²⁷ Es soll lediglich zur Bedingung erhoben werden, dass bei den Unternehmen mindestens *einer* der nachfolgenden Regelungsinhalte – mittels welcher juristischen Instrumentarien auch immer – in irgendeiner Form vorhanden ist:²²⁸

1. *Beschränkung der Vererbungs-, Schenkungs- oder auch Verkaufsmöglichkeiten* der Anteile auf die Übertragung innerhalb des eigenen Stammes und damit die Festschreibung des relevanten Kapitalverhältnisses der Stämme untereinander;
2. *repräsentative Vertretung* der Stämme in der Gesellschafterversammlung durch einen Vertretungsberechtigten des Stammes, das sog. Haupt des Stammes;

225 Simon et al. (2012), S. 80.

226 Klein (2010), S. 186f.

227 Vgl. hierzu Rittershaus (2000); Wälzholz (2005), S. 73ff.

228 Vgl. zum Nachfolgenden Kormann (2012), S. 499; Kormann (2011), S. 255ff.

3. *stammesinterne Willensbildung*, etwa durch fest vorgeschriebene Stammes-treffen vor der offiziellen »großen« Gesellschafterversammlung;
4. *feste Entsendungsrechte* der Stämme in die Geschäftsführung und/oder die wesentlichen Aufsichts- und Kontrollgremien des Familienunternehmens.

Neben dieser Minimalbedingung soll im Rahmen dieser Arbeit des Weiteren zum Distinktionsmerkmal gemacht werden, dass die jeweiligen Gesellschafterstämme der Unternehmerfamilie alle auf dieselbe Ursprungsfamilie zurückzuführen sind, alle Mitglieder der verschiedenen Stämme also miteinander verwandt sind. Dies ist eine wichtige Festlegung, denn, so merkt KLEIN an, »streng genommen ist ein Stämmeunternehmen ein Unternehmen, an dem mehrere Familien beteiligt sind, deren Ursprungsfamilien nicht miteinander verwandt sind.«²²⁹ Die hier von KLEIN gemeinte Organisationsform soll in dieser Arbeit in Anlehnung an SIMON et al. jedoch mit dem Begriff »Mehrfamilien-Unternehmen«²³⁰ erfasst werden und *nicht* Thema sein.²³¹

B.3.2. Typische Motive zur Implementierung einer Stammesorganisation

Nachdem der Begriff der Stammesorganisation definiert wurde, sollen nun die häufigsten Motive zur Stammesbildung diskutiert werden.

Einer der möglichen Beweggründe für die Zementierung einer Stammesorganisation wurde bereits eingangs erwähnt, nämlich die Minimierung der Liquiditätsabflüsse bei der Vererbung oder Schenkung von Gesellschaftsanteilen.²³² Gemäß § 13b Abs. 1 Nr. 3 Satz 2 des Erbschaftsteuergesetzes²³³ werden nur diejenigen Personen steuerlich begünstigt, die mindestens 25 Prozent des Nennkapitals der betreffenden Gesellschaft vererben bzw. verschenken. Um auch bei der Übertragung deutlich geringerer Anteile in den Genuss dieser Regelung zu kommen, besteht für Familienmitglieder grundsätzlich die Möglichkeit, sich mit anderen Gesellschaftern zu Blöcken zusammenzuschließen

²²⁹ Klein (2010), S. 179.

²³⁰ Siehe hierzu Abschnitt B.2.4.1.

²³¹ Dies lässt sich unter anderem damit begründen, dass viele der hier interessierenden typischen Problemstellungen und Gefahren der Stammesorganisation bei einer Mehrfamilien-Organisation nicht in der gleichen Form vorhanden sind. So ist das Konfliktpotenzial zwischen abstammungsmäßig nicht miteinander verwandten Familien beispielsweise in der Regel deutlich niedriger als bei Mitgliedern ein und derselben Familie. Vgl. Wimmer et al. (2004); Wimmer et al. (2009); Simon et al. (2012).

²³² Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt A.2.

²³³ Vgl. das Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 27. Februar 1997 (BGBl. I S. 378), das zuletzt durch Artikel 10 des Gesetzes vom 2. November 2015 (BGBl. I S. 1834) geändert worden ist.

und sich fest zu verpflichten, »über die Anteile nur einheitlich zu verfügen oder ausschließlich auf andere derselben Verpflichtung unterliegende Anteilseigner zu übertragen und das Stimmrecht gegenüber nichtgebundenen Gesellschaftern einheitlich auszuüben.«²³⁴

Sofern sich in der Familie ohnehin die Bildung einzelner Familienstämme abzeichnet oder diese bereits existieren, erfolgt diese Blockbildung in aller Regel auf der Stammesebene. Jedes Familienmitglied, das Teil eines Stammes ist, ist dann künftig in der Lage, seinen Anteil im Rahmen der Übertragung als »begünstigtes Vermögen« geltend zu machen und damit unter deutlich verbesserten steuerlichen Bedingungen zu vererben oder zu verschenken – völlig unabhängig davon, wie hoch der betreffende Anteil letztlich ist.

Abgesehen von diesem rein finanziellen Motiv ist jedoch festzuhalten, dass die Stammesbildung in den weitaus meisten Fällen aus innerfamiliären Erwägungen heraus erfolgt. Wie SIMON schreibt: »Die Bildung der Stämme hat in der Regel familiäre, d. h. keine aus der Unternehmensrationalität abgeleiteten Gründe [...]«. ²³⁵ Konkret lassen sich dabei folgende drei Motive ausmachen:

- die Absicherung einer gleichbleibenden Einflussmöglichkeit aller Familienzweige auf die Unternehmensentwicklung,
- die Sicherstellung der Einigkeit der Familie in sämtlichen Entscheidungssituationen sowie
- die Absicherung der Machtposition des Seniors im eigenen Familienkreis.

B.3.2.1. Gleichbleibende Einflussmöglichkeit aller Familienzweige

Generell stellt die Nachfolge eine Phase im Leben eines Familienunternehmens dar, in der die latent existierenden Systemparadoxien mit besonderer Vehemenz an die Oberfläche drängen.²³⁶ Zu diesem Zeitpunkt *muss* entschieden werden, sonst vorhandene und vielfach genutzte Möglichkeiten, harte (d. h. in der Regel: paradoxale) Entscheidungen irgendwie zu »umschiffen«²³⁷ oder durch die Entwicklung »kreativer Lösungsstrategien«²³⁸ aus einer ursprünglichen Entweder-

234 Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 27. Februar 1997 (BGBl. I S. 378), das zuletzt durch Artikel 10 des Gesetzes vom 2. November 2015 (BGBl. IS. 1834) geändert worden ist.

235 Simon (2012), S. 79.

236 Hierbei muss grundsätzlich unterschieden werden zwischen zwei verschiedenen Arten der Nachfolge, nämlich der *Unternehmens-* oder auch *operativen Nachfolge*, welche die Übertragung von wichtigen operativen Führungspositionen innerhalb des Unternehmens meint, und die *Gesellschafternachfolge*, welche die Übertragung von Gesellschafteranteilen innerhalb der Familie meint. Beide Arten der Nachfolge können gleichzeitig erfolgen, müssen es aber nicht unbedingt (Vgl. Jendritzky (2007), S. 55).

237 Schlippe (2010), S. 10.

238 Simon et al. (2012), S. 127.

oder-Situation zu entkommen sind dabei nur selten gegeben: Ein Kind bekommt entweder die erhoffte Führungsposition oder eben nicht. Ein Kind erhält entweder ein ebenso großes Anteilspaket wie seine Geschwister oder eben nicht. »Paradoxiefreundliche«, dritte Lösungen sind in diesen Fragen nicht denkbar.²³⁹

Unter den zahlreichen widersprüchlichen Erwartungshaltungen, denen der Übergebende im Rahmen der (Eigentums-)Nachfolge ausgesetzt ist, nimmt eine Paradoxie erfahrungsgemäß eine ganz besonders prominente Stellung ein: die »Gerechtigkeitsparadoxie«²⁴⁰. Sie bildet gewissermaßen »die alles umspannende Problemstellung eines jeden Familienunternehmens [...] In allen Nachfolgefragen, bei allen Stellenbesetzungen im Unternehmen durch Familienmitglieder und auch bei allen Gesellschafteranteilsverteilungen tritt sie auf.«²⁴¹

Im Kontext der Familie ist der Begriff der Gerechtigkeit im Normalfall nahezu gleichbedeutend mit Gleichheit. Wie SIMON schreibt:

»Was den Status, die Rechte und Pflichten als Familienmitglied betrifft, so gibt es zwar zwischen Kindern und Eltern bzw. ihren Rollen gravierende Unterschiede, aber sowohl auf der Ebene der Kinder als auch auf der Ebene der Eltern wird heutzutage meist Gleichheit unterstellt/gefordert. Die stillschweigende, normativ wirkende Erwartung an Eltern ist, ihre Kinder »gleich« zu lieben, und ähnlich ist auch die Erwartung an die Kinder, was die Liebe zu beiden Eltern betrifft.«²⁴²

In erster Linie ist damit zwar die emotionale Gleichbehandlung gemeint (gleiches Maß an Liebe, Anerkennung, Lob, Zuwendung, Aufmerksamkeit etc.). Dennoch wird auch die Verteilung von materiellen Werten in der Familie selten losgelöst von der familiären Gleichheitsnorm betrachtet. Im Gegenteil: »[D]ie Gerechtigkeitsforderung [tritt] dort am ehesten in den Fokus der Aufmerksamkeit, wo sie am leichtesten beobachtbar und überprüfbar ist: überall dort, wo es um objektivierbare und quantifizierbare Größen geht.«²⁴³ Möchte sich ein Unternehmer in der Familie nicht dem Vorwurf der Ungerechtigkeit aussetzen, so bleibt ihm also nichts anderes übrig, als allen seiner Kinder identisch große Unternehmensanteile zu überschreiben. Jede Abweichung von diesem Egalitätsprinzip zugunsten eines der Kinder würde im Familiensystem unweigerlich für schwerwiegende Irritationen sorgen und die Geschwister veranlassen, »die »Gerechtigkeitskarte« zu spielen und den Eltern vorzuwerfen, sie hätten [...] den einen oder die andere bevorzugt oder benachteiligt.«²⁴⁴

Im Unternehmen basiert das Gerechtigkeitsverständnis demgegenüber aus-

239 Aus genau diesem Grund bezeichnet Klein die Nachfolgephase auch als eine Art »Problemkatalysator« (Klein (2010), S. 313f.).

240 Vgl. Wimmer et al. (2004); Schlippe et al. (2011b), S. 28.

241 Groth (2011), S. 37. Vgl. hierzu ebenfalls Schlippe et al. (2011b), S. 27f.

242 Simon (2011d), S. 60.

243 Simon (2011d), S. 61.

244 Simon (2011d), S. 60.

drücklich auf Ungleichbehandlung.²⁴⁵ Hier gilt zuvorderst das Leistungsprinzip, d. h. nicht die ganze Person steht im Mittelpunkt, sondern allein, was sie geleistet hat, beziehungsweise zu leisten in der Lage ist. Folgt ein Unternehmer bei der Nachfolgeplanung diesem Unternehmerverständnis, so bedeutet das logischerweise, »dass das leistungsstärkste und engagierteste Familienmitglied in eine Führungsposition gelangen und im Sinn des Unternehmens auch den größten Anteil bekommen müsste.«²⁴⁶ Dies entspräche dann der oben beschriebenen Thronfolgerlösung und würde automatisch in der Re-Inszenierung der Gründungssituation resultieren. Wird dieses Prinzip nicht berücksichtigt, etwa weil sich der scheidende Unternehmer emotional nicht dazu durchringen kann, seine Kinder ungleich zu behandeln, so mag er zwar als gerechter Vater gelten, gleichzeitig muss er sich aber den Vorwurf gefallen lassen, in Bezug auf das Unternehmen *falsch* entschieden zu haben, denn

»die durch Zersplitterung verursachten Probleme [sind] beträchtlich und schwer beherrschbar. Denn eines steht bereits abstrakt fest: Sie führen zu einer gravierenden Erhöhung der Komplexität von Entscheidungsprozessen durch die Vergrößerung des Gesellschafterkreises.«²⁴⁷

Der Unternehmer befindet sich demzufolge also in einem schier unlösbaren Dilemma. Völlig unabhängig davon, wie er sich letzten Endes auch entscheidet, »es ist zu erwarten, dass jedwede ›gerechte‹ Entscheidung aus der Perspektive einer anderen Systemlogik als ungerecht empfunden wird. So gesehen sind Spannungen praktisch unvermeidbar.«²⁴⁸

Schlägt sich der Patriarch und Unternehmensgründer in dieser Situation aus Sorge um die Harmonie nun auf die Seite der Familie und beabsichtigt, seine Nachkommen alle unbedingt gleich zu behandeln, so wird er seine Gesellschaftsanteile zu gleichen Teilen an sie verteilen, ihnen möglicherweise sogar jeweils eigene Geschäftsführerpositionen im Unternehmen zusichern. Im Ergebnis kann sich – zumindest theoretisch – keiner von ihnen ungerecht behandelt wähnen. Jeder Gesellschafter besitzt gleich viele Anteile (was auch eine gleich hohe Ausschüttung bedeutet) und kann den gleichen Einfluss auf das Unternehmen geltend machen. Bereits beim nächsten Generationenübergang gerät diese scheinbar gerechte Verteilung jedoch ins Wanken. Kinderreiche Stämme würden bei einer konsequenten Beibehaltung des Gleichvererbungsprinzips zwangsläufig mehr unter der Zersplitterung der Anteile leiden als weniger kinderreiche Zweige. Hierzu BAUS:

245 Simon et al. (2012), S. 167 ff. oder auch Groth/Simon (2011), S. 36.

246 Schlippe et al. (2012), S. 292.

247 Baus (2010), S. 38.

248 Plate (2011), S. 67.

»Je nachdem wie das Erbe auf die nächste Generation verteilt wird – nach Köpfen oder nach Stämmen – hat die Zahl der Kinder höchst unterschiedliche Folgen für die Teilhabe an Macht und Geld. Es macht einen Unterschied, ob ein Gesellschafter mit 5,5 Prozent oder dem Dreifachen davon beteiligt ist. Das bedeutet dreimal so viel Einfluss und dreimal so viel Ausschüttung.«²⁴⁹

Um derartige – aus der Logik der Familie heraus gesehene – »Ungerechtigkeiten« und die damit verbundenen Misshelligkeiten innerhalb der Familie von vornherein auszuschließen, liegt es nahe, dass die Geschwister der zweiten Generation jeweils eigene Stämme bilden: »Sieht der Gesellschaftsvertrag nunmehr vor, dass jeder Stamm nur eine Stimme hat, bleibt der Einfluss der einzelnen Stämme stets gleich, selbst wenn ein Familienstamm mehr Kinder oder Enkelkinder produziert.«²⁵⁰

Damit zudem nicht nur auf der Stimmrechts-, sondern auch auf der Kapitalseite auf Dauer eine Gleichbehandlung sichergestellt ist, wird zu diesem Zeitpunkt üblicherweise noch verfügt, dass die Anteile ausschließlich innerhalb der eigenen Stämme veräußert werden können. »Wenn also ein Stammesmitglied seinen Anteil veräußern möchte, geht dies nur an seine Stammesmitglieder und nicht durch Verkauf an entferntere Cousins und Cousinen.«²⁵¹ Auf diese Weise wird sowohl die Stimmrechts- als auch die Kapitalrelation in der einmal für gerecht befundenen Aufteilung der Geschwistergesellschaft fixiert, »und zwar so, als würden sie im Erbgang nicht aufgeteilt sein.«²⁵²

Dasselbe familiäre Bedürfnis nach unbedingter Gleichbehandlung ist es auch, das dazu führt, dass den Stämmen zu diesem Zeitpunkt oftmals feste Entsenderechte in die Unternehmensleitung oder die wichtigsten Kontroll- und Aufsichtsgremien (Gesellschafterrat, Aufsichtsrat usw.) eingeräumt werden. So ist es beispielweise oft der Fall, dass ein Stamm den Geschäftsführer für den technischen Bereich stellt, während der andere Stamm den kaufmännischen Geschäftsführer entsendet. Durch diese Regelungen ist jeder Stamm in gleichem Maße in den wesentlichen Organen des Familienunternehmens vertreten und kann die Wahrung seiner Interessen sicherstellen. »Damit wird verhindert, dass eine Mehrheit der Gesellschafter über alle einflussreichen Positionen entscheidet. Sie ist also eine Art Schutz der Minderheiten vor der Dominanz der Mehrheit.«²⁵³

249 Baus (2010), S. 39. Vgl. hierzu ebenso Groth/Simon (2011), S. 28.

250 Feick/Scherer (2008), S. 190.

251 Kormann (2012), S. 499.

252 Kormann (2012), S. 498.

253 Kormann (2011), S. 258.

B.3.2.2. Einigkeit in sämtlichen Gesellschafterentscheidungen

Ein ebenfalls wichtiges Motiv hinter der Verankerung des Stammesprinzips besteht im Wunsch des Überlassenden nach Einigkeit seiner Nachfahren in sämtlichen wichtigen Entscheidungen. Wird von der Einführung des Stammesprinzips abgesehen und werden die Anteile immer weiter verstreut, so sind Entscheidungen im Gesellschafterkreis in aller Regel einfache Mehrheitsentscheidungen. Jeder Gesellschafter stimmt auf der Gesellschafterversammlung gemäß der Anzahl gehaltener Aktien nach eigenem Gutdünken ab, und am Ende setzt sich die Alternative durch, die insgesamt die meisten Stimmen auf sich vereinigen konnte. Notgedrungen gibt es bei der Anwendung dieser klassischen Mehrheitsregel Sieger und Verlierer. Wie KORMANN konstatiert: »Die Abstimmung beinhaltet die Feststellung, dass eine Meinung nur von einer Minderheit befürwortet wird; sie identifiziert diese Minderheit und grenzt sie von der durchgesetzten Mehrheit ab.«²⁵⁴ Dies mag auf den ersten Blick zwar nur allzu natürlich erscheinen, unter Umständen ist es in Unternehmerfamilien jedoch ausdrücklich nicht erwünscht.

Zum einen mag den Gründerunternehmer die Sorge umtreiben, dass sich eine öffentlich demonstrierte Uneinigkeit der Familie negativ auf die Wahrnehmung im Unternehmen auswirken könnte. »Den Dissens offen nach außen zu tragen«, so die Befürchtung, »schafft einen Graben durch das Unternehmen und durch die Familie. Das stellt auch die Loyalität der Mitarbeiter auf eine harte Probe und führt sie in Versuchung, [die Gesellschafter; d. Verf.] gegeneinander auszuspielen.«²⁵⁵ Zum anderen gilt es für viele Gründer als geradezu unfamiär, sich innerhalb der eigenen Familie gegenseitig zu überstimmen, die Familie dadurch in Sieger und Verlierer zu unterteilen und einzelnen Mitgliedern womöglich einen schädlichen Gesichtsverlust zu bescheren. Insbesondere die Möglichkeit, dass sich die Mitglieder ein und derselben (Kern-)Familie in Anwesenheit aller Familiengesellschafter streiten könnten, wird dabei äußerst kritisch bewertet.²⁵⁶

Um genau dies zu verhindern, kann es durchaus sinnvoll sein, Gesellschafterstämme zu bilden. Durch die auf diese Weise meist fest institutionalisierte Patt-Situation werden erst die Familienstämme selbst und dann die Familie als ganze regelrecht zur Einstimmigkeit »gezwungen«. Zunächst müssen sich die einzelnen Stämme untereinander verständigen. Dabei kann es zwar mitunter zu starken Meinungsverschiedenheiten kommen, diese bleiben jedoch immer im eigenen Stamm. In der Gesellschafterversammlung im Kreise der gesamten Familie tritt der Stamm in der Folge immer wieder als eine geschlossene Einheit auf. Aus der Außenperspektive lässt sich dann nicht mehr nachvollziehen wer

254 Kormann (2014), S. 135.

255 Koeberle-Schmid (2014), S. 385f.

256 Vgl. Kormann (2012), S. 492.

nun für oder gegen einen bestimmten Beschluss war. »Peinliche Auseinandersetzungen zwischen Mitgliedern einer Familie vor anderen Familien in einer Gesellschafterversammlung werden auf diesem Wege verhindert.«²⁵⁷ Dasselbe gilt auf der Ebene der Gesellschafterversammlung: Auch hier besteht in vielen Fällen eine institutionalisierte Patt-Situation zwischen den zwei, drei oder vier Gesellschafterstämmen.²⁵⁸ Selbst wenn die Stämme also grundlegend unterschiedlicher Ansicht sind, so müssen sie sich letzten Endes immer miteinander einigen. Eine bloße Mehrheit reicht hier nicht. Dazu müssen sie sich gegenseitig überzeugen, in der Argumentation »mitnehmen« und gemeinsam auf *einen* gemeinsamen Standpunkt verständigen. Ist dies nicht möglich, weil die vertretenen Positionen zu weit auseinander liegen, so kann eine Entscheidung zu diesem Zeitpunkt eben nicht getroffen werden. Dann muss die Familie gegebenenfalls eine andere Lösung finden. Die Hauptsache ist, dass niemand in der Familie als Verlierer aus einer Abstimmung geht und von außen keine innerfamiliären Risse erkennbar sind.

B.3.2.3. Absicherung der Machtposition der Gründergeschwister im eigenen Familienkreis

Ein weiteres Motiv, das hinter der Zementierung des Stammesprinzips unter den Gesellschaftern stehen kann, besteht in der Absicherung der Vormachtstellung der Gründerkinder gegenüber ihren eigenen Nachkommen. Insbesondere KORMANN hält dieses Motiv in der Praxis für gewichtig. Er schreibt hierzu:

»Die zweite Generation, die Geschwistergeneration, ist häufig ›noch‹ in der operativen Führung des Familienunternehmens tätig. Als geschäftsführender Gesellschafter erleben sie die Gesellschafterposition aus einer besonderen Machtbasis, der des Unternehmensführers heraus. Diese ›macherprobe‹ Generation etabliert regelmäßig das Stammesprinzip in den Gesellschaftsverträgen. Dies tun sie natürlich im Hinblick auf die Organisation der Willensbildung und Anteilsbindung zwischen den zwei, drei oder vier Geschwistern selbst. Diese Regelung treffen die Geschwister, damit ihre Nachkommen fest ›hinter‹ ihnen stehen. Die Nachkommen werden aus wohlwogenen – auch **erbschaftsteuerlichen Gründen** – ja meist noch in der aktiven Zeit der Senioren an dem Unternehmen beteiligt. Dann will der Senior mit weiterhin ungeschmälertem Einfluss als ›Haupt des Stammes‹ für alle Seinen das Sagen haben. Und so weist er seinen beratenden Anwalt an, in dem Gesellschaftsvertrag das Stammesprinzip zu verankern.«²⁵⁹

Sofern dies tatsächlich das hauptsächliche Motiv ist, wäre prinzipiell zu vermuten, dass die Stammesregelungen wieder abgeschafft werden, sobald die

257 Hennerkes/Kirchdörfer (1998), S. 105.

258 Rittershaus (2000), S. 380.

259 Kormann (2012), S. 496; Hervorheb. i. Original.

Geschwister der zweiten Generation nicht mehr (an der Macht) sind. In den meisten Fällen bleibt die Stammesstruktur, sobald sie einmal zementiert wurde, jedoch über viele Generationen erhalten, ohne dass hinterfragt wird, ob sie für die Unternehmerfamilie überhaupt noch eine angemessene Organisationsstruktur darstellt.

B.3.3. Chancenpotenziale der Stammesorganisation

Wenngleich die Bildung der Stämme zumeist einigermaßen spontan und unüberlegt aus familiären (Gerechtigkeits-)Gründen heraus geschieht, ohne die langfristigen Auswirkungen auf die Zusammenarbeit der Gesellschafter untereinander und mit dem Unternehmen zu bedenken, lassen sich auch aus der Perspektive des Unternehmens stichhaltige Argumente finden, die sich *für* und *wider* eine Stammesorganisation anführen lassen.²⁶⁰ Diese sollen in den nachstehenden Abschnitten detailliert dargelegt werden. Dabei sollte jedoch stets im Hinterkopf gehalten werden, dass die tatsächlichen Auswirkungen der Stammesbildung auf die Kooperation der Stämme untereinander und mit dem gemeinsamen Unternehmen letztlich immer stark davon abhängen, wie genau die Gesellschaftsverträge und Satzungen ausgestaltet sind. Wie SIMON et al. schreiben:

»Die Wirkung der Stammesbildung auf die gegenseitige Beeinflussung von Familie und Unternehmen hängt generell in hohem Maße von den mit ihr verbundenen juristischen Regelungen ab, angefangen bei der Rechtsform bis hin zu Einzelheiten des Gesellschaftervertrages und den Gremien, die explizit dazu eingerichtet werden, diese Koordinationsfunktion zu übernehmen.«²⁶¹

Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich somit gewissermaßen auf die »typische« Stammesorganisation, bei der die Gesellschafterentscheidungen maßgeblich in den Stämmen getroffen werden, die wichtigsten Ämter nach Stammesproporz besetzt werden, die Anteile nur an eigene Stammesmitglieder verkauft werden können etc. – wohl wissend, dass viele Unternehmen nur einige der möglichen juristischen Regelungen verankert haben und nicht gleich alle.

Grundsätzlich bildet die Stammesorganisation ein familiäres Organisationsmodell, »das auf Gesellschafterebene die Bildung von Gruppen und damit eine Zwischenstufe zwischen Gesellschaftern und Gesellschaft vorsieht.«²⁶² Auf den ersten Blick mag es wenig einsichtig erscheinen, weswegen sich eine derartige Gruppenbildung überhaupt vorteilhaft auf die gemeinsame Koevolution

260 Vgl. Jendritzky (2007), S. 149.

261 Simon et al. (2012), S. 68.

262 Jendritzky (2007), S. 107.

von Familie und Unternehmen auswirken kann. Bei genauerer Betrachtung lässt sich jedoch eine ganze Reihe guter Gründe dafür erkennen, die Eigentümer in eine gleichbleibend geringe Anzahl von Erbstämmen aufzuteilen. Diese Gründe bleiben in Anbetracht der zahlreichen Negativerfahrungen in der Literatur in weiten Teilen un- oder zumindest unterberücksichtigt. Es scheint, als gelte es als geradezu fahrlässig, Argumente hervorzubringen, die explizit *zugunsten* einer Stammesbildung sprechen. Eine der wenigen Ausnahmen bildet in dieser Hinsicht die Forschungsarbeit von JENDRITZKY. Auch sie spricht sich zwar letzten Endes *gegen* eine Organisation der Familie in Stämmen aus, geht jedoch auch ausführlich auf die Vorzüge einer »korporativen Gruppenbildung« in Familienunternehmen ein.²⁶³ An zahlreichen Stellen wird in den nachstehenden Ausführungen daher auf ihre Arbeit Bezug genommen.

Aus der Perspektive des Unternehmens hat die Einteilung der Inhaberfamilie in Stämme die Auswirkung, dass sich diese nicht länger als eine zunehmend zersplitterte und komplexe Gemeinschaft vieler Einzelgesellschafter und Kernfamilien präsentiert, sondern als Verbund einer sehr überschaubaren und gleichbleibenden Anzahl von Subgruppen. Durch diesen Schritt lassen sich eine Reihe nachteiliger Erscheinungen eingrenzen, die sich in Abwesenheit einer solchen Maßnahme im Laufe der Zeit mit hoher Wahrscheinlichkeit im Gesellschafterkreis bemerkbar machen würden. Wie im Abschnitt B.2.2. bereits angedeutet, umfassen diese vor allem

- eine zunehmende Verkomplizierung der Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse unter den Gesellschaftern;
- eine zunehmende Gefahr von (Interessen-)Konflikten auf der Ebene der Gesellschafterversammlung;
- Schwierigkeiten bei der Aufrechterhaltung der Kommunikation zwischen Gesellschaftern untereinander sowie zwischen den Gesellschaftern und dem Unternehmen; und
- eine insgesamt nachlassende emotionale Bindung der Gesellschafter an die Gesamtfamilie und das Unternehmen.

Wie genau die Bildung von Gesellschafterstämmen diesen Herausforderungen unter Umständen begegnen kann, soll in den nachfolgenden Abschnitten beschrieben werden.

B.3.3.1. Vereinfachung der Willensbildung unter den Gesellschaftern

Wird das Unternehmen vom Gründer unter mehreren Nachfahren verteilt, entsteht zwangsläufig die Notwendigkeit von Abstimmungsverfahren zwischen

²⁶³ Vgl. Jendritzky (2007).

den Geschwistergesellschaftern. Plötzlich existiert nicht mehr nur ein Alleingesellschafter, der exklusive Entscheidungsgewalt genießt, sondern mehrere Individuen, von denen jedes eigene Meinungen, Vorstellungen, Wünsche und Ziele vertritt. Je mehr Akteure an den Entscheidungsprozessen auf Gesellschafterebene beteiligt sind, desto störanfälliger und langwieriger gestalten sich diese naturgemäß. Es gilt: »mehr Menschen, mehr Interessen, mehr Konflikte.«²⁶⁴ Halten die Gründerkinder also ihrerseits ebenfalls an der Anteilsübertragung auf mehrere Nachkommen fest und legen damit den Grundstein für eine Unternehmergroßfamilie, sind koordinative Probleme hinsichtlich der gemeinsamen Willensbildung oftmals nur eine Frage der Zeit.²⁶⁵

Die Implementierung des Stammesprinzips kann dabei helfen, dieser grundlegenden Problematik vorzubeugen und die Entscheidungsfähigkeit der Inhaberkategorie dauerhaft abzusichern. Eine der Standardregelungen der Stammesorganisation besteht nämlich, wie oben ausgeführt, darin, dass die Willensbildung autonom in den Stammesgruppen zu erfolgen hat.²⁶⁶ Die vielfach zeitraubenden inhaltlich-sachlichen Diskussionen, die ansonsten im Rahmen der Gesellschafterversammlungen stattfinden, werden dadurch in die Stammesbesprechungen verlagert, die im Vorfeld der offiziellen Versammlungen stattzufinden haben.²⁶⁷ Ziel dieser Besprechungen ist es, unter Austausch der relevanten Informationen und Argumente ein möglichst getreues Meinungsbild zu den anstehenden Entscheidungsinhalten zu erstellen. Diese Aufgabe, so lässt sich argumentieren, kann innerhalb der einzelnen Stammesgruppierungen deutlich besser bewerkstelligt werden, als es im großen Kreis aller am Unternehmen beteiligter Gesellschafter der Fall wäre.

Dies liegt zum einen an der deutlich geringeren Größe der Diskussionsrunde. Schließlich sind hier nur halb, ein Drittel, ein Viertel etc. so viele Mitglieder versammelt, wie in der »großen« Gesellschafterversammlung. Zum anderen kommt einem verbesserten Meinungsaustausch aber auch die vertrautere Atmosphäre in den Stämmen zugute. Hierzu JENDRITZKY:

»Man kennt sich untereinander besser. Die Hemmschwelle für Diskussionsbeiträge Einzelner ist möglicherweise niedriger. Dadurch kann jeder Gesellschafter auf dieser Ebene seine Ansicht viel eher als im größeren Kreis der Gesellschafterversammlung kundtun [...] Hinzu kommt, dass aufgrund der kleineren Organisationseinheit der Einfluss des einzelnen auf Gruppenebene höher ist. Seine Meinung und letztlich auch Stimme hat mehr Gewicht, wenn weniger Personen an der Willensbildung beteiligt sind. Das emotional geprägte Familienunternehmen profitiert dabei besonders von

264 Vgl. Baus (2010), S. 37.

265 Siehe hierzu die obigen Ausführungen in Abschnitt B.2.2.

266 Vgl. Kormann (2012), S. 489.

267 Vgl. Groth/Simon (2011), S. 28.

dem Gefühl der Gesellschafter, sich Verhör verschaffen und ihre Meinung in ›privaterer‹ Atmosphäre äußern zu können.«²⁶⁸

In den anschließenden Gesellschafterversammlungen gilt es dann »nur« noch, die im Vorfeld gebildeten Stammesmeinungen abzugleichen und zu einer gemeinsamen Entscheidung zu kommen. »Man tauscht Argumente aus, versucht die Meinungen abzugleichen und derjenige, der das bessere Argument zu haben glaubt, versucht die anderen zu überzeugen.«²⁶⁹ Diese Koordinationsaufgabe wird in der Regel durch gewählte oder anderweitig bestimmte Stammesrepräsentanten, die sogenannten Stammeshäupter, wahrgenommen, die die Interessen des jeweiligen Stammes nach außen hin vertreten. Die Repräsentanten haben damit eine Art Mediatisierungsfunktion inne, indem sie als Vermittler zwischen den Einzelgesellschaftern und dem Unternehmen beziehungsweise der Geschäftsleitung fungieren.²⁷⁰

Dies bedeutet nicht zwangsläufig, dass die individuellen Stammesmitglieder bei der tatsächlichen Gesellschafterversammlung nicht mehr persönlich anwesend sein können oder dürfen. Es lassen sich durchaus Regelungen treffen – und dies ist in der Praxis auch durchaus üblich – wonach auch für die restlichen Gesellschafter in der Versammlung ein festes Präsenz- und Rederecht vorgesehen wird.²⁷¹ In diesem Fall können sie an der Versammlung selber teilnehmen, sich ein eigenes Bild machen und zum Austausch der Positionen beitragen – sie können bei den Endabstimmungen lediglich nicht mehr über ihre eigenen Stimmrechte verfügen. Dies tun die jeweiligen Stammeshäupter für sie. Da die Anzahl der Stämme in der Regel recht gering ausfällt (»oft gibt es nur zwei oder drei Stämme«²⁷²) ist die Anzahl der Stammeshäupter in der Gesellschafterversammlung ebenfalls sehr gering. Demgemäß gestaltet sich die Entscheidungsfindung zwischen ihnen denkbar schlank und unkompliziert. Mit Blick auf die Oetker-Familie sagen SIMON et al. in diesem Sinne: »Es ist sicher einfacher, sich unter acht als unter (später einmal) Hunderten von Familienmitgliedern über die zur Entscheidung stehenden Fragen zu einigen.«²⁷³

Eine schematische Darstellung der Gesellschaftersituation mit und ohne Stammesbildung lässt sich der folgenden Abbildung 10 entnehmen.

268 Jendritzky (2007), S. 125.

269 Kormann (2011), S. 327.

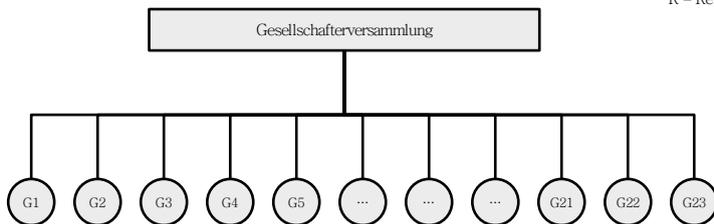
270 Vgl. Jendritzky (2007), S. 108f.

271 Vgl. RSM Broschüre (2013), S. 14.

272 Simon et al. (2012), S. 80.

273 Simon et al. (2012), S. 82.

Gesellschaftersituation ohne Stammesbildung

G = Gesellschafter
R = Repräsentant

Gesellschaftersituation mit Stammesbildung

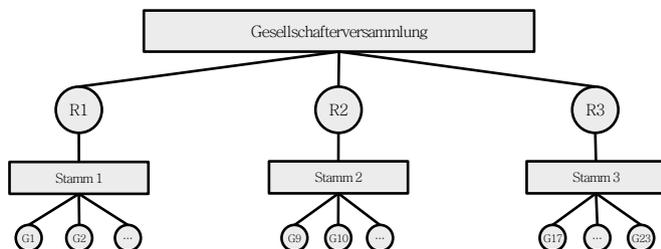


Abb. 10: Gesellschaftersituation mit und ohne Stammesbildung. Quelle: Abbildung entnommen und leicht modifiziert aus Jendritzky (2007: S. 119).

B.3.3.2. Fernhalten von Konflikten aus der Gesellschafterversammlung

Ein weiterer positiv zu bewertender Nebeneffekt der Delegation der Meinungsbildung in die Stammesgruppen *kann* im Heraushalten stammesinterner Konflikte aus dem Unternehmensumfeld bestehen. In Abwesenheit einer Stammesbildung prallen die Ansichten und Interessen aller Einzelgesellschafter in der Gesellschafterversammlung oftmals ungefiltert aufeinander und verhindern eine sachgerechte und schlanke Entscheidungsfindung. Im Stammesmodell hingegen werden die problematischsten (da emotionalsten) Diskussionen zwischen Einzelgesellschaftern bereits im Vorfeld im Rahmen der Stammesdiskussionen geführt. Hierzu hält JENDRITZKY fest:

»Jeder Repräsentant einer Gruppe kommt mit eindeutigen und auf Gruppenebene ausdiskutierten Anweisungen in die Gesellschafterversammlung. Debatten über umstrittene Themen werden nunmehr eher auf Gruppenebene denn im eigentlichen Entscheidungsgremium geführt. Oftmals treffen dadurch frühere ›Gegner‹ auf Gesellschafterebene gar nicht mehr direkt aufeinander.«²⁷⁴

Dies führt erwartungsgemäß zu einer objektiveren und effizienteren Entscheidungsfindung durch die Gesellschaftergruppe sowie einer gesenkten Wahr-

274 Vgl. Jendritzky (2007), S. 130.

scheinlichkeit der Austragung potenziell explosiver Konflikte in der Gesellschafterversammlung.²⁷⁵ Insbesondere in wirtschaftlichen Krisenzeiten, in denen regelmäßig großer Zeitdruck besteht, kann sich die geringere Emotionalität der Entscheidungsfindung in der Gesellschafterversammlung überaus positiv auf die notwendige Krisenbewältigung auswirken.²⁷⁶

Ein weiterer Grund dafür, dass sich eine Stammesorganisation unter Umständen *konflikthemmend* auswirken könnte, besteht in der Tatsache, dass die Stämme ihre eigenen Binnenverhältnisse teils vollkommen unabhängig voneinander regeln können. Möglicherweise divergierende Wert- oder Zielvorstellungen müssen dadurch nicht unter Inkaufnahme von Konflikten gegeneinander durchgesetzt werden, sondern können einfach, je nach Belieben, im eigenen Stamm umgesetzt werden. Dieser Vorteil wird vor allem von WÄLZHOLZ gesehen. Er postuliert:

»Die Binnenregelungen der einzelnen Familienstämme, die sich von Stamm zu Stamm unterscheiden werden, können [...] *individueller* ausgestaltet werden. Jeder Stamm kann auf diese Weise seine eigenen Vererbungsregeln für die jeweilige Beteiligungsgesellschaft [d.h. den Stamm; d. Verf.] aufstellen. Beispielsweise mag im einen Gesellschafterstamm auch die Nachfolgeberechtigung von nichtehelichen Abkömmlingen erwünscht sein, während der andere Familienstamm nur die Nachfolgeberechtigung von ehelichen Abkömmlingen wünscht. Durch die Aufteilung der Gesellschaftsanteile an der Hauptgesellschaft [...] kann so eine Entflechtung und damit Streitvermeidung erreicht werden.«²⁷⁷

Ob sich dieser Vorteil auch tatsächlich realisieren lässt, hängt letzten Endes maßgeblich von der Ausgestaltung der entsprechenden Gesellschaftsverträge bzw. Satzungen für die Gesamtheit der Eigentümer ab.²⁷⁸ In den meisten Fällen bestehen in der Praxis – trotz einer Trennung der Gesellschafter in Stämme – einheitliche, d.h. familienweite Regelungen, was die Vererbungsmöglichkeiten der Anteile innerhalb der Familie betrifft. Dort kann nicht jeder Stamm für sich entscheiden, wer berechtigt ist, Gesellschafter zu werden und wer nicht. Dies ist im Grundsatz sicherlich auch nicht ratsam, denn eine Verfolgung völlig unterschiedlicher Erbschafts- und Familienstrategien innerhalb einer und derselben Gesellschafterfamilie wäre »in jedem Fall [...] konträr zur Bewahrung einer einheitlichen Familienkultur.«²⁷⁹

275 Vgl. Wälzholz (2005), S. 76.

276 Rügen (2009), S. 127.

277 Wälzholz (2005), S. 74f.; Hervorheb. i. Original.

278 Vgl. Kormann (2012), S. 511f.

279 Kormann (2012), S. 512.

B.3.3.3. Verbesserter Informationsaustausch

Des Weiteren lässt die Verankerung des Stammesprinzips grundsätzlich einen verbesserten Informationsfluss zwischen den Gesellschaftern und dem Unternehmen erwarten. Dies gilt für beide Richtungen: sowohl von der Geschäftsführung an die Gesellschafter wie auch von den Gesellschaftern an die Geschäftsführung.

Die kontinuierliche Bereitstellung von Informationen über die wesentlichen Unternehmensangelegenheiten für die einzelnen Gesellschafter ist insbesondere in älteren Familiengesellschaften mit stark zergliederten und geographisch verstreuten Gesellschafterkreisen ein aufwendiges administratives Unterfangen. In derartigen Familienunternehmen zeigen sich »bereits die für Publikums-gesellschaften typischen Probleme der Sicherstellung zureichender Informationsversorgung sämtlicher Gesellschafter, um die Entscheidungsfindung in Grundsatzfragen zu ermöglichen.«²⁸⁰ Nicht selten wird diese Aufgabe durch die Geschäftsleitung daher auf ein absolutes Minimum begrenzt. Die Gesellschafter sind in der Konsequenz nicht wirklich in der Lage, fundierte Entscheidungen zum Wohle des Unternehmens zu treffen. In jenen Fällen, in denen die relevanten Unternehmensinformationen und -daten dennoch unter hohem Aufwand in den Kreis der Gesellschafter gegeben werden, wird diesen aufgrund mangelnden Interesses oder fehlender Fachkenntnis oftmals nur wenig Beachtung geschenkt. Es fehlen der persönliche Bezug und die nähere Erläuterung der erhaltenen Informationen. Dadurch verlieren die Gesellschafter auf Dauer das Verständnis für das Geschäft des Unternehmens, seine Wettbewerbsposition, strategische Ausrichtung, Produkte bzw. Dienstleistungen usw. Das Eigentum am Unternehmen avanciert zur beliebigen Kapitalanlage.

Auch in diesem Punkt vermag eine Aufteilung der Gesellschafter in Familiengestämme im Idealfall eine Verbesserung zu bewirken. Anstelle der vielen Einzelgesellschafter braucht die Geschäftsleitung in dieser Organisationsform lediglich mit dem kleinen Kreis von Repräsentanten der betreffenden Stämme zu kommunizieren. Sie bilden gemeinsam das Sprach- und Hörrohr der Gesellschaftergruppe. Hierzu JENDRITZKY:

»Die Unternehmensleitung kann sich an die Repräsentanten wenden und somit wichtige Entscheidungen vorab mit Personen besprechen, die mehr Sachkunde und Verständnis für das Geschäft haben als die einzelnen Gesellschafter. Dies ermöglicht der Unternehmensführung, sich auf ihre wesentlichen Aufgaben im operativen Geschäft zu konzentrieren. Mit Zwerganteilsgesellschaftern muss sie sich ebenso wenig befassen wie mit Einzelanfragen und Informationsbegehren aus dem Gesellschafterkreis.«²⁸¹

280 Iliou (2010), S. 11.

281 Jendritzky (2007), S. 127.

Die Stammesprecher haben dann ihrerseits die wichtige Aufgabe, die ihnen anvertrauten Unternehmensinformationen systematisch und auf regelmäßiger Basis in die Stämme zu tragen und sie dort hinreichend verständlich zu machen. Dabei können sie sich vollständig nach den individuell feststellbaren Informationsdefiziten und dem allgemeinen Bedarf nach Informationen ihrer Gesellschafter richten. Wird diese Aufgabe wie vorgesehen wahrgenommen, wird auf diesem Wege ein nützlicher Multiplikatoreffekt erzielt. Dies kann in Summe dazu beitragen, die Einzelgesellschafter verstärkt

»für die Aktivitäten des Unternehmens zu interessieren. Gesellschafter wären dann über mehr als nur Profitinteressen an das Unternehmen gebunden. Sie entwickeln ein Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge und kommerzielle Entscheidungen, die innerhalb der Gruppe in einem kleineren Kreis diskutiert werden.«²⁸²

Dies ist eine der wesentlichen Grundvoraussetzungen für eine angemessene Kontrolle der Geschäftsführung durch die Gesellschafter.

Umgekehrt können Informationsbegehren aus dem Gesellschafterkreis heraus auch besser an die Unternehmensleitung gelangen. In den meisten Fällen werden die Stammesrepräsentanten den Gesellschaftern bereits bei der Beantwortung ihrer Sachfragen oder der Erläuterung bestimmter Themenkomplexe behilflich sein können. Sie sind die ersten Ansprechpartner ihrer Stammesmitglieder und besitzen aufgrund der hervorgehobenen Position regelmäßig eine hinreichend gute Kenntnis des Unternehmens und seines Geschäfts, um die Lücken im Verständnis der Stammesmitglieder an den richtigen Stellen zu füllen. Dort, wo sie selber nicht weiterhelfen können oder es für ratsam erachten, können sie die Informationsanfragen im Rahmen der ohnehin häufig stattfindenden Treffen wohlgeordnet und sachlich an die Geschäftsführung weiterleiten. Diese kann dann selbst entscheiden, welche Schritte sie einleitet, um im Weiteren darauf zu reagieren.

Jedoch nicht nur reine Informationsanfragen und Vorschläge können in der Stammesorganisation regelmäßig besser aus dem Gesellschafterkreis an die Geschäftsleitung gelangen. Auch oftmals nicht offen verbalisierte Gefühle der Unzufriedenheit, Ungerechtheitsbehandlung, Entfremdung usw. der Einzelgesellschafter bleiben in einer Stammesorganisation auf lange Sicht kaum jemals gänzlich unbemerkt. Ohne eine Einbindung der Gesellschafter in Stämmen können kritische Meinungsströmungen aufseiten einzelner Gesellschafter oder Kernfamilien mitunter lange Zeit versteckt vor sich hin schwelen und dadurch erst richtig an Traktion gewinnen. Erst, wenn es aus scheinbar heiterem Himmel zum Konfliktausbruch kommt oder ein Ausstiegswunsch geäußert wird, wird erkannt, dass die Wünsche und Bedürfnisse einzelner Gesellschafter(-teile)

282 Jendritzky (2007), S. 128.

möglicherweise nicht ausreichend berücksichtigt, bzw. falsch eingeschätzt wurden. Dann ist es aber meist bereits zu spät. In der Stammesorganisation unterhält das Haupt des Stammes hingegen eine enge Verbindung zu dem überschaubaren Kreis seiner Stammesmitglieder. Neben der Gesellschafterversammlung finden in höherer Frequenz zumeist noch interne Stammesbesprechungen und -veranstaltungen statt. Dabei können bedrohliche Gefühle der Unzufriedenheit oder Entfremdung bei den Gesellschaftern nur schwerlich verborgen werden. Im Gegenteil,

»aufgrund der überschaubaren Größe und persönlicheren Atmosphäre erleichtert die Gruppe den Gesellschaftern unter Umständen, ihre Unzufriedenheit zu äußern. Dies ermöglicht der Unternehmensleitung durch regelmäßigen Informationsaustausch mit den Repräsentanten rechtzeitig auf Kritik und Vorschläge einzugehen und Gesellschafter zu integrieren.«²⁸³

Der Stammesrepräsentant fungiert für die Unternehmensleitung in dieser Hinsicht also als eine Art »Meinungsbarometer«, an dem sie zu jedem Zeitpunkt die allgemeine Stimmungslage in den Stämmen ablesen und gegebenenfalls direkt Aktion ergreifen kann.

B.3.3.4. Integrative Wirkung der Stammesgruppen

Die oben beschriebenen Faktoren – die engere Einbindung der Einzelgesellschafter in die Willensbildungsprozesse, die kontinuierliche Informationsversorgung durch die Stammesvertreter sowie die verbesserte Möglichkeit der Mitteilung von Unzufriedenheitsgefühlen oder Informationsbegehren an die Unternehmensleitung – können gemeinsam dazu führen, dass die Stammesverbände eine hohe integrative Wirkung für die Gesellschafter entfalten. Fühlen sich nicht tätige Inhaber von Zwerganteilen in Abwesenheit einer Stammesstruktur möglicherweise nicht ausreichend wertgeschätzt, bedeutungs- und machtlos (»Gefahr des Indifferenz-Gefühls«²⁸⁴), kann die feste Einbindung in einen einigermaßen überschaubaren und emotional »greifbaren« Familienstamm ein ausgeprägtes Zugehörigkeitsgefühl und ein Umfeld entstehen lassen, in dem auch die Bedürfnisse, Probleme und Sorgen der Kleinstgesellschafter ernst genommen und berücksichtigt werden. Sämtliche Teilnehmer der Stammesbesprechungen kennen sich hier noch persönlich und können ihre verwandtschaftliche Beziehung ohne größere Anstrengungen nachvollziehen; die Komplexität ist begrenzt. Dies hilft dabei, einen persönlichen Bezug zu den Mitgliedern des Stammes und dem Familienunternehmen im Ganzen zu ent-

283 Vgl. Jendritzky (2007), S. 126.

284 Koeberle-Schmid (2014), S. 383.

wickeln. Dieser Vorteil wird auch von WIEDEMANN und THUNEN gesehen. Sie schreiben: »Für die Implementierung von ›Stammesregelungen‹ spricht die Möglichkeit, eine höhere Bindungswirkung zu erzielen, da die Identifikation mit dem eigenen Stamm höher sein kann als die mit der Gesamtgesellschaftereignheit.«²⁸⁵

Aus der Perspektive des Unternehmens ist eine hohe Integrationskraft der Stämme grundsätzlich wünschenswert. Durch die engere Anbindung der Gesellschafter an ihre Stämme bleiben die Einzelgesellschafter für das Familienunternehmen mittelbar erreichbar- und kontrollierbar. Gefährliche Entfremdungs- oder Abspaltungstendenzen können so gar nicht erst Fuß fassen. Dies setzt natürlich voraus, dass die bestimmten Stammesvertreter ihre Aufgabe auch tatsächlich wie vorgesehen wahrnehmen (sie also tatsächlich die entsprechenden Informationen weitergeben, auf individuelle Angelegenheiten eingehen usw.).

Insgesamt betrachtet lässt sich also konstatieren, dass sich die Implementierung einer Stammesorganisation theoretisch durchaus »segensreich«²⁸⁶ auf die Zusammenarbeit zwischen Familie und Unternehmen auswirken kann. KOEBERLE-SCHMID fasst die Vorzüge dabei folgendermaßen zusammen:

»Stämme sichern Einfluss und Durchsetzungsfähigkeit der direkten Familie und ersparen Erbaufteilung. Bei einer immer größer werdenden Familie helfen Stämme, den Überblick zu behalten. Sie reduzieren die Komplexität von Beziehungsgeflechten, schützen vor Zersplitterung der Familie und erleichtern die Abbildung der Kapitalverhältnisse. Außerdem reduzieren Stämme nachweislich das Aussteigen von Gesellschaftern. Sie betonen zudem den Repräsentationsgedanken und haben Vorteile in der Kommunikation mit Familienmitgliedern, die keinerlei Ämter im Unternehmen bekleiden: Hier fungieren die Gesellschafter mit Organfunktionen als Multiplikatoren und ermöglichen den reibungslosen Informationsfluss aus dem Unternehmen in die Familie und umgekehrt.«²⁸⁷

B.3.4. Risikopotenziale der Stammesorganisation

Angesichts der vorausgegangenen Ausführungen könnte leicht der Eindruck entstehen, dass nicht nur aus familiärer Sicht gute Gründe für die Etablierung der Stammesorganisation in der Gesellschaftergruppe sprechen. Auch aus der Perspektive der Gesellschafter und des Unternehmens scheint die Stammesbildung auf den ersten Blick eine ganze Reihe von Vorteilen mit sich zu bringen. Im Ergebnis scheinen also »›Vaterinteressen‹ ebenso berücksichtigt wie ›Unter-

285 Wiedemann/Thunen (2014), S. 45.

286 Koeberle-Schmid (2014), S. 372.

287 Koeberle-Schmid (2014), S. 382.

nehmerinteressen.«²⁸⁸ Dies ist denn wohl auch der wichtigste Grund dafür, weswegen sich dieses Modell bei Familienunternehmern in der Praxis einer so großen Beliebtheit erfreut. Aus dem (Irr-)Glauben heraus, sowohl den familiären, als auch den unternehmerischen Anforderungen gerecht zu werden, geben die Familienunternehmer ihren Nachkommen die Stämme vor. Die Realität sieht jedoch in vielen Fällen anders aus. Statt als Königsweg bei der Organisation der Unternehmerfamilie gilt das Stammesmodell in der Forschung als kaum zu unterschätzendes Risiko für das Familienunternehmen wie auch die Unternehmerfamilie. Die Gründe für dieses negative Meinungsbild sollen in den folgenden Abschnitten ausführlich diskutiert werden.

B.3.4.1. Entstehung von Stammesrivalitäten und -konflikten

Das wohl größte Risiko der Stammesorganisation wird weithin darin gesehen, dass die beteiligten Familienstämme in auffällig vielen Fällen beginnen, einander nicht als wichtige Kooperationspartner, sondern als Wettstreiter zu begreifen.²⁸⁹ Wie ANDREAEE schreibt: »In Stämmeunternehmen besteht häufig [...] die Gefahr, dass die einzelnen Stämme nicht miteinander, sondern gegeneinander agieren.«²⁹⁰ Statt also gemeinsam an einem Strang zu ziehen und mit Blick auf das Wohl des gemeinsamen Familienunternehmens zusammenzuarbeiten, entwickeln die Familienstämme häufig das Gefühl, sie müssten sich gegen »die anderen« zur Wehr setzen und dürften nicht zulassen, dass »die« die Oberhand gewinnen.²⁹¹ Aufgrund der Perzeption, sich in einem andauernden Wettbewerb miteinander zu befinden »verhalten sich die Stämme nach innen hin loyal und entwickeln den anderen Stämmen gegenüber eher ein feindliches, konkurrenzhaftes Verhältnis.«²⁹² In diesem Zusammenhang wird regelmäßig berichtet, dass die Stämme anfangen, einander mit stark vereinfachten und weit überwiegend negativen Stereotypen zu überziehen:

»Personenkenntnisse werden stammesintern stabilisiert, Versuche zu ihrer Revision werden sanktioniert. Die Erfahrung mit anderen Familienmitgliedern tritt hinter die Erfahrungen mit anderen *Stämmen* zurück, deren Mitgliedern man stammestypische Einstellungen und Eigenschaften zurechnet.«²⁹³

Über kurz oder lang können sich diese wechselseitigen Negativbilder nur bestätigen, da die Individuen auf jeder Seite gezielt nach Beweisen für deren

288 Jendritzky (2007), S. 146.

289 Vgl. Rösen (2009), S. 127.

290 Andraee (2007), S. 33.

291 Klein (2010), S. 187.

292 Wimmer/Gebauer (2009), S. 64.

293 Klett, D. (2009), S. 108; Hervorheb. i. Original.

Richtigkeit Ausschau halten.²⁹⁴ Im Ergebnis kommt es in vielen Fällen zu einer permanenten gegenseitigen Beobachtung, ja einem regelrechten »Belauern«, um jedes Fehlverhalten aufzudecken und sicherzustellen, dass sämtliche Ressourcen, Ämter und Privilegien absolut »gerecht« verteilt werden.²⁹⁵

In einem solchen von Misstrauen geprägten Klima erhält der Stammesverband für seine Mitglieder naturgemäß eine immer größere emotionale Bedeutung.²⁹⁶ »Familienmitglieder definieren sich in Folge mehr und mehr nicht als Mitglieder der großen Organisation ›Unternehmen‹, sondern als Mitglieder eines Familienstammes.«²⁹⁷ Innerhalb der Stämme bildet sich jeweils ein ausgeprägtes »Wir-Gefühl«, das sich vor allem daraus speist, dass man sich von den anderen Stämmen abgrenzt.²⁹⁸ Dieses Gruppengefühl erweist sich insbesondere dann als problematisch, wenn es zu Konflikten zwischen einzelnen Stammesmitgliedern – etwa den Geschäftsführern der Stämme – kommt. In diesem Szenario bestehen innerhalb der Stämme erfahrungsgemäß starke implizite Solidaritätserwartungen.²⁹⁹ Jede der originären Konfliktparteien möchte sein »eigenes Fleisch und Blut« hinter sich wissen – und dieser Forderung kommen die restlichen Stammesmitglieder in den meisten Fällen denn auch nach. Die Konsequenz hieraus ist klar: »Kommt es zu einem Konflikt zwischen den Angehörigen unterschiedlicher Stämme, wird dies relativ schnell – unabhängig von Sachfragen – zu einem Konflikt zwischen Stämmen.«³⁰⁰

Ist ein Konflikt zwischen den Stämmen erst einmal entstanden, ist es in der Regel nur eine Frage der Zeit, bis er auch in das gemeinsame Unternehmen getragen wird.³⁰¹ Es kommt zu den von RÜSEN und SCHLIPPE beschriebenen typischen »parallel-interdependenten Krisenprozessen in Familie und Unternehmen«³⁰². In vielen Fällen werden wichtige unternehmensstrategische Entscheidungen nun zum Anlass genommen, die eigene Machtstellung gegenüber dem anderen zu markieren – sehr zum Leidwesen des Unternehmens. Denn im Endeffekt führt all dies dazu, »dass der Kern der Auseinandersetzungen sich von der Inhalts- auf die Beziehungsebene verschiebt, d.h. es geht dann darum, welche Partei oder familiale Fraktion (= Stamm) gewinnt, und nicht mehr um die Frage, welches die sachlich beste Lösung ist.«³⁰³

Um dem eigenen Stamm auch tatsächlich zum Sieg zu verhelfen, greifen die

294 Kormann (2012), S. 491.

295 Vgl. Wimmer et al. (2004), S. 69; Wiechers (2006), S. 205f.

296 Klein (2010), S. 187.

297 Jendritzky (2007), S. 148.

298 Vgl. Jendritzky (2007), S. 149; Wiechers (2006), S. 205f.

299 Vgl. Rösen (2009), S. 127; Groth/Vater (2009), S. 87.

300 Simon et al. (2012), S. 80.

301 Vgl. Plate (2011), S. 80.

302 Vgl. Rösen/Schlippe (2007).

303 Simon et al. (2012), S. 80.

Familienmitglieder dabei vielfach auf Strategien zurück, die auch andere im Konflikt befindliche Sozialgruppen typischerweise an den Tag legen:

- »die eigenen Ziele werden überbetont,
- gegenüber der anderen Partei wird »gemauert«,
- die eigenen Interessen werden nicht dargelegt,
- die gewählten Strategien sind mit Überraschungseffekten verbunden,
- es wird mit Drohungen und Bluff gearbeitet,
- strategisch wichtige Positionen werden mit sachlichen und unsachlichen Argumenten verteidigt.«³⁰⁴

Durch die allseitige Verfolgung derartiger Strategien wird eine sachliche und konstruktive Entscheidungsfindung unter den Eigentümern quasi unmöglich. Alle Stämme sind nur noch auf den Machtkampf mit den anderen Stämmen fixiert und verlieren das Wohl der Firma dabei vollständig aus den Augen. Die Stämme geraten in eine Spirale, der sie aus eigener Kraft kaum noch entkommen können. Jede der Parteien fühlt sich von den jeweils anderen zu Unrecht gegängelt und schikaniert, sieht sich selber nur als Reagierenden und nicht als Aggressor – oft mit verheerenden Folgen: »Ist eine solche Dynamik der wechselseitigen Missgunst, der Rivalität, des Kampfes um Einflusszonen und Revierabgrenzungen einmal richtig in Gang gekommen, ist sie in der Entfaltung ihrer destruktiven Wirkungen erfahrungsgemäß kaum mehr zu stoppen.«³⁰⁵

Eine in der Literatur häufig zitierte Ursache für die so überproportional hohe Konflikthanfälligkeit von Stammesorganisationen wurzelt in ihrer Entstehungsgeschichte. Wie weiter oben bereits ausgeführt, bildet der Großteil der Stammesorganisation im Prinzip nichts anderes als eine konservierte Geschwistergesellschaft.³⁰⁶ Nun ist die Geschwistergesellschaft jedoch ein Entwicklungsstadium im Leben eines Familienunternehmens mit ganz eigenen Tücken und Herausforderungen. Zwar kann sich die Zusammenarbeit von Geschwistern in einem Unternehmen teilweise auch als sehr fruchtvoll erweisen. Wie KOEBERLE-SCHMID schreibt: »Geschwister an der Spitze eines Unternehmens können mehr Kraft entwickeln als ein Einzelkämpfer. Sie können ihre jeweiligen Stärken gegenseitig befördern.«³⁰⁷ In vielen Fällen ist dies jedoch eher die Wunschvorstellung denn die erlebte Realität. Hierzu BAUS:

»Schon die gewohnte Konkurrenz um Liebe und Aufmerksamkeit führt zu oftmals schwierigen Beziehungen unter den Kindern. Kommt dann, wie im Familienunter-

304 Klein (2010), S. 187, mit Verw. auf Rosenstiel (1992), S. 289 und Walton (1974).

305 Wimmer et al. (2004), S. 28.

306 Vgl. Groth/Simon (2011), S. 28.

307 Koeberle-Schmid (2014), S. 373.

nehmen, die Konkurrenz um Macht und Geld hinzu, nehmen die Chancen einer auf Dauer gestellten konfliktarmen Zusammenarbeit weiter ab.«³⁰⁸

Andauernde Geschwisterrivalitäten und -konflikte sind aus diesem Grund regelmäßige Begleiterscheinungen von Geschwisterkooperationen in Familienunternehmen.

Wird eine Geschwistergesellschaft nun durch die Stammesbildung eingefroren, so wird logischerweise nicht nur ein bestimmtes Kapital- und Stimmverhältnis zwischen den Geschwistern fixiert. Auch ihre zwischenmenschlichen Beziehungen einschließlich aller womöglich bestehenden Rivalitäten und ungelöster Konflikte aus Kindertagen werden regelrecht konserviert.³⁰⁹ »Zumeist sind das uneingestandene Erwartungen, dass einem noch ›etwas‹ zusteht, dass eine tiefe Benachteiligung vorliegt, dass bestimmte Leistungen nicht gewürdigt worden sind etc.«³¹⁰ Wenngleich die Geschwister selbst auch zumeist noch in der Lage sind, die Animositäten ihren eigenen Eltern zuliebe »unterm Deckel« zu halten, legen sie in vielen Fällen dennoch unbewusst die Saat für künftige Konflikte. Denn indem die rivalisierenden Geschwister selber den Kontakt zueinander meiden und ihren Kindern jeweils ihre eigene Wahrnehmung und Interpretation der zum Bruch führenden Ereignisse schildern, sorgen sie unwillkürlich dafür, dass auch diese nach und nach in den anfänglichen Geschwisterkonflikt hineinsozialisiert werden.³¹¹ Das wechselseitige Misstrauen und die Vorbehalte gegenüber dem anderen Stamm werden den Nachkommen gewissermaßen in die Wiege gelegt, »ohne dass irgendjemand noch weiß, wie sie ursprünglich entstanden sind.«³¹² Sie werden zum festen Bestandteil der »familiären Kultur.«³¹³ WARD schildert diesen Prozess der generationenübergreifenden Konfliktdelegation sehr anschaulich. Er erzählt:

»Brothers and sisters in the sibling stage typically harbor some unresolved negative feelings toward one another – a brother may be sure that the parents favoured his sister, or a sister may feel her brother got all the lucky breaks in the business. Even though they are owners together, they start to organize themselves into branches. ›We're our own family,‹ Sibling One says to himself, his wife, and their children. ›We're our own family,‹ echoes Sibling Two, referring to herself, her husband and their children. And so on. Soon, their attitudes get passed on to the third generation: ›Your Grandpa and Grandma thought your Uncle Harold walked on water. That's why he's running the company today.‹ Or, ›If it weren't for your Aunt Lorna and me, this company wouldn't make it. Your Uncle Steve has never pulled his weight.‹ Or, ›Our interests just aren't the

308 Vgl. Baus (2009).

309 Vgl. Simon et al. (2012), S. 80, 210f.; Wimmer et al. (2009), S. 154; Simon (2012), S. 77.

310 Wimmer et al. (2009), S. 123.

311 Vgl. Wimmer et al. (2009), S. 123.

312 Simon (2011b), S. 47. Vgl. hierzu ebenfalls Wiechers (2006), S. 187.

313 Simon et al. (2012), S. 80.

same as theirs. Even though we're in business together, we don't have to do everything together.« The sibling generation often creates or magnifies the differences and distinctions among the branches, and when the third-generation cousin come along, the family is fragmented and uneasy. Very often, the members of the third generation are carrying on an inherited rivalry among themselves, with cousins they don't even know very well because they didn't grow up in the same house or even the same town.«³¹⁴

Noch problematischer gestaltet sich die Gemengelage nach Auffassung von MAY, wenn die Nachkommen der Geschwister nicht nur unbemerkt in den Konflikt hineinsozialisiert werden, sondern von ihren Eltern sogar aktiv »instrumentalisiert werden, gewonnenes Terrain gegenüber einem anderen Familienstamm zu sichern oder verlorenes Terrain zurückzuerobern.«³¹⁵ Die generationenübergreifende Delegation³¹⁶ derartiger »geheimen Familienaufträge«³¹⁷ verhindert zwangsläufig jede Form einer vernünftigen Zusammenarbeit zwischen den Gesellschafterstämmen.³¹⁸ Stattdessen sieht sich jede Generation aufs Neue in der Pflicht, stellvertretend für die eigenen Vorfahren alte Erbschulden einzutreiben, sei es durch die augenscheinlich grundlose Torpedierung objektiv sinnvoller Vorschläge in der Gesellschafterversammlung, den Boykott wichtiger Nachfolgeentscheidungen oder sonstige Diskriminierungen des anderen Stammes. Und SIMON et al. weisen an dieser Stelle noch auf eine weitere potentielle Komplikation hin:

»Wenn dann noch hinzu kommt, dass der Patriarch mehrfach geheiratet hat – was ja nicht so selten ist –, dann ist die Stammesregelung meist sein Versuch, auch all seinen verschiedenen Frauen und Ehen (Kleinfamilien) gerecht zu werden. Die Stämme liefern dann nicht nur eine Struktur, um Geschwisterkonflikte weiterzuerben, sondern auch die Loyalitätsforderungen den jeweiligen Müttern gegenüber.«³¹⁹

B.3.4.2. Patt-Situationen und Entscheidungsblockaden

Die offenbar inhärent angelegte Gefahr von Stammesrivalitäten und -konflikten erhält in Stammesorganisationen dadurch eine ganz besondere Brisanz, dass die Anzahl der Familienstämme in den allermeisten Fällen sehr gering ist und jeder von ihnen ähnlich oder gleich große Kapitalanteile am Unternehmen hält. Wie KLEIN festhält:

314 Ward (2004), S. 129ff.

315 May (2012), S. 183.

316 Der Begriff Delegation wird dabei nach Siefer als die »sinnstiftende Beauftragung von Kindern einer Familie aufgefaßt, die eine Tradierung, Weiterentwicklung und ein Transzendieren familiärer Identität (bzw. Wir-Identität) ermöglichen« (Siefer (1996), S. 183, zit. nach Klein (2010), S. 188).

317 Vgl. Wimmer et al. (2009), S. 123.

318 Vgl. Klein (2010), S. 188.

319 Simon et al. (2012), S. 80f.

»Durch die Festschreibung von Anteilen in Stämmen tritt eben nicht eine Diffusion auf, wie sie in größer werdenden Vetternkonsortien ohne Stimmpoolung zu beobachten ist. Wechselnde Koalitionen können hier als Reaktion auf, aber auch als Prophylaxe gegen Konflikte beobachtet werden. Diese Möglichkeit besteht im Stämmeunternehmen mit der entsprechenden rechtlichen Regelung nicht.«³²⁰

Ein anhaltender Konflikt zwischen den beteiligten Stämmen führt hier automatisch zu Stillstand und Lähmung der gesamten Gesellschafterversammlung.

Im Grundsatz gilt die Faustregel: »Je geringer die Anzahl der Gesellschafter oder der Stämme, desto höher ist das Risiko für das Unternehmen existenziell bedrohlicher Patt-Situationen oder finanziell kaum zu tragender Austritte einzelner Gesellschafter.«³²¹ In diesem Zusammenhang ist es natürlich von Bedeutung, ob sich die Gesellschafterfamilie aus einer *geraden* oder einer *ungeraden* Anzahl von Stämmen konstituiert. Logischerweise ist die Gefahr einer Lähmung der Gesellschaftergruppe dort größer, wo es eine *gerade* Anzahl von Stämmen gibt.³²² Die in der Praxis sehr häufig anzutreffende Zwei-Stammes-Gesellschaft läuft in dieser Hinsicht natürlich das weitaus größte Risiko. Familienunternehmen »mit zu 50 % beteiligten Gesellschafter(blöcke)n sind auf ein besonders großes Maß an Kooperation angewiesen und daher besonders ›störungsanfällig‹.«³²³ Doch selbst bei einer ungeraden Konstellation mit z. B. drei gleichberechtigten Stämmen sehen sich die Stämme in einem klassischen Einigungszwang gefangen, sobald bei Gesellschafterbeschlüssen – wie in der Praxis recht häufig der Fall – eine Satzungsmehrheit von 75 Prozent vorgesehen ist.³²⁴ Auch unter diesen Umständen »wird die Gesamtheit der Gesellschafter [...] zu nichts anderem als einer Art ›Koalitionsregierung‹, die nur dann zum Handeln fähig ist, wenn alle Fraktionen der Koalition zustimmen.«³²⁵

Eine solche Patt-Konstellation erweist sich nicht nur im Falle eines tatsächlichen Streits als äußerst kritisch. Selbst wenn der Worst-Case nicht eintritt und die Stämme immer in der Lage sind, Einigkeit untereinander herzustellen, wirkt sich allein die theoretische Möglichkeit einer Blockade häufig negativ auf die Qualität der produzierten Entscheidungen aus. Aus der Sorge heraus, einen Konflikt und damit automatisch auch eine Totalblockade der Gesellschafterversammlung zu provozieren, beginnen die Stämme nämlich oftmals, besonders kontroverse Sachdiskussionen und Entscheidungen unter den Tisch fallen zu lassen oder unnötig lange aufzuschieben. Weniger wichtige oder unstrittige

320 Klein (2010), S. 188.

321 Simon (2008), S. 31.

322 Vgl. Kormann (2011), S. 255.

323 Wedemann (2013), S. 288.

324 Vgl. Kormann (2012), S. 497.

325 Kormann (2012), S. 508.

Themen werden hingegen zeitnah und demonstrativ harmonisch bearbeitet.³²⁶ Eine solche Strategie kann für das Unternehmen schnell eine existenzielle Bedrohung werden. Wie PLATE anmerkt: »Pseudoharmonie kann das Austragen wichtiger Konflikte um den richtigen Kurs des Unternehmens behindern und die Firma in Gefahr bringen.«³²⁷ In jedem Fall also ist eine Patt-Situation unter den Gesellschafter(-stämme)n mit hohen Kosten für das Unternehmen verbunden. KORMANN fasst diese wie folgt zusammen:

- »*Kosten der Einstimmigkeit* – Sie äußern sich als erhöhter Informations- und Verhandlungsaufwand, um auch den ärgsten Zweifler von der Sinnhaftigkeit eines Vorschlags zu überzeugen.
- *Kosten der Nicht-Entscheidung* – In der Regel werden die höchsten Kosten dann verursacht, wenn eine notwendige Entscheidung nicht getroffen wird oder verspätet zustande kommt und dadurch alle benachteiligt werden. Vor allem durch die Nicht-Entscheidung kommt ein Vetowilliger in eine Machtposition, die auch eine Erpressung erlauben würde.
- *Kosten schlechter Entscheidungen* – Aufgrund des ihnen zustehenden Vetorechts können eigenwillige oder exzentrische, uneinsichtige und das Risiko scheuende Familienmitglieder Tempo und Richtung von unternehmens- und familienrelevanten Fortschritten bestimmen.
- *Konfliktträchtigkeit* – Sie ergibt sich daraus, dass sich nur noch die vorher vereinbarten Stimmabgaben von zwei Blöcken gegenüberstehen und es dabei keine differenzierte Argumentation mehr gibt, sondern nur noch Obsiegen oder Unterliegen.«³²⁸

B.3.4.3. Verkomplizierung der Willensbildung

Die vorstehenden Schilderungen verdeutlichen, worin der wohl schwerwiegendste Nachteil der Stammesorganisation besteht: »Vorgegebene Konfliktlinien und eine Konsenspflicht ergeben eine hoch riskante Mischung gegenläufiger Dynamiken.«³²⁹ Doch selbst, wenn die in der Stammesbildung offenbar angelegten Konflikte nicht eintreten und sich die Familienstämme kooperativ verhalten, bestehen teils erhebliche Zweifel an den organisatorischen Vorzügen, die mithilfe des Stammesprinzips erreicht werden sollen.

Eins der ausdrücklichen Ziele der Stammesregelungen besteht, wie oben ausgeführt, in der Vereinfachung der Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse unter den Gesellschaftern.³³⁰ Insbesondere in schnell wachsenden oder

326 Vgl. Simon et al. (2012), S. 82.

327 Plate (2011), S. 80.

328 Kormann (2012), S. 510; Hervorheb. i. Original.

329 Simon et al. (2012), S. 82.

330 Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt B.3.3.1.

bereits stark zersplitterten Gesellschafterkreisen soll die Bündelung der Anteile in den Stämmen dabei helfen, die Willensbildungsprozesse der Gesellschaftergruppe einfacher zu gestalten.³³¹ Dies mag in einigen Fällen auch funktionieren, in den meisten Unternehmen, so warnt allen voran KORMANN, erhält durch die Delegation der Meinungsbildung in die einzelnen Stammesgruppen jedoch eine ganze Reihe negativer Aspekte Einzug in die Willensbildung in der Gesellschaftergruppe. Diese Aspekte fasst er wie folgt zusammen:

- »Der Meinungsbildungsprozess wird komplizierter. Vor dem Meinungsaustausch im Gesellschafterkreis muss eine Vorversammlung auf Stammesebene stattfinden.
- Eine Extremposition kann innerhalb eines Stammes die Stammesmeinung bestimmen und erst so auf der Ebene der Gesamtfamilie Gewicht erhalten.
- Die individuellen Argumente gehen nur noch in den Diskurs des Stammes ein.
- Da der Stamm dann mit einer Stimme spricht und die vorgegebene Meinungsbildung des Stammes zu vertreten hat, findet auf der Ebene der Gesamtgesellschaft keine differenzierte Argumentation mehr statt, sondern es werden nur noch fertige Positionen ausgetauscht. Es beginnt ein Verhandlungsprozess anstelle eines Argumentationsprozesses.
- Natürlich neigt eine Meinungsbildung innerhalb des Stammes dazu, sich auf die spezifischen Stammesinteressen zu konzentrieren und nicht auf das Gesamtinteresse.«³³²

Speziell der dritte Punkt, die Entwertung individueller Beiträge auf der Ebene der Gesamtgesellschafterversammlung, bildet den Kernpunkt seiner Kritik des Stammesprinzips. Durch die regelmäßig bestehende obligatorische Gruppenvertretung in der Gesellschafterversammlung erhalten einige wenige Familienmitglieder, nämlich die jeweiligen Häupter der Stämme, eine Entscheidungsmacht, die weit über die von »gewöhnlichen« Gesellschaftern hinausgeht.³³³ Zwar haben sich die Stammeshäupter bei der Abstimmung grundsätzlich nach den Weisungen ihrer jeweiligen Stammesmitglieder zu richten. Aufgrund ihrer herausgehobenen Position in Familie und Gesellschafterkreis und dem regelmäßig damit verbundenen Erfahrungs- und Informationsvorsprung sind sie jedoch oftmals in die Lage versetzt, die inhaltlichen Diskussionen innerhalb ihrer Stämme stark zu beeinflussen und gemäß ihrer persönlichen Meinungen und Einschätzungen zu lenken. Wie KORMANN kritisiert: »Die jeweiligen Mei-

331 Kormann (2012), S. 497.

332 Kormann (2012), S. 506f.

333 Nicht umsonst bildet die Frage nach der Besetzung dieser Position innerhalb der Stämme regelmäßig ein intern stark umstrittenes Thema. Vgl. Kormann (2011), S. 256.

nungsführer dominieren in der Regel erst ihre Stammesmitglieder und nutzen dann die Bindung der Stimmen als Hebel für die Durchsetzung der von ihnen für richtig gehaltenen Entscheidungen in der Gesellschafterversammlung.«³³⁴

Auf diese Weise bleibt der Meinungsbildungsprozess innerhalb der Stämme trotz einer wachsenden Anzahl an Gesellschaftern auf Dauer zentriert in den Händen weniger Personen.³³⁵

Dies bürgt zum einen das Risiko, dass der plötzliche Tod oder der Ausstieg eines der Stammeshäupter den betroffenen Stamm völlig führungslos, ja im wahrsten Sinne des Wortes »enthaupet«³³⁶ zurücklässt – schließlich konnten die restlichen Gesellschafter durch die starke Bevormundung nie eigene Erfahrungen mit der verantwortungsvollen Ausübung ihrer Gesellschafterrolle erwerben. Ein noch viel schwererer Nachteil dieser »Zwei-Klassen-Gesellschaft« besteht allerdings darin, dass dadurch eine Vielzahl unterschiedlicher Auffassungen und Meinungen auf der Ebene der Gesellschafterversammlung keinerlei Gehör mehr finden. Wie JENDRITZKY konstatiert: »Abstammung und entfernte Verwandtschaft alleine vermitteln keine gleichen Ansichten, sodass die Gruppenmitglieder möglicherweise unterschiedliche Einstellungen zu Familie und Unternehmen haben.«³³⁷

So kann es auch innerhalb eines Stammes ganz unterschiedliche Interessenlager geben, die jeweils ihre eigenen Ansichten und Interessen gewahrt sehen möchten: z. B. traditionsorientierte vs. innovationsorientierte Gesellschafter, unternehmerisch denkende vs. als Investoren denkende Gesellschafter etc. Diese stammesinterne Meinungsvielfalt bleibt aufgrund der vorgeschriebenen Gruppenvertretung in der Gesellschafterversammlung jedoch weitgehend unberücksichtigt. Neben dem Verlust wertvoller Ressourcen aus Sicht des Unternehmens hat diese fehlende Möglichkeit der Meinungsäußerung für den Einzelgesellschafter möglicherweise noch eine weitere gravierende Auswirkung für das Unternehmen:

»Wenn nur das »Haupt eines Stammes« bei der endgültigen Willensbildung etwas zu sagen hat, dann wird ein normales Stammesmitglied bei der Gesellschafterversammlung gar nicht erst teilnehmen. Das normale Stammesmitglied wird sich auch weniger mit den Angelegenheiten des Unternehmens auseinandersetzen, wenn dies die Aufgabe des Hauptes des Stammes ist. Damit kann sich das Bewusstsein des psychischen Eigentums nur unzureichend entwickeln. Die emotionale Bindung an das Familienunternehmen wird geschwächt.«³³⁸

334 Kormann (2012), S. 257.

335 Vgl. Wimmer/Gebauer (2009), S. 64, oder auch Wimmer et al. (2009), S. 156f.

336 Rittershaus (2000).

337 Jendritzky (2007), S. 149.

338 Vgl. Kormann (2012), S. 508f.

B.3.4.4. Suboptimale Gremienbesetzung: Herkunft vs. Kompetenz

Zu den typischen Regelungen einer Stammesorganisation gehören, wie erwähnt, zudem feste Regeln hinsichtlich der Besetzung der Ämter in den wichtigen Aufsichts- und Kontrollgremien oder gar der Geschäftsführung des Unternehmens. Ein solches »branch model of representation«³³⁹ wird zwar grundsätzlich mit der guten Absicht ins Leben gerufen, sämtlichen Stämmen eine gerechte Einflussmöglichkeit einzuräumen. In den meisten Fällen legt es jedoch, so die mittlerweile gängige Auffassung, lediglich den Grundstein für die Vergabe wichtiger Unternehmensämter an Personen, die dafür eigentlich nicht geeignet sind. Denn aus Sicht des Unternehmens ist logischerweise nicht die biologische Herkunft der Personen von Bedeutung, die ein Amt bekleiden, sondern allein ihre fachliche und persönliche Kompetenz. Und dass die Stämme die am besten geeigneten Kandidaten stets nach Proporz hervorbringen, ist zumal kaum zu erwarten.³⁴⁰

Das mit den Entsendungsrechten verbundene Risikopotenzial ist den verantwortlichen Familienunternehmen oftmals sogar bewusst. Dennoch sind die Stämme in vielen Fällen so sehr darauf bedacht, die ihnen zugesicherten Entsendungsrechte selbst wahrzunehmen, dass sie lieber offenkundig ungeeignete, aber dafür *eigene* Vertreter in die entsprechenden Gremien entsenden, als dieses Privileg auch nur zeitweise an einen der anderen Stämme abzutreten. Dieses ausgeprägte »Silo-Denken«³⁴¹ kann laut TERBERGER

»auf reines Macht- oder Prestigedenken der jeweiligen Gruppen zurückzuführen sein, es kann aber auch im Misstrauen begründet liegen, bei einer Führung durch den Repräsentanten einer anderen Anteilseignergruppe in Sachentscheidungen oder Informationsweitergabe benachteiligt zu werden.«³⁴²

Im Ergebnis führt dies jedenfalls dazu, dass die Vergabe von bedeutenden Ämtern nicht nach Kompetenzgesichtspunkten erfolgt, sondern allein nach stammespolitischen Überlegungen. Selbst wenn den Stämmen per Gesellschaftsvertrag gestattet wird, statt eines eigenen Familienmitglieds einen an-

339 Pendergast et al. (2011), S. 177.

340 Vgl. Kormann (2012), S. 505.

341 Koeberle-Schmid (2014), S. 383.

342 Terberger (1998), S. 72. Murray et al. haben des Weiteren festgestellt, dass die Konzentration von Führungsaufgaben aufseiten eines bestimmten Stammes auf lange Sicht häufig zu einer ungleichen Vermögensakkumulation zwischen den Familienstämmen führen kann – was dann wiederum oftmals Brennstoff für spätere Stammeskonflikte liefert. Dies mag eine weitere Erklärung dafür sein, weswegen Stämme in einigen Fällen eher darauf beharren, einen eigenen Geschäftsführer zu entsenden, als die Stelle einem offensichtlich besser geeigneten Familienmitglied aus einem anderen Stamm zu überlassen (vgl. Murray et al. (2002), S. 113).

deren, familienfremden Repräsentanten zu entsenden, ist diese Gefahr keineswegs gebannt. Wie DOLFF schreibt:

»Die bei der Besetzung der Führungsgremien nach dem Stammesprinzip resultierenden Probleme werden nur marginal abgeschwächt, wenn jeder Stamm das Recht hat, auch einen familienfremden Manager zu entsenden, da dieser im Regelfall bei allen Entscheidungen seiner Partei zugerechnet wird und die Gefahr besteht, dass er vor allem deren Interessen im Auge hat.«³⁴³

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass die allermeisten Berater von der Besetzung wichtiger Ämtern nach Stammesgesichtspunkten dringend abrateten. So mahnt HENNERKES etwa sehr deutlich:

»Vor solchen Eintrittsrechten kann ich nur warnen. Sie verkehren das Prinzip, wonach die Gesellschafter dem Unternehmen dienen müssen, in sein Gegenteil. Sie führen zu gefährlichen Kompromissen in der Besetzung der Führungsspitze und – soweit rivalisierende Stämme existieren – zur Lähmung und Stagnation, da der gleichberechtigten Stammesrepräsentation der Vorzug vor der optimalen Besetzung der Geschäftsführung gegeben wird [...] Die Aufnahme von Benennungsrechten in Gesellschaftsverträge und ihre tatsächliche Ausübung sind ein Zeichen von Schwäche.«³⁴⁴

B.3.4.5. Begünstigung der Abwanderung ganzer Familienstämme

Zu guter Letzt existiert in Stammesorganisationen noch die Gefahr, dass der gewünschte Ausstieg eines einzelnen Gesellschafters bzw. einer Kernfamilie schnell die Abwanderung eines gesamten Stammes mit sich zieht. Stellt ein Gesellschafter seine Anteile – aus welchen Gründen auch immer – zum Verkauf, so besitzt der eigene Stamm in den allermeisten Fällen ein festgeschriebenes Vorkaufs- bzw. Vorerwerbsrecht auf dessen Anteile. Dieses Recht werden die Stammesmitglieder in den weitaus meisten Fällen auch wahrzunehmen versuchen, da ansonsten eine Verschiebung der Machtverhältnisse in der Stammesorganisation einzutreten droht. Bringen die eigenen Stammesmitglieder allerdings nicht die nötige Finanzkraft auf, um die angebotenen Anteile zu einer angemessenen Bewertung aufzugreifen – und dies ist bei einem signifikanten Anteilspaket nicht unwahrscheinlich – so kommt es teilweise vor, dass sie beschließen, sich dem austrittswilligen Gesellschafter ebenfalls anzuschließen. Hinter diesem Schritt, so KORMANN, »steht die Überlegung, dass ein Verkauf dann immer noch besser sei, als das Absinken in die Position des »unwesentlichen Beteiligten.«³⁴⁵ Denn sobald die Mitglieder des eigenen Stammes unfähig oder nicht willens sind, von ihrem Vorrecht Gebrauch zu machen, können die an-

343 Dolff (2006), S. 45.

344 Hennerkes (1998) S. 15f.

345 Kormann (2012), S. 503.

deren Stämme zugreifen – wodurch sich deren Einflussposition natürlich zu Ungunsten des eigenen Stammes verstärkt.

Hat ein Stamm erst einmal beschlossen, seine Anteile kollektiv zum Verkauf zu stellen, so kann die Umsetzung für das Unternehmen schnell zum überlebenskritischen Problem werden. Denn während sich die Auszahlung eines gering beteiligten Einzelgesellschafters nur in den wenigsten Fällen als größeres Problem darstellt, lässt sich die finanzielle Belastung des Ausstiegs eines ganzen Stammes (z. B. mit 25 Prozent 33 Prozent oder 50 Prozent der Gesellschaftsanteile) durch die verbliebenen Gesellschafter(-stämme) kaum mehr stemmen. Hierzu merkt KORMANN an:

»Die Kündigung/der Austritt eines ganzen Stammes führt in aller Regel dazu, dass das Unternehmen die Eigenkapitallücke durch einen Börsengang oder den Verkauf wesentlicher Unternehmensanteile wieder auffüllen muss: Das ehemalige Familienunternehmen kann nicht mehr in seinem bisherigen Zuschnitt erhalten bleiben.«³⁴⁶

Selbst die Verhinderung bzw. Verschiebung des Ausstiegswunsches des Stammes bildet in den meisten Fällen nur eine suboptimale Übergangslösung, da eine erzwungene Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie in aller Regel zu erheblichen Spannungen und Konflikten führt und dem Unternehmen langfristig nur zum Nachteil reichen kann – etwa wenn der ausstiegswillige Stamm beginnt, wichtige Entscheidungen zu torpedieren, und selbst keine konstruktiven Gegenvorschläge macht.

Insgesamt betrachtet lässt sich also resümieren, dass sich die Hoffnungen der Familienunternehmer, mithilfe der Stammesbildung sowohl den familiären als auch den unternehmerischen Ansprüchen gleichermaßen gerecht zu werden, in vielen Fällen nicht materialisieren. Im Gegenteil: Angesichts der hier geschilderten Risikopotenziale scheint kaum eine Entscheidung auf lange Sicht derart geeignet, dem Unternehmen wie auch der Familie nachhaltigen Schaden zuzufügen, ja sie in ihrer Existenz zu gefährden, wie die Zementierung von Stämmen im Gesellschafterkreis.

B.3.5. Gesellschaftsvertragliche Ansätze zur Auflösung von Patt-Situationen

KORMANN postuliert: »Die Achillesferse jedes Entscheidungsgremiums ist das Entstehen einer Pattkonstellation – zwei Gesellschafterblöcke stehen sich gegenüber, ohne dass eine Mehrheit für irgendeine Entscheidung zustande kommt. Eine solche Situation führt zu Stillstand und Lähmung.«³⁴⁷

³⁴⁶ Kormann (2012), S. 504.

³⁴⁷ Kormann (2011), S. 250.

Da die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Gesellschafterpatts in Stammesorganisationen erheblich höher ausfällt als bei Familienorganisationsformen *ohne* eine Gruppenbildung, kommt den Instrumentarien zu ihrer Auflösung hier entsprechend auch eine besondere Bedeutung zu. In der Literatur lassen sich diverse Ansätze dafür finden, wie selbst im Falle einer Meinungsverschiedenheit oder eines anhaltenden Konflikts zwischen den eingebundenen Gesellschafterstämmen zuverlässig ein eindeutiger Beschluss für das Unternehmen herbeigeführt werden kann. Diese Ansätze sollen im Nachfolgenden kurz dargestellt werden.

B.3.5.1. Letztentscheidungsrecht des Bei- oder Aufsichtsrats

Eine zentrale Rolle bei der Aufhebung von Patt-Situationen auf der Ebene der Geschäftsführung oder auch der Gesellschafterversammlung wird regelmäßig dem Aufsichtsrat beigemessen, wobei

»hier nicht die Rede sein [soll] von den zahlenmäßig wenigen Fällen eines obligatorischen Aufsichtsrats z. B. bei der mitbestimmten GmbH. Vielmehr sei an die in Familiengesellschaften häufig zu findenden und bewährten fakultativen Gremien gedacht, in denen sich Vertreter der Banken, Berater, befreundete Unternehmer oder beispielsweise der aus dem aktiven Dienst ausgeschiedene Senior finden.«³⁴⁸

Ihnen kann in Stammesorganisationen neben den üblichen Beratungs-, Überwachungs- und Kontrollfunktionen per Gesellschaftsvertrag die zusätzliche Aufgabe übertragen werden, im Falle einer Patt-Situation zwischen den Gesellschafterstämmen bzw. ihrer operativen Vertreter zu vermitteln und notfalls per Stichentscheid darüber zu befinden, welcher der zur Debatte stehenden Alternativen der Vorrang gegeben wird (»Letztentscheidungsrecht«).³⁴⁹ Hierzu berichten WIEDEMANN und THUNEN:

»In Stammesgesellschaften [besteht] ein erhöhtes Risiko, dass die Gesellschafterstämmen untereinander in Streit geraten. Damit sich derartige Streitigkeiten im Gesellschafterkreis nicht negativ auf die Geschäftsleitung und damit auf die Unternehmung insgesamt auswirken, bietet es sich an, Kompetenzen der Gesellschafter gegenüber der Geschäftsleitung auf ein neutraleres Beiratsgremium zu verlagern.«³⁵⁰

Auch RITTERSHAUS vertritt die Auffassung, dass eine Verlagerung von Entscheidungsrechten an den Beirat in Stammesorganisationen unbedingt erforderlich ist. Er mahnt: »Gesellschaften mit Stammesregeln [brauchen] eine dritte Kraft. Diese dritte Kraft kann sinnvoller Weise nur der Aufsichtsrat sein.«³⁵¹

348 Rittershaus (2000), S. 383.

349 Vgl. Fabis (2009a), S. 107f.; Fabis (2009b), S. 277f.; May (1998).

350 Wiedemann/Thunen (2014), S. 43.

351 Rittershaus (2000), S. 394.

Ob der Bei- oder Aufsichtsrat seiner Aufgabe der Vermittlung und Pattauflösung überhaupt angemessen nachkommen kann, hängt dabei maßgeblich von den konkreten personellen Besetzungsregeln ab. Zum einen gilt es sicherzustellen, dass das Gremium im Streitfall von allen Konfliktparteien auch tatsächlich als neutral und überparteilich wahrgenommen wird. Dies wird logischerweise nicht der Fall sein, wenn es vornehmlich mit Mitgliedern der streitenden Stämme selbst besetzt ist. Aus diesem Grund ist es in Stammesunternehmen grundsätzlich empfehlenswert, bei der Auswahl der Mitglieder zumindest zum überwiegenden Teil auf gesellschaftsfremde Dritte zurückgreifen, die keinem der beteiligten Stämme gegenüber zu Loyalität verpflichtet sind, sondern allein der Unternehmerfamilie im Ganzen.³⁵² Dies können etwa allseits anerkannte und akzeptierte Unternehmer, Bankenvertreter, Anwälte, Berater etc. sein. Abgesehen von der persönlichen Neutralität sollten allerdings auch noch weitere Auswahlkriterien eine Rolle spielen. So empfiehlt FABIS etwa, dass sämtliche Beiratsmitglieder »über ein hohes Maß an Durchsetzungsvermögen auch gegen einzelne Gesellschafter und vor allem ein ausgeprägtes Gespür für mögliche Differenzen in der Gesellschafterfamilie verfügen [sollten].«³⁵³ In der Praxis scheinen diese Überlegungen denn auch weitgehend Berücksichtigung zu finden. So stellen WIMMER et al. etwa fest: »Während in Großfamilienunternehmen die Beiräte mehrheitlich mit Familienmitgliedern besetzt sind, ist bei Stammesunternehmen zu beobachten, dass die Gremien eher mit Externen besetzt werden.«³⁵⁴

Neben der Auswahl der individuellen Beiratsmitglieder muss auch deren Anzahl wohl überlegt sein. Es sollte gewährleistet sein, dass sich eine Patt-Situation auf Geschäftsführungs- und Gesellschafterebene nicht eins zu eins in eine Patt-Situation auf der Ebene des Aufsichtsgremiums übersetzt. Vor diesem Hintergrund stellt RITTERSHAUS folgende Gedanken an:

»Benennt jeder Stamm gleich viele Mitglieder, also eines oder zwei, so ist der Knoten noch nicht gelöst. Kein Stamm könnte damit einverstanden sein, daß die solchermaßen benannten oder gewählten Mitglieder sich auf einen Vorsitzenden aus ihren eigenen Reihen einigen, der möglicherweise doppeltes Stimmrecht hätte und damit das Gleichgewicht der Stämme stören würde. Vorzuziehen ist daher auf jeden Fall ein Aufsichtsgremium mit einer ungeraden Mitgliederzahl.«³⁵⁵

In der Praxis finden sich aus diesem Grund regelmäßig drei- oder fünfköpfige Gremien, wobei jeder der Stämme eine gleiche Anzahl an eigenen (familien-

352 Wiedemann/Thunen (2014), S. 43.

353 Fabis (2009a), S. 39.

354 Wimmer et al. (2009), S. 155; Wimmer et al. (2004), S. 64.

355 Rittershaus (2000), S. 384.

fremden) Mitgliedern benennen darf und diese sich dann gemeinsam auf ein zusätzliches, unabhängiges Mitglied einigen.

Werden derartige Überlegungen bei der Zusammensetzung und Ausgestaltung des Gremiums angemessen berücksichtigt, so kann der Beirat in Stammesunternehmen ohne Zweifel wertvolle Dienste leisten. Ein gutes Beispiel für die Einbindung des Aufsichtsrats in das Gefüge einer Stammesorganisation liefert das Unternehmen M. DuMont Schauberg, dessen Gesellschafterkreis seit zahlreichen Generationen aus zwei in jeder Hinsicht gleichberechtigten Familienstämmen besteht. Christian DuMont Schütte, operativer Vertreter des einen Gesellschafterstammes, berichtet in einem Artikel hierzu:

»In jedem Fall ist es von großem Nutzen, wenn Zwei-Stammes-Gesellschaften über sensible Aufsichtsgremien mit unabhängigen familienfremden Personen verfügen. Diese können im Notfall als Korrektiv und Puffer agieren. So haben wir in unserem Verlag festgelegt, dass der mehrheitlich von familienfremden Mitgliedern besetzte Aufsichtsrat in operativen Patt-Situationen die Entscheidungskompetenz besitzt. Aber Vorsicht! In Familienunternehmen müssen die Externen in solchen Gremien so ausgewählt sein, dass sie sich nicht als verkappte Kapitaleigner gerieren.«³⁵⁶

B.3.5.2. Andere gesellschaftsvertragliche Ansätze

Als Alternativen zur Delegation von Entscheidungsrechten an den Bei- oder Aufsichtsrat werden in der Literatur noch weitere Möglichkeiten genannt, um das immerfort über der Stammesorganisation schwebende Damoklesschwert der Patt-Situation zu entschärfen. So kann bei einem Deadlock der Familienstämme beispielsweise per Gesellschaftsvertrag eine zusätzliche Abstimmung nach Köpfen vorgeschrieben werden.³⁵⁷ Der »Koalitionszwang« wird auf diese Weise im zweiten Wahldurchgang vollständig aufgelöst zugunsten einer individuellen Abstimmung. Die Entstehung einer erneuten Stimmgleichheit ist bei einer größeren Anzahl von Einzelgesellschaftern nahezu unmöglich, sodass mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit mit einem eindeutigen Beschluss zu rechnen ist. Des Weiteren können entstandene Patt-Situationen aber auch durch den Stichentscheid eines Vorsitzenden, des Ältesten oder eines allseits vertrauten Beraters aufgelöst werden. KORMANN nennt in diesem Zusammenhang das Beispiel des Unternehmens Hipp, bei dem im Falle eines Patts grundsätzlich der Älteste den Ausschlag gibt.³⁵⁸ Zudem kann aber auch vereinbart werden, dass bei einer Blockade die Entscheidung an ein gesondertes Schiedsgericht delegiert wird.³⁵⁹ Diese Möglichkeit ist allerdings normalerweise

356 DuMont-Schütte (2007).

357 Kormann (2012), S. 511.

358 Vgl. Kormann (2012), S. 511.

359 Vgl. Fabis (2009a), S. 108.

eher ungeeignet, sofern es bei der Blockade mehr um unterschiedliche unternehmerische Auffassungen denn um rein juristische Auseinandersetzungen geht.³⁶⁰

Sämtliche der hier genannten Instrumentarien können erfahrungsgemäß allerdings immer nur dann ihre volle Wirkung entfalten, wenn sie bereits im Voraus, das heißt *vor* dem tatsächlichen Eintreten der Patt-Situation, implementiert werden. Hierzu FABIS:

»Diese Regelungen teilen damit das Schicksal zahlreicher abstrakt höchst sinnvoller gesellschaftsvertraglicher Regelungen zur Lösung von Gesellschafterkonflikten: ihre Vereinbarung ist realistischlicherweise nur im Vorhinein möglich. Ist ein Konflikt hingegen erst einmal manifest geworden, lassen sich entsprechende Regelungen zumeist nicht mehr treffen.«³⁶¹

B.3.5.3. Die Grenzen gesellschaftsvertraglicher Ansätze

Die vorsorgliche Verständigung auf bestimmte Maßnahmen zur Auflösung von Patt-Situationen ist ohne jeden Zweifel von überlebenskritischer Bedeutung in Stammesunternehmen. Existieren keinerlei feste Regelungen für den Fall einer anhaltenden Meinungsverschiedenheit zwischen den beteiligten Familienstämmen, so bleibt die Achillesferse der Stammesorganisation vollkommen ungeschützt. Jede ernsthafte Auseinandersetzung und jeder Konflikt zwischen den eingebundenen Stämmen besitzt dann potenziell die Fähigkeit, die wichtigsten Gremien (Geschäftsführung, Gesellschafterversammlung) dauerhaft zu paralysieren, entscheidungs- und handlungsunfähig zu machen und das Unternehmen dadurch in eine existenzbedrohliche Schieflage zu befördern. Die Zusammenarbeit zwischen den Stämmen liefe sozusagen ohne jede Form eines »Sicherheitsnetzes«³⁶². Die Installation entsprechender Maßnahmen zur Behebung von Patt-Situationen kann insofern als unbedingt notwendig betrachtet werden. Werden sie nicht rechtzeitig oder gar nicht niedergelegt, werden Unternehmerfamilien dem besonderen Gefahrenpotenzial ihrer Organisationsform keinesfalls gerecht und handeln ihrem Unternehmen gegenüber immer grob fahrlässig.

Wenngleich die hier beschriebenen Auflösungsverfahren zwingend erforderlich sind, so darf ihre Existenz jedoch keineswegs den Eindruck vermitteln, dass die betreffenden Unternehmen mit ihrer Hilfe ausreichend geschützt wären. Im Gegenteil: Sämtliche der hier genannten Regelungen greifen für gewöhnlich erst dann, wenn die Blockadesituation – und damit gewissermaßen

360 Grau (2014).

361 Fabis (2009a), S. 109.

362 Wimmer et al. (2004), S. 66.

das Worst-Case-Szenario – bereits eingetreten ist. Sie sind so gesehen also reine Notfalllösungen. Zu diesem Zeitpunkt ist der wahre Schaden in vielen Fällen jedoch bereits entstanden. Häufig bildet die gegenseitige Blockade in den wichtigsten Entscheidungsgremien nur den Schlusspunkt lang anhaltender Rivalitäten und Konflikte zwischen den Familienstämmen. In den meisten Fällen geht es dabei viel weniger um tatsächlich unterschiedliche unternehmerische Einschätzungen der Situation oder unvereinbare Zielvorstellungen als darum, den Vorschlag der anderen Stämme aus Prinzip zu torpedieren, weil er eben von »den anderen« kommt und nicht der eigene ist. Die vorgeschriebene Delegation der Entscheidung an den Beirat oder einen anderen institutionalisierten Dritten kann in diesem Fall zwar dafür sorgen, dass dem Unternehmen dennoch eine eindeutige Entscheidung zur Verfügung gestellt wird. Damit ist allerdings in aller Regel nur eine kurzfristige Linderung erzielt. Die wahre Ursachen, nämlich der tiefgreifende Vertrauensverlust und ein zu diesem Zeitpunkt bereits zerrüttetes und dysfunktionales Verhältnis zwischen den verschiedenen Gesellschaftergruppen, bleiben davon indes vollkommen unberührt. Ja, mehr noch: In vielen Fällen wird die gegenseitige Blockierung von jedem der beteiligten Stämme als offener Affront gewertet – was die ohnehin bestehenden Rivalitäten und Antipathien noch einmal zusätzlich intensiviert.³⁶³ So ist es häufig nur eine Frage der Zeit, bis es erneut zu einer Blockade kommt. Das Unternehmen übersteht derartige Verhältnisse aufseiten der Eigentümer auf Dauer nur in den wenigsten Fällen unbeschadet.

Um das Familienunternehmen langfristig zu schützen, bedarf es in Stammesorganisationen aus diesem Grunde nicht nur bestimmter rechtlicher Maßnahmen zur *Auflösung* von bereits entstandenen Pattsituationen. Diese sind zwar zwingend erforderlich, jedoch nicht ausreichend. Darüber hinausgehend bedarf es ebenso vorgelagerter Maßnahmen und Strategien zu ihrer *Vermeidung*. Diese präventiven Maßnahmen können naturgemäß nur auf der Ebene der Familienstämme selber ansetzen. Hier gilt es, gezielte (familienstrategische) Maßnahmen zu ergreifen, um das Verhältnis und die Kooperationsgüte zwischen den Familienstämmen derart zu beeinflussen, dass ein Konflikt und eine Blockadesituation in der Gesellschafterversammlung gar nicht erst zur Entstehung kommt. Welche Maßnahmen vonseiten der Stammesfamilien ergriffen werden können und worauf sie hierbei speziell zu achten haben, ist bisher jedoch weitestgehend unbekannt.

363 Fabis (2009a), S. 104.

B.3.6. Zwischenfazit: Die Stammesorganisation als besonders riskante Organisationsform der Unternehmerfamilie

Das vorausgegangene Kapitel befasste sich mit dem Forschungs- und Meinungsstand zum Thema der Stammesorganisation in Familienunternehmen. Da der Begriff der Stammesorganisation in der Literatur noch immer recht uneinheitlich verwendet wird, wurde zu Beginn des Kapitels zunächst eine eindeutige Definition geliefert. Hiernach sollen im Rahmen dieser Untersuchung nur solche Familienunternehmen als Stammesorganisationen gelten, bei denen sich die Familie aus mehreren Stämmen konstituiert und die Stammesdifferenzierung auch tatsächlich rechtlich fixiert ist. Die Unternehmen, in denen das Stammesprinzip lediglich emotional oder *de facto* gilt, werden dementsprechend nicht unter der Bezeichnung »Stammesorganisationen« geführt. Im Anschluss daran wurden die wesentlichen Motive zur Einführung der Stammesorganisation herausgearbeitet. Dabei wurde erkennbar, dass es abgesehen von erbschaftsteuerlichen Gründen meist familiäre Motive sind, die Unternehmer dazu bewegen, ihren Nachkommen eine Stammesorganisation vorzugeben. In vielen Fällen sehen sie die Stammesbildung als beste und einzige Möglichkeit, sämtlichen ihrer Kinder und deren Familien auch auf lange Sicht eine gleichbleibend gerechte Einflussnahme auf und Beteiligung am gemeinsamen Familienunternehmen zu ermöglichen. Diese Ausführungen wurden sodann gefolgt von einer ausführlichen Diskussion der Chancen und Risiken der Stammesorganisation. In diesem Zusammenhang ergab sich, dass die Stammesbildung zwar durchaus mit einigen organisatorischen Vorteilen verbunden sein kann (Vereinfachung der Willensbildung, bessere Informationsversorgung, engere Bindung an das Unternehmen etc.), diese allerdings regelmäßig mit sehr großen Risiken erkaufte werden. Dabei sind zwar auch eine potentielle Verkomplizierung der Willensbildung, die Schwächung der emotionalen Bindung an das Unternehmen sowie eine suboptimale Besetzung von Gremien zu nennen, am weitaus problematischsten – und sicherlich hauptverantwortlich für den so zweifelhaften Ruf der Stammesorganisation in der Forschung – ist jedoch die große Gefahr von Stammeskonflikten, die dieser familiären Organisationsform offenbar inhärent anhaftet. So erinnert sich Fritz B. SIMON denn auch in einem Kommentar auf seiner Webseite:

»Es ist jetzt schon ca. 10 Jahre her, dass meine Wittener Kollegen und ich ein Forschungsprojekt zu den Erfolgs- (d. h. natürlich implizit auch) Scheiterbedingungen von Familienunternehmen durchgeführt haben. Damals wurde uns klar, dass die Organisation der Familie in ›Stämmen‹ ein hohes Risiko für das Unternehmen darstellt, da die Wahrscheinlichkeit, dass sich Konflikte entlang der Stammesgrenzen entwickeln, sehr groß ist. Unabhängig von der sachlichen Sinnhaftigkeit von Entscheidungen ist die Wahrscheinlichkeit, dass innerhalb der Stämme Solidaritätsforderungen wichtiger

sind als Sachargumente, sehr groß. Daher besteht in Stammesorganisationen stets die Gefahr, dass das Unternehmen zum Schlachtfeld von Stammeskriegen wird.«³⁶⁴

Die daraus resultierenden Blockaden auf der Ebene der Unternehmensführung und der Gesellschafterversammlung können zwar – sofern sie denn bestehen – mithilfe verschiedener gesellschaftsvertraglicher Bestimmungen wieder aufgelöst werden. Das zu diesem Zeitpunkt bereits gestörte und dysfunktionale Verhältnis zwischen den Familienzweigen bleibt hiervon jedoch meist unberührt. Dadurch ist es oftmals nur eine Frage der Zeit, bis das Unternehmen durch den anhaltenden Streit zwischen den Stämmen erneut in Mitleidenschaft gezogen wird.

B.4. Intergruppenkonflikte aus Sicht des Social-Identity-Ansatzes

Die Stammesorganisation, so viel ist mittlerweile deutlich geworden, ist eine besondere Organisationsform der Unternehmerfamilie, die auf der Bildung von Gruppen basiert. Sämtliche Stammesregelungen zielen, wie es WÄLZHOLZ formuliert, im Grundsatz darauf ab, »die Gesellschafter in Gruppen, den sog. *Stämmen als Interessengemeinschaft*, zusammenzufassen. Während normalerweise jeder Gesellschafter isoliert zu betrachten ist, ist er bei der Familienstammesgesellschaft vor allem als Teil eines Stammes zu betrachten.«³⁶⁵

Sicherlich sind die Ursachen für die Konflikte zwischen den Gesellschafterstämmen in vielen Fällen in den oben genannten familiären Dynamiken zu finden. Sprich: Die Konflikte zwischen den Stämmen rühren daher, dass sich bereits die Begründer der Stämme nicht miteinander verstanden haben und ihre wechselseitigen Vorbehalte und Rivalitäten dann unweigerlich an ihre Nachkommen weiter delegieren. Zweifelhaft ist jedoch, ob dies die einzige Ursache für die hohe Konflikthanfälligkeit von Stammesorganisationen in der Praxis ist oder ob nicht noch weitere, bislang weniger beachtete Ursachen existieren, die zumindest in diese Konfliktdynamiken mit reinspielen. Nicht selten lassen sich in der Praxis schließlich Familienunternehmen finden, bei denen die beteiligten Familienstämme auch ohne jegliche familiären »Altlasten«³⁶⁶ im Zeitverlauf beginnen, sich gegenseitig zu diskriminieren und kujonieren. Statt sich als Kooperationspartner wahrzunehmen und zu behandeln, treten sie scheinbar grundlos in einen Wettstreit miteinander ein, den jeder von ihnen anschließend mit allen Mitteln für sich zu entscheiden versucht.

Um ein tieferes Verständnis dafür zu gewinnen, wie es zu diesem spontanen

364 Simon (2014).

365 Wälzholz (2005), S. 76; Hervorheb. i. Original.

366 Vgl. hierzu Großmann (2014), S. 130ff.

Wettbewerbsverhalten und den Konflikten zwischen den Stammesgruppierungen kommt, und um potentielle Lösungswege zu erarbeiten, ist es hilfreich, einen Blick auf die Theorien und Modelle zu Intergruppenkonflikten zu werfen. Denn, so vermutet PLATE, »diese sozialpsychologischen Mechanismen sind universal zu finden. Sie bilden auch einen Schlüssel zum Verständnis von Konflikten in Stammesunternehmen.«³⁶⁷ Speziell der Social-Identity-Ansatz erscheint ein äußerst vielversprechender theoretischer Zugang, um einen Blick darauf zu werfen, welche psychologischen Prozesse die Stammesbildung bei den individuellen Familiengeschaftern auslöst und wie diese das intra- und intergrupale Verhalten im Kontext des Familienunternehmens beeinflussen können. Bevor der Social-Identity-Ansatz ausführlich beschrieben wird, soll jedoch zunächst ausgeführt werden, was überhaupt unter einem Intergruppenkonflikt zu verstehen ist und welche weiteren theoretischen Erklärungsansätze für die Entstehung intergruppalen Konflikte die Sozialpsychologie bislang hervorgebracht hat.

B.4.1. Intergruppenkonflikte: Definition im Rahmen der Untersuchung

Intergruppenkonflikte sind immer Konflikte zwischen Individuen und damit automatisch auch eine Form von sozialem Konflikt. Bevor die Definition des Intergruppenkonfliktbegriffs vorgenommen werden kann, muss also bestimmt werden, was überhaupt ein sozialer Konflikt ist. Dies ist freilich keine ganz leichte Aufgabe. Wie MACK und SNYDER festhalten:

»Obviously, »conflict« is for the most part a rubber concept, being stretched and molded for the purposes at hand. In its broadest sense it seems to cover everything from war to choices between ice-cream sodas or sundaes. At any rate, the distinctions between conflict and non-conflict are fuzzy at best and at worst are not made at all.«³⁶⁸

Eine umfassende Darstellung aller bestehenden Definitionsansätze und ihrer jeweiligen Stärken und Schwächen ist im Rahmen dieser Arbeit weder möglich noch notwendig.³⁶⁹ An dieser Stelle soll es insofern genügen, auf den inzwischen sehr weit verbreiteten Definitionsansatz von GLASL zu verweisen. Dieser sieht einen sozialen Konflikt als

»eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der

367 Plate (2011), S. 79.

368 Mack/Snyder (1957) S. 212, zit. nach Imbusch (1996), S. 119.

369 Für eine kurze Übersicht der vielfältigen verschiedenen Definitionsansätze vgl. etwa Glasl (1999), S. 12ff.

Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteure) erfolge.«³⁷⁰

GLASLS Definition zufolge ist für das Vorhandensein eines sozialen Konflikts also ausschlaggebend, dass einerseits eine Interaktion, hier verstanden als »ein aufeinander bezogenes Kommunizieren oder anderes Handeln«³⁷¹, zwischen mindestens zwei Parteien besteht, andererseits eine der beteiligten Parteien sich durch die andere selbst als negativ beeinträchtigt wahrnimmt und diese Beeinträchtigung folglich unwirksam zu machen versucht. Ist eins dieser Merkmale nicht gegeben, so spricht GLASL nicht von sozialen Konflikten, sondern von Meinungsdifferenzen, Ambivalenzen, Antagonismen, Spannungen, Krisen usw.³⁷² Auch die in der Literatur häufig genannten *intraindividuellen* oder auch *intrapsychischen* Konflikte fallen demgemäß nicht unter die *sozialen Konflikte*, da sie sich allein in der Psyche einer einzelnen Person abspielen und nicht mehrere Akteure betreffen.³⁷³

Grundsätzlich lässt sich bei sozialen Konflikten nochmals zwischen zwei weiteren Konfliktarten differenzieren, nämlich *interindividuellen* bzw. *interpersonalen* und *intergruppalen* Konflikten. Von ersteren wird immer dann gesprochen, wenn ein Konflikt zwischen zwei oder mehr Personen ausgetragen wird und sich diese als eigenständige Individuen begreifen und auch entsprechend handeln. Gruppenzugehörigkeiten haben bei interindividuellen Konflikten demnach also keinerlei Einfluss auf die Wahrnehmung oder das Verhalten der Konfliktparteien.³⁷⁴ Als intergruppalen Konflikte werden im Gegensatz dazu all jene Konfliktsituationen gewertet, bei denen »die am Konflikt beteiligten Personen Mitglieder in unterschiedlichen Gruppen (z.B. Abteilungen, Arbeitsgruppen, Projektgruppen, Funktionseinheiten etc.) sind und auch im Bewusstsein dieser Gruppenzugehörigkeiten handeln.«³⁷⁵

Intergruppalen Konflikte unterscheiden sich von interindividuellen Konflikten insofern also in erster Linie dadurch, dass sich die beteiligten Individuen in der Konfliktsituation nicht als ebensolche verhalten, sondern als Mitglieder einer bestimmten sozialen Gruppe, der sie sich selber zugehörig fühlen. SHERIF et al. sprechen in diesem Fall auch von einem intergruppalen Verhalten: »Whenever

370 Glasl (1999), S. 14f.

371 Glasl (1999), S. 15.

372 Glasl (1999), S. 16f.

373 Als *intraindividuelle* oder auch *intrapsychische* Konflikte werden in der Konfliktforschung allgemein solche verstanden, bei denen sich ein Individuum gleichzeitig mit zwei oder mehr (scheinbar) unvereinbaren Handlungstendenzen, Wahrnehmungen etc. konfrontiert sieht. Diese Art des Konflikts spielt sich allein innerpsychisch, d.h. also innerhalb der Psyche eines Individuums ab und resultiert häufig in einer Entscheidungsblockade (vgl. Rosenstiel (2003), S. 301).

374 Vgl. Werpers (1999), S. 12.

375 Werpers (1999), S. 12.

individuals belonging to one group interact collectively or individually, with another group or its members in terms of their group identification, we have an instance of intergroup behavior.«³⁷⁶

Neben der Einteilung der sozialen Konflikte in interindividuelle und intergrupale Konflikte finden sich in der Konfliktforschung noch zahlreiche weitere Systematisierungsansätze und Typologien von Konflikten.³⁷⁷ Als relevant für diese Arbeit erscheint in diesem Zusammenhang zum einen noch die Differenzierung zwischen *latenten* und *manifesten* Konflikten.³⁷⁸ Als latenter Konflikt wird nach ROSENSTIEL ein solcher bezeichnet, bei dem

»von der Situation her eine Struktur besteht, die Konflikte wahrscheinlich macht oder die Parteien bereits objektiv in Gegnerschaft zueinander stehen, sich dieser Gegnerschaft aber (noch) nicht bewusst sind, oder auch dann, wenn ihnen zwar die voneinander abweichenden Handlungstendenzen bewusst sind, deren Realisierung aber nicht gewagt wird.«³⁷⁹

DEUTSCH vergleicht eine derartige Situation auch mit einem Vulkan, der kurz vor einem Ausbruch steht.³⁸⁰ *Manifest* wird ein Konflikt nach GLASL dahingegen dann, »wenn er sich auch in Konfliktverhalten äussert, das für die Gegenpartei benachteiligende Wirkung hat.«³⁸¹ In diesem Fall ist der Vulkan also bereits ausgebrochen und jede Partei versucht, ihre eigenen Handlungstendenzen zu realisieren.

Zum anderen kann auch noch zwischen *funktionalen* und *dysfunktionalen* Konflikten unterschieden werden.³⁸² Diese Unterscheidung basiert auf der Feststellung, dass soziale Konflikte nicht zwangsläufig nur schädliche bzw. dysfunktionale Folgen (z. B. verschwendete Ressourcen, Gewalt, Desintegration etc.) mit sich bringen müssen. Genauso ist es möglich, dass sie auch positive bzw. *funktionale* Folgen für die beteiligten Parteien mit sich ziehen, z. B. indem sie als wichtige Impulse für notwendige Veränderungen fungieren. In diesem Sinne, so FISCHER und WISWEDE, »kann die Funktion von Konflikten darin bestehen, Stagnation zu verhindern, Interesse und Neugier anzuregen, Probleme aufzuweisen, Lösungen zu finden, die möglicherweise zu einer besseren Verteilungsgerechtigkeit führen.«³⁸³ Eine Einteilung von Konflikten in funktionale und dysfunktionale Konflikte, dies sollte an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, ist

376 Sherif (1966), S. 12.

377 Vgl. Glasl (1999), S. 47ff.

378 Vgl. Dahrendorf (1958); Pondy (1967).

379 Rosenstiel (2003), S. 302, mit Verw. auf Esser (1975).

380 Deutsch (1976).

381 Glasl (1999), S. 49.

382 Vgl. Deutsch (1976).

383 Fischer/Wiswede (2009), S. 694.

allerdings immer eine Frage des vorliegenden Bezugsrahmens und dementsprechend nicht ohne eine subjektive Wertung durchzuführen.³⁸⁴

B.4.2. Ältere Erklärungsansätze zu Intergruppenkonflikten

Nachdem der Begriff im ersten Schritt abgegrenzt wurde, sollen im Nachfolgenden die maßgeblichen Erklärungsansätze für die Entstehung von Intergruppenkonflikten vorgestellt und diskutiert werden. Die Suche nach der Quelle von Konflikten zwischen verschiedenen Gruppen (z. B. Staaten, Ethnien, Stämmen, Berufsgruppen, Banden, Geschlechtern, Sportteams, Schulen etc.) sowie nach möglichen Präventions- und Interventionsmaßnahmen beschäftigt die Wissenschaft bereits seit geraumer Zeit. Zwar sind es traditionell hauptsächlich die Sozialpsychologen, die sich im Rahmen ihrer Forschung diesem Thema widmen. Doch auch Soziologen, Kriminologen, Mediatoren, (Gruppen-)Therapeuten usw. befassen sich teils intensiv mit der Frage, weswegen Intergruppenbeziehungen oft nicht so reibungslos funktionieren, wie sie es eigentlich sollten. Im Laufe der Zeit wurden dadurch die unterschiedlichsten theoretischen Erklärungsansätze produziert, von denen der *Social-Identity-Ansatz* inzwischen als der bei weitem prominenteste und ausgereifteste gilt. Hierzu DOVIDIO et al.:

»Within a little more than a decade after the classic TAJFEL and TURNER (1979) paper outlining the theory was published, social identity theory developed into the field's most comprehensive framework for studying intergroup relations – one largely responsible for the unprecedented interest of psychologists in intergroup relations. The social identity approach has been one of the most important theories in the history of social psychology; it has stimulated generations of research and thousands of empirical studies.«³⁸⁵

Bevor der Social-Identity-Ansatz mit seinen beiden konstitutiven Theoriesträngen ausführlich beschrieben wird, sollen zuvor noch zwei weitere prominente Erklärungsansätze für Intergruppenkonflikte beschrieben werden, nämlich die *Sündenbock-Theorie* und die *Theorie des realistischen Gruppenkonflikts*.

B.4.2.1. Sündenbock-Theorie

Einen der ersten fundierten Erklärungsansätze für die häufig zu beobachtende Feindseligkeit zwischen Mitgliedern verschiedener Sozialgruppen bildet die sogenannte Sündenbock-Theorie (*scapegoat theory*).³⁸⁶ Diese ursprünglich auf

384 Vgl. Fischer/Wiswede (2009) S. 694.

385 Dovidio et al. (2012), S. 417, mit Verw. auf Tajfel/Turner (1979).

386 Vgl. Dollard et al. (1939); Allport ([1954] 1979); Berkowitz (1962); Hovland/Sears (1940).

der von DOLLARD et al. formulierten *frustration-aggression hypothesis*³⁸⁷ aufbauende Theorie postuliert, dass eine bestehende Unzufriedenheit oder Frustration über einen bestimmten Umstand – z. B. die eigene Arbeitslosigkeit oder eine wirtschaftliche Krise – naturgemäß schnell in Aggressionen umschlägt: »The existence of frustration always leads to some form of aggression.«³⁸⁸ Sind die frustrierten Individuen nun nicht in der Lage, die eigenen Aggressionen gegen die tatsächlichen Ursachen bzw. Verursacher der belastenden Situation zu richten, etwa weil diese nicht klar identifizierbar oder zu mächtig sind, so sucht sie sich auf Dauer fast immer ein anderes Ventil. Dieses findet sich, so die Kernaussage der Theorie, zumeist in Form von leichter zugänglichen Zielen, d. h. vor allem in Form von Sozialgruppen, die zwar selbst keinerlei Schuld an den tatsächlichen Ursachen für die Frustration bzw. Aggression tragen, sich aber aufgrund ihrer Schwäche oder ihres niedrigen sozialen Status gut als Sündenböcke eignen. Die Wut über die eigene Unfähigkeit, die eigene Situation zu verbessern, wird also auf diejenigen Gruppen im eigenen sozialen Umfeld »verschoben« (*displaced*), die erwartungsgemäß nicht in der Lage sind, sich selber gegen die Anschuldigungen zu wehren.³⁸⁹

Auch wenn die Sündenbock-Theorie auf den ersten Blick eine durchaus plausible Erklärung für in der Praxis beobachtbare soziale Phänomene (klassisches Beispiel: die ausufernde Aggressionen gegen die Juden angesichts der Weltwirtschaftskrise³⁹⁰) zu liefern scheint, gilt das empirische Fundament der Theorie noch immer als sehr dünn. In der Vergangenheit wurden zwar vielfach Versuche unternommen, den Zusammenhang zwischen Frustration über die eigene Situation und dem Aufbau von Aggressionen und Vorurteilen gegenüber niedriger gestellten Fremdgruppen empirisch nachzuweisen – dies jedoch ohne nennenswerten Erfolg. ESSES et al. schreiben hierzu:

»Empirical evidence to support this theory was difficult to obtain because it was based on the concept of the accumulation of a hostile drive that required an outlet for its pent-up energy. The existence of such a drive was difficult to substantiate, as was the notion of this build-up and discharge.«³⁹¹

Doch nicht nur das: Die Theorie setzt sich darüber hinaus noch einer Reihe ganz anderer Kritikpunkte aus. Insbesondere ALLPORT stand der Sündenbock-Theorie äußerst kritisch gegenüber. Er fasst die inhärenten Schwächen der Theorie folgendermaßen zusammen:

387 Dollard et al. (1939).

388 Dollard et al. (1939), S. 1.

389 Vgl. Esses et al. (1994), S. 78; Glick (2005).

390 Vgl. Allport ([1954] 1979), S. 247 ff.

391 Esses et al. (1994), S. 78.

»(1) Frustration does not always lead to aggression... (2) Aggression is not always displaced [but rather is more likely to be directed at the source of frustration]... (3) Displacement does not ... actually relieve the feeling of frustration [because it does not address frustration's underlying causes] ... (4) The theory says nothing concerning the choice of scapegoats... (5) It is not true that a defenseless minority is always chosen for displacement purposes [powerful groups are sometimes blamed]... (6) Available evidence does not indicate that the displacement tendency is any more common among people high in prejudice than among those low in prejudice... (7) Finally, the theory itself overlooks the possibility of realistic social conflict.«³⁹²

Ogleich die ursprüngliche Sündenbock-Theorie als Reaktion auf diese und andere Kritikpunkte in späteren Jahren noch vielfach modifiziert und erweitert wurde, gilt sie auch heute noch als ein übermäßig vereinfachter und empirisch kaum belegter Erklärungsansatz für die Entstehung dysfunktionaler Beziehungen zwischen Sozialgruppen.³⁹³

B.4.2.2. Theorie des realistischen Gruppenkonflikts

Eine deutlich prominentere Stellung nimmt dahingegen die Theorie des realistischen Gruppenkonflikts (*Realistic Group Conflict Theory*) ein.³⁹⁴ Sie besagt im Kern, dass Intergruppendifferenzierung und -konflikte in den weitaus meisten Fällen das Ergebnis *realer* Interessenkonflikte, d. h. also tatsächlich bestehender Wettstreits um begrenzte Ressourcen wie etwa Macht, Ansehen, Land, Nahrung, Status, Geld oder Auszeichnungen zwischen Gruppen sind. Dazu FORSYTH: »All groups would prefer to be ›haves‹ rather than ›have-nots,‹ so they take steps to achieve to interrelated outcomes – attaining the desired resources and preventing the other group from reaching its goals.«³⁹⁵

Eine wesentliche Bedingung besteht in diesem Zusammenhang darin, dass sich der Wettbewerb um die Ressourcen (zumindest in der Wahrnehmung der beteiligten Gruppen) in Form eines Nullsummenspiels darstellt, bei dem der Sieg einer Partei automatisch die Niederlage der anderen Partei bedeutet.³⁹⁶ Die Forschung spricht in diesem Fall auch von einer »negativen Interdependenzsituation«.

Die wohl bekannteste Demonstration der Theorie des realistischen Gruppenkonflikts lieferten die Ferienlager-Experimente (*Robbers Cave Experiments*), die SHERIF gemeinsam mit seiner Forschungsgruppe in den 50er Jahren in den

392 Allport ([1954] 1979), S. 350f., zit. in dieser Form nach Glick (2005), S. 247.

393 Vgl. Brown (2010), S. 166.

394 Vgl. Campbell (1965); Sherif (1958; 1967), Sherif/Sherif (1953); Sherif et al. ([1961] 1988).

395 Forsyth (2009), S. 413.

396 Vgl. Campbell (1965).

Vereinigten Staaten durchführte.³⁹⁷ Im Rahmen dieser Reihe von Experimenten wurden mehr als 20 Jungen im Alter von elf bis zwölf Jahren – allesamt weiß, aus vergleichbaren Einkommensklassen, evangelisch, aus intakten Familien usw. – in ein Sommerlager entsandt und unter Aufsicht des Forscherteams mit einer Reihe unterschiedlicher Situationen konfrontiert. Der Ablauf des Experiments lässt sich dabei in drei aufeinanderfolgende Phasen unterteilen: *die Ingroup Formation Phase*, die *Friction Phase* und die *Integration Phase*.³⁹⁸

Während der einwöchigen *Ingroup Formation Phase* wurden die Jungen in verschiedene Gruppen unterteilt und – unwissend um die Existenz der jeweils anderen Gruppe – in eine Reihe gemeinsamer sportlicher Aktivitäten involviert: Schwimmen, Wandern, Campen etc. Im Zuge dieser gemeinsam durchgeführten Tätigkeiten bildete sich schnell eine feste Gruppenstruktur mit den entsprechenden internen Normen, Regeln, Symbolen etc. In der anschließenden Phase, der *Friction Phase*, wurden die beiden Gruppen (selbstbenannt als die »Rattlers« und die »Eagles«) sodann in einen viertägigen Wettbewerb miteinander verstrickt, an dessen Ende der Gewinner einen Pokal erhalten sollte. Die intergruppalen Dynamiken, die im Zuge dieser andauernden Wettbewerbssituation initiiert wurden, verblüfften selbst das Forscherteam:

»At first, the tension between the groups was limited to verbal insults, name calling, and teasing. Soon, however, the intergroup conflict escalated into full-fledged hostilities. After loosing a bitterly contested tug-of-war battle, the Eagles sought revenge by taking down a Rattler flag and burning it... A fist fight [followed]. Next, raiding began, as the Rattlers sought revenge by attacking the eagles' cabin during the night...«³⁹⁹

Während nach außen hin also eine zunehmende Aggressionsbereitschaft an den Tag gelegt wurde, wuchsen die Gruppen intern immer enger zusammen. Die eigenen Gruppenmitglieder wurden zunehmend positiv beschrieben, die anderen dagegen hauptsächlich mit negativen Attributen belegt. Die Konflikte zwischen den Gruppen gewannen schließlich eine derart hohe Intensität, dass die dritte Phase initiiert wurde: die *Integration Phase*. Hierbei wurde beschlossen, eine sogenannte »Superordinate-Goals-Strategie« zu verwenden. Zuerst wurden dafür bewusst Situationen geschaffen, in denen die Gruppen erneut in direkten Kontakt miteinander gerieten – allerdings ohne die vorherig bestehende Wettbewerbssituation. »Of course, mere get-togethers or contact will not materially help reduce the friction. The aim of this early period was to create the possibility of *communication* between members of the two groups.«⁴⁰⁰ Sobald diese erste Phase abgeschlossen war, wurden verschiedene Ziele eingeführt,

397 Vgl. Sherif et al. ([1961] 1988).

398 Hierzu und zum Nachfolgenden vgl. Sherif et al. ([1961] 1988).

399 Forsyth (1983), S. 375f., zit. in dieser Form nach Goldstein (2002), S. 5.

400 Sherif et al. ([1961] 1988), S. 47; Hervorheb. i. Original.

an deren Erfüllung die Mitglieder beider Gruppen erwartungsgemäß gleichermaßen hohes Interesse haben mussten und die nur in Zusammenarbeit beider Gruppen zu bewältigen waren, z. B. die Reparatur eines Wassertanks oder die Befreiung des gemeinsam genutzten Versorgungsbusses aus tiefem Matsch. Eine vormals negative Abhängigkeit, d. h. eine Situation, in der eine Gruppe ihr Ziel nur *gegen* die andere erreichen kann, wurde damit in eine positive Abhängigkeit verkehrt. Am Ende der *Integration Phase* ließen sich spürbare Veränderungen im Intergruppenverhältnis feststellen:

»The intermingling among members of the previously antagonistic groups at meals, at campfires, and at play; their joint efforts at tasks and entertainment during the campout and on the return to camp; their preference to return home together – all of these and other observational data indicated unmistakable shifts in attitudes toward the outgroup.«⁴⁰¹

Statt sich konsequent getrennt voneinander aufzuhalten und die andere Gruppe als eine Bedrohung zu sehen, ließen sich nun vermehrt auch kooperative, ja sogar freundschaftliche Beziehungen zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Gruppen beobachten.

Die wesentlichen Aussagen der Theorie des realistischen Gruppenkonflikts wurden in den darauffolgenden Jahren empirisch noch vielfach getestet und bestätigt, auch mit erwachsenen Versuchsteilnehmern und Gruppen ganz unterschiedlicher Größen.⁴⁰² Die beobachteten Gruppendynamiken erwiesen sich in einigen Studien als so hochgradig eskalativ, dass die Experimente zum Schutz der Teilnehmer frühzeitig abgebrochen oder modifiziert werden mussten.⁴⁰³

Trotz der offensichtlich hohen Erklärungskraft der Theorie des realistischen Gruppenkonflikts in der Praxis blieben jedoch auch bei dieser Theorie einige wesentliche Fragen unbeantwortet. Vor allem die Frage, ob es notwendigerweise eines realen Interessenkonflikts bedarf, um Intergruppenkonflikte hervorzurufen, oder ob der Interessenkonflikt doch nur ein begünstigender Einflussfaktor ist, beschäftigte die Forschung noch lange Zeit. Diese Vermutung legten nämlich einige der später durchgeführten Studien nahe.⁴⁰⁴ Dort zeigten sich eindeutige Zeichen von Intergruppenvorurteilen und -diskriminierung bereits, *bevor* es überhaupt zu jedwedem Wettbewerb oder gar persönlicher Interaktion mit Mitgliedern der Fremdgruppe gekommen war.⁴⁰⁵ Ausgehend von dieser

401 Sherif et al. ([1961] 1988), S. 188.

402 Für eine Übersicht der verschiedenen Versuche, die Theorie des realistischen Gruppenkonflikts empirisch zu testen, vgl. u. a. Jackson (1993).

403 Vgl. Forsyth (2009), S. 413.

404 Vgl. Goldstein (2002), S. 7; Tajfel (1970).

405 Jackson (1993).

Beobachtung entstand schließlich der *Social-Identity-Ansatz*, der nachfolgend ausführlich beschrieben werden soll.

B.4.3. Die Theorie der sozialen Identität

Der Social-Identity-Ansatz (*Social Identity Approach*⁴⁰⁶) besteht aus zwei eng miteinander verbundenen, jedoch unterschiedlich fokussierten Theorien: der Theorie der sozialen Identität (*Social Identity Theory*) und der Selbstkategorisierungstheorie (*Self-Categorization Theory*).⁴⁰⁷ Im nächsten Abschnitt soll zunächst die Theorie der sozialen Identität nach TAJFEL und TURNER vorgestellt werden.

B.4.3.1. Zentrale Konzepte und Kernaussagen

TAJFELS und TURNERS Theorie der sozialen Identität⁴⁰⁸ zufolge ordnet jedes Individuum sich selbst und alle anderen Menschen in seiner Umwelt ganz automatisch und unbewusst bestimmten Gruppen⁴⁰⁹ (*sozialen Kategorien*) zu.⁴¹⁰ Dieser sich ständig aufs Neue vollziehende »Prozess der sozialen Kategorisierung« erfolgt dabei grundsätzlich immer auf der Basis von wahrgenommenen Ähnlichkeiten und Unterschieden zwischen den betreffenden Menschen: All jene Individuen, die hinsichtlich eines bestimmten Vergleichskriteriums ähnlich oder gleich erscheinen, werden derselben Kategorie zugeordnet und gegen die anderen Gruppen abgegrenzt. Die auf diese Weise vollzogene »Schubladisierung« der sozialen Umwelt dient Individuen vor allem als kognitives Werkzeug, um die hohe Komplexität der Außenwelt auf ein erträgliches, d.h. mit dem beschränkten menschlichen Wahrnehmungsvermögen verarbeitbares Maß zu reduzieren. »All categories engender meaning upon the world. Like paths in a forest, they give order to our life-space.«⁴¹¹

406 Vgl. Hogg (2006), S. 111.

407 Vgl. Hornsey (2008); Haslam (2004).

408 Vgl. Tajfel/Turner (1979; 1986); Tajfel (1978; 1981).

409 Als Gruppe wird in diesem Zusammenhang eine »collection of individuals who perceive themselves to be members of the same social category, share some emotional involvement in this common definition of themselves, and achieve some degree of social consensus about the evaluation of their group and of their membership in it« verstanden (Tajfel/Turner (1986), S. 15).

410 Zu dieser Erkenntnis kam Allport bereits im Jahre 1954. Er schreibt dazu: »The human mind must think with the aid of categories [...] Once formed categories are the basis for normal prejudgment. We cannot possibly avoid this process. Orderly living depends on it« (Allport ([1954] 1979), S. 20).

411 Allport ([1954] 1979), S. 176.

Das Wissen um die eigene Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Kategorien sowie die persönliche und (angenommene) äußere Wahrnehmung und Bewertung ihrer jeweiligen Attraktivität bestimmen zusammen die soziale Identität (*social identity*) eines jeden Individuums: »that part of an individual's self-concept which derives from his knowledge of his membership in a social group (or groups) together with the value and emotional significance attached to that membership.«⁴¹² Neben der personalen Identität (*personal identity*), die nach TURNER definiert ist als sämtliche »self-descriptions that are more personal in nature, reflecting personality traits and other individual differences, specific attributes of the individual such as feelings of competence, bodily characteristics, intellectual concerns, personal tastes and interests and so on«⁴¹³, konstituiert die soziale Identität den zweiten elementaren Bestandteil des Selbstkonzepts (*self-concept*) einer jeden Person (s. Abbildung 11). Dieses, so GERGEN, beschreibt »the system of concepts available to a person in attempting to define himself.«⁴¹⁴

Die wesentliche Grundannahme der Theorie der sozialen Identität besteht nun darin, dass Individuen immerfort danach streben, ihr eigenes Selbstbild bzw. Selbstkonzept zu verbessern: »Individuals strive to maintain or enhance their self-esteem: they strive for a positive self-concept.«⁴¹⁵ Getrieben durch dieses Ziel sind sie stets motiviert, an der eigenen sozialen Identität zu arbeiten, d. h. also, die Attraktivität jener Kategorien zu erhöhen, denen sie sich selbst zugehörig fühlen (*Ingroups*). Zur Beurteilung des Stellenwerts der eigenen *Ingroups* stehen jedoch selten objektive Maßstäbe zur Verfügung. »Groups are not islands«⁴¹⁶, sie können dementsprechend auch nicht ohne externen Referenzpunkt bewertet werden. Erst durch soziale Quervergleiche zu anderen relevanten Fremdgruppen (*Outgroups*) können Individuen die relative Attraktivität und den Status der *Ingroups* herleiten – und dies tun sie denn auch: »To get an idea of the superiority or inferiority of our group and of how reasonable and adequate our belonging to it is, we compare it with other groups, their characteristics, members, and benefits.«⁴¹⁷

Diese gewichtige Erkenntnis entstammt nicht zuletzt der bereits in 1954 durch FESTINGER formulierten »Theorie des sozialen Vergleichs«, die sich mit der Bedeutung und Auswirkung sozialer Vergleichsprozesse hinsichtlich der eigenen Meinungen, Charakteristika und Fähigkeiten für die individuelle

412 Tajfel (1978), S. 63.

413 Turner (1984), S. 527.

414 Gergen (1971), S. 23.

415 Tajfel/Turner (1979), S. 40.

416 Hornsey (2008), S. 207.

417 Trepte (2006), S. 258.

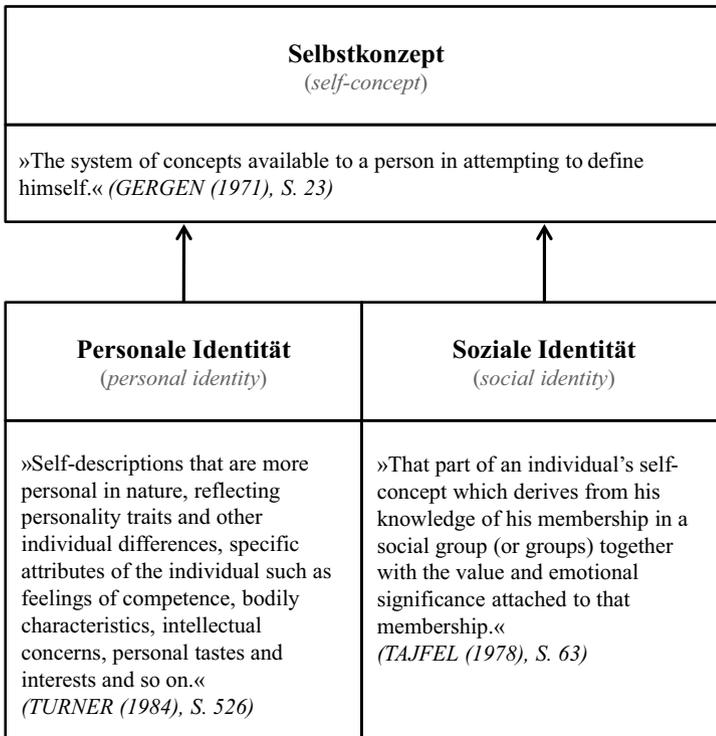


Abb. 11: Personale und soziale Identität als Bestandteile des Selbstkonzepts. Quelle: Eigene Darstellung, mit Verw. auf Gergen (1971), Turner (1984) und Tajfel (1978).

Selbstwertschätzung von Personen befasst.⁴¹⁸ Grundsätzlich gilt: Je günstiger die angestellten sozialen Vergleiche mit den Fremdgruppen ausfallen, desto attraktiver wird die Mitgliedschaft in der Eigengruppe und desto positiver die soziale Identität. Unterstellt man Individuen also ein inhärentes Motiv nach Selbsterhöhung, so folgt logisch, dass sie immerwährend darum bemüht sind, durch soziale Vergleiche eine möglichst positive Abgrenzung der Eigengruppe von der Fremdgruppe, eine sogenannte *positive Distinktheit*, zu erreichen.⁴¹⁹

Individuen vergleichen sich jedoch nicht permanent mit *jeder* anderen Fremdgruppe in ihrer sozialen Umwelt. Damit sich das hier beschriebene Streben nach positiver Distinktheit auch tatsächlich in dieser Form bemerkbar macht, müssen nach TAJFEL und TURNER vor allem drei Voraussetzungen erfüllt sein:

418 Vgl. Festinger (1954).

419 Vgl. Tajfel/Turner (1979).

1. Die Individuen müssen ihre eigene Gruppenzugehörigkeit als einen wesentlichen Bestandteil ihrer sozialen Identität erkannt und internalisiert haben. Es reicht nicht, dass jemand anderes die Person einer bestimmten Gruppe zuordnet.
2. Die eigene Gruppenzugehörigkeit sollte in der betreffenden Situation eine gewisse *Salienz* (Relevanz) besitzen.
3. Die Fremdgruppe muss als eine für die Eigengruppe *relevante*, d.h. in gewisser Hinsicht ähnliche, vergleichbare und situativ bedeutsame Vergleichsgruppe wahrgenommen werden. Ein Fußballclub wird sich beispielsweise nicht unbedingt mit einem anderen Leichtathletikclub vergleichen wollen, sondern nur mit anderen Fußballclubs.⁴²⁰

Sobald diese Voraussetzungen erfüllt sind, ist es jedoch überaus wahrscheinlich, dass ein Individuum alles versucht, um eine möglichst große Distanz zwischen die Eigen- und die Fremdgruppe zu bringen.

B.4.3.2. Strategien zur Herstellung einer positiven Distinktheit

Sofern sich mehrere Gruppen in einer und derselben Dimension vergleichen, kann logischerweise immer nur eine der Gruppen als Gewinner hervorgehen. Die andere(n) bleibt bzw. bleiben als Verlierer zurück – und erleiden dadurch negative Auswirkungen auf ihr Selbstkonzept. Sie empfinden sich selber als inferior und entwickeln Komplexe. TAJFEL und TURNER beschreiben im Rahmen ihrer Theorie drei verschiedene Strategien, derer sich Individuen bedienen können, um im Falle einer derartigen Distinktheitsbedrohung dennoch ein positives Bild von sich selbst herbeizuführen:⁴²¹

1. soziale Mobilität (*social mobility*),
2. soziale Veränderung (*social creativity*) sowie
3. sozialer Wettbewerb (*social competition*).

Soziale Mobilität (social mobility)

Zuallererst besteht für Mitglieder sozial unterlegener Gruppen stets die Möglichkeit, zu versuchen, sich von der originären Eigengruppe zu lösen und um die Aufnahme in einer für superior befundenen (bis dahin Fremd-)Gruppe zu ersuchen.⁴²² Zu diesem Ziel wird es für das betroffene Individuum notwendig sein, sich die bezeichnenden Merkmale der Fremdgruppe anzueignen, sprich: sich selbst zu verändern und anzupassen. Mehr als auf eine Verbesserung der per-

420 Vgl. Tajfel/Turner (1979), S. 41.

421 Vgl. Tajfel/Turner (1979), S. 43.

422 Vgl. Jackson et al. (1996).

zipierten Stellung der gesamten Gruppe zielt diese als *soziale Mobilität* bezeichnete Strategie demnach also vor allem darauf ab, die individuelle soziale Stellung der betroffenen Person aufzuwerten. Dazu TAJFEL und TURNER:

»The most important feature of individual mobility is that the low status of one's own group is not thereby changed: it is an individualist approach designed, at least in the short run, to achieve a personal, not a group, solution. Thus, individual mobility implies a disidentification with the erstwhile in-group.«⁴²³

Soziale Veränderung (social creativity)

Erweist sich die Grenze zu den höherwertigen Gruppen als impermeabel, etwa weil die Gruppenzugehörigkeit durch unveränderbare Merkmale vorgegeben ist, so verbleiben den Gruppenmitgliedern zwei verschiedene Strategien, um dennoch soziale Distinktheit zu erreichen.

Zum ersten lässt sich durch die Herbeiführung einer sogenannten *sozialen Veränderung* eine Modifikation oder Neudefinition der Parameter des Gruppenvergleichs herbeiführen.⁴²⁴ »This need not involve any change in the group's actual social position or access to objective resources in relation to the out-group. It is a group rather than an individualistic strategy.«⁴²⁵.

Die soziale Veränderung kann etwa durch die Einführung und Akzentuierung eines neuen Vergleichsmerkmals geschehen (z. B.: »Wir sind zwar nicht das erfolgreichste Team, dafür aber das sympathischste!«). Natürlich ist diese Strategie nur dann sinnvoll, wenn die Eigengruppe der Fremdgruppe zumindest in dieser neuen Dimension überlegen ist. Des Weiteren können die mit den bestehenden Vergleichsdimensionen verbundenen kognitiven Werthaltungen verändert werden. Ehemals als unwünschenswert geltende Merkmale werden somit in wünschenswerte Eigenschaften umgewandelt und umgekehrt (Beispiel: »Black is beautiful«). Zuletzt besteht die Möglichkeit, die Referenzgruppe zu verändern. Führen die bisher erläuterten Strategien nicht zu dem gewünschten Ergebnis, können die Mitglieder eine ganz neue, niedrigere Vergleichsgruppe definieren, die einen vorteilhafteren Vergleich hinsichtlich der für die Eigengruppe bedeutsamen Vergleichsdimensionen zulässt.⁴²⁶

Sozialer Wettbewerb (social competition)

Zum zweiten besteht für die Gruppen die Möglichkeit, in einen direkten *sozialen Wettbewerb* mit der Fremdgruppe einzutreten.⁴²⁷ Das Ziel dieser Strategie besteht in der aktiven Umwälzung der relativen Rangfolge der Eigen- und

423 Tajfel/Turner (1979), S. 43.

424 Vgl. Jackson et al. (1996).

425 Tajfel/Turner (1979), S. 43.

426 Vgl. Wills (1981).

427 Vgl. Tajfel/Turner (1979), S. 44.

Fremdgruppe in den wichtigsten Vergleichsdimensionen zugunsten der eigenen Gruppe. Solch ein Wettbewerb kann naturgemäß nur auf Grundlage einer Ungleichbehandlung der Mitglieder der Eigen- und Fremdgruppe, sprich: durch eine Favorisierung der Eigengruppe und eine Diskriminierung der Fremdgruppe, erfolgen: »We cannot improve our position or sense of well-being unless the outgroup is doing *less* well than we are.«⁴²⁸

Eine eindrucksvolle Demonstration dieser Strategie liefern die sogenannten Minimalgruppen-Experimente (*minimal group experiments*), die TAJFEL und seine Mitarbeiter Anfang der 70er Jahre durchführten.⁴²⁹ Im Zuge dieser Serie von Experimenten wurde eine Gruppe von Versuchsteilnehmern anhand eines vollkommen willkürlichen Kriteriums – etwa anhand der fiktiven Präferenz für die (den Teilnehmern bis dahin gänzlich unbekannt)en Künstler Klee und Kandinsky – in zwei verschiedene Gruppen kategorisiert. Anschließend wurden die Teilnehmer gebeten, eine festgelegte Belohnung (geringe Geldbeträge oder Punkte) unter einer Reihe von Mitgliedern der beiden Gruppen aufzuteilen. Hierfür durften sie weder mit den möglichen Empfängern kommunizieren, noch wurde deren tatsächliche Identität enthüllt. Lediglich die Gruppenzugehörigkeit und ein (vollkommen bedeutungsloser) individueller Zahlencode konnten als Grundlage für die Allokationsentscheidung dienen. Die Ergebnisse waren verblüffend: Obgleich die Teilnehmer bei der Entscheidungsfindung ein gewisses Maß an Fairness walten ließen, begünstigten sie dennoch konsequent die (unbekannten) Mitglieder der »Eigengruppe« gegenüber denen der »Fremdgruppe«.⁴³⁰ Besonders auffällig war hierbei, dass die Teilnehmer ihren eigenen Gruppenmitgliedern nicht etwa die höchstmögliche Belohnung (*maximum ingroup profit*) zuwiesen, sondern vielmehr darauf bedacht waren, eine möglichst hohe Differenz zwischen den zugewiesenen Beträgen (*maximum intergroup difference*) sicherzustellen.⁴³¹

Ganz offensichtlich ließ sich hier also eine scheinbar unbegründete Favorisierung der Eigengruppe und eine Diskriminierung der Fremdgruppe beobachten – und dies, obgleich weder in der Gegenwart noch in der Vergangenheit irgendeine Form von Face-to-Face-Interaktion, Kommunikation, Interdependenz oder sonstiger Verstrickungen zwischen den verschiedenen Gruppen bestanden hatte.⁴³² Die Erklärung für dieses erstaunliche Verhalten, so postuliert es

428 Brewer (2001), S. 24; Hervorheb. i. Original. Vgl. hierzu ebenso Mummendey/Wenzel (1999).

429 Vgl. Tajfel (1970); Tajfel et al. (1971). Für eine Übersicht über die Kritikpunkte an den Minimalgruppen-Experimenten vgl. u. a. Petersen/Blank (2008), S. 203 f.

430 Vgl. Petersen/Blank (2008), S. 201 f.

431 Vgl. Tajfel (1970), S. 102.

432 Goldstein (2002), S. 8.

die Theorie der sozialen Identität, liegt verborgen in dem inhärenten menschlichen Bedürfnis nach einer positiven Identität:

»Because there is no possibility of individual mobility or social creativity for members of minimal groups, they are restricted to social competition in achieving intergroup differentiation. The goal of such social competition should be the establishment of positive social identity in order to enhance individual self-esteem. The only way to reach this goal is to allocate the rewards by maximizing the difference in favour of the ingroup.«⁴³³

Dieser Erklärungsansatz eröffnete damals einen völlig neuen Blickwinkel auf das Phänomen der Intergruppenkonflikte, hatte die bis dahin vorherrschende Theorie des realistischen Gruppenkonflikts doch nahe gelegt, antisoziale Verhaltensweisen zwischen Gruppen seien stets auf reale Interessenkonflikte (um Geld, Land, Rohstoffe, Status, Punkte etc.) zurückzuführen.⁴³⁴

B.4.3.3. Typische Wahrnehmungs- und Erlebensmuster in Situationen des sozialen Wettbewerbs

Wähnen sich soziale Gruppierungen erst einmal in einem sozialen Wettbewerb mit einer oder mehreren Fremdgruppen, so lässt sich jedoch nicht nur im Verhalten eine eindeutige Diskriminierung der Fremdgruppe zugunsten der Eigengruppe feststellen. Auch die gesamte Wahrnehmung, Interpretation und Beurteilung der sozialen Umwelt ist dann konsequent auf die Herbeiführung einer positiven sozialen Identität ausgerichtet. Wie GOLDSTEIN es formuliert: »Once in-group favouritism and out-group discrimination are set in motion, whether as a result of categorization or on other bases, an array of information-processing sequences often combine to maintain their existence and potency.«⁴³⁵

So verleitet der inhärente Wunsch, selbst der superioren Sozialgruppe anzugehören, Individuen regelmäßig dazu, die Leistungen und Merkmale der eigenen Gruppe deutlich überzubewerten.⁴³⁶ Mitglieder identifizieren sich in Situationen des sozialen Wettbewerbs übermäßig eng mit der Ingroup, stufen ihre Mitglieder pauschal als sympathischer, ehrlicher und vertrauenswürdiger ein und stellen ihre Traditionen, Fähigkeiten und Besonderheiten grundsätzlich über die der Fremdgruppe – allesamt Ausprägungen eines Phänomens, das auch als *Ethnozentrismus* bezeichnet wird,

»the technical name for this view of things in which one's own group is the center of everything, and all others are scaled and rated with reference to it [...] Each group

433 Diehl (1990), S. 270.

434 Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt B.4.2.2.

435 Goldstein (2002), S. 11.

436 Vgl. Goldstein (2002), S. 8f.

nourishes its own pride and vanity, boasts itself superior, exalts its own divinities, and looks with contempt on outsiders. Each group thinks its own folkways the only right ones, and if it observes that other groups have other folkways, these excite its scorn.«⁴³⁷

Darüber hinaus wurde in zahlreichen Experimenten festgestellt, dass Gruppenmitglieder regelmäßig einem ausgeprägten »*out-group homogeneity bias*« aufsitzen.⁴³⁸ Mitglieder der Fremdgruppe werden dabei hinsichtlich ihrer Eigenschaften und Motivationen als weitestgehend homogene Masse gesehen. Vor allem die negativ besetzten Attribute werden dabei regelmäßig zu den bezeichnenden Merkmalen erhoben. Von der eigenen Gruppe wird im Gegensatz dazu ein weitaus differenzierteres Bild gezeichnet. Hier findet sich eine Vielzahl individueller und hinsichtlich ihrer Qualitäten unverkennbarer Personen. Des Weiteren schreiben BREWER und MILLER Individuen unter sozialen Wettbewerbsbedingungen einen ausgeprägten *leniency bias* zu. In zweifelhaften Situationen gilt bei Mitgliedern der Eigengruppe das Credo: »Im Zweifel für den Angeklagten«. Mitglieder der Fremdgruppe kommen hingegen nur selten in den Genuss dieses Vorteils des Zweifels.⁴³⁹ Mehr noch: Ihnen wird in vielen Fällen sogar eine negative Absicht und böser Wille unterstellt. Die hier nur kurz angedeuteten Formen der Vorverurteilung und Stereotypisierung der Fremdgruppe werden nicht nur auf sämtliche zukünftige Interaktionen mit der Fremdgruppe angewandt. Selbst die gemeinsame Vergangenheit der beteiligten Gruppen wird oftmals vor dem Hintergrund der viel später entstandenen Stereotypen rekonstruiert:

»[W]hen the individual is in doubt about specific events in the target's past, these same stereotypes may provide convenient sources of clues for augmenting or filling in the gaps in his or her knowledge with evidence that further bolsters and supports current stereotyped beliefs about the target.«⁴⁴⁰

Auf diese Weise wird in der Retrospektive die gesamte Geschichte der Gruppen kontaminiert. Es kommt den Beteiligten vor, als wären »die anderen« schon immer schwierig, unfähig, unzuverlässig, trügerisch etc. gewesen und als wäre der Wettbewerb die einzig denkbare Form der Beziehung zwischen den Gruppen.

437 Sumner (1906), S. 13.

438 Vgl. Ostrom/Sedikides (1992); Quattrone/Jones (1980); Quattrone (1986); Linville et al. (1986); Anthony et al. (1992); Wilder (1986).

439 Vgl. Brewer/Miller (1996); Weber (1994).

440 Snyder (1981), S. 191, zit. nach Goldstein (2002), S. 11. Vgl. hierzu ebenfalls Klauer (2008), S. 25.

B.4.3.4. Der schmale Grat zwischen sozialem Wettbewerb und offenem Intergruppenkonflikt

Es ist wichtig zu verstehen, dass die hier geschilderte Tendenz zur systematischen Diskriminierung und Devaluation der jeweiligen Fremdgruppe(n) normalerweise nicht als Ausdruck einer negativen oder gar feindseligen Grundeinstellung gegenüber deren Mitgliedern zu bewerten ist. »The familiar is *preferred*. What is alien is regarded as somehow inferior, less ›good‹, but there is not necessarily hostility against it.«⁴⁴¹ Im Vordergrund steht allein der Wunsch, die eigene Gruppe (und somit sich selbst) aufzuwerten – und dies kann nun einmal nur auf Grundlage einer Ungleichbehandlung der anderen Gruppe(n) geschehen. Deren Benachteiligung oder Schädigung besitzt für die Individuen jedoch keinerlei intrinsischen Wert. Hat sich die Diskriminierung einer bestimmten Fremdgruppe in Verhalten und Perzeption jedoch erst einmal als festes Muster etabliert, besteht häufig nur ein schmaler Grat zwischen einer »*friendly rivalry*«⁴⁴² und einer »*overt hostility*«⁴⁴³.

Zu dessen gradueller Überschreitung tragen die Mitglieder der betreffenden Gruppen in den meisten Fällen selber bei. Indem sie ihre negativen Vorurteile und Vorstellungen über die Fremdgruppe(n) auf der Suche nach Selbstwertbestätigung immer wieder wechselseitig austauschen und verfeinern, sorgen sie fast automatisch für deren zunehmende Stabilisation. Wird diesem Prozess nichts entgegengesetzt, kommt es in vielen Fällen zu einer regelrechten »Dämonisierung« der Fremdgruppe.⁴⁴⁴ Die Wahrnehmung und Beschreibung der anderen Gruppe(n) werden dabei zunehmend simplifiziert, d. h., die negativ besetzten Eigenschaften treten immer weiter in den Vordergrund, die positiven werden indes fast vollständig ausgeblendet. Die Gruppenmitglieder schaukeln sich in ihren Ansichten gegenseitig hoch, bis der bloße Gedanke an »die anderen« ausreicht, um negative Gefühlsreaktionen zu evozieren. Aus den innerpsychischen, individuellen Überzeugungen entstehen auf diese Weise gefährliche »*group-level beliefs*«⁴⁴⁵, die die Hemmschwelle für aggressives Verhalten sukzessive herabsetzen.

Ist es erst einmal so weit gekommen, ist es oft nur eine Frage der Zeit, bis die unterschwelligen Aggressionen endgültig an die Oberfläche befördert werden und ein latenter Intergruppenkonflikt in den manifesten Zustand übergeht.⁴⁴⁶ Hierzu bedarf es gar nicht viel: Ein unbedachter Kommentar, ein harmloses

441 Allport ([1954] 1979), S. 42; Hervorheb. i. Original.

442 Goldstein (2002), S. 5.

443 Brewer (1999), S. 435.

444 Vgl. Omer et al. (2007).

445 Eidelson/Eidelson (2003), S. 183.

446 Vgl. Brewer (1999).

Missverständnis und schon befinden sich die Parteien in einem offenen Krieg. Nun sieht jede der beteiligten Gruppen sämtliche ihrer Negativbilder und Vorurteile schlagartig als vollständig bestätigt an (»Ich habe es ja immer gesagt!«) – und sich selber zur Gegenreaktion gezwungen.

Einer Versöhnung steht anschließend häufig im Wege, dass Individuen in Konflikt- und Krisensituationen von Natur aus dazu tendieren, vorschnelle Kausalattributionen hinsichtlich der eigenen Handlungen und denen des Gegenübers vorzunehmen. Ein Beispiel hierfür ist der in vielen Fällen zu beobachtende *fundamentale Attributionsfehler*. Dieser beschreibt die natürlich-menschliche Neigung, im Konfliktfall »das Verhalten der anderen als Zeichen bösen Willens zu werten, das eigene Handeln dagegen nur als Reaktion: ›die‹ haben die Eskalationsschwelle übertreten, ›wir‹ waren gezwungen zu reagieren.«⁴⁴⁷ In besonders verfahrenen Konfliktsituationen kann zusätzlich erschwerend noch der *feindselige Attributionsfehler* zum Tragen kommen: »[E]in neutrales, ja sogar ein freundliches Kontaktangebot wird als feindseliger Akt gewertet. Sogar Versöhnungsversuche können so als Angriff (›mieser Trick‹) umgedeutet werden und den Versöhnungsbereiten brüskieren, so dass Deeskalation immer schwerer wird.«⁴⁴⁸

Diese typischen Muster des Erlebens kommen genauso auch bei interindividuellen Konflikten zum Tragen. In intergruppalen Konfliktsituationen sind sie jedoch oftmals besonders hartnäckig, »da sich die Mitglieder wechselseitig in ihrer Interpretation der Ereignisse unterstützen.«⁴⁴⁹

In diesem Zusammenhang spielt es meist nicht einmal mehr eine Rolle, ob die Individuen überhaupt selbst von den Handlungen der Fremdgruppe betroffen wurden. Selbst Personen ohne jegliche eigene persönliche Erfahrungen mit den Mitgliedern der Fremdgruppe können sich teils berufen fühlen, stellvertretend für vermeintlich geschädigte Eigengruppenmitglieder Vergeltung an dem mutmaßlichen Aggressor zu üben – oder sogar einem gänzlich unbeteiligten Mitglied der Fremdgruppe (»*vicarious retribution*«).⁴⁵⁰ Dabei legen Individuen, die als Mitglieder einer sozialen Gruppierung handeln, in vielen Fällen eine erheblich höhere Eskalationsbereitschaft an den Tag, als sie es in einem rein interpersonalem Kontext täten (»*interindividual-intergroup-discontinuity*«).⁴⁵¹ All diese für Konfliktsituationen charakteristischen Wahrnehmungs- und Erlebensmuster sorgen gemeinsam dafür,

447 Schlippe/Kellermanns (2009), S. 181.

448 Schlippe/Kellermanns (2009), S. 181, mit Verw. auf Omer et al. (2007).

449 Schlippe/Kellermanns (2009), S. 181.

450 Vgl. Lickel et al. (2006).

451 Vgl. u. a. Meier/Hinsz (2004); Krahe (2013), S. 263.

»dass wir auf Dauer nur noch ein schwarz-weisses Extrembild haben. Wir sehen uns selber als fair, gutwillig, konstruktiv usw., während wir die Gegenpartei mehr und mehr nur noch als schwierig, unsachlich, aggressiv, unzuverlässig usw. erleben. Wenn der Konflikt erheblich eskaliert, dann polarisieren sich die Selbst- und Fremdbilder so weit, dass wir dem Gegner schwere moralische Mängel zuschreiben und uns selbst als Vertreter des Guten sehen. Aus allen beschriebenen Verzerrungsmechanismen der Perzeptionen ergeben sich also erhebliche Verallgemeinerungen und Pauschalisierungen, die sich als Vorurteile in uns (individuell und als Gruppe) festsetzen und die auch durch andere Wahrnehmungen nicht selbsttätig korrigiert werden können.«⁴⁵²

Zwar vollzieht sich der hier skizzierte Übergang vom harmlosen Eigengruppen-Favoritismus zum zerstörerischen Außengruppen-Hass keineswegs zwangsläufig. Ein Blick aus dem Fenster genügt, um festzustellen, dass die allermeisten Gruppen friedlich nebeneinander koexistieren, ohne auf Dauer unabwendbar in eine Konfliktsituation zu steuern.⁴⁵³ Dennoch zeigt sich immer wieder, dass die durch die soziale Kategorisierung initiierten sozialen Differenzierungstendenzen auf Dauer zumindest ein überaus fertiles Milieu für die Entstehung mächtiger sozialer Gruppenkonflikte schaffen. Hierzu schreibt etwa BREWER:

»Intense outgroup hostility is not a necessary or inevitable concomitant of strong ingroup identity, but the basic processes of social categorization that give rise to differential treatment of ingroup and outgroup lay the groundwork for distrust and vulnerability that make this escalation possible.«⁴⁵⁴

B.4.4. Die Selbstkategorisierungstheorie

Die Theorie der sozialen Identität liefert einen fundierten Erklärungsansatz für eine ganze Reihe sozialer Verhaltensweisen, die sich in der Realität zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Gruppierungen beobachten lassen: Ethnozentrismus, Stereotypisierung, Diskriminierung, Konfliktverhalten etc. Sie alle, so die Aussage der Theorie, sind letzten Endes das Ergebnis einer sich ständig vollziehenden »Schubladisierung« von Personen in Eigen- und Fremdgruppen, in »wir« und »die«. Obwohl diese Erklärung auf den ersten Blick einleuchtet, bleiben dabei eine Reihe wichtiger Fragen unbeantwortet. So trifft die Theorie der sozialen Identität beispielsweise keinerlei Aussagen über die psychologischen Prozesse, die dem Prozess der sozialen Kategorisierung zugrunde lie-

452 Glasl (1999), S. 37.

453 Vgl. u. a. Allport der schreibt: »One's own family is an in-group; and by definition all other families on the street are out-groups; but seldom do they clash. A hundred ethnic groups compose America, and while serious conflict occasionally occurs, the majority rub along in peace« (Allport ([1954] 1979), S. 42).

454 Brewer (2001), S. 35 f.

gen.⁴⁵⁵ Wie wird festgelegt, welchen sozialen Kategorien sich Individuen zugehörig fühlen? Und weswegen sind in bestimmten Situationen einige soziale Kategorien bedeutsam und andere nicht? Es sind genau diese Fragen, mit denen sich die Selbstkategorisierungstheorie von TURNER et al. befasst.⁴⁵⁶ Sie beschäftigt sich demnach *nicht*, wie die Theorie der sozialen Identität, mit den spezifischen Verhaltensweisen, die Individuen als Mitglieder einer Sozialgruppe an den Tag legen, sondern vielmehr mit der Frage, weswegen und wann sich Individuen überhaupt als Gruppenmitglieder empfinden und sich entsprechend verhalten. Die Selbstkategorisierungstheorie, so TURNER et al., »is focused on the explanation not of a specific kind of behaviour but of how individuals are able to act as a group at all.«⁴⁵⁷ So gesehen kann sie also als eine Komplementär-Theorie zur Theorie der sozialen Identität verstanden werden: Während sich die Theorie der sozialen Identität den *Konsequenzen* der sozialen Kategorisierung widmet, betrachtet die Selbstkategorisierungstheorie ihre *Antezedenzen*.⁴⁵⁸

Eine umfassende Darstellung dieser Theorie würde den Rahmen des Kapitels sprengen.⁴⁵⁹ An dieser Stelle sollen daher lediglich die Elemente der Theorie beschrieben werden, die für die Zwecke dieser Arbeit besonders relevant erscheinen, nämlich das Selbstkonzept (*self-concept*) und die Salienz (*salience*).

B.4.4.1. Das Selbstkonzept als Set vieler sozialer Selbstkategorien

Genauso wie bei der Theorie der sozialen Identität steht auch bei der Selbstkategorisierungstheorie das Selbstkonzept (*self-concept*) im Mittelpunkt der Überlegungen. Dieses kann nach TURNER et al. als »ein Set von einer Person zugänglichen kognitiven Repräsentationen des Selbst«⁴⁶⁰ definiert werden. Die in dieser Definition angedeuteten »Repräsentationen des Selbst« können dabei auch als soziale Selbstkategorisierungen aufgefasst werden; laut TURNER et al. »cognitive groupings of self and some class of stimuli as identical and different from some other class.«⁴⁶¹ Das Selbstkonzept einer Person bildet, einfacher formuliert, damit nichts anderes als ein Set, d. h. eine Vielzahl, unterschiedlicher sozialer Selbstkategorisierungen (Gruppenzugehörigkeiten), die sich jeweils durch wahrgenommene Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen einem Selbst und bestimmten anderen Vergleichsgruppen ergeben.

455 Vgl. Haslam (2004), S. 28.

456 Vgl. Turner (1982; 1985); Turner et al. (1987).

457 Turner et al. (1987) S. 42, zit. nach Werpens (1999), S. 39.

458 Vgl. Blanz (1998), S. 5; Simon, B. (2004), S. 37.

459 Für eine Zusammenfassung sei der Leser beispielsweise an Hornsey (2008); Blanz (1998) oder auch Wenzel/Waldzus (2008) verwiesen.

460 Turner et al. (1987), S. 44.

461 Turner et al. (1994), S. 454.

Die zahlreichen Selbstkategorisierungen eines jeden Individuums lassen sich nach ROSCH in Form eines hierarchischen Systems darstellen, das einer Pyramide gleicht.⁴⁶² Jede soziale Kategorie schließt dabei immer mehrere untergeordnete Kategorien ein, ohne dass eine der Kategorien die direkt darüber liegende jemals vollständig umschreiben könnte. Ein Beispiel: Eine Person kann sich darüber definieren, dass sie im Berliner Stadtteil Prenzlauer Berg lebt. In dieser Hinsicht unterscheidet sie sich deutlich von anderen Personen, die beispielsweise in Neukölln leben. Gleichzeitig definieren sich aber beide dieser Sozialgruppen, die Prenzlberger wie auch die Neuköllner, damit, dass sie Berliner sind – und nicht etwa Kölner, Münchener oder Hamburger – oder damit, dass sie Deutsche sind oder Mitteleuropäer oder Europäer usw. usf. Jede soziale Selbstkategorie ist wieder eingebettet, »*nested*«⁴⁶³, in einer höher liegenden Kategorie. Je weiter man diesen Gedankengang fortführt, desto abstrakter und breiter gefasst werden die sozialen Kategorien, denen sich Individuen zugehörig fühlen und mit denen sie sich definieren (können). Während am Fuße der Pyramide die eigene, exklusive persönliche Identität liegt, steht an ihrer Spitze schließlich die Mitgliedschaft in der Gesamtgruppe der Menschheit, die alle anderen Gruppenmitgliedschaften gleichermaßen umfasst und von anderen Lebensformen, wie etwa Pflanzen, abgrenzt.

Soziale Selbstkategorien unterscheiden sich jedoch nicht nur hinsichtlich ihrer Inklusivität bzw. dem Level ihrer Abstraktion; »another source of variation is the multiplicity of a given person's group memberships even on similar levels of abstraction (e. g. groupings based on gender, sexual orientation, profession or political orientation).«⁴⁶⁴

ASHFORTH und JOHNSON sprechen in diesem Zusammenhang auch von »*cross-cutting identities*«. ⁴⁶⁵ So gesehen besitzt das Set der sozialen Selbstkategorisierungen eines jeden Individuums sowohl eine vertikale (»*nested identities*«) als auch eine horizontale (»*cross-cutting identities*«) Dimension:

»The vertical dimension concerns the level of inclusiveness of the category – the dimension along which the terms collie, dog, mammal, animal, and living thing vary. The horizontal dimension concerns the segmentation of categories at the same level of inclusiveness – the dimension on which dog, cat, car, bus, chair, and sofa vary.«⁴⁶⁶

462 Vgl. Rosch (1978).

463 Ashforth/Johnson (2001), S. 32.

464 Simon, B. (2004), S. 38.

465 Ashforth/Johnson (2001), S. 41.

466 Rosch (1978), S. 30.

B.4.4.2. Situative Salienz und der Prozess der Depersonalisierung

Folgt man nun der Auffassung, dass das persönliche Selbstkonzept eines Individuums aus einer großen Anzahl, ja theoretisch unendlich vielen Selbstkategorien bzw. sozialen Teilidentitäten auf unterschiedlichen Inklusivitätsniveaus konstruiert ist, ergibt sich automatisch die Frage, wodurch festgelegt wird, welche der vielen Kategorien in einer bestimmten Situation überhaupt psychologisch wirksam ist bzw. sind – schließlich können nicht alle Identitäten die eigene Wahrnehmung und das Verhalten gleichzeitig steuern – und wann sich Individuen überhaupt als Mitglieder einer Gruppe empfinden und wann als unabhängige Individuen.⁴⁶⁷ Eine Antwort auf diese Fragen liefert das ursprünglich von BRUNER⁴⁶⁸ entwickelte Konzept der *Salienz*, dem TURNER und seine Kollegen einen großen Teil ihrer Arbeit widmen.

Grundsätzlich gehen die Forscher davon aus, dass es Situationen gibt, in denen Individuen sich selbst ausschließlich als Einzelpersonen wahrnehmen und sich auch dementsprechend verhalten (»ich und du«), und solche, in denen sich Individuen ausschließlich als Gruppenmitglieder empfinden und sich auch als solche verhalten (»wir und ihr«). Der letztere Fall tritt immer dann ein, wenn eine bestimmte soziale Kategorie für das Individuum in der spezifischen Situation *salient* wird. Die *Salienz* kann demzufolge als eine Variable verstanden werden, »which is functioning psychologically to increase the influence of one's membership in that group on perception and behavior, and/or the influence of another person's identity as a group member on one's impression of and hence behavior toward that person.«⁴⁶⁹

Welche und ob überhaupt eine der verschiedenen Gruppenmitgliedschaften in einer gegebenen sozialen Situation salient und damit handlungssteuernd wird, hängt in diesem Zusammenhang vor allem von zwei Faktoren ab, nämlich der Zugänglichkeit (*readiness* oder auch *relative accessibility*) sowie der situativen Passung (*fit*) der betreffenden Kategorie.⁴⁷⁰ Das kognitive System einer Person wählt in jeder sozialen Situation aufs Neue diejenige Selbstkategorie aus, die die optimale Kombination von hoher Zugänglichkeit auf der einen Seite und guter Passung auf der anderen Seite aufweist.

Zugänglichkeit (accessibility)

Die Zugänglichkeit beschreibt die mentale Verfügbarkeit oder auch Präsenz einer bestimmten Kategorie in einer sozialen Situation. Einige Gruppenzugehörigkeiten, wie beispielsweise die zur eigenen Familie oder Nation, sind bei-

467 Vgl. Oakes (1987).

468 Bruner (1957).

469 Turner et al. (1987), S. 118.

470 Vgl. Oakes (1987); Oakes et al. (1994).

spielsweise überaus präsent und werden vielfach abgerufen, andere hingegen sind eher tiefer im Unterbewusstsein verborgen und werden dementsprechend auch deutlich seltener aktiviert. Derartige Unterschiede in der Zugänglichkeit von sozialen Kategorien können in einigen Fällen chronisch bestehen. Von einer chronischen Zugänglichkeit wird allgemein dann gesprochen, wenn eine Sozialkategorie aufgrund des eigenen Selbst- oder Weltbilds immer wieder aufs Neue aktiviert und dadurch dauerhaft im Bewusstsein der betreffenden Person gehalten wird.⁴⁷¹ So wird ein ausgesprochener Macho in seinem Alltag beispielsweise immer wieder die Gelegenheit finden, auf die Sozialkategorie »Mann« zurückzugreifen. Die situative Zugänglichkeit kann jedoch auch infolge von bestimmten Ereignissen oder Einflüssen kurzzeitig schwanken, etwa infolge eines sogenannten *Primings*. Priming, so KLAUER,

»beschreibt die Beobachtung, dass eine kürzliche Aktivierung einer Wissensstruktur die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass dieselbe in darauf folgenden Episoden aktiviert wird, ganz unabhängig davon, ob es einen inhaltlichen Zusammenhang zwischen den Episoden gibt oder nicht.«⁴⁷²

Wenn eine Person auf dem Weg nach Hause abends als Ausländer beschimpft wird, so ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich am nächsten Tag in einer anderen Situation als Ausländer sieht und entsprechend verhält, deutlich erhöht. Neben diesen Faktoren spielen jedoch auch die persönlichen Ziele, Erwartungen, Erfahrungen, Motive und Wertvorstellungen der Person eine Rolle. Sind die persönlichen Erfahrungen mit der zur Verfügung stehenden Gruppe beispielsweise schlecht – etwa, weil man in der Vergangenheit aufgrund dieser Gruppenzugehörigkeit diskriminiert oder angefeindet wurde – so wird ein Individuum wenig Interesse daran haben, sich weiterhin mit dieser Gruppe zu identifizieren. Anders mag es hingegen aussehen, wenn das Individuum bewusst das Ziel verfolgt, öffentliche Aufmerksamkeit auf die Diskriminierung dieser speziellen Gruppe zu lenken. In diesem Fall kann von einer gesteigerten Zugänglichkeit der Gruppe ausgegangen werden.⁴⁷³

Passung (fit)

Die Passung einer sozialen Kategorie beschreibt, allgemein gesprochen, »the degree to which a social categorization matches subjectively relevant features of reality – so that the category appears to be a sensible way of organizing and making sense of social stimuli.«⁴⁷⁴ Es geht demnach also darum, ob eine soziale Kategorie in einem bestimmten Zusammenhang »Sinn macht«, bzw. die beob-

471 Vgl. Klauer (2008), S. 26f.

472 Klauer (2008), S. 27, mit Verw. auf Van Twuyver/Van Knippenberg (1995).

473 Beispiel entnommen aus Simon, B. (2004), S. 38f.

474 Haslam/Ellemers (2005), S. 52, zit. nach Lindau (2010), S. 53.

achteten Geschehnisse zumindest einigermaßen passend strukturiert. Konkret werden die Kategorien dabei auf zwei unterschiedliche Arten von Passung »geprüft«. Zum einen muss die Kategorie, um psychologisch salient zu werden, eine hohe komparative Passung (»*comparative fit*«) aufweisen. Gemeint ist damit, dass die perzipierten Unterschiede zwischen den Mitgliedern der eigenen sozialen Kategorie kleiner, als die wahrgenommenen Unterschiede zu den Mitgliedern anderer möglicher Gruppen sein müssen. TURNER et al. sprechen in diesem Zusammenhang auch von einem sogenannten *Metakonstrast*, den es aus Sicht des Individuums zu maximieren gelte.⁴⁷⁵ Zum anderen muss die fragliche Kategorie aber auch ein gewisses Maß an normativer Passung (»*normative fit*«) aufweisen. Dies bedeutet, dass sich die Mitglieder der sozialen Gruppe nicht nur stärker von den Mitgliedern der anderen Gruppe unterscheiden müssen als untereinander (*comparative fit*), sondern die festgestellten Unterschiede darüber hinaus auch noch gemäß den eigenen Erwartungsstrukturen und normativen Vorstellungen ausfallen müssen.⁴⁷⁶

Je nachdem, welche der Selbstkategorien in einer bestimmten Situation gerade salient – d. h. gleichermaßen zugänglich wie auch passend – ist, werden für Individuen ganz unterschiedliche Teilidentitäten aktiviert. »The functioning of the social self-concept is situation-specific: particular self-concepts tend to be activated (›switched on‹) in specific situations producing specific self-images ... as a function of an interaction between the characteristics of the perceiver and the situation.«⁴⁷⁷

Ist eine bestimmte Kategorie in einer Situation jedoch erst einmal psychologisch bedeutsam und salient geworden, so wird gemäß der Selbstkategorisierungstheorie davon ausgegangen, dass beim betreffenden Individuum mit einer gewissen Zwangsläufigkeit auch eine sogenannte *Depersonalisierung* des Selbst einsetzt, also »the process of ›self-stereotyping‹ whereby people come to perceive themselves more as the interchangeable exemplars of a social category than as unique personalities defined by their differences from others.«⁴⁷⁸ Per-

475 Turner et al. (1987).

476 Turner et al. (1994), S. 455.

477 Turner et al. (1987), S. 44, zit. nach Edwards (1998), S. 17. Dabei sollte betont werden, dass die Salienz kein binäres Konzept ist, d. h.: Eine Identität ist nicht *entweder an- oder* ausgeschaltet. Auch wenn eine Identität in einer bestimmten Situation am bedeutsamsten erscheint und damit verhaltenssteuernd wird, können gleichzeitig auch noch weitere Identitäten eine gewisse Rolle spielen. Wie Ashforth und Johnson schreiben: »Ultimately, salience is not an all-or-none phenomenon; it is a matter of degree. The notion of a salience hierarchy reminds us that identities can be arrayed according to their *relative* salience. Thus, the fact that one identity is highly salient does not necessarily mean that another is not at all salient.« (Ashforth/Johnson (2001), S. 46; Hervorheb. i. Original, mit Verw. auf Stryker (1980)).

478 Turner et al. (1987), S. 50.

sonen neigen im Falle einer für sie salient gewordenen Gruppenmitgliedschaft also dazu, sich nicht mehr als einzigartige Individuen wahrzunehmen, sondern stattdessen als prototypische Repräsentanten ihrer Eigengruppe. Die Prototypen, die dabei zum Einsatz kommen,

»are typically not checklists of attributes but, rather, fuzzy sets that capture the context-dependent features of group membership, often in the form of representations of exemplary members (actual group members who best embody the group) or ideal types (an abstraction of group features). Prototypes embody all attributes that characterize groups and distinguish them from other groups, including beliefs, attitudes, feelings, and behaviors. A critical feature of prototypes is that they maximize similarities within and differences between groups, thus defining groups as distinct entities.«⁴⁷⁹

Dasselbe Wahrnehmungsmuster wird auch gerne auf die Mitglieder der entsprechenden Fremdgruppe(n) übertragen. Auch sie werden verstärkt vor der Schablone des wahrgenommenen Prototyps betrachtet – jedoch mit dem Unterschied, dass die verwendeten Prototypen in vielen Fällen deutlich weniger vorteilhaft sind, als die der eigenen Gruppe. Es ist genau diese psychologische Neigung zur (Selbst-)Depersonalisierung bzw. (Selbst-)Stereotypisierung, die als Kernprozess sämtlicher in der Praxis beobachtbaren Gruppenphänomene gesehen wird, die im Rahmen der Theorie der sozialen Identität so ausführlich beschrieben werden.⁴⁸⁰

B.4.5. Ansätze zur Prävention und Lösung von Intergruppenkonflikten

Nachdem die verschiedenen Erklärungsansätze für die *Entstehung* diskriminierender Verhaltensweisen und sozialer Konflikte zwischen Gruppen geschil­dert wurden, sollen im Nachfolgenden die wesentlichen Ansätze zu ihrer *Prävention* dargestellt werden. Wie lässt sich verhindern, dass sich Gruppen gegenseitig stereotypisieren, diskriminieren und schlimmstenfalls bekriegen? Zur Beantwortung dieser Frage gibt es eine ganze Reihe theoretischer Ansätze. Im Folgenden sollen ausschließlich ALLPORTS Kontakthypothese sowie die aus der Theorie der sozialen Identität abgeleiteten kategorialen Strategien diskutiert werden, da sie für den weiteren Argumentationsgang dieser Arbeit am relevantesten erscheinen.

479 Hogg/Terry (2000), S. 123.

480 Vgl. Wenzel/Waldzus (2008), S. 233.

B.4.5.1. Die Kontakthypothese nach ALLPORT

Einer der ersten theoretischen Ansätze zur Vermeidung bzw. Abschwächung der intergruppalen Stereotypisierungs- und Diskriminierungsphänomene bildet ALLPORTS Kontakthypothese (*intergroup contact hypothesis*).⁴⁸¹ Diese in seinem vielbeachteten Werk »*The Nature of Prejudice*« aufgestellte Hypothese besagt im Kern nichts anderes, als dass ein wiederholter interpersoneller (»*Face-to-Face*«) Kontakt zwischen Mitgliedern verschiedener Sozialgruppen erwartungsgemäß zu einem Abbau der Stereotypen und damit zu einer nachhaltigen Verbesserung der Gruppenbeziehung führt.⁴⁸² Diese einfache Annahme leitete seinerzeit einen bedeutenden Paradigmenwechsel ein, war bis dahin doch weithin davon ausgegangen worden, dass jedwede Form von direktem Kontakt zwischen Mitgliedern verschiedener Sozialgruppen mit einer gewissen Zwangsläufigkeit in intergruppalen Konflikten steuere.⁴⁸³

Allerdings erkannte auch ALLPORT, dass persönlicher Kontakt allein nicht ausreichend ist, um die negativen Einstellungen gegenüber den Fremdgruppenmitgliedern zu reduzieren. Damit es tatsächlich zu einer Verbesserung der Qualität der Beziehung und Kooperationsgüte kommt, müssen nach ALLPORT vier situative Schlüsselbedingungen gegeben sein.⁴⁸⁴ Erstens müssen die Gruppen hinsichtlich ihres sozialen Status weitestgehend ebenbürtig sein. Das heißt, dass keine der beteiligten Gruppen sich selber als deutlich überlegen oder mächtig wahrnehmen darf. Zweitens muss die Kontaktsituation derart geartet sein, dass die Gruppen zusammen an einem gemeinsamen Ziel arbeiten. »Prejudice reduction through contact requires an active, goal-oriented effort.«⁴⁸⁵ Das Ziel muss dabei für alle Gruppen gleichermaßen attraktiv und erstrebenswert sein. Drittens darf das geteilte Ziel nur durch Zusammenarbeit erreichbar sein, d. h., es muss eine *positive* Interdependenzsituation bestehen. Der Sieg einer der Parteien darf insofern also nicht automatisch auch die Niederlage der anderen bedeuten. Und viertens sollten die Gruppen in der Kontaktsituation zudem eine gewisse institutionelle Unterstützung erhalten. Diese kann verschiedene Formen annehmen (Gesetze, Normen, Traditionen etc.) und von vielen verschiedenen Seiten kommen (z. B. vom Staat, Lehrer, Trainer, Kirche etc.). PETTIGREW ergänzte diese Liste später noch um eine weitere, fünfte Bedingung. Seiner Auffassung nach müssen die Kontaktsituationen den beteiligten Personen außerdem noch die Gelegenheit geben, miteinander echte Freundschaften zu schließen: »Such opportunity implies close interaction that would

481 Vgl. Allport ([1954] 1979); Pettigrew (1971; 1986; 1998).

482 Allport ([1954] 1979), S. 281.

483 Pettigrew/Tropp (2005), S. 262f.

484 Vgl. Allport ([1954] 1979), S. 281.

485 Pettigrew (1998), S. 66.

make self-disclosure and other friendship-developing mechanisms possible. It also implies the potential for extensive and repeated contact in a variety of social contexts.«⁴⁸⁶

Sind diese Rahmenbedingungen vollständig oder zumindest in weiten Teilen gegeben, so ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die persönlichen Interaktionen auch tatsächlich zu einer spürbaren Verbesserung der Beziehung zwischen den beteiligten Sozialgruppen führen. Sind sie es hingegen nicht, so kann ein Zusammentreffen der Sozialgruppen nicht nur keine positiven, sondern sogar durchaus schädliche Auswirkungen auf ihre Beziehung haben. Dann entstehen zwischen den Gruppen in vielen Fällen tatsächlich »suspicion, fear, resentment, disturbance, and at times open conflict.«⁴⁸⁷

Nach PETTIGREW erfolgt die im Rahmen der Kontaktsituationen angestrebte Veränderung der kognitiven Wahrnehmung der Fremdgruppe durch vier eng miteinander verwobene vermittelnde Prozesse.⁴⁸⁸ Sie alle wirken zusammen, um den *outgroup homogeneity bias* zu reduzieren und das Verhältnis der Gruppenmitglieder untereinander positiv zu beeinflussen:

1. *Wissenserwerb*: Durch den Kontakt lernen die Mitglieder mehr über die Mitglieder der Fremdgruppe und beginnen dadurch, ihre ehemaligen Vorurteile zu hinterfragen und zu korrigieren.
2. *Verhaltensänderung*: Durch die Kontaktaufnahme beginnen die Individuen, auch ihr Verhalten gegenüber der Fremdgruppe zu verändern. Sobald das Verhalten einmal verändert ist, setzt häufig auch eine Anpassung der kognitiven Vorurteile ein.
3. *Aufbau affektiver Bindungen*: Durch eine optimale Interaktion mit den Mitgliedern der Fremdgruppe entstehen positive Emotionen ihnen gegenüber, die wiederum zu einer Auflösung oder zumindest Aktualisierung der Fremdbilder führen.
4. *Neubewertung der Eigengruppe*: Durch den Kontakt mit Fremdgruppenmitgliedern wird nicht nur die Wahrnehmung der Fremdgruppe verändert, sondern auch die der eigenen. Im Idealfall beginnen die Individuen, die eigene Gruppe differenzierter zu betrachten und nicht mehr als pauschal besser.

Seit ihrer ersten Veröffentlichung wurde ALLPORTS Kontakthypothese vielfach empirisch getestet und modifiziert.⁴⁸⁹ Aus der relativ einfachen *Contact Hypothesis* wurde dadurch im Zeitverlauf eine umfassende und zunehmend komplexe

486 Pettigrew (1998), S. 76.

487 Baker (1934), S. 120, zit. nach Pettigrew/Tropp (2006), S. 751.

488 Vgl. Pettigrew (1998), S. 70 ff., Stürmer (2008), S. 286.

489 Für eine Übersicht der verschiedenen Studien zur Kontakthypothese vgl. u. a. Pettigrew (1998), S. 68 ff.; Pettigrew/Tropp (2006); Wagner/Hewstone (2012), S. 194 ff.

*Theory of Intergroup Contact.*⁴⁹⁰ Obwohl bei den empirischen Untersuchungen immer wieder widersprüchliche Ergebnisse produziert wurden,⁴⁹¹ gilt die Kontakthypothese heute weithin als konfirmiert.⁴⁹² So stellen PETTIGREW und TROPP im Rahmen ihrer Metaanalyse von mehr als 500 Studien fest, dass die Kontakthypothese in 94 Prozent der von ihnen untersuchten Studien bestätigt wurde. Sprich: in 94 Prozent der Studien wurde eine *negative* Beziehung zwischen Intergruppenkontakt und Stereotypen festgestellt: »In sum, our meta-analytic results provide substantial evidence that intergroup contact can contribute meaningfully to reductions in prejudice across a broad range of groups and contexts.«⁴⁹³

B.4.5.2. Kategoriale Interventionsstrategien gemäß dem Social-Identity-Ansatz

Ein weiterer Ansatz zur Verbesserung der Qualität von Gruppenbeziehungen beinhaltet die Anwendung verschiedener kategorialer Strategien. Sie alle setzen an den Kategorisierungsprozessen an, die gemäß dem Social-Identity-Ansatz als Kernursache aller sozialen Differenzierungstendenzen und damit auch der Intergruppenkonflikte zu betrachten sind. Es wird dabei grundsätzlich davon ausgegangen, dass es zwar unmöglich ist, die sozialen Kategorisierungsprozesse vollständig zu unterbinden, es dafür aber durchaus gelingen kann, die Inklusivität jener Kategorien zu verändern, denen Individuen sich selbst und andere Menschen in ihrem Umfeld zuordnen oder – alternativ – dafür zu sorgen, dass sich Individuen nicht primär als Gruppenmitglieder, sondern als unabhängige Individuen empfinden.⁴⁹⁴ Die aus der Theorie der sozialen Identität abgeleiteten kategorialen Interventionsstrategien umfassen:

1. Dekategorisierung (*de-categorization*),
2. Rekategorisierung (*re-categorization*),
3. Kreuzkategorisierung (*cross-categorization*) sowie die
4. wechselseitige Differenzierung (*mutual intergroup differentiation*).

Als Ausgangspunkt für die im Folgenden dargestellten Strategien sei an dieser Stelle bereits die Abbildung 12 eingeführt. Sie stellt zwei abgegrenzte Sozialgruppen dar, die gemäß der Theorie der sozialen Identität jede für sich um soziale Distinktheit ringen. Es existiert keine oder nur wenig personalisierte Interaktion zwischen den Mitgliedern der Gruppen, und es werden keine intervenierende Maßnahmen ergriffen, um die Beziehung aktiv zu beeinflussen.

490 Vgl. Wagner/Hewstone (2012), S. 195.

491 Vgl. Pettigrew/Tropp (2006), S. 752.

492 Vgl. Kenworthy et al. (2005), S. 283.

493 Pettigrew/Tropp (2006), S. 766.

494 Gaertner et al. (2000), S. 101; Gaertner/Dovidio (2005), S. 72.

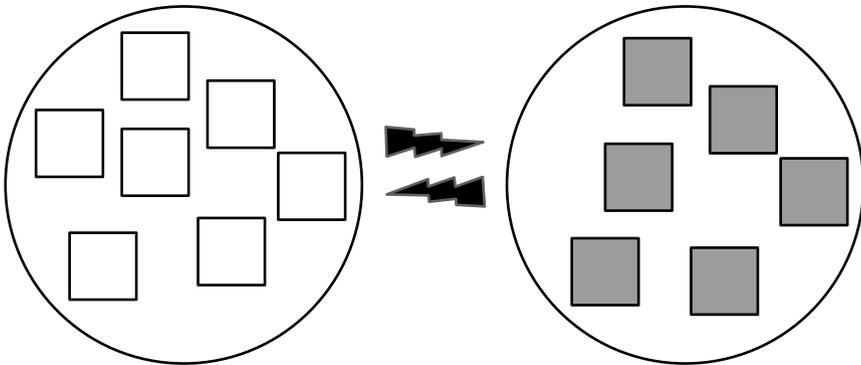


Abb. 12: Sozialgruppen in Abwesenheit jeglicher Intervention. Quelle: Abbildung entnommen und leicht modifiziert aus Grefe (2011: S. 73).

Dekategorisierung

Die Strategie der Dekategorisierung (*decategorization*), die ursprünglich auf BREWER und MILLER⁴⁹⁵ zurückgeht, sieht vor, die Kluft zwischen den Gruppen über zwei interdependente und reziproke Prozesse zu verringern: »differentiation« (distinctions are made between out-group members) and »personalization« (out-group members are seen in terms of their uniqueness and in relation to the self).⁴⁹⁶ Im Konkreten sollen diese beiden psychologischen Prozesse bewirken, dass Individuen die Mitglieder der jeweiligen Fremdgruppe(n) nicht mehr als prototypische Repräsentanten einer negativ stereotypisierten Fremdgruppe wahrnehmen, sondern als einzigartige und unabhängige Persönlichkeiten.⁴⁹⁷ Anders formuliert: Aus einer kategoriebasierten »Wir und die«-Denke soll eine individualisierte »Ich und du«-Denke werden.⁴⁹⁸

Eine solche kognitive Veränderung, so die Einsicht der Wissenschaftler, kann nur durch intensive persönliche Interaktionen zwischen den Mitgliedern der verschiedenen Gruppen erzielt werden. Wie GAERTNER et al. postulieren: »Repeated personalized interaction with a variety of out-group members should over time decrease the value of the category stereotype as a source of information about members of that group.«⁴⁹⁹ So gesehen bildet die Dekategorisierungsstrategie also nichts anderes als die systematische Anwendung von ALLPORTS Kontakthypothese.⁵⁰⁰

Dies bedeutet auch, dass die Dekategorisierungsstrategie erwartungsgemäß

495 Vgl. Brewer/Miller (1984); Brewer (1999).

496 Hewstone et al. (2002), S. 589.

497 Brown et al. (1999).

498 Vgl. Dovidio et al. (2003), S. 493.

499 Gaertner et al. (2000), S. 101.

500 Vgl. Dovidio et al (2003), S. 492; Gaertner et al. (2000), S. 101.

nur dann zu einer positiven Veränderung der Gruppenbeziehungen führen kann, wenn ALLPORTS vier Schlüsselbedingungen weitestgehend erfüllt sind.⁵⁰¹ Ist dies der Fall, so gilt jedoch grundsätzlich zu erwarten, dass wiederholter persönlicher Kontakt mit Mitgliedern der anderen Gruppe(n) zu einer sukzessiven Revision der Vorurteile und damit zu einer spürbaren und nachhaltigen Verbesserung der interpersonellen Beziehung führt. Wie BREWER und MILLER festhalten sind derartige kognitive Einstellungsveränderungen »more likely to generalize to new situations because extended and frequent utilization of alternative information featured in interactions undermines the availability and usefulness of category identity as a basis for future interaction with the same or different individuals.«⁵⁰² Das bedeutet, dass die neuen, veränderten Einstellungen im Idealfall nicht nur denjenigen Individuen zuteil werden, mit denen die Personen auch tatsächlich persönlichen Kontakt hatten, sondern der gesamten Fremdgruppe samt aller ihrer Mitglieder.

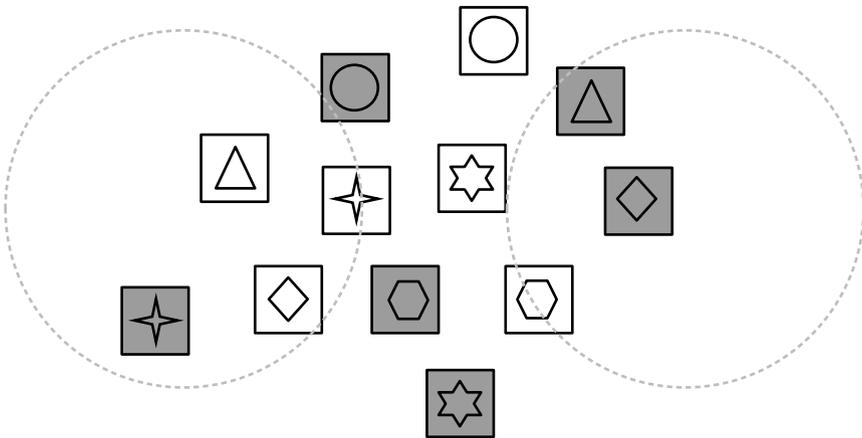


Abb. 13: Dekategorisierung. Quelle: Abbildung entnommen und leicht modifiziert aus Grefe (2011: S. 77).

Rekategorisierung

Die Rekategorisierungsstrategie (*recategorization*) ist der Dekategorisierungsstrategie im Grundsatz sehr ähnlich. Anstatt die fraglichen Kategorien durch eine gezielte Personalisierung aufzulösen, beabsichtigt diese Strategie jedoch, die originären Eigen- und Fremdgruppen in *eine* inklusivere »gemeinschaftliche Eigengruppe« (*Common Ingroup*) zu überführen. Aus diesem Grund wird dieser

501 Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt B.4.5.1.

502 Brewer/Miller (1984), S. 288f.

Ansatz auch als »*Common Ingroup Identity Model*«⁵⁰³ bezeichnet: »With common in-group identity the cognitive and motivational processes that initially produced in-group favoritism are redirected to benefit the common in-group, including former out-group members.«⁵⁰⁴

Um eine solche gemeinschaftliche Eigengruppe zu betonen oder zu kreieren, ist es zunächst erforderlich, ein bestimmtes Merkmal zu identifizieren, das die Mitglieder der beteiligten Gruppen gemein haben, und dieses dann konsequent in den Vordergrund zu rücken. Hierbei ist es von kritischer Bedeutung, »dass bei der Rekategorisierung nicht etwa die Wertschätzung und Relevanz der eigenen Gruppe sinkt, sondern die der fremden Gruppe steigt, weil sie von der Eigengruppenfavorisierung profitiert.«⁵⁰⁵ Zu diesem Ziel bedarf es, ähnlich wie in der oben beschriebenen Dekategorisierungsstrategie auch, in erster Linie der Schaffung interindividueller Kontakt- und Begegnungsmöglichkeiten zwischen den Mitgliedern der verschiedenen Sozialgruppen.⁵⁰⁶ Sobald die Individuen häufig genug aufeinander treffen, so der dahinter liegende Gedanke, beginnen die Gesellschafter nämlich nicht nur, die Heterogenität der Fremdgruppe zu erkennen, sondern entwickeln mit hoher Wahrscheinlichkeit auch ein Gefühl der Gemeinsamkeit. Alternativ kann das Rekategorisierungsmodell auch dann erfolgreich sein, wenn es gelingt, die vormals rivalisierenden Gruppen auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören, das nur erreicht werden kann, indem beide Gruppen miteinander kooperieren (*positive* Interdependenzsituation).⁵⁰⁷ Entscheidend ist allein, dass die Individuen die Mitglieder der jeweiligen Fremdgruppe(n) nicht mehr (nur) als ebensolche wahrnehmen, sondern vielmehr als Mitglieder einer und derselben Gruppe wie sie selbst. Die kategoriebasierte »Wir und die«-Denke soll sukzessive durch ein inklusiveres »Wir-Gefühl« ersetzt werden (siehe Abbildung 14).

In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu betonen, dass der Erfolg der Rekategorisierungsstrategie nicht zwingend voraussetzt, dass die ursprünglichen Kategorien vollständig aufgegeben werden.⁵⁰⁸ Im Gegenteil: »[S]ome research suggests that an effective strategy for managing intersubgroup relations within a larger group is to make subgroup and superordinate group identity simultaneously salient.«⁵⁰⁹ In einem solchen Fall mit zwei gleichzeitig aktiven Identifikationsebenen wird auch vom sogenannten »*Dual-Identity-Modell*« ge-

503 Vgl. Gaertner/Dovidio (2000); Gaertner et al. (1993; 1996); Crisp et al. (2010).

504 Dovidio et al. (2003), S. 494.

505 Otten/Matschke (2008), S. 294.

506 Dovidio et al. (2003), S. 494.

507 Gaertner/Dovidio (2005), S. 78.

508 Gaertner/Dovidio (2000), S. 7.

509 Hogg/Terry (2000), S. 131.

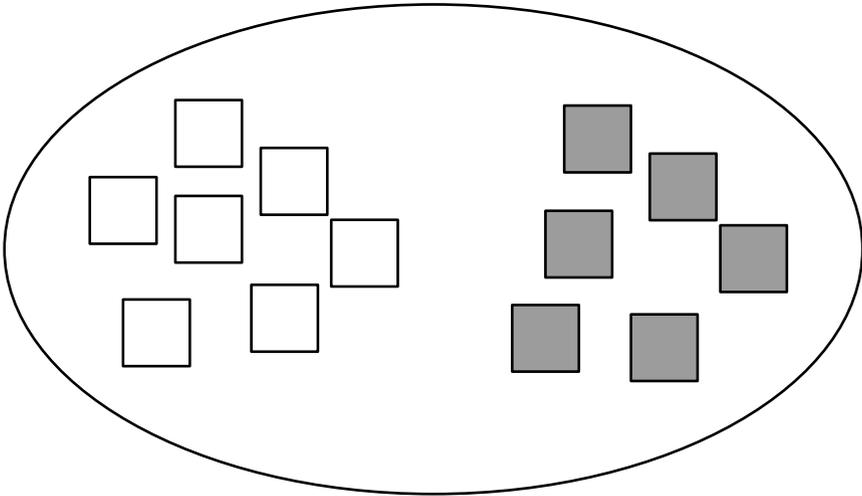


Abb. 14: Rekategorisierung. Quelle: Abbildung entnommen und leicht modifiziert aus Grefe (2011: S. 83).

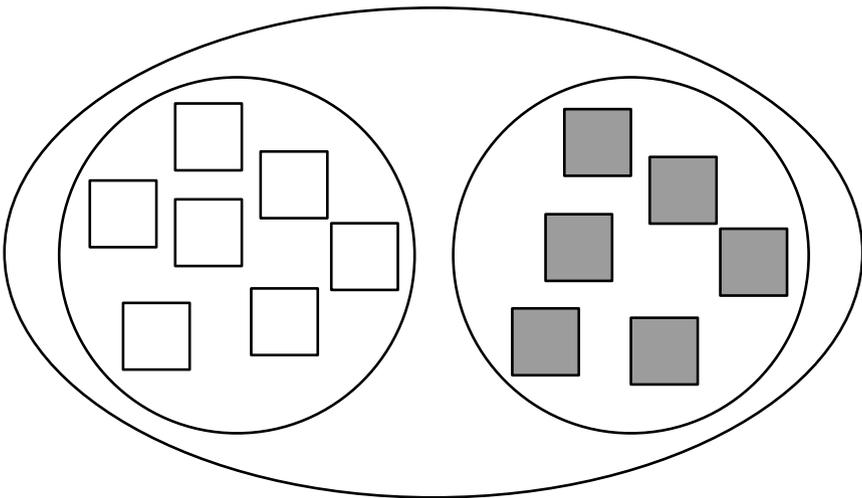


Abb. 15: Dual-Identity-Modell. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Grefe (2011: S. 83).

sprochen (siehe Abbildung 15).⁵¹⁰ Sofern die Subgruppenidentitäten in einem positiven Verhältnis zur übergeordneten Gruppenidentität stehen und nicht in Konkurrenz treten, gilt dieser Dual-Identity-Ansatz inzwischen sogar als noch

510 Gaertner/Dovidio (2005), S. 78f. Diese Strategie ist im Grunde eine Kombination des Modells der wechselseitigen Differenzierung (siehe Abschnitt B.4.5.2.4.) einerseits und dem Modell der Rekategorisierungsstrategie andererseits.

wirkungsvoller als ein Vorgehen, bei dem Anstrengungen unternommen werden, die originären Gruppeneinheiten vollständig zugunsten der neuen Gruppe aufzulösen.⁵¹¹ Hierzu schreiben DOVIDIO et al. etwa:

»Indeed, in some respects, a simultaneous recognition of both group differences and group communality may be particularly valuable and beneficial [...] [It may help to facilitate the development of superordinate connection more effectively than when groups are encouraged to abandon their original group identities entirely.«⁵¹²

Eine derartige Assimilationsstrategie erzielt nämlich in nicht wenigen Fällen den genau gegenteiligen Effekt: Statt die sozialen Differenzierungsprozesse auf Ebene der ursprünglichen Gruppen zu reduzieren, werden sie noch intensiviert.⁵¹³ Dies gilt insbesondere dann, wenn die neue, inklusivere Eigengruppe aus Sicht der Beteiligten übermäßig groß, abstrakt und unpersönlich erscheint.⁵¹⁴

Kreuzkategorisierung

Eine besondere Form der Rekategorisierung bildet des Weiteren die Kreuzkategorisierung (*cross-categorization*).⁵¹⁵ Ausgangspunkt dieser Strategie bildet die Feststellung, dass die Mitglieder der Fremdgruppe hinsichtlich eines bestimmten Merkmals zwar tatsächlich »fremd« sein mögen, sich mit Bezug auf andere Merkmale jedoch häufig auch in einer und derselben Eigengruppe wiederfinden können. Sprich: Die sozialen Kategorisierungen, denen Menschen zugehörig sind, schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern überlappen sich auf vielfältige Weise. Hierauf aufbauend sieht die Strategie der Kreuzkategorisierung vor, die Mitglieder der bislang abgegrenzten Gruppen anhand bestimmter Merkmale in neue, orthogonal zu den zuvor bestehenden Trennlinien verlaufende Subgruppen einzuteilen. Mitglieder, die bislang in unterschiedlichen Gruppen waren, finden sich auf diese Weise plötzlich in derselben Gruppe wieder, weil sie entgegen der eigenen Erwartungsstrukturen eben doch gewisse Merkmale miteinander teilen (siehe Abbildung 16).

Durch eine derartige Neuordnung der kategorialen Zugehörigkeiten, so die dahinterliegende Überlegung, lassen sich die bisherigen, möglicherweise negativ konnotierten Grenzlinien zwischen den Kategorien aufweichen. Anstelle der Unterschiedlichkeiten werden nun verstärkt auch die gemeinsamen Merkmale, Interessen, Fähigkeiten etc. mit den einstigen Fremdgruppenmitgliedern in den Vordergrund gerückt. Wie BREWER und MILLER schreiben: »One pos-

511 Vgl. Hogg/Terry (2000), S. 131; Hornsey/Hogg (2000b), S. 243f.

512 Dovidio et al. (1998), S. 117.

513 Gaertner et al. (2010), S. 536.

514 Hogg/Terry (2000), S. 131; Hornsey/Hogg (1999).

515 Vgl. Brewer (2000); Urban/Miller (1998); Crisp/Hewstone (2007); Crisp et al. (2001).

sible effect of cross-category distinctions would be to dilute the meaningfulness of any in-group–out-group differentiation and eliminate category accentuation effects. In this case, in-group–out-group differences would be reduced or eliminated.«⁵¹⁶

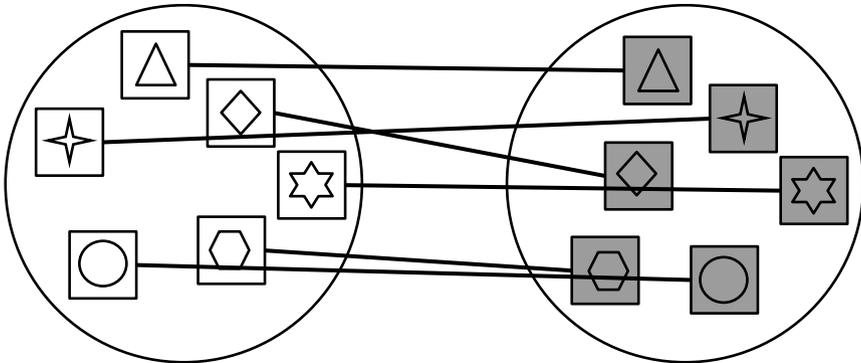


Abb. 16: Kreuzkategorisierung. Quelle: Abbildung entnommen und leicht modifiziert aus Greff (2011: S. 75).

Modell der wechselseitigen Differenzierung

Sämtliche der bisher geschilderten Strategien beruhen darauf, die Grenzlinien zwischen den beteiligten sozialen Gruppen aufzulösen – entweder zugunsten einer individualisierten Wahrnehmung der Fremdgruppenmitglieder oder zugunsten einer veränderten, inklusiveren kategorialen Sichtweise. Ein solches Vorgehen setzt allerdings immer voraus, dass die Beteiligten auch willens und in der Lage sind, sich auf diese Strategien einzulassen und die Identifikation mit der Eigengruppe – zumindest zeitweise – aufzugeben. Dies ist jedoch nicht immer der Fall. Teilweise sind die Gruppenmitgliedschaften von so zentraler Bedeutung für das Selbstkonzept der betreffenden Individuen, dass sie nicht bereit sind, diese aufzugeben oder zu verwischen; oder die bezeichnenden Eigenschaften der Sozialgruppen sind so prägnant und unveränderbar, dass jeder Versuch, sie in den Hintergrund treten zu lassen, zwangsläufig zum Scheitern verurteilt wäre.

Doch nicht nur diese Überlegungen zur Durchführbarkeit lassen Zweifel an den geschilderten Strategien der Re- und Dekategorisierung aufkommen. HEWSTONE und BROWN äußern darüber hinaus die Vermutung, dass positive Kontakterfahrungen mit anderen Individuen ohne einen salienten Gruppenkontext grundsätzlich nicht generalisiert werden könnten.⁵¹⁷ Dies bedeutet:

516 Brewer/Miller (1996), S. 9, zit. nach Goldstein (2002), S. 11.

517 Hewstone/Brown (1986).

Wenn Individuen ihr jeweiliges Gegenüber gar nicht erst als Mitglied einer bestimmten Fremdgruppe wahrnehmen, sondern lediglich als Einzelperson, dann können die positiven Erfahrungen mit ihm auch nicht auf die Gruppe als Ganze übertragen werden.⁵¹⁸ Die Einstellungsveränderung blieben dadurch immer auf das eine Individuum beschränkt, mit dem die Person auch tatsächlich persönlich Kontaktet hat.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen schlagen HEWSTONE und BROWN eine weitere Strategie zur Verbesserung der Intergruppenbeziehung vor: die wechselseitige Differenzierung (*Mutual Intergroup Differentiation*).⁵¹⁹ Bei dieser Strategie werden die Grenzlinien zwischen der Sozialgruppen als gegeben angesehen, ja mehr noch: Die beteiligten Gruppen werden sogar ausdrücklich ermutigt, ihre Distinktheit in Abgrenzung zur Fremdgruppe aufrechtzuerhalten und zu betonen. Gleichzeitig wird jedoch großer Wert darauf gelegt, bei den Mitgliedern aller Gruppen die wechselseitige kooperative Interdependenz ins Bewusstsein zu rufen und fest zu internalisieren. Hierzu bedarf es der Akzentuierung bestimmter Ziele und Interessen, die für sämtliche Gruppen gleichermaßen attraktiv sind und nicht ohne die Unterstützung der jeweils anderen Gruppe(n) erreicht werden können.

Darüber hinaus besteht ein elementarer Bestandteil dieser Strategie in der Aufteilung der zum Erreichen der gemeinsamen Ziele notwendigen Aufgaben und Rollen. Die Aufteilung sollte dabei nach Möglichkeit derart geschehen, dass die Gruppen »distinkte, aber zugleich komplementäre Rollen übernehmen«⁵²⁰ können. Ein solches Vorgehen besitzt den Vorteil, dass die Gruppenmitglieder auf Dauer mit gewisser Wahrscheinlichkeit beginnen, auch die spezifischen Stärken der Fremdgruppe zu sehen und anzuerkennen, welchen unverzichtbaren Beitrag sie auf dem Weg zum gemeinsamen Ziel leisten. Letzten Endes besteht das Ziel dieser Strategie also darin, »the tone of the original scheme from mutually threatening to trustful«⁵²¹ zu verändern. Gleichzeitig, so betonen OTTEN und MATSCHKE, ist ein solches Vorgehen nicht gänzlich risikolos. In einigen Fällen kann die Betonung der intergruppalen Unterschiede die wechselseitigen Vorbehalte und Rivalitäten auch noch weiter verstärken. Um dies zu verhindern und auch auf Dauer eine stabile Partnerschaft zu gewährleisten, gilt es vor allem, ein für alle Gruppen »sehr starkes, attraktives gemeinsames Ziel«⁵²² zu identifizieren.

518 Matschke/Otten (2008), S. 295.

519 Hewstone/Brown (1986).

520 Otten/Matschke (2008), S. 295.

521 Gaertner/Dovidio (2005), S. 76.

522 Otten/Matschke (2008), S. 295.

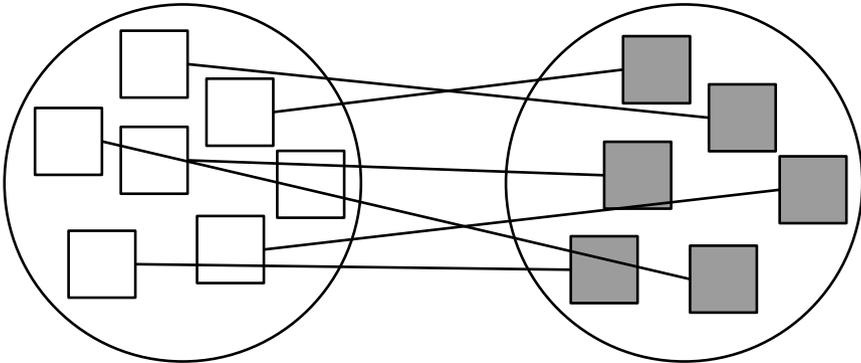


Abb. 17: Modell der wechselseitigen Differenzierung. Quelle: Abbildung entnommen und leicht modifiziert aus Grefe (2011: S. 80).

Zur Kompatibilität der verschiedenen Strategien

Die hier vorgenommene Darstellung der verschiedenen Strategien zur Konfliktprävention und -lösung könnte leicht den Eindruck erwecken, dass sie sich gegenseitig ausschließen, d. h. also, dass man sich *entweder* für die Dekategorisierung *oder* die Rekategorisierung *oder* die soziale Differenzierung entscheiden müsste. Schließlich stellen sich die Ansätze auf den ersten Blick als sehr unterschiedlich und teils sogar gegensätzlich dar. Dies ist nach gängiger Auffassung jedoch nicht der Fall. In der Regel ist es durchaus möglich und sogar ratsam, die Strategien miteinander zu verknüpfen, sei es simultan oder auch sequenziell.⁵²³ Denn, so GAERTNER et al., »they can each contribute to the reduction of intergroup bias and also they can reciprocally facilitate each other.«⁵²⁴

So kann eine konsequent verfolgte Rekategorisierungsstrategie – also die bewusste Überführung der bestehenden Gruppen in eine neue gemeinschaftliche Eigengruppe – beispielsweise dazu führen, dass sich die Gruppenmitglieder besser kennenlernen und ein freundschaftliches Verhältnis zueinander aufbauen. Dies führt dann fast selbstläufig zu einer sukzessiven Individualisierung der Fremdgruppenmitglieder (d. h. Dekategorisierung). Genauso andersherum: Treffen die Mitglieder der Fremdgruppen regelmäßig aufeinander und bauen dadurch ein freundschaftliches Verhältnis miteinander auf, so kann dies – im Sinne der Dekategorisierungsstrategie – dazu führen, dass die Individuen lernen, sich gegenseitig als einzigartige Personen wahrzunehmen. Gleichzeitig kann sich insbesondere bei Vorliegen eines attraktiven gemeinsamen Ziels auch ganz selbstläufig eine neue, übergeordnete Gruppe bilden, die beide ehemaligen

523 Gaertner et al. (2010), S. 538.

524 Gaertner et al. (2000), S. 104.

Gruppen gleichermaßen umspannt.⁵²⁵ Insofern sind die Strategien nicht als unabhängige Prozesse zu bewerten, sondern eher als eine Reihe von Herangehensweisen, die einander in hohem Maße beeinflussen und in vielerlei Hinsicht begünstigen.⁵²⁶ So schreiben GAERTNER et al. auch: »Taken together, our studies suggest that recategorization can initiate decategorization processes, decategorization can lead to recategorization, and mutual differentiation can also facilitate recategorization.«⁵²⁷

Ausgehend von dieser grundlegenden Erkenntnis wurden vonseiten der Forschung denn auch vielfältige Versuche unternommen, die optimale Sequenz der verschiedenen Strategien im Rahmen von Modellen darzustellen. PETTIGREW argumentiert im Rahmen seiner »*Reformulated Intergroup Contact Theory*« etwa, dass folgender Ablauf den optimalen Effekt auf die Qualität der Gruppenbeziehungen habe: Zunächst sollte durch einen personalisierten Erstkontakt die Dekategorisierung der verschiedenen Gruppen vorangetrieben werden; dann sollte es zu einer Phase der wechselseitigen Differenzierung kommen, bei der sich jede der Gruppen wieder sich selbst zuwendet; schließlich soll es zur Rekategorisierung, also der Bildung einer gemeinsamen Eigengruppe kommen.⁵²⁸ GAERTNER et al. zeichnen dahingegen ein etwas komplexeres Bild. Nach einer erneuten Würdigung des Ferienlagerexperiments aus der Sicht der Theorie der sozialen Identität kommen sie zu dem Ergebnis, dass die Reihenfolge und Kombination der verschiedenen Strategien stets in Abhängigkeit von der jeweils vorliegenden Situation entschieden werden muss und sollte:

»Interventions, such as activities that are planned and the spatial configuration of the groups in the setting, may provide the opportunity to influence which process begins the sequence or the pattern with which the processes alternate. However, which categorization-based process to emphasize initially may depend on structural features of the contact situation, the nature of intergroup relations, and intragroup processes. Structural aspects of the contact situation may relate to, for example, whether contact is group on group or among individuals. The nature of intergroup relations can involve whether groups are in overt conflict or bias is less direct. When the level of conflict between groups is very high, it may be best to begin with decategorization, which promotes more friendly relations between individuals, one on one, to inhibit the recurrence of perceptions of the memberships as two competing groups.«⁵²⁹

Obleich die Forscher auf ihrer Suche nach der optimalen Kombination der Strategien also zu unterschiedlichen und teils widersprüchlichen Ergebnissen gelangt sind, so ist sämtlichen Ansätzen doch gemein, dass die kategorialen

525 Gaertner et al. (2000), S. 109.

526 Gaertner et al. (2000), S. 109f.

527 Gaertner et al. (2000), S. 110.

528 Pettigrew (1998), S. 76ff.

529 Gaertner et al. (2000), S. 110.

Strategien nicht als Substitute betrachtet werden, sondern vielmehr als komplementäre Ansätze, die häufig nur im Wechselspiel miteinander die gewünschte Veränderung in den Intergruppenbeziehungen bewirken können.

B.4.6. Zwischenfazit: Der Social-Identity-Ansatz als theoretischer Erklärungs- und Präventionsansatz für Intergruppenkonflikte

In diesem Kapitel wurde der Social-Identity-Ansatz als theoretischer Erklärungsansatz für die Entstehung von intergruppalen Konflikten vorgestellt. Im Gegensatz zu den älteren sozialpsychologischen Theorien sieht dieser Ansatz nicht die strukturellen Verbindungen oder Interessenkonflikte zwischen Gruppen als Kernursache der Konflikte, sondern vielmehr die Gruppenbildung selber. Sobald sich ein Individuum einer bestimmten sozialen Gruppe zugehörig fühlt und sich mit ihr identifiziert – und hierfür bedarf es in der Regel nicht viel –, wird es aufgrund eines tief in der menschlichen Psyche verankerten Selbstwertstrebens darum ringen, diese Gruppe in Relation zu anderen Fremdgruppen möglichst positiv dastehen zu lassen. Sofern sich die betreffenden Eigen- und Fremdgruppen in einer und derselben Dimension vergleichen, so ist diese gewünschte Abgrenzung für gewöhnlich nur durch einen direkten sozialen Wettbewerb möglich. Jede Gruppe wird sich in Folge aktiv darum bemühen, die anderen Fremdgruppen im Verhalten wie auch in der Einstellung zu diskriminieren und abzuwerten – was mithin zur Entstehung von Konflikten führen kann.

Folgt man diesem Argumentationsgang, so sind Konflikte zwischen Sozialgruppen demnach also vornehmlich als »Aushandlungsprozesse sozialer Identitäten« zu betrachten. Wie ZICK schreibt:

»Die entscheidende Frage, die Individuen implizit an soziale Konflikte stellen, ist die Frage, ob der Konflikt eine bedrohte soziale Identität, die z. B. durch einen unbefriedigenden Status der Ingroup im gesellschaftlichen System gegeben ist, wiederherstellen kann, oder ob der Konflikt sogar zur Selbstwertsteigerung oder Aufrechterhaltung der sozialen Identität beitragen kann.«⁵³⁰

Ob dieser Theorieansatz einen sinnvollen Erklärungsbeitrag zur Entstehung und Dynamik von Stammeskonflikten in Familienunternehmen liefern kann und inwiefern die vorgestellten Interventionsstrategien möglicherweise einen geeigneten Ansatz zur Verbesserung dieser Problematik darstellen, soll im nächsten Kapitel B.5. untersucht werden.

530 Zick (2005), S. 411.

B.5. Erklärungsgehalt des Social-Identity-Ansatzes im spezifischen Kontext der Stammesthematik

Nachdem in den ersten drei Kapiteln des Theorieteils die typischen Umstände der Entstehung sowie die wesentlichen Chancen- und (vor allem) Risikopotenziale der Stammesorganisation erörtert wurden und im vierten Kapitel der Social-Identity-Ansatz als theoretischer Erklärungsansatz für Intergruppenkonflikte vorgestellt wurden, sollen im nun folgenden fünften Kapitel die beiden Stränge zusammengeführt werden. Die interessierende Frage lautet hierbei: Welchen zusätzlichen Erklärungsbeitrag kann der Social-Identity-Ansatz im spezifischen Kontext der Stammesorganisation leisten? Oder, anders formuliert: Wie können die in der Praxis regelmäßig zu beobachtenden antagonistischen Verhaltens- und Wahrnehmungsweisen von Gesellschaftern in Stammesorganisationen mithilfe der beiden Theorien besser verstanden und erklärt werden?

B.5.1. Der Social-Identity-Ansatz im organisationalen Kontext

Der Social-Identity-Ansatz wurde inzwischen bereits vielfach auf den organisationalen Kontext übertragen und weiterentwickelt.⁵³¹ Den Anstoß hierfür gaben vor allem ASHFORTH und MAEL, die in ihrer Arbeit *Social Identity Theory and the Organization* im Jahre 1989 die beiden Stränge erstmalig systematisch zusammenführten.⁵³² Sie waren es denn auch, die in diesem Zusammenhang erstmals explizit postulierten, dass, genauso wie jede andere Gruppenmitgliedschaft auch, die Mitgliedschaft in bzw. die psychologische Verbundenheit mit einer bestimmten Organisation einen zentralen Bestandteil der sozialen Identität und somit des Selbstkonzepts von Individuen darstellen kann. Dies bedeutet: In welchem Unternehmen Individuen tätig sind und wie erfolgreich bzw. attraktiv dieses im Vergleich zu anderen ist, macht erwartungsgemäß einen erheblichen Unterschied dafür, wie sich die betreffende Person selber einschätzt und in die Gesellschaft einordnet. In diesem Sinne schreiben ASHFORTH und MAEL: »The individual's organization may provide one answer to the question, who am I? Hence, we argue that organizational identification is a specific form of social identification.«⁵³³

Gemäß dieser Auffassung kann immer dann von einer starken organisationalen Identifikation gesprochen werden, wenn die Mitgliedschaft in der Orga-

531 Vgl. Ashforth/Mael (1989; 1996), Hogg/Terry (2000); Pratt (2001); Haslam (2001), Ashforth/Johnson (2001).

532 Vgl. Ashforth/Mael (1989).

533 Ashforth/Mael (1989), S. 22.

nisation eine zentrale Quelle der sozialen Identität eines Individuums ausmacht. Von einer schwachen oder fehlenden organisationalen Identifikation kann analog dazu immer dann die Rede sein, wenn die Mitgliedschaft *keinen* besonders wichtigen oder überhaupt keinen Einfluss auf die soziale Identität des Individuums nimmt. In diesem Fall sind also andere Gruppenmitgliedschaften außerhalb des Unternehmens deutlich bedeutender für das eigene Selbstbild als die Zugehörigkeit zum eigenen Unternehmen. Der Begriff der *organisationalen Identifikation*, wie er hier verstanden wird, ist somit nicht zu verwechseln mit der *organisationalen Identität*,⁵³⁴ die vielmehr die Identität einer Organisation *als ganze* Einheit beschreibt, d. h. also, »that which members believe to be central, enduring, and distinctive about their organization.«⁵³⁵ Statt der psychologischen Identifikation von einzelnen Individuen *mit* der Organisation geht es hierbei also vornehmlich um die Identität *der* Organisation.⁵³⁶

Ausgehend von der Feststellung, dass auch Unternehmen als spezielle Gruppe einen wichtigen Teil der sozialen Identität ihrer Mitarbeiter formen können, wurde in zahlreichen Arbeiten untersucht, welche Faktoren für die Entstehung einer organisationalen Identifikation verantwortlich sind und welche Auswirkungen eine besonders starke oder schwache Identifikation mit der Organisation auf das Verhalten der individuellen Mitglieder und die Organisation im Ganzen besitzen kann. Grundsätzlich besteht in diesem Zusammenhang weitgehende Übereinkunft darüber, dass sich eine ausgeprägte organisationale Identifikation bei den Mitarbeitern insgesamt überaus positiv auf deren Leistungsbereitschaft und -fähigkeit und somit auch die der gesamten Organisation auswirkt.⁵³⁷ PRATT fasst die Auswirkungen wie folgt zusammen:

»Researchers have posited several outcomes of organizational identification that indicate that ›organizational interests‹ are likely being met. To illustrate, identification has been linked to greater employee compliance, lower attrition, lower ingroup conflict, and an increase in behaviors congruent with the organization's identity... Moreover, identification has been found to affect member decision making and sensemaking... in that identification causes members to think and act in ways that consider organizational values and beliefs.«⁵³⁸

Während eine starke organisationale Identifikation vonseiten der Organisation also durchaus wünschenswert erscheint, wird allerdings teilweise auch auf negative Konsequenzen hingewiesen. ASHFORTH und MAEL postulieren, dass »the

534 Vgl. Albert/Whetten (1985).

535 Albert/Whetten (1985), S. 265.

536 Für nähere Ausführungen zum Zusammenhang und den Wechselwirkungen zwischen den Konzepten der organisationalen Identifikation und organisationalen Identität vgl. u. a. Böhm (2008), S. 6ff., Krumm (2016), S. 80f., oder auch Cornelissen et al. (2007).

537 Vgl. Türk (1999), S. 46.

538 Pratt (1998), S. 184, zit. in dieser Form nach Türk (1999), S. 45f.

individual's social identity may be derived not only from the organization, but also from his or her work group, department, union, lunch group, age cohort, fast-track group, and so on.«⁵³⁹ Neben der Organisation im Ganzen existieren also noch zahlreiche weitere organisationale Subeinheiten und Gruppen, die für die Mitarbeiter als Quellen der sozialen Identität dienen können.⁵⁴⁰ Sofern dies tatsächlich der Fall ist und sich die Mitarbeiter nicht primär mit der gesamten Organisation, sondern mit ihrer eigenen Abteilung oder einer anderen Subgruppe innerhalb der Organisation identifizieren, kann eine starke Identifikation durchaus auch zu dysfunktionalen Verhaltensweisen der Mitarbeiter und damit automatisch zur Schwächung der gesamten Organisation führen. Denn anstatt sich für den Erfolg der ganzen Organisation einzusetzen und diesen als Referenzpunkt für sämtliche Aktivitäten und Entscheidungen zu nehmen, ringen die Mitarbeiter nun primär um die Distinktheit der eigenen fokalen Einheit bzw. Subgruppe. Da diese meist nur durch eine systematische Devaluation und Diskriminierung anderer verwandter Einheiten im selben Unternehmen erreichbar ist, kann es somit leicht zur Entstehung interorganisationaler Gruppenkonflikte und -wettbewerbe kommen.⁵⁴¹

Dieses Szenario ist zudem keinesfalls unwahrscheinlich. Im Gegenteil: In der Literatur besteht mittlerweile weitgehende Einigkeit darüber, dass sich Mitarbeiter in den meisten Fällen tatsächlich *nicht* mit der Organisation im Ganzen identifizieren, sondern vielmehr mit kleineren und exklusiveren Subeinheiten, mit denen sie im organisationalen Alltag den intensivsten Kontakt pflegen.⁵⁴² Hierzu KRAMER:

»Although the level of salient categorization is assumed to vary across situations, it is postulated here that organizational identification is defined, all else being equal, at the level of the individual's primary group in the organization. By primary group is meant simply the group with which an individual most frequently interacts and in terms of which other members of the organization interact with him or her.«⁵⁴³

In der Konsequenz bedeutet dies, dass identitätsbasierte Konflikte und Wettbewerbe in Organisationen nicht die Ausnahme, sondern eher die Regel sind.⁵⁴⁴ Da die individuellen Mitglieder über sämtliche Situationen hinweg danach streben, derjenigen Gruppe zum Erfolg zu verhelfen, mit der sie sich in erster Linie identifizieren, und diese Gruppe in der Regel nicht die Organisation im Ganzen ist, sondern vielmehr kleinere Subeinheiten und Gruppen, gestaltet sich

539 Ashforth/Mael (1989), S. 22.

540 Vgl. hierzu ebenfalls Scott (1997).

541 Ashforth/Mael (1989), S. 33.

542 Vgl. Ashforth/Johnson (2001), Ashforth/Mael (1989), Kramer (1991), Nkomo/Cox (1996).

543 Kramer (1991), S. 204f., zit. nach Türk (1999), S. 49.

544 Vgl. hierzu ebenfalls Werpers (1999), S. 46.

die abteilungs- und gruppenübergreifende Kooperation in Unternehmen in den meisten Fällen überaus schwierig. In diesem Sinne schreiben auch Nkomo und Cox:

»To the extent that identities with sub-groups (micro-identities in the organization context) take precedence over the common organizational identity (macro-identity), the ability of people to work together in teams composed of members from different group identities may be hampered by the consequences of group identification.«⁵⁴⁵

Verschiedene Forscher haben sich in Folge näher mit dieser Thematik befasst und erforscht, inwiefern der Social-Identity-Ansatz mit seinen Konzepten der sozialen Identität, dem Selbstkonzept und dem Streben nach positiver Distinktheit tatsächlich einen sinnvollen komplementären Erklärungsansatz für die das hohe Konfliktpotenzial zwischen bestimmten organisatorischen Abteilungen oder Berufsgruppen innerhalb von Unternehmen, etwa zwischen dem Zentral- und Bereichscontrolling⁵⁴⁶ oder auch der Controlling- und Strategieabteilung⁵⁴⁷, bilden kann.

Während der Social-Identity-Ansatz also bereits von diversen Forschern herangezogen wurde, um das Verhalten von *Mitarbeitern* in Organisationen zu erklären und zu analysieren, lässt eine systematische Übertragung dieses theoretischen Ansatzes auf die Unternehmerfamilie (als ganz spezielle Form der Organisation⁵⁴⁸) bislang auf sich warten. Soweit erkennbar, existiert keine einzige Arbeit, die die Grundannahmen des Social-Identity-Ansatzes verwendet, um das soziale Verhalten von Familiengeschaftern und das Phänomen der intergruppalen Konflikte in Familienunternehmen besser zu verstehen. Im Nachfolgenden soll deswegen diskutiert werden, inwiefern der Social-Identity-Ansatz auch auf die spezielle Situation in Unternehmerfamilien übertragen werden kann und inwiefern die wesentlichen Konzepte der Theorie der sozialen Identität und der Theorie der Selbstkategorisierung möglicherweise dazu geeignet sein können, das überproportionale Konfliktpotenzial in Stammesorganisationen zu erklären. Das Ziel dieses Kapitels besteht jedoch nicht nur in der Gewinnung eines tieferen Verständnisses für die sozialpsychologischen Ursachen des auffällig hohen Konfliktpotenzials von Stammesunternehmen in der Praxis. Dies ist zwar ebenfalls von Interesse, verspricht für die betroffenen Unternehmerfamilien jedoch nur einen begrenzten praktischen Nutzen. Darüber hinaus sollen an dieser Stelle vielmehr auch erste theoretisch geleitete Überlegungen dazu angestellt werden, ob und inwiefern die oben beschriebenen kategorialen Interventions- und Lösungsansätze möglicherweise dazu geeignet

545 Nkomo/Cox (1996), S. 339, zit. nach Türk (1999), S. 48.

546 Vgl. Sieber (2008).

547 Knollmann (2007).

548 Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt B.2.3.

sein können, auch die Gefahr von identitätsbasierten Stammeskonflikten in Familienunternehmen zu entschärfen.

B.5.2. Grundsätzliche Überlegungen zur sozialen Identität von Mitgliedern komplexer Mehrgenerationen-Unternehmerfamilien

Verschiedene Forscher haben bereits festgestellt, dass auch die Mitgliedschaft in einer Unternehmerfamilie einen zentralen Bestandteil der sozialen Identität von Individuen ausmachen kann.⁵⁴⁹ SCHMIDTS und SHEPHERD fanden im Rahmen ihrer Untersuchung einer Mehrgenerationen-Unternehmerfamilie beispielsweise heraus, dass

»for a variety of reasons a strong social identity was developed, which includes the family business as an essential part of family members' history and concept of self. Family members showed pride in being part of the family and clarity in the values and norms attached to the family and the business.«⁵⁵⁰

Ebenso wie Unternehmen sind jedoch auch Mehrgenerationen-Unternehmerfamilien für gewöhnlich überaus komplexe und differenzierte Systeme.⁵⁵¹ Das heißt, auch hier stehen den Individuen neben der Unternehmerfamilie als oberster Gesamtgruppe noch zahlreiche weitere Subeinheiten und Gruppierungen zur Verfügung, aus denen sich die soziale Identität ihrer Mitglieder potentiell speisen kann.

So ist jeder Gesellschafter beispielsweise automatisch Angehöriger einer bestimmten Kleinfamilie. Ausnahmslos jeder besitzt Eltern, Großeltern, möglicherweise auch eigene Kinder. Diese klar begrenzte Nuklearfamilie formt in den allermeisten Fällen »the smallest and the firmest of one's in-groups.«⁵⁵² Ihr gegenüber empfinden Individuen das wohl am stärksten ausgeprägte Gefühl der Zugehörigkeit, der Loyalität, der Liebe. Sie ist in diesem Sinne die exklusivste und kohäsivste soziale Kategorie, der sich Individuen überhaupt zugehörig fühlen und mit der sie sich identifizieren. LICKEL et al. sprechen daher auch von einer sogenannten »*Intimacy Group*«.⁵⁵³ Darüber hinaus ist jeder Gesellschafter aber auch noch Mitglied der darüber liegenden Kategorien »Familienstamm« und – erst dann – »Unternehmerfamilie«. Sofern sich im Eigentümerkreis noch weitere, familienfremde Personen(-gruppen) befinden, kann auch der »Gesell-

549 Vgl. z. B. Schmidts/Shepherd (2013) oder auch Dyer/Whetten (2006).

550 Schmidts/Shepherd (2013), S. 84.

551 Vgl. Wiechers (2006), S. 202 ff.

552 Allport ([1954] 1979), S. 43.

553 Lickel et al. (2000), S. 243.

schafterkreis« noch eine zusätzliche Selbstkategorie bilden.⁵⁵⁴ Doch auch innerhalb dieser verschiedenen *nested* Identitäten findet sich jeweils noch einmal eine Vielzahl unterschiedlicher *cross-cutting* Identitäten. So kann sich ein Gesellschafter beispielsweise auch als ein Mitglied der sozialen Kategorien »jüngere Gesellschafter«, »internationale Gesellschafter«, »passive Gesellschafter«, »Männer«, »Betriebswirte«, »Umweltschützer« usw. begreifen. Einige dieser Gruppenmitgliedschaften sind nicht begrenzt auf die Unternehmerfamilie, sondern umfassen genauso auch andere Individuen *aufserhalb* der Unternehmerfamilie. Sämtliche dieser perzipierten *nested* und *cross-cutting* Selbstkategorisierungen formen jedenfalls zusammen das soziale Selbstkonzept eines jeden Gesellschafters im spezifischen Kontext des Familienunternehmens.⁵⁵⁵

Eine schematische Darstellung der Vielschichtigkeit der sozialen Identität von Gesellschaftern in Familienunternehmen in Anlehnung an ASHFORTH und JOHNSON liefert die nachfolgende Abbildung 18.

Wann immer es nun darum geht, mit anderen Gesellschaftern zu interagieren bzw. in der Rolle als Gesellschafter bestimmte Entscheidungen zu treffen, so gilt es zunächst zu bestimmen, welcher dieser zahlreichen »Hüte«⁵⁵⁶ aufgesetzt wird. Wie ASHFORTH und JOHNSON schreiben: »Before individuals can act in a given organizational context, they need to situate themselves and others – to define the respective social identities of the players.«⁵⁵⁷ Welche der diversen Teilidentitäten für die Familiengesellschafter dabei die psychologisch wirksame und saliente ist, hängt maßgeblich von der Beschaffenheit der vorliegenden Situation ab. So mag einem Gesellschafter in einer Auseinandersetzung um den anstehenden Ablöseprozess der älteren Generation beispielsweise die Zugehörigkeit zur Gruppe der jüngeren Gesellschafter am wichtigsten sein. In der nächsten Diskussion um eine potentielle Unternehmensakquisition mag er sich hingegen hauptsächlich mit der Selbstkategorie der Betriebswirte identifizieren. Und in einer wiederum anderen Diskussion um die Gleichstellung von Frauen in der Erbfolge mag die Mitgliedschaft als männlicher Gesellschafter die psychologisch bedeutsamste sein. Je nach optimaler Kombination aus *Akzessibilität* und *Passung* wird be-

554 Man könnte diesen Gedankengang auch weiter spinnen, und die *noch* inklusiveren und größeren sozialen Kategorien der »Familienunternehmer«, der »Unternehmer« usw. hinzufügen.

555 Selbstverständlich werden an dieser Stelle nur die Bestandteile der sozialen Identität betrachtet, die in der spezifischen »Situation« des Familienunternehmens relevant sind. Ist ein Gesellschafter beispielsweise ein leidenschaftlicher Briefmarkensammler oder Geigenspieler, so mag die Selbstkategorie »Briefmarkensammler« oder »Musiker« einen wichtigen Teil des eigenen Selbstkonzepts bilden, im Kontext des Familienunternehmens ist es allerdings äußerst unwahrscheinlich, dass ausgerechnet diese Teilidentitäten aktiviert werden (Vgl. hierzu Ashforth/Johnson (2001)).

556 Vgl. Ashforth/Johnson (2001).

557 Ashforth/Johnson (2001), S. 31.

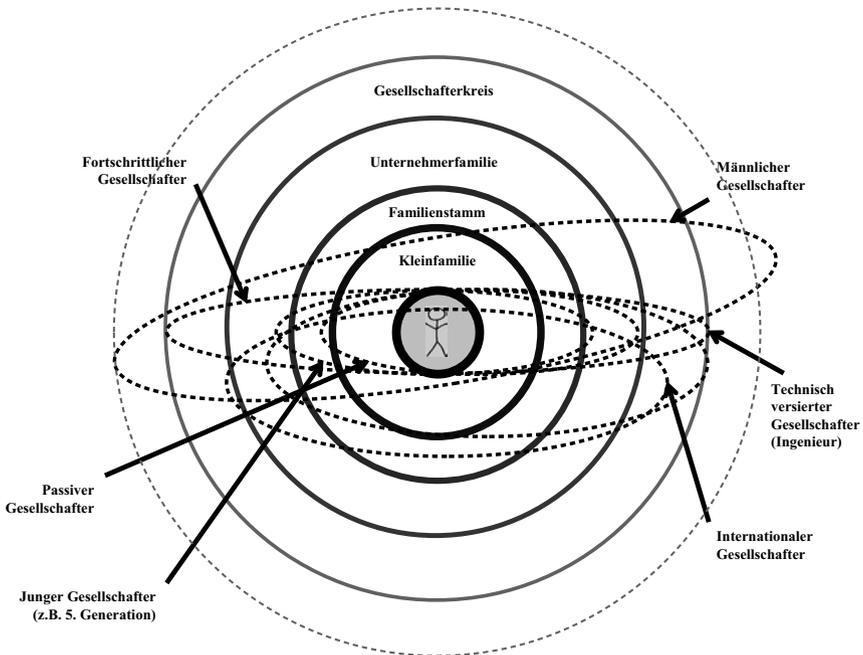


Abb. 18: Das Set sozialer Teilidentitäten im Kontext von Familienunternehmen. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ashforth/Johnson (2001: S. 33).

stimmt, welches spezifische Element aus dem Set verfügbarer Selbstkategorien herausgegriffen und somit maßgeblich verhaltenssteuernd wird. Dabei gilt auch in diesem Zusammenhang grundsätzlich anzunehmen, dass die Wahrscheinlichkeit, dass ein Gesellschafter in einer beliebigen sozialen Situation die exklusiveren, konkreteren Selbstkategorien (Kernfamilie, Stamm usw.) abrufft, naturgemäß deutlich höher ausfällt als jene, dass er auf die höher liegenden, »abstrakteren« Selbstkategorisierungen (wie etwa die Unternehmerfamilie als ganze oder die Kategorie der Familienunternehmer) zugreift.⁵⁵⁸

In Abhängigkeit davon, welchen der vielen Hüte ein Gesellschafter gerade aufgesetzt hat, wechseln in jedem Fall auch die Fremdgruppen, mit denen sich verglichen wird. Ist für ihn selbst gerade die Mitgliedschaft in der Kategorie »jüngere Gesellschafter« salient, so ist die relevante Fremdgruppe möglicherweise die Kategorie der älteren Gesellschafter. Ist hingegen gerade die Eigengruppe des Familienstammes betont, so sind es die anderen Familienstämme, die als relevante Vergleichsgruppen eingestuft werden usw. usf. Der beständige Wechsel der wichtigen Fremdgruppen von Situation zu Situation führt für sich

⁵⁵⁸ Für eine tiefgehende Ausführung zu abstrakten und konkreten Identitäten im organisationalen Kontext vgl. Ashforth/Johnson (2001), S. 34.

allein bereits dazu, dass keine bestimmte Fremdgruppe eine übermäßige psychologische Bedeutung erhält. In einem Moment sind die weiblichen Gesellschafter möglicherweise die relevante Fremdgruppe, in der nächsten sind einige der Frauen schon wieder Mitglieder der eigenen Ingroup. Auf diese Weise können sich intergrupale Vorurteile und soziale Differenzierungsprozesse zwischen bestimmten Kategorien deutlich schwieriger stabilisieren.⁵⁵⁹

B.5.3. Die Stammesbildung als »Switching-on« einer bestimmten Teilidentität

Das Selbstkonzept von Unternehmerfamilienmitgliedern lässt sich gemäß der Selbstkategorisierungstheorie also als Set zahlreicher unterschiedlicher *nested* und *cross-cutting* Selbstkategorisierungen auffassen, von denen je nach Situation im Kontext des Familienunternehmens eine bestimmte aktiviert und für das Individuum handlungsleitend wird. Wird eine Unternehmerfamilie nun durch bestimmte formale Stammesregelungen in unterschiedliche Gesellschaftergruppen aufgeteilt, so verändert sich die Situation für die individuellen Familienmitglieder aus psychologischer Sicht jedoch maßgeblich.

Die soziale Gruppe »Familienstamm« bildet für Familiengesellschafter ohnehin eine überaus »bequeme« Form der sozialen Kategorisierung. Die kognitive »Schubladisierung« der Gesellschafter nach den Familienstämmen hilft den Individuen dabei, mit der zunehmenden Komplexität eines wachsenden Gesellschafterkreises klarzukommen und den Überblick zu behalten. Es ist immer leichter, die Gesellschafter als Mitglieder ihrer jeweiligen Stämme zu sehen – über die es innerhalb der Familie für gewöhnlich bereits ganz klare Meinungen und Stereotypen gibt –, als jeden individuell einschätzen und bewerten zu müssen. Durch die juristische Festschreibung der Stammesgruppen wird die Wahrscheinlichkeit, dass Individuen sich selbst und alle anderen in einer beliebigen sozialen Situation vorrangig als Stammesmitglieder begreifen und dementsprechend gemäß dieser Teilidentität denken, fühlen und handeln, allerdings noch einmal drastisch erhöht. Denn nun wird die Stammeskategorie, die im Normalfall rein informeller und emotionaler Natur ist, schlagartig formalisiert, ja regelrecht in »Stein gemeißelt« – und damit für alle unübersehbar. Ähnlich wie bei den beschriebenen Minimalgruppen-Experimenten⁵⁶⁰ auch wird jeder einzelne Gesellschafter mit einem eindeutigen und unveränderlichen Label versehen, das ihn fortan maßgeblich auszeichnet und von den anderen abgrenzt.

Aus einer psychologischen Sicht führt diese Veränderung vor allem zu einer

559 Vgl. Otten/Matschke (2008), S. 293.

560 Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt B.4.3.2.

Steigerung der Zugänglichkeit (*accessibility*) der Stammesidentität. Es kann von einer Art *chronischer Zugänglichkeit* gesprochen werden.⁵⁶¹ Das heißt: Unabhängig davon, ob die Stammesidentität nun rein objektiv tatsächlich eine Rolle spielt oder nicht, ist der Stamm künftig die präsenteste und verfügbarste Kategorie, die in den Köpfen der Gesellschafter vorhanden ist. Die restlichen *nested* und *cross-cutting* Selbstkategorien – »Unternehmerfamilie«, »jüngere Gesellschafter«, »internationale Gesellschafter« usw. – sind zwar nach wie vor latent vorhanden, sie erscheinen im Vergleich mit der Selbstkategorie »Familienstamm« nun aber deutlich weniger verfügbar und zugänglich, sodass Wechsel (*salience shifts*) zwischen den verschiedenen Teilidentitäten immer unwahrscheinlicher werden.⁵⁶² Die Stammesidentität wird und bleibt dauerhaft »switched on«.

In der Konsequenz der chronischen Aktivierung der Stammesidentität beginnen die Gesellschafter, ihre soziale Umwelt ausschließlich vor der Schablone der Stammeskategorie zu interpretieren: All jene Familienmitglieder, die sich im selben Stamm befinden, sind Mitglieder der Ingroup, all jene, die *nicht* dem eigenen Stamm angehören, sind hingegen automatisch Mitglieder der Outgroup(s).⁵⁶³ Es erfolgt eine klare kognitive Grenzziehung innerhalb des Gesellschafterkreises. Die Stammeszugehörigkeit avanciert zum wichtigsten Handlungs- und Wahrnehmungsmaßstab, wenn immer die Familienmitglieder in ihrer Rolle als Gesellschafter aufeinandertreffen und miteinander agieren:

»Analog zur Staatenbildung, in der die nationale Identität jedes Einzelnen durch seine Geburt bestimmt wird (das ist ja die wörtliche Bedeutung von »Nationalität«), ist die Identität der nachgeborenen Familienmitglieder durch ihre angeborene Stammeszugehörigkeit bestimmt.«⁵⁶⁴

Es lässt sich demzufolge argumentieren, dass die juristische Zementierung der Stämme im Gesellschafterkreis auf Dauer nichts anderes bewirkt als die dauerhafte psychologische Aktivierung (»Switching-on«⁵⁶⁵) einer bestimmten Teilidentität der Gesellschafter. Und dies mit erheblichen Folgen: Denn auch in diesem Zusammenhang ist nach der Selbstkategorisierungstheorie anzunehmen, dass bei den einzelnen Gesellschaftern infolge der Identitätsaktivierung der Prozess der Depersonalisierung einsetzt. Das bedeutet, dass die Individuen sich selber und andere Mitglieder der Unternehmerfamilie zunehmend nicht mehr als einzigartige Individuen wahrnehmen, sondern vor allem als prototypische Repräsentanten ihres jeweiligen Familienstammes. Wie WÄLZHOLZ

561 Vgl. Klauer (2008), S. 26f.

562 Vgl. Ashforth/Johnson (2001), S. 38.

563 Vgl. Plate (2011), S. 79.

564 Simon et al. (2012), S. 80.

565 Turner (1982), S. 20.

feststellt: »Ein Gesellschafter wird nicht mehr nur als ein Gesellschafter betrachtet, sondern er wird einer bestimmten Interessensphäre zugeordnet. Alles, was diesem Gesellschafter zukommt, wird gleichzeitig dem Familienstamm zugerechnet.«⁵⁶⁶

(Selbst-)Wahrnehmung und Verhalten wechseln somit dauerhaft von der interindividuellen auf die Interstammesebene. Und ist dieser Depersonalisierungsprozess bei den einzelnen Gesellschaftern dann erst einmal ins Rollen gekommen, löst er auch in diesem Kontext eine Reihe von intergruppalen Verhaltens- und Wahrnehmungsweisen aus, die für die Qualität der Beziehung der Stämme untereinander und das Familienunternehmen als Ganzes mitunter verheerende Folgen haben können.

B.5.4. Soziale Differenzierungsprozesse und Intergruppenkonflikte als Folge des »Switching-on« der Stammesidentität

Haben die Familienmitglieder die Sozialgruppe des Familienstamms nämlich erst einmal als emotional wichtigen Bestandteil der eigenen sozialen Identität internalisiert und begonnen, sich im Kontext des Familienunternehmens vornehmlich als gleichartige Stammesmitglieder zu empfinden, so ist nur allzu absehbar, dass sich der inhärente Wunsch nach einem positiven Selbstbild auch in diesem Zusammenhang Geltung zu verschaffen versucht. Hierzu muss der eigene Stamm so positiv wie nur irgendwie möglich bewertet werden, ansonsten drohen negative Rückschlüsse auf das eigene Selbstbild. Die Feststellung des Stellenwerts des eigenen Stammes kann jedoch nur durch einen Quervergleich mit den anderen Familienstämmen gelingen. Nähere und vergleichbarere Referenzgruppen finden sich schließlich nicht. In der Konsequenz geraten die Stämme in eine soziale Vergleichssituation, in der die jeweiligen Mitglieder immerfort darum bemüht sind, den eigenen Stamm durch die Herstellung und Akzentuierung vorteilhafter Vergleiche möglichst deutlich von dem oder den anderen abzugrenzen.

Aus derartigen sozialen Vergleichsprozessen kann allerdings immer nur einer der Gesellschafterstämme als »Sieger« hervorgehen. Die anderen gehen notgedrungen leer aus und leben fortan mit einer geschädigten oder negativen sozialen Identität. Da den Gesellschaftern als Antwort auf diese Identitätsbedrohung jedoch nie die Strategie der *sozialen Mobilität* – die Stammesgrenzen werden nun einmal qua Geburt festgelegt und sind demnach als impermeabel zu betrachten – und nur in seltenen Fällen die der *sozialen Kreativität* zur Verfügung steht – der eigene Einfluss im Familienunternehmen sowie das damit

566 Wälzholz (2005), S. 73.

verbundene Ansehen sind in der Regel für alle beteiligten Stämme die bedeutendsten Vergleichsdimensionen –, bleibt ihnen für gewöhnlich keine andere Wahl, als zu versuchen, die positive Distinktheit mittels der dritten Strategie zu erreichen: dem *sozialen Wettbewerb*.

In vielen Fällen äußert sich der soziale Wettbewerb lediglich in einer »harmlosen« Favorisierung des eigenen Stammes gegenüber dem oder den anderen: Die Argumente der eigenen Stammesmitglieder werden in Diskussionen stärker gewichtet als die der anderen, bei der Wahl der Gremienmitglieder wird die Stimme eher den eigenen Stammesmitgliedern zugeteilt, ihnen wird mehr zugetraut und sie erscheinen generell vertrauenswürdiger und sympathischer, die Mitglieder der anderen Stämme werden im persönlichen Umgang tendenziell eher gemieden und mit weniger schmeichelhaften Vorurteilen belegt etc. All diese klassischen ethnozentrischen Verhaltens- und Wahrnehmungsmuster (in der Familienunternehmensliteratur als »Stammesdenken« bezeichnet) gehen zwar notgedrungen mit einer systematischen Ungleichbehandlung der Mitglieder der anderen Gesellschafterstämme einher. So ist es beispielsweise durchaus möglich, dass ein eigentlich besser geeigneter Kandidat bloß deswegen nicht die eigne Stimme erhält, weil er aus dem »falschen« Stamm kommt. Nichtsdestotrotz aber sind sie noch lange nicht als Ausdruck einer negativen oder gar feindseligen Grundhaltung gegenüber dem oder den anderen Familienstämmen zu werten. Die Diskriminierung der anderen Stämme bildet lediglich ein Mittel zum Zweck, nämlich die positive Distinktheit, und keinen Selbstzweck.

In auffällig vielen Fällen entstehen aus einer derartigen Situation heraus jedoch auch die manifesten Interstammeskonflikte, die das Meinungsbild der Stammesorganisation so maßgeblich prägen. Insbesondere, wenn sich zu der sich ohnehin mit hoher Wahrscheinlichkeit entwickelnden identitätsbasierten Rivalität noch familienpezifische Dynamiken hinzugesellen, etwa indem, wie so häufig, bestimmte ungelöste Konflikte aus der Geschwistergeneration über die Generationengrenzen hinweg delegiert werden und die Familienmitglieder dadurch bereits von klein auf mit negativen oder gar hassvollen Affekten gegenüber den Mitgliedern der anderen Stämme aufwachsen, verwandelt sich ein ansonsten harmlos verlaufender identitätsbasierter Wettbewerb im Handumdrehen in eine erbitterte Stammesfehde. Denn in diesen Fällen geht es meist nicht mehr allein darum, die eigene Selbstwahrnehmung zu verbessern, sondern darum, die anderen Stämme gezielt zu schädigen und dadurch endlich die offenen Erbschulden zu begleichen. Hinzu kommt noch, dass sich im Kontext der gemeinsamen Eigentümerschaft unvermeidbar immer wieder realistische Interessenkonflikte zwischen den Familienstämmen ergeben. Welcher Stamm stellt den Vorsitz der Geschäftsführung, welcher den des Aufsichtsrats oder Beirats? Welcher Stamm bekommt die Anteile des ausgestiegenen Gesellschafter-

ters zugeschlagen (und erhält damit auch mehr Ausschüttung)? Welcher Weg wird bei unterschiedlichen strategischen Einschätzungen eingeschlagen? Jeder »Sieg« des eines Stammes bedeutet bei diesen Fragen automatisch eine »Niederlage« für die anderen. Die jeweiligen Interessen der Stämme erscheinen den Beteiligten in vielen Fällen inkompatibel und direkt konkurrierend.

Aufgrund dieser besonderen Verquickung von identitätsbasierten Differenzierungsprozessen, familienspezifischen Dynamiken und realistischen Interessenkonflikten entsteht zwischen den Gesellschafterstämmen oft ein hochgradig angespanntes Klima, ja ein regelrechtes Minenfeld, in dem sich die einzelnen Stämme überhaupt nicht mehr »richtig« verhalten können. Oft reicht bereits der Fehltritt eines einzelnen Gesellschafters, ein nicht abgesprochener Presseartikel, eine vermeintlich selbstverschuldete Schieflage des Unternehmens, ein unbedachter Kommentar auf dem Familienfest oder eine ungeklärte Nachfolgefrage und aus der latenten Rivalität wird ein offener Grabenkrieg. Ist ein Konflikt erst einmal manifest geworden, wird die Salienz der Kategorie Familienstamm und die Intragruppenkohäsion noch einmal zusätzlich gesteigert – und damit auch das Bedürfnis, dieser Gruppe unbedingt zum »Sieg« zu verhelfen. Zu diesem Ziel bleibt keine Gelegenheit ungenutzt, dem anderen Familienstamm einen »auszuwischen«, sei es durch die scheinbar grundlose Opposition zu wichtigen Nachfolgeentscheidungen, das Durchstechen pikanter Familieninterna an die Presse, der Boykott kritischer strategischer Weichenstellungen etc. Jede noch so kleine Entscheidung wird als kritische Identitätsfrage und als Möglichkeit, den relativen Status des eigenen Stammes zu erhöhen, gesehen. Selbst die bewusste Schädigung des gemeinsamen Unternehmens wird dann teilweise in Kauf genommen, um die verfeindeten Familienstämme zu schwächen oder gar zu »zerstören«. Zu diesem Zeitpunkt ist die Benachteiligung und Bekämpfung des anderen Stammes längst nicht mehr nur Mittel zum Zweck, sondern ein Ziel für sich: »Hauptsache, *die* gewinnen nicht!«

In derartig festgefahrenen Stammeskonflikten ist es denn auch ganz natürlich, dass viele der aus der Konfliktpsychologie bekannten individuellen Wahrnehmungs- und Attributionsfehler zum Ausdruck kommen. Wie PLATE schreibt:

»Dann werden Unterschiedlichkeiten innerhalb des anderen Stammes ignoriert (›Die sind doch alle gleich‹), die alten Stereotype über die Mitglieder des anderen Stammes aktualisiert (›Die haben doch schon immer...‹), und gegebenenfalls findet eine Abwertung des Stammes (›Diese unmöglichen...‹) oder eine Einklagung alter Kontostände (›Jetzt sind wir mal dran, wir sind schon seit Generationen übergangen worden!...‹) statt. Die in solchen Konflikt- und Aushandlungsprozessen natürlicherweise auftretenden Irrtümer und Missverständnisse werden der innewohnenden Veranlagung der Outgroup-Stammesmitglieder zugeschrieben (›Das war mal wieder typisch für die.‹) und gelten somit als ›Beweis‹ für deren ›Schlechtigkeit‹ oder als Rechtferti-

gung für eigene ›Vergeltungs-‹Aktionen. Das eigene Fehlverhalten wird viel eher auf die Umstände zurückgeführt, wobei man sich vielleicht zunächst wundert, dass ›die‹ das nicht einsehen – was einen dann nicht mehr überrascht –, typisch ›die‹ eben!⁵⁶⁷

Da alle Stammesgruppen das Konfliktgeschehen auf dieselbe verzerrte Weise wahrnehmen und nicht mehr in der Lage sind, sich in die jeweils anderen hineinzusetzen, wird eine Wiederannäherung zwischen ihnen quasi unmöglich. Keiner ist mehr willens und in der Lage, als Verlierer vom Spielfeld gehen; die symmetrische Eskalation schreitet immer weiter voran. Spätestens zu diesem Zeitpunkt kann zu Recht behauptet werden, dass nicht die Stämme einen Konflikt haben, sondern dass es vielmehr der Konflikt selber ist, der die Stämme hat.⁵⁶⁸ Sie verfangen sich gleichsam in einer gefährlichen Konfliktschleife, aus der sie sich aus eigener Kraft nur noch in seltenen Fällen befreien können. Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass nach Ansicht von KLEIN »Beschreibungen von Auseinandersetzungen in Stämmeunternehmen denn auch eher der Kriegsberichterstattung als der Wirtschaftspresse [ähneln].«⁵⁶⁹

Die folgende Abbildung 19 liefert eine schematische Darstellung der Entstehung identitätsbasierter Interstammeskongflikte im Familienunternehmen.⁵⁷⁰ Dabei muss allerdings festgehalten werden, dass der dargestellte idealtypische Ablauf keineswegs per Automatismus eintritt, sondern lediglich eintreten *kann* (dies aber offenbar oft genug auch tut).

567 Plate (2011), S. 79, mit Verw. auf Schlippe/Kellermanns (2008).

568 Vgl. Glasl (1998).

569 Klein (2010), S. 188.

570 Die eingezeichneten Pfeilverbindungen weisen in diesem Zusammenhang auf die Tatsache hin, dass die Stammeskongflikte nicht lediglich ein Endprodukt der verschiedenen sozialen Differenzierungsprozesse darstellen, sondern es durchaus auch zu erheblichen Rückkopplungseffekten kommen kann. Ein einmal entbrannter Stammeskongflikt wird etwa mit hoher Wahrscheinlichkeit für eine umso stärkere emotionale Identifikation mit dem eigenen Stammesverband und somit auch einer zusätzlichen Steigerung des Bedürfnisses nach sozialer Distinktheit sorgen – wodurch es fast automatisch auch zu einer weiteren Intensivierung des sozialen Wettbewerbs und einer Verschärfung der bestehenden wechselseitigen Vorbehalte und Vorurteile kommt. Auf diese Weise entsteht eine Dynamik, bei der sich der Stammeskrieg immer wieder selbst befeuert und für eine zusätzliche Eskalation sorgt. Der Intergruppenkongflikt wird zu einem »parasitären System«, das sich selber immer weiter am Leben erhält und die beteiligten Gruppen immer mehr vereinnahmt (zur parasitären Wirkung von Konflikten vgl. u. a. Großmann (2014), S. 83 ff.).

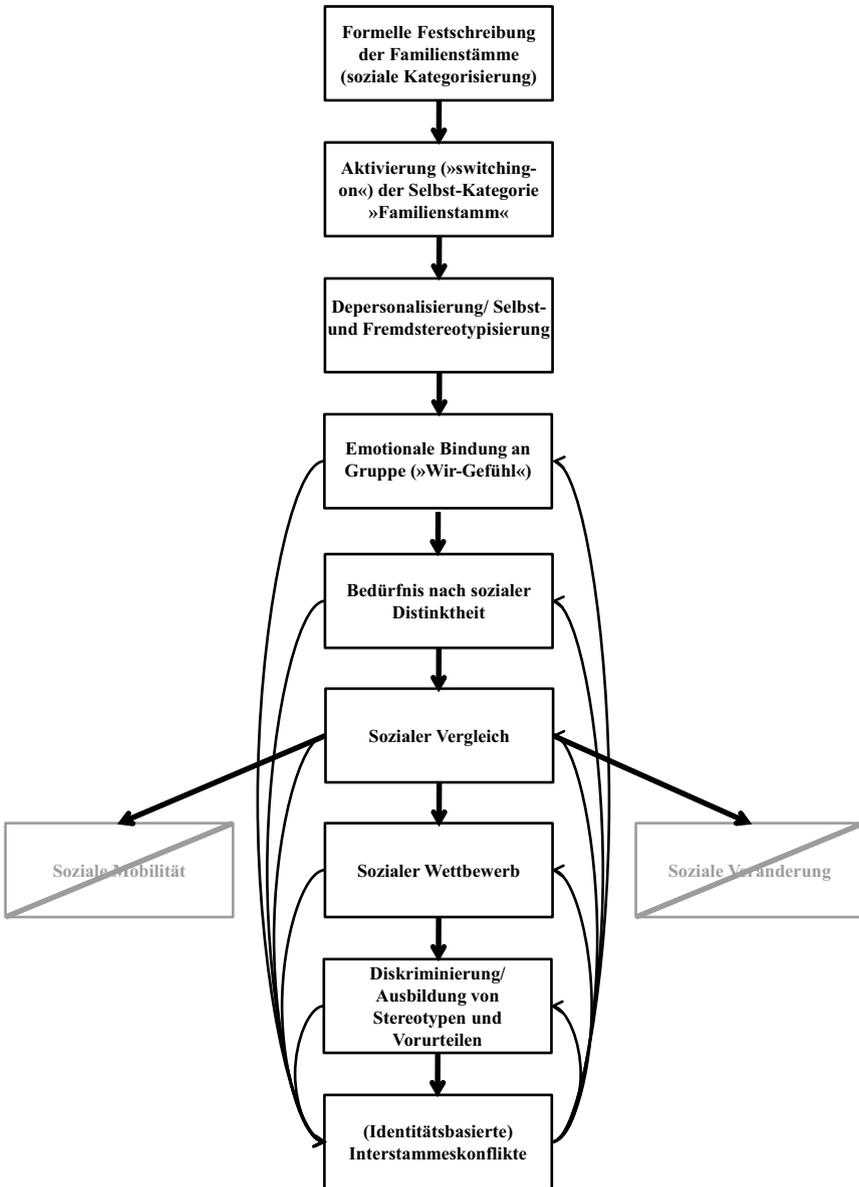


Abb. 19: Auswirkungen der Stammesbildung aus sozialpsychologischer Sicht. Quelle: Eigene Darstellung.

B.5.5. Übertragung der kategorialen Interventionsstrategien auf die Stammesthematik

Betrachtet man die vorstehenden Überlegungen, so kann gefolgert werden, dass der Social-Identity-Ansatz grundsätzlich eine sinnvolle zusätzliche Erklärung dafür zu liefern vermag, weswegen es in Stammesorganisationen in vielen Fällen zur Entstehung von wechselseitigen Stereotypen, Rivalitäten und Konflikten zwischen den verschiedenen Gesellschafterstämmen kommt – selbst dann, wenn die Beziehung der Stammesgründer ursprünglich vollkommen unbelastet war. Die formale Festschreibung der Stämme bewirkt bei den Gesellschaftern mit hoher Wahrscheinlichkeit eine psychologische Aktivierung der Selbstkategorie »Familienstamm«, diese löst einen Depersonalisierungsprozess aus, welcher wiederum den Grundstock für ganz andere intergrupale Differenzierungsprozesse, wie etwa die Ausbildung von wechselseitigen Vorurteilen oder eine direkte Fremdgruppendifferenzierung, legt.

Legt man den Social-Identity-Ansatz als theoretischen Ansatz zugrunde und begreift die Stammeskonflikte somit (zumindest teilweise) als Aushandlungsprozesse sozialer Identitäten der Familiengeschafter, so lässt sich allerdings nicht nur eine Erklärung für die *Ursachen* der in der Praxis so häufig vorkommenden Stammeskonflikte finden. Darüber hinaus lassen sich auf dieser Grundlage auch potentielle Ansätze zu ihrer *Prävention* bzw. *Lösung* ableiten. Insbesondere die Übertragung der weiter oben vorgestellten kategorialen Interventionsstrategien⁵⁷¹ auf den spezifischen Kontext von Unternehmerfamilien verspricht nützliche Erkenntnisse darüber, wie das inhärent angelegte Konfliktpotenzial in Stammesorganisationen möglicherweise entschärft werden kann. Im Folgenden soll daher untersucht werden, ob und inwiefern sich die Strategien theoretisch auf die spezifische Konstellation in Stammesorganisationen übertragen lassen.

B.5.5.1. Dekategorisierung der Stammesidentität

Wie bereits erläutert, beruht die Strategie der Dekategorisierung im Wesentlichen darauf, die sozialen Differenzierungsprozesse zwischen den Gruppen durch die weitgehende Auflösung der bestehenden Kategoriegrenzen abzuschwächen. Übertragen auf den spezifischen Kontext der Unternehmerfamilie impliziert diese Strategie, dass die Grenzen zwischen den verschiedenen Familienstämmen aufgelöst werden müssten. Das Ziel müsste dabei vor allem darin bestehen, dass die Gesellschafter sich selbst und andere Gesellschafter nicht primär als austauschbare und gleichartige Vertreter des jeweiligen Fami-

571 Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt B.4.5.2.

lienstammes wahrnehmen, sondern als einzigartige Individuen mit ganz eigenen Charaktereigenschaften, Zielen, Interessen, Bedürfnissen usw.

Wesentliche Bedingung zum Erreichen dieser Zielsetzung ist die Schaffung positiver Kontaktsituationen, in denen die Gruppenmitglieder die Gelegenheit erhalten, sich gegenseitig kennenzulernen und – im Idealfall – sogar Freundschaften zu schließen. Im Kontext von Familienunternehmen bedeutete dies, dass die Gesellschafter auch außerhalb der offiziellen Gesellschafterversammlung so oft wie nur möglich zusammengeführt und zum personalisierten Austausch ermutigt werden müssten. Damit eine Interaktion zwischen Mitgliedern der verschiedenen Gruppen auch tatsächlich den gewünschten Effekt erzielen kann, müssten allerdings auch in diesem Zusammenhang ALLPORTS vier Kontaktbedingungen gegeben sein. Übertragen auf die Stammesthematik lassen sich diese wie folgt reformulieren. Erstens müssen die beteiligten Familienstämme hinsichtlich ihres sozialen Status, ihrer Macht, ihres Einflusses etc. weitestgehend ebenbürtig sein. Eine Dekategorisierungsstrategie führt also erwartungsgemäß *nicht* zum gewünschten Ergebnis, wenn sich die Stämme (z. B. hinsichtlich der gehaltenen Kapitalanteile, der Anzahl ihrer Mitglieder etc.) zu sehr unterscheiden. Zweitens müssen die Stämme bei ihren Begegnungen mit einer nur gemeinsam zu lösenden Aufgabe betraut werden. Hier ist z. B. denkbar, dass den Stämme bei ihren Interaktionen stets der Bezug zum Unternehmen als gemeinsames »Projekt« vergegenwärtigt wird. Und drittens müssen die Stämme bei den gemeinsamen Veranstaltungen eine gewisse Form von institutioneller Unterstützung erhalten. Vorstellbar ist hier etwa die Unterstützung durch den allseits bekannten und geschätzten Unternehmensgründer, der – selbst wenn er schon lange verstorben ist – durch die von ihm propagierten Werte und Traditionen (»Ihr müsst als Familie zusammenhalten!«) die Stämme dazu anhält, sich trotz etwaiger Differenzen immer wieder zusammenzuraufen und die entstandenen Gräben zu überbrücken. Gibt es keine entsprechenden tradierten Normen, Traditionen, Werte oder keine allseits anerkannte Persönlichkeiten innerhalb der Familie, so wird es, so die Vermutung, verhältnismäßig schwieriger sein, die Interaktionen zwischen den Familienmitgliedern positiv zu gestalten.

B.5.5.2. Rekategorisierung der Stammesidentität

Die Rekategorisierungsstrategie zielt genauso wie die Dekategorisierungsstrategie auf die Verbesserung der Kooperationsgüte der verschiedenen Gruppen ab, wählt dabei jedoch eine etwas andere Herangehensweise. Anstatt zu versuchen, die bestehenden Grenzen zwischen den verschiedenen sozialen Kategorien durch positive Kontakterfahrungen aufzulösen, basiert dieser Ansatz auf der gezielten Akzentuierung einer gemeinschaftlichen Eigengruppe. Angewandt auf

die Stammesthematik kann diese Strategie im Grunde nur bedeuten, die Identifikation der Familiengesellschafter mit der Unternehmerfamilie im Ganzen zu stärken. Anstatt sich als Angehörige eines bestimmten Stammes zu empfinden, sollen sie sich vor allem als Mitglieder der übergeordneten Unternehmerfamilie wahrnehmen, die sich aus dem gemeinsamen Anteilsbesitz am Unternehmen ergibt. Die Unternehmerfamilie bildet die einzige Inklusionsebene, auf der sämtliche Familienstämme gleichermaßen zusammengefasst werden können.

Um dieses Ziel zu erreichen, kommt theoretisch eine ganze Reihe von Maßnahmen in Frage. ASHFORTH und JOHNSON schlagen – mit Blick auf die Verbesserung der Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen in Organisationen – eine Kombination aus »substantive« und »symbolic management« vor.⁵⁷² *Substantive Management* bezieht sich dabei auf tatsächliche Veränderung der organisationalen Praktiken, wie z. B.

»keeping the organization relatively small and focused, formulating overarching goals and strategies, creating innovative and high-quality products, picking fights with external »enemies«, acting in socially responsible manner, creating task interdependence and communication channels and minimizing physical proximity between lower order groups, creating dispute resolution mechanisms for intergroup conflict, providing full-time and permanent employment, socializing newcomers collectively with an emphasis on higher order identities [...], sponsoring an organization newsletter and organization-wide social events and so on.«⁵⁷³

Beim *Symbolic Management* geht es demgegenüber darum, die Wahrnehmung der Organisation in den Köpfen der Mitarbeiter zu verändern, etwa durch

»articulating a mission statement, celebrating organizational achievements, attributing negative developments to external sources, championing individuals whose actions exemplify the organization's identity, framing lower order goals and accomplishments in terms of the organization's mission [...], wearing organizational uniforms or formulating a dress code, using the pronouns »we« and »us« rather than »you« and »I«, emphasizing member commonalities [...], creating an organizational logo and a unique argot, relating stories and myths and crafting traditions and rituals that glorify the organization's history and identity, invoking metaphors and labels such as »family« to characterize the organization, housing employees in distinctive and prestigious settings, and so forth.«⁵⁷⁴

Viele der hier aufgeführten Maßnahmen des *substantive* und *symbolic* Managements lassen sich direkt auf die Situation in der Unternehmerfamilie übertragen. So ist zu vermuten, dass familienstrategische Maßnahmen wie etwa die gezielte Förderung stammesübergreifender Begegnungs- und Kontakterfahrungen (z. B.

572 Vgl. Ashforth/Johnson (2001), S. 38.

573 Ashforth/Johnson (2001), S. 37 f.

574 Ashforth/Johnson (2001), S. 38.

in Form von gemeinsamen Festen, Reisen oder Familientagen), die Verabschiedung einer gemeinsamen Familienverfassung (mit einer klaren Formulierung der Bedingungen für die Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie), die Veröffentlichung einer Familienzeitung oder die Einrichtung eines Intranets, die bewusste Pflege von Aufnahme- und anderen Ritualen für die (jüngeren) Gesellschafter, die gezielte Förderung der Identifikation mit den Unternehmensprodukten und/oder -standorten, die Zurverfügstellung von besonderen unternehmensbezogenen Dienstleistungen und Privilegien (z.B. in Form eines eigenen Family Office) für die Gesellschafter, eine umfassende Historien- und Traditionspflege (z.B. durch die Verteilung von Familienchroniken, des Stammbaums, der Eröffnung einer Art »Familienmuseum«, das Erzählen von Geschichten/Mythen über den Gründer, den Erhalt des Gründerhauses usw.) oder auch die kollektive Übernahme von wohltätigen Funktionen (z. B. in Form einer gemeinsamen Familienstiftung) allesamt dazu geeignet sein könnten, bei den einzelnen Gesellschaftern eine rekategorisierende Wirkung zu erzielen.

B.5.5.3. Kreuzkategorisierung der Stammesidentität

Zusätzlich zu den hier geschilderten Rekategorisierungen auf einer höheren, vertikalen Inklusionsebene könnten sich Unternehmerfamilien auch die Strategie der Kreuzkategorisierung zunutze machen. Diese beabsichtigt, wie beschrieben, die Mitglieder der Sozialgruppen anhand bestimmter geteilter Merkmale in neue, quer zu den ursprünglichen Grenzen liegende Gruppen einzuteilen. Im Kontext der Stammesunternehmen wäre zum Beispiel denkbar, die Familiengesellschafter über die Stammesgrenzen hinaus im Rahmen kleinerer Arbeits-, Kommunikations-, Interessen- oder Austauschkreise zusammenzuführen.⁵⁷⁵ Möglich wäre hier etwa eine Einteilung auf Basis des Alters, der Heimatregion, des akademischen Hintergrunds, bzw. ihrer Interessen, des Geschlechts usw. Die Möglichkeiten sind in dieser Hinsicht sehr vielfältig. Entscheidend für den Erfolg der Strategie wäre allein, dass die neuen Gruppen eben *nicht* die bestehenden Stammesgrenzen nachzeichnen, sondern ihre Trennlinien wirklich quer dazu verlaufen. Sofern dies der Fall ist, ist grundsätzlich anzunehmen, dass die Gesellschafter im Rahmen ihrer Interaktion erkennen, dass sie sich hinsichtlich der Stammeszugehörigkeit zwar unterscheiden, in vielerlei anderer Hinsicht jedoch auch bedeutende Gemeinsamkeiten besitzen – was erwartungsgemäß zu einer Reduzierung von Vorurteilen und Vorbehalten führt.

575 Vgl. hierzu auch Kormann (2012), S. 515.

B.5.5.4. Wechselseitige Differenzierung der Gesellschafterstämme

Als vierte und letzte Strategie zur Prävention und Auflösung von intergruppalen Differenzierungsdynamiken zwischen den Stämmen kommt das Modell der wechselseitigen Differenzierung in Frage. Dieses kommt, wie bereits angedeutet, insbesondere dann zum Zuge, wenn die beteiligten Konfliktgruppen nicht willens oder in der Lage sind, ihre eigenen Identitäten aufzugeben. Übertragen auf die Stammesthematik könnte diese Strategie beispielsweise derart aussehen, dass die Familienstämme einerseits als klar abgegrenzte Sozialeinheiten bestehen bleiben: Jeder Stamm kann demnach also weiterhin sein eigenes familiäres Innenleben mit eigenen internen Versammlungen, Reisen und sonstigen identitätsstiftenden Veranstaltungen usw. führen. Auf diese Weise bleibt es bei den Gesellschaftern weiterhin bei einer klaren kognitiven Unterteilung der Gesellschafter in »wir« und »die«.

Andererseits müsste den verschiedenen Stämmen jedoch auch die hohe wechselseitige Abhängigkeit voneinander vergegenwärtigt werden. »Ohne die anderen Stämme geht es nicht!« müsste die unmissverständliche Botschaft lauten, die allen Familienmitgliedern vermittelt wird und den persönlichen Umgang miteinander maßgeblich bestimmt. Auch eine Betonung der komplementären Beiträge der jeweiligen Stämme wäre sicherlich hilfreich, um dauerhaft eine positive Beziehung zueinander zu erhalten. Dies könnte etwa durch eine umfassende Geschichtspflege gelingen, bei der gezielt die kritischen Beiträge aller beteiligten Stämme (und ihrer jeweiligen Vertreter) für die Entwicklung des Unternehmens hervorgehoben werden. Zudem wäre auch eine Kombination der wechselseitigen Differenzierung mit der Rekategorisierungsstrategie denkbar. So könnte durch gezielte familienstrategische Maßnahmen neben der bereits salienten Stammesidentität etwa auch noch eine Identität auf der darüber liegenden Ebene der Gesamtfamilie salient gemacht werden. Die Mitglieder würden sich dann zwar einerseits hinsichtlich ihrer Stammeszugehörigkeit abgrenzen, andererseits aber auch durch die gemeinsame Zugehörigkeit zu ein und derselben Unternehmerfamilie geeint fühlen. Dies entspräche dann dem oben geschilderten Dual-Identity-Modell.⁵⁷⁶

576 Siehe die Ausführungen in Abschnitt B.4.5.2.

B.5.6. Zwischenfazit: Der Social-Identity-Ansatz als sinnvoller zusätzlicher Erklärungs- und Interventionsansatz für Stammeskonflikte in Familienunternehmen

In diesem fünften Kapitel wurden die beiden Themenkomplexe »Stammesorganisation« und »Intergruppenkonflikte« zusammengeführt. Im Fokus der Ausführungen stand zunächst die Frage, inwiefern der Social-Identity-Ansatz überhaupt geeignet ist, einen zusätzlichen Beitrag zum Verständnis der überproportional hohen Konflikthanfälligkeit von Stammesorganisationen in der Praxis zu liefern. Dabei wurde deutlich, dass die Theorie der sozialen Identität in Kombination mit der Selbstkategorisierungstheorie durchaus eine sinnvolle zusätzliche Erklärung dafür bereitzustellen vermag, weswegen sich Gesellschafter von Familienunternehmen nach der Stammesbildung in vielen Fällen nicht so kooperativ verhalten, wie es eigentlich zu vermuten wäre. Zwar wäre es vereinfachend anzunehmen, das Konfliktgeschehen in Stammesorganisationen könnte allein durch das individuelle Streben nach einer positiven sozialen Distinktheit erklärt werden. In den allermeisten Fällen werden wohl auch familienspezifische Dynamiken (d.h. delegierte Familienkonflikte) sowie realistische Interessenkonflikte (z.B. um Anteile, Gremiensitze, Status etc.) eine maßgebliche und im Zweifel sogar bedeutendere Rolle spielen. Dennoch ist es grundsätzlich hilfreich, auch den psychischen Prozess des Selbstwertstrebens als eine mögliche Mitursache von Stammeskonflikten mit in Betracht zu ziehen, da er in vielen Fällen vermutlich eben doch eine signifikante Rolle spielt und sich auf vielfältige Weise mit den anderen Konfliktquellen vermischt.

Im zweiten Schritt wurde sodann diskutiert, ob und inwiefern die aus der Theorie der sozialen Identität abgeleiteten kategorialen Interventionsstrategien möglicherweise auch dabei behilflich sein können, das inhärente Konfliktpotenzial von Stammesorganisationen in der Praxis zu reduzieren. Im Zuge dieser Überlegungen wurde deutlich, dass es theoretisch durchaus vorstellbar ist, dass die verschiedenen Strategien auch im spezifischen Kontext der Unternehmerfamilie zu einer Verbesserung der Beziehungsqualität zwischen den Familienstämmen führen können. Ob und in welchen Kombinationen sich die verschiedenen Strategien in den erfolgreichen Stammesorganisationen tatsächlich feststellen lassen und welche Auswirkungen ihre Anwendung (oder auch Nicht-Anwendung) auf die Güte der Beziehung und Zusammenarbeit der beteiligten Stämme hat, soll in der nachfolgenden empirischen Untersuchung erkundet werden.

Open-Access-Publikation im Sinne der CC-Lizenz BY 4.0

© 2017, V&R unipress GmbH, Cöttingen

ISBN Print: 9783847107767 – ISBN E-Lib: 9783737007764

C. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Nachdem im vorherigen Teil ein umfassendes theoretisches Fundament erarbeitet wurde, besteht die Zielsetzung dieses Teils in der Darstellung und Diskussion der wesentlichen Erkenntnisse aus den sieben Unternehmerfamilien-Fallstudien.⁵⁷⁷ Als Ausgangsbasis hierfür ist es hilfreich, sich noch einmal die leitende Forschungsfrage vor Augen zu führen, die bei der Auswertung des gesamten Materials im Vordergrund stand:

Wie gelingt es langlebigen Stammesorganisationen, das immanente Konfliktpotenzial zwischen den Familienstämmen zu bewältigen?

Aufgrund der Übertragung des Social-Identity-Ansatzes auf die spezifische Situation in Stammesorganisationen⁵⁷⁸ konnte sich dieser Fragestellung bereits mit gewissen theoretisch geleiteten Vermutungen und Vorstellungen angenähert werden. Da im Sinne dieser Arbeit angenommen wird, dass Gruppenkonflikte zwischen Gesellschafterstämmen in den meisten Fällen zumindest *auch* als Aushandlungsprozesse sozialer Identitäten der Familiengesellschafter zu verstehen sind und es den betreffenden Unternehmen bislang offenbar gelungen ist, die Entstehung von Stammeskonflikten zu verhindern, wurde bei der Fallstudienanalyse speziell darauf geachtet, ob und inwiefern sich bei den betreffenden Stammesorganisationen tatsächlich bestimmte Formen der kategorialen Interventionsstrategien (Dekategorisierung, Rekategorisierung, Kreuzkategorisierung und wechselseitige Differenzierung) beobachten lassen, wie sie miteinander verknüpft werden und welche Auswirkungen sich dabei jeweils auf die Beziehung der Gesellschafterstämme zueinander sowie zum gemeinsamen Unternehmen feststellen lassen, d.h. konkret, ob sich bei den Familien soziale

577 Detaillierte Ausführungen zur Bestimmung der Forschungsmethode und zum konkreten Ablauf der empirischen Untersuchung finden sich im Anhang (vgl. Kapitel F.1.).

578 Vgl. die Ausführungen in Abschnitt B.5.

Differenzierungstendenzen oder gar manifeste Intergruppenkonflikte beobachten lassen oder nicht.

C.1. Wesentliche Ergebnisse der fallübergreifenden Auswertung

In den folgenden Abschnitten soll nun beschrieben werden, welche konkreten Rückschlüsse sich aus dem kontrastiven Fallvergleich ziehen lassen. Wie ist es den Unternehmerfamilien gelungen, die Gefahr identitätsbasierter Differenzierungsprozesse zwischen den eingebundenen Familienstämmen zu bewältigen? Ist ihnen dies überhaupt gelungen? Welche der kategorialen Strategien lassen sich dabei bei den einzelnen Familien feststellen und wie präsentiert sich entsprechend die Qualität der Zusammenarbeit und Beziehung zwischen den Stämmen? Welche Gemeinsamkeiten lassen sich zwischen den Fällen feststellen, welche Unterschiede? Die aus dem Interviewmaterial extrahierten Ergebnisse werden ausführlich erörtert und unter Bezugnahme auf die in Teil B angestellten theoretischen Überlegungen reflektiert. Bevor dies geschieht, sollen zunächst jedoch einige Bemerkungen allgemeiner Natur vorangestellt werden.

C.1.1. Allgemeine Vorbemerkungen

C.1.1.1. Stammesorganisation als Sammelbegriff für viele unterschiedliche Organisationsformen der Unternehmerfamilie

Die erste Vorbemerkung betrifft die enorme Vielfalt der Erscheinungsformen der Stammesorganisationen. Im Rahmen des Theorieteils wurde bereits angedeutet, dass Stammesorganisationen in der Praxis in einer Vielzahl unterschiedlicher Formen und Ausprägungen anzutreffen sind.⁵⁷⁹ Dieser Eindruck hat sich im Zuge der durchgeführten Untersuchung deutlich bestätigt. Wenngleich sämtliche der sieben in den Blick genommenen Unternehmerfamilien auch bestimmte Stammesregelungen in ihren Gesellschaftsverträgen haben bzw. bis vor Kurzem hatten und somit im Sinne dieser Arbeit als Stammesorganisationen gelten, unterschieden sie sich hinsichtlich der tatsächlich gelebten Organisationsformen ihrer Gesellschaftergruppen und dem Muster der Zusammenarbeit zwischen Familie und Unternehmen letzten Endes noch immer maßgeblich voneinander. Es finden sich solche Unternehmen, in denen die Geschäftsleitung nach wie vor strikt nach Stämmen besetzt wird und solche, bei denen die Besetzung allein nach Kompetenz erfolgt; es finden sich solche, in

579 Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt B.3.1.

denen die Gesellschafterentscheidungen maßgeblich innerhalb der verschiedenen Stämme getroffen werden, und solche in denen jeder Gesellschafter für sich selbst entscheidet und abstimmt; es gibt solche, in denen alle Familiengesellschafter eine enge Verbindung mit dem Unternehmen aufweisen und solche, in denen sich die Familie abgesehen von wenigen Einzelpersonen vom Unternehmen fernhält; es gibt solche, in denen die Anteile stets an alle Nachkommen zu gleichen Teilen übertragen werden und solche, in denen die jeweiligen Vertreter stets die Mehrheit der Anteile innehalten.

Einer der Gründe für die enorme Heterogenität innerhalb des Samples ist natürlich die dieser Arbeit zugrunde gelegte Definition der Stammesorganisation. Da es für die vorliegende Untersuchung bereits als ausreichendes Kriterium galt, wenn sich in den Gesellschaftsverträgen nur eine einzige der typischen juristischen Stammesregelungen findet, zeigte sich bei den Fallstudienteilnehmern auch eine entsprechend große Bandbreite unterschiedlicher Kombinationen. Bei dem einen Unternehmen bildet die Beschränkung der Übertragungsmöglichkeiten von Anteilen die einzige stammesbezogene Regelung, das andere besetzt seine Aufsichts- und Kontrollgremien oder auch die Geschäftsleitung nach Stammesproporz und ein wiederum anderes besitzt nahezu jede nur erdenkliche Stammesregelung, von der stammesbezogenen Ämtervergabe bis hin zur obligatorischen Vertretung in der Gesellschafterversammlung. Und je nachdem, welche spezifische Kombination an Regelungen und Beschränkungen im Einzelfall besteht und mittels welcher juristischen Instrumentarien sie umgesetzt wurde, fällt auch die Wirkung der Stammestrennung auf das Selbstverständnis und die Identifikation der einzelnen Gesellschafter aus.⁵⁸⁰ Doch nicht nur die juristischen Regelungen und ihre Umsetzung beeinflussen, wie genau sich eine Stammesorganisation letztlich auf das Miteinander in der Familie auswirkt; in Abhängigkeit vom konkreten Zeitpunkt der Stammesbildung, der dahinterliegenden Familien- bzw. Geschwisterkonstellation, den jeweiligen Vererbungsmustern, der Persönlichkeiten der handelnden Personen, den Werten, Zielsetzungen, Kulturen usw. können sich die Familienkonstellationen und die tatsächlichen Organisationsformen im Zeitverlauf völlig unterschiedlich entwickeln.

Die Schlussfolgerung aus dieser Feststellung ist klar: Genauso, wie nicht alle Großfamilien-Organisationen gleich sind und »funktionieren«, sind auch nicht alle Stammesorganisationen als gleichartig zu betrachten.⁵⁸¹ Der Begriff der Stammesorganisation sollte so gesehen also eher differenziert als ein Sammelbegriff für eine große Bandbreite unterschiedlicher Organisationsformen der

580 Vgl. hierzu Simon et al. (2012), S. 68.

581 Vgl. hierzu Simon et al. (2012), S. 91.

Unternehmerfamilie verstanden werden, denn als Bezeichnung für eine bestimmte, eindeutig festgelegte Organisationsform.

C.1.1.2. Die Stammesgründung als Keimzelle jeden Erfolgs – oder Scheiterns

Ein weiterer Aspekt, der beim Fallvergleich augenfällig wurde, ist die kritische Bedeutung der Stammesgründungssituation für den Erfolg (oder Misserfolg) einer jeden künftigen Stammesorganisation. In sämtlichen der sieben untersuchten Unternehmerfamilien wurde die Beziehung der jeweiligen Stammesgründer – in sechs der sieben Fällen waren dies Geschwister – von den Gesprächspartnern entweder ausdrücklich als besonders positiv beschrieben, oder aber es waren zumindest keine negativen Geschichten (über Rivalitäten, Konflikte etc.) bekannt. Es kann demnach also davon ausgegangen werden, dass die Stammesgründungssituationen in sämtlichen der untersuchten Fälle weitgehend spannungsfrei waren – oder von den Nachkommen in der Retrospektive zumindest so wahrgenommen werden.

Es wird sicherlich kein Zufall sein, dass keine einzige der hier in den Blick genommenen erfolgreichen Stammesorganisationen von Animositäten oder gar Konflikten aus der Zeit der Stammesbildung zu berichten weiß. Im Gegenteil: Es zeigt sich dadurch einmal mehr, dass eine unbelastete Beziehung der Stammesgründer eine ganz wesentliche Grundvoraussetzung für das langfristige Überleben einer jeden Stammesorganisation zu sein scheint. Nur wenn bereits die Gründer der Familienstämme ein unverkrampftes Verhältnis zueinander pflegen, können die hieraus hervorgehenden Stämme in späteren Generationen dasselbe tun. Dies ist offenbar eine Minimalbedingung für das langfristige Überleben einer Stammesorganisation.

Ist die Zusammenarbeit und Beziehung zwischen den Stammesgründern nicht nur frei von Animositäten, sondern darüber hinaus sogar ausgesprochen konstruktiv und fruchtbar – etwa, weil sich die Geschwister hinsichtlich ihrer Charaktere und/oder Kompetenzen hervorragend gut ergänzt haben und zeit ihres Lebens sehr gut miteinander ausgekommen sind – so kann dies die Überlebenswahrscheinlichkeit des Familienunternehmens nicht nur *nicht* gefährden, sondern sogar nachhaltig steigern. Genauso, wie Neid, Missgunst und Rivalität zwischen Geschwistern regelmäßig als spezifische »Altlasten«⁵⁸² über die Generationengrenze hinaus übertragen werden und die Zusammenarbeit zwischen den Stämmen massiv beeinträchtigen, können nämlich offenbar auch positive Qualitäten einer Beziehung – Vertrauen, Wertschätzung, Respekt, Freundschaft – sowie ein erfolgreiches gemeinsames Kooperationsmuster an die jeweiligen Nachkommen »weitervererbt« werden. Das positive Verhältnis zu den

582 Vgl. hierzu Großmann (2014), S. 131.

anderen Zweigen wird den späteren Familienmitgliedern dann gewissermaßen von klein auf in die Wiege gelegt. Statt in eine latente Erbfeindschaft werden sie von Anfang an in eine konstruktive und vertrauensvolle (Erb-)Partnerschaft hineinsozialisiert, die für alle beteiligten Parteien einen besonders hohen Wert aufweist und bei sämtlichen Entscheidungen und Handlungen mitbedacht wird.

Die Fähigkeit, bestimmte positive Elemente einer Beziehung und erfolgreiche Kooperationsmuster über Generationen hinweg zu vererben, wurde bislang vor allem bei Mehrfamilien-Organisationen beobachtet.⁵⁸³ Die hier untersuchten Unternehmen beweisen jedoch durchaus, dass dies auch bei Stämmen, die sich auf einen und denselben Gründer berufen, geschehen kann. Diese grundlegende Feststellung ist vor allem für die betreffenden Gründerunternehmer bzw. die Überlassenden selbst von hoher Relevanz. Wenn immer es für sie darum geht, zu entscheiden, ob die eigenen Nachkommen in Stämmen organisiert werden sollen oder nicht, so sollte das maßgebende Entscheidungskriterium vor allem die Qualität ihrer Beziehung zueinander sein. Verstehen sich diese ausgesprochen gut und haben ein positives Verhältnis zueinander, so ist es durchaus wahrscheinlich, dass auch die späteren Stämme ein positives Miteinander pflegen und in der Lage sind, zum Wohle des Unternehmens zusammenzuarbeiten. Die Stammesorganisation kann dann mitunter außergewöhnliche Stabilitätsmuster entfalten. Ist diese Voraussetzung nicht gegeben, so sollte in jedem Fall darauf verzichtet werden, die Stämme in irgendeiner Form juristisch festzuschreiben und somit die Grundlage für eine Stammesorganisation zu legen. Eine solche Entscheidung erfordert allerdings immer eine ehrliche und ergebnisoffene Analyse durch die jeweils Beteiligten – zu der sie sicherlich nicht immer in der Lage sind.⁵⁸⁴

C.1.1.3. Die verbindende Wirkung von Geschichten

Als besonders wertvoll für die generationenübergreifende Aufrechterhaltung einer konstruktiven Beziehung und eines stabilen Kooperationsmusters zwischen Gesellschafterstämmen scheint es sich des Weiteren auszuwirken, wenn innerhalb der Familienstämmen bestimmte positiv konnotierte Geschichten über die Beziehung und die Zusammenarbeit der jeweiligen Stammesgründer oder sonstiger prägender Stammespersönlichkeiten weitererzählt werden.⁵⁸⁵ Typische Inhalte solcher Geschichten können etwa die hohe Komplementarität der Fähigkeiten und Charaktere, besonders prägnante Erlebnisse und/oder erfolg-

583 Vgl. Wimmer et al. (2004), Simon et al. (2012).

584 Vgl. Jendritzky (2007), S. 151.

585 Für die Bedeutung und vielfältigen Funktionen des Erzählens (oder auch Nicht-Erzählens) von Geschichten (»Storytelling«) in Unternehmerfamilien und Familienunternehmen vgl. z. B. Schlippe/Groth (2009), S. 126ff. oder auch Zwack (2011).

reich bewältigte (Krisen-)Situationen in der Familien- oder Unternehmensgeschichte bilden. Ein gutes Beispiel hierfür lässt sich bei der Unternehmerfamilie Gelding finden, in der die folgende Geschichte erzählt wird:

»Mein Onkel ist leider viel zu früh verstorben. Und mein Vater hat dann, als das passierte, auch den Aufsichtsratssitz verlassen [...] Das war ein bisschen Automatismus. Und dann verstarb mein Onkel. Und dann ist mein Vater auch aus dem Aufsichtsrat ausgetreten [...] Er wollte nicht eine Einseitigkeit dort. Die waren immer so gepolt, dass, dass es immer ein, ja eine gleiche Besetzung gab, sowohl in den, in den Gesellschafteranteilen als auch in den, in den Sitzen. Und das war ihm, das Ungleichgewicht war ihm unangenehm im Aufsichtsrat, weil ja nun der Vertreter der anderen Familie fehlte. So hat er es mir erzählt...«⁵⁸⁶

In dieser kurzen Anekdote schildert der Interviewpartner, wie sein Vater die Entscheidung für das freiwillige Ausscheiden aus dem Aufsichtsrat nach dem unerwarteten Tod des anderen Stammesvertreters begründete. Als wesentlicher Treiber wurde dabei vor allem die Rücksicht auf den anderen Stamm angeführt. Ein bestehendes Ungleichgewicht zugunsten des eigenen Stammes, so die Erzählung des Vaters, wäre ihm geradezu »unangenehm« gewesen – fast als hätte es ihm psychisches Unbehagen bereitet, sich selber einen »Vorteil« oder mehr Einfluss gegenüber dem zweiten Stamm zu gewähren.

Die generationenübergreifende Überlieferung derartiger Geschichten – unabhängig davon ob sie letztlich der Wahrheit entsprechen oder erst im Nachhinein durch die Nachkommen in Form von »(Helden-)Mythen«⁵⁸⁷ rekonstruiert werden – kann entscheidend dazu beitragen, bestimmte Eckwerte der Zusammenarbeit langfristig im kollektiven Gedächtnis zu verankern und die Beziehung der eingebundenen Familienstämme somit nachhaltig zu stabilisieren. Die Geschichten können so gesehen gewissermaßen das »Mittel« bilden, durch das die positive Beziehung und wechselseitige Wertschätzung der Stammesgründer, bzw. -vertreter in früheren Generationen an ihre jeweiligen Nachfahren weitergegeben werden. Durch die hier ausgewählte Erzählung wird den Nachkommen zum Beispiel der hohe Wert der absoluten Egalität der beiden Stämme vermittelt sowie die Wichtigkeit, sich im Zweifelsfall immer selbst zurückzunehmen. SCHLIPPE und GROTH sprechen in einem solchen Fall auch von »zentripetalen Geschichten«, d. h. also von Geschichten, die durch ihre Verbreitung als eine Art Klammer für die gesamte Unternehmerfamilie fungieren – im Gegensatz zu »zentrifugalen Geschichten«, die eine trennende und störende Wirkung zeigen.⁵⁸⁸

586 Interview mit G-1 (02.11.2012), S. 9.

587 Schlippe/Groth (2009), S. 140.

588 Vgl. Schlippe/Groth (2009), S. 139ff. Sie schreiben hierzu: »Wir schlagen vor [...] zwischen zentripetalen und zentrifugalen Geschichten zu differenzieren: die einen erhöhen die

C.1.1.4. Die schwindende Bedeutung der Stämme im Laufe der Zeit

Eine letzte Beobachtung, die bei den hier in den Blick genommenen Unternehmerfamilien angestellt werden kann, ist die einer deutlich abnehmenden Relevanz der Familienstämme im Verlauf der Generationen. Während der eigene Stammesverband über die ersten Generationen nach der Stammestrennung offenbar natürlicherweise noch eine starke identitätsstiftende Wirkung auf die einzelnen Gesellschafter entfaltet und häufig als wichtigste Quelle für die eigene Identität herangezogen wird, zeigten sich bei fast allen der untersuchten Familien klare Anzeichen dafür, dass die emotionale Bedeutung der Stammesgruppen im Zeitverlauf spürbar nachlässt. Als ein gutes Beispiel für diese Entwicklung kann die Unternehmerfamilie Benning herangezogen werden, in der die jüngeren Gesellschafter – im Gegensatz zu ihren Vorgängern – zunehmend wenig darauf achten, aus welchem Familienstamm ihr jeweiliges Gegenüber gerade kommt. Hierzu erzählt B-2 etwa folgende Anekdote:

»Ich hab meine Kinder gefragt, (.) wie die / wie die so (.) 15, 16, 17 waren, da sag ich: ›Wisst ihr das, (.) dass wir hier drei Stämme haben?‹ ›Wie, was?‹ (.) Und dann haben die ganz (.) locker gesagt: ›Ja, (.) *den* kann ich überhaupt nicht leiden. (.) Und *die*, die kann ich ja unheimlich gut leiden.‹ (.) Da sag ich: ›Das ist aber der Stamm sowieso und der Stamm sowieso‹ ... ›Interessiert uns doch nicht!«⁵⁸⁹

Ein wesentlicher Grund für diese Entwicklungstendenz ist mit Sicherheit die im Generationenverlauf typischerweise wachsende Anzahl von Stammesmitgliedern. In allen hier in den Blick genommenen Unternehmerfamilien ist es mittlerweile gang und gäbe, dass die Anteile an sämtliche zur Verfügung stehenden Nachkommen vererbt werden – wenn auch nicht unbedingt immer zu gleichen Teilen. Hierdurch kommt es zwangsläufig zu einer exponentiellen Vergrößerung der Stammesverbände. Aus den anfangs noch recht überschaubaren Kleinfamilien werden über die Zeit richtige Großfamilien. Je größer und komplexer die einzelnen Stammesgruppen werden und je weiter sich die Gesellschafter von den jeweiligen Stammesvätern oder -müttern entfernen, desto geringer wird naturgemäß auch die natürliche Integrationskraft der Familienstämme. Selbst innerhalb der Stämme teilen die Gesellschafter dann für gewöhnlich keinen gemeinsamen familiären Alltag mehr und lernen sich dadurch kaum mehr persönlich kennen. Die Angehörigen des eigenen Gesellschafterstammes sind den meisten Gesellschaftern zu diesem Zeitpunkt gefühlt nicht mehr viel näher, als jene der anderen Stämme. Sofern nicht bewusst dagegen gesteuert wird,

Bindung und die Identität, sorgen also für Kohärenz und Zusammenhalt, die anderen tragen in sich die Gefahr des Auseinanderbrechens und des Verlusts von Zusammengehörigkeitsgefühl.« (Schlippe/Groth (2009), S. 139)

589 Interview mit B-2 (15.02.2011), S. 51.

kommt es auf diese Weise dazu, dass die Stämme als emotionale Bezugspunkte sukzessive an Bedeutung verlieren.

Einen wesentlichen Einfluss auf die Geschwindigkeit, mit der die Integrationskraft der Stämme nachlässt, scheint neben der bloßen Größe der Stammesverbände des Weiteren auch ihre geographische Verstreung zu besitzen. In vielen Fällen geht mit dem sukzessiven Wachstum der Stämme im Zeitablauf auch eine geographische Dispersion ihrer Mitglieder einher. Da eine räumliche Nähe zum Unternehmen für die passiven Gesellschafter nicht notwendig ist, zieht es sie aufgrund ihrer privaten Lebensverhältnisse weg vom Stammsitz des Unternehmens in andere Teile Deutschlands oder das Ausland, wo sie ihren neuen Lebensmittelpunkt finden. Doch nicht in allen Stämmen zeigt sich diese Tendenz zur regionalen Verstreung immer gleichermaßen. Teilweise existieren zwischen den Stämmen erhebliche Unterschiede, was die Emmigrationsfreudigkeit ihrer Mitglieder betrifft. So etwa bei der Familie Adelmann: »Bei uns, wenn man schaut, sind die Stämme vielleicht unterschiedlich. Im Stamm Peter und Eduard sind noch die meisten Deutschen. Der Stamm August ist sehr international. Wohnt keiner mehr oder *fast* keiner mehr am Stammsitz.«⁵⁹⁰

Derartige Unterschiede in der geographischen Verstreung führen in vielen Fällen dazu, dass sich auch das Zusammengehörigkeits- und Zugehörigkeitsgefühl der jeweiligen Stammesverbände sehr unterschiedlich entwickelt. Die Stämme, bei denen die Mitglieder aus welchen Gründen auch immer geographisch recht eng beieinander bleiben – in der gleichen Stadt, Region o.Ä. – bewahren tendenziell auch einen spürbar höheren Zusammenhalt und ein gemeinsames Identitätsgefühl, selbst über viele Generationen hinweg. Die Grenzlinie zwischen ihrem und den anderen Familienstämmen bleibt stets eindeutig markiert durch die geographischen Grenzen. Bei den weiter verstreuten Stämmen hingegen fehlt eine derartig klare geographische Markierung der Stammesgrenzen. Hier zeigen die typischen Auflösungserscheinungen dementsprechend auch deutlich schneller ihre Wirkung.

Die Bedeutung des Faktors Zeit für die Wirkung der Stammesbildung auf die Familie und das Unternehmen ist keine ganz neue Erkenntnis. Bereits SIMON et al. stellten fest, dass der interne Zusammenhalt und die psychologische Bedeutung der Familienstämme im Generationenverlauf in aller Regel abnehmen.⁵⁹¹ Folgt man dieser Auffassung jedoch, so lässt sich folgern, dass die wirklich problematische und konflikthanfällige Zeit für Stammesorganisationen vor allem die ersten zwei, drei, vier Generationen nach der Stammesbildung sind. Oder, anders formuliert: Hat eine Stammesorganisation ein bestimmtes Alter erst einmal erreicht, so stehen die Chancen gut, dass sie auch in Zukunft

590 Interview mit A-1 (21.05.2014), S. 15.

591 Vgl. Simon et al. (2012), S. 83. Vgl. hierzu ebenso Wimmer et al. (2004; 2009).

weiter als eine solche bestehen bleiben kann. Zumindest die Gefahr von gefährlichen sozialen Differenzierungsprozessen nimmt von Generation zu Generation erwartungsgemäß ab. Denn je weniger stark ausgeprägt die emotionale Identifikation der Gesellschafter mit ihrem jeweiligen Stamm ist, desto geringer ist annahmegemäß auch das psychologische Bedürfnis, der eigenen Stammesgruppe durch ethnozentrische Verhaltens- und Wahrnehmungsweisen zu mehr Prestige und Ansehen zu verhelfen.

C.1.2. Die vier Typen der Stammesorganisation

Nach den allgemeinen Vorbemerkungen sollen anschließend die wesentlichen Erkenntnisse aus den sieben Fallstudien beschrieben werden. Allen der hier in den Blick genommenen Unternehmerfamilien ist es erwiesenermaßen gelungen, die Zusammenarbeit ihrer Gesellschafterstämme miteinander und mit dem gemeinsamen Unternehmen derart zu gestalten, dass sie eben nicht das gleiche Schicksal ereilt hat wie viele ihrer Artgenossen, die in der Zwischenzeit an rivalisierenden und streitenden Stämmen zugrunde gegangen sind. Sie alle haben allem Anschein nach gangbare Wege gefunden, ihre Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit über Generationen hinweg aufrecht zu erhalten – und dies unter der spezifischen Kontextbedingung, dass sich die Familie aus mehreren sozial abgegrenzten Stämmen konstituiert (hat). Betrachtet man die dazugehörigen Unternehmen, so wird zudem erkennbar, dass ihnen dies keinesfalls nur mit Mühe und Not gelungen ist. Im Gegenteil: Jede einzelne der untersuchten Organisationen ist am Markt bis zum heutigen Tag äußerst erfolgreich und erfreut sich bester Gesundheit.

Wie weiter oben ausgeführt, wird eine wichtige Voraussetzung für diese außergewöhnliche Langlebigkeit sicherlich in der unbelasteten Ausgangssituation der Stammesorganisationen liegen. Bei allen von ihnen wurde die Beziehung der Begründer der Stämme ausdrücklich als überaus positiv und weitestgehend problemfrei beschrieben. Es existierten so gesehen also keine nennenswerten Altlasten, die der Familie in späteren Generationen zum Verhängnis hätten werden können. Ja, mehr noch, durch die generationenübergreifende Überlieferung zentripetaler Geschichten konnte in einigen Fällen sogar noch aktiv dazu beigetragen werden, dass die Stämme auch in den nachkommenden Generationen eine überaus konstruktive (Erb-)Partnerschaft bewahren konnten. Diese Umstände werden jedoch nicht der alleinige Grund für den dauerhaften Erfolg der Stammesorganisationen sein. Wie im Rahmen des Theorieteils dargelegt, besteht aufgrund der Eigendynamik sozialpsychologischer Gruppeneffekte in Stammesorganisationen selbst dann die Gefahr der Entstehung intergruppaler Konflikte, wenn die Unternehmerfamilie ursprünglich völlig frei von Rivalitäten

oder Animositäten war. Es liegt demnach also die Vermutung nahe, dass die untersuchten Familien – ob nun bewusst oder unbewusst – zusätzlich auch spezifische Umgangsweisen entwickelt haben, um das Risiko dieser identitäts-basierter Differenzierungsprozesse nachhaltig zu entschärfen.

Bei der Analyse der Fälle auf die Frage hin, ob und wie genau ihnen dies gelingen konnte, stellte sich recht schnell die Erkenntnis ein, dass die gewählten Herangehensweisen der Unternehmerfamilien sehr unterschiedlich sind. Zwar ließen sich bei den meisten der Fälle tatsächlich bestimmte Maßnahmen im Sinne der kategorialen Strategien gemäß dem Social-Identity-Ansatz – Dekategorisierung, Rekategorisierung, Kreuzkategorisierung und Modell der wechselseitigen Differenzierung – feststellen. Das bedeutet, einige Familien haben in der Tat bestimmte praktische Maßnahmen ergriffen, um die Selbst- und Fremdwahrnehmung der individuellen Gesellschafter – sprich: die Art und Weise, wie sie sich selber und andere Mitgesellschafter mental kategorisieren – in irgendeiner Form gezielt zu beeinflussen. Bei anderen wiederum ließen sich keinerlei derartige Bemühungen feststellen. Und in Abhängigkeit davon, ob und welche der kategorialen Strategien im Einzelfall hauptsächlich zur Anwendung kamen, variierten auch die Selbstkategorien, mit denen sich die individuellen Familiengesellschafter in erster Linie identifizieren. Während sie sich in einigen Unternehmerfamilien offenbar vorrangig als Stammes- oder als Großfamilienmitglieder begreifen, ist bei anderen keine oder sind sogar beide der Selbstkategorien gleichzeitig psychologisch salient und handlungsleitend. Ausgehend von den feststellbaren Gemeinsamkeiten zwischen einigen der Unternehmerfamilien und den Unterschieden zu wiederum anderen ließen sich letzten Endes vier Typen rekonstruieren, die im nachfolgenden Vier-Felder-Schema graphisch dargestellt sind (siehe Abbildung 20).

Anhand der Abbildung ist deutlich zu erkennen, in welchen Dimensionen sich die Typen in erster Linie unterscheiden, nämlich in der Salienz der jeweiligen sozialen Kategorien des Stammes und der Großfamilie im Ganzen. Die wesentlichen Fragen zur Zuordnung der Stammesorganisationen zu den einzelnen Typen lautet insofern: Welche ist die maßgeblich identitätsstiftende Gruppe für die individuellen Gesellschafter? Über welchen Verband definieren sie sich? Worauf beziehen sie sich, wenn sie von »wir« sprechen: den eigenen Familienstamm oder die Familie als Gesamtgruppe? Hiermit ist zwar kein ganz eindeutiges, »hartes« Unterscheidungsmerkmal benannt. Schließlich lässt sich von außen nicht eindeutig bestimmen oder gar quantifizieren, wie stark genau nun die Salienz einer bestimmten sozialen Kategorie ist. Des Weiteren ist anzunehmen, dass die saliente(n) Gruppenmitgliedschaft(en) nicht unbedingt bei allen Mitgliedern einer bestimmten Unternehmerfamilie gleich ist bzw. sind. Dies bedeutet, während dem einen Gesellschafter der eigene Stammesverband möglicherweise am bedeutsamsten erscheint, kann sich ein anderer in derselben

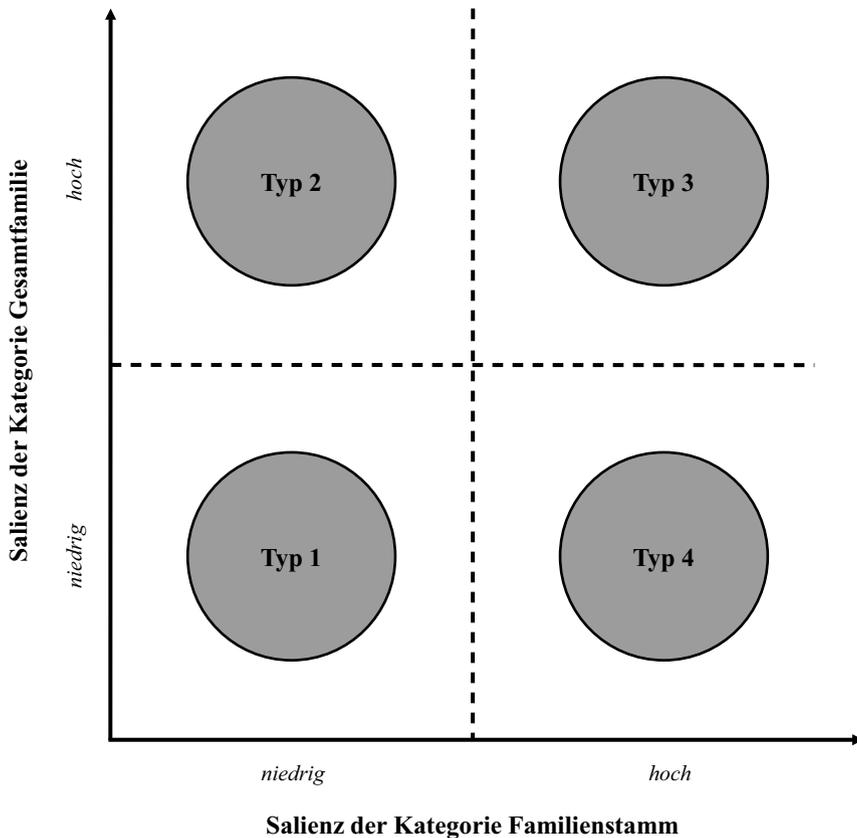


Abb. 20: Die vier Typen der Stammesorganisation im Überblick. Quelle: Eigene Darstellung.

Familie vorrangig als Mitglied der Unternehmerfamilie im Ganzen empfinden. Setzt man sich etwas intensiver mit einer bestimmten Unternehmerfamilie auseinander und betrachtet das Zusammenwirken und den Umgang der Gesellschafter miteinander, so lässt sich in aller Regel dennoch eine recht präzise Aussage dahingehend treffen, welche der beiden Kategorien für den *Großteil* der Gesellschafter tendenziell *eher* die wichtige(n) Identifikationsebene(n) ist bzw. sind: der eigene Familienstamm und/oder die Familie im Ganzen.

Im Nachfolgenden sollen die vier Typen von Stammesorganisationen der Reihe nach vorgestellt und beschrieben werden. Für jeden von ihnen wird zunächst eine allgemeine Beschreibung vorgenommen. Wodurch zeichnet sich der Typ aus? Wie kommt er im Regelfall zustande? Welche familienstrategischen Maßnahmen sind dabei typischerweise vorhanden, welche nicht? Diesen Ausführungen folgt sodann eine Diskussion der wesentlichen Chancen und Gefahren. Wie gestaltet sich bei diesem Typen erwartungsgemäß die Beziehung der

Stämme, bzw. wie steht es um die Gefahr der identitätsbasierten Gruppenkonflikte? Welche weiteren Konsequenzen ergeben sich für die Unternehmerfamilie und das Familienunternehmen? Und wie ist der Typ hinsichtlich seiner Vulnerabilität zu beurteilen? Das heißt: Wandeln die betreffenden Stammesfamilien, wie SIMON et al. es formulieren, auf einem »schmalen Grat [...], der keinen Fehltritt erlaubt«, oder auf einem »breiten, weniger riskanten Weg?«⁵⁹²

C.1.2.1. Typ 1: Salienz Stamm: niedrig – Salienz Gesamtfamilie: niedrig

Als erstes soll nun Typ 1 vorgestellt werden. Vertreter im Sample dieser Untersuchung sind vor allem die Unternehmerfamilien Deilmann und Gelding.

Allgemeine Typenbeschreibung

Typ 1 ist in erster Linie dadurch gekennzeichnet, dass sich der Großteil der Gesellschafter *weder* als Stammes- *noch* als Großfamilienmitglieder begreift und definiert (siehe Abbildung 21). Zwar sind sich die einzelnen Gesellschafter ihrer Mitgliedschaft in einem bestimmten Gesellschafterstamm oder der gesamten Unternehmerfamilie auf der kognitiven Ebene durchaus bewusst. Keine dieser beiden sozialen Kategorisierungen ist jedoch emotional tatsächlich von Bedeutung und salient – und dient somit als zentrale Quelle der eigenen sozialen Identität und des persönlichen Selbstbilds.

Typischerweise, aber nicht unbedingt, entsteht diese Konstellation dann, wenn in der Unternehmerfamilie sämtliche unternehmensbezogenen Angelegenheiten und Entscheidungen von wenigen Einzelpersonen – in aller Regel genau einer einzigen Person pro Familienstamm – übernommen werden und der Rest der Gesellschafter kollektiv vom Unternehmen entkoppelt wird.

So wird die Verbindung der beteiligten Familienstämme zueinander und zum gemeinsamen Unternehmen bei Stammesorganisationen dieses Typs normalerweise fast vollständig durch die jeweiligen operativen Vertreter der Stämme sichergestellt. Das bedeutet: Die Geschäftsführer aus der Familie übernehmen hier nicht nur die volle Verantwortung für das operative Geschäft, sondern fungieren gleichzeitig auch als alleinige Interessenvertreter ihrer jeweiligen Stämme auf der Ebene der Gesellschafterversammlung. Sämtliche wichtigen Beschlüsse aufseiten der Eigentümer werden also nicht gemeinsam unter Einbindung aller am Unternehmen beteiligten Familienmitglieder, sondern vor allem im Rahmen von persönlichen Aushandlungsprozesse zwischen den jeweiligen Stammespatriarchen getroffen.

Dadurch, dass die betreffenden Stammesfürsten nahezu alle wichtigen Gesellschafterangelegenheiten übernehmen, und von den restlichen Gesellschaf-

592 Simon et al. (2012), S. 41.

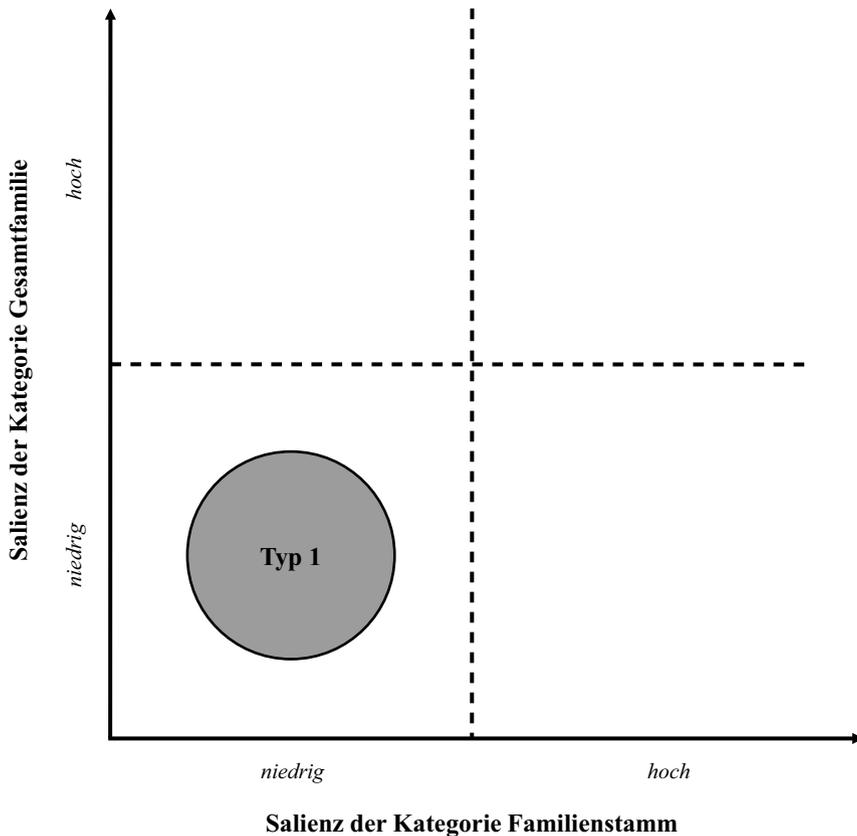


Abb. 21: Typ 1: Saliens Stamm: niedrig – Saliens Gesamtfamilie: niedrig. Quelle: Eigene Darstellung.

tern keinerlei eigene Verantwortungs- und Aufgabenübernahme im Sinne einer *professional ownership* erwartet wird, werden in aller Regel auch keinerlei bewusste Maßnahmen ergriffen, um deren Zusammengehörigkeitsgefühl oder Bindung an das gemeinsame Familienunternehmen in irgendeiner Form gezielt zu beeinflussen. So finden sich bei den betreffenden Unternehmerfamilien häufig weder auf der Ebene der Stämme noch auf der Ebene der Gesamtfamilie irgendwelche fest institutionalisierten familienstrategischen Strukturen – wie z. B. regelmäßige Treffen, Informationsveranstaltungen, gemeinsame Reisen, eine Familienverfassung, ein Familienrat usw. – oder unternehmensbezogenen Veranstaltungen – wie z. B. regelmäßige Informationsveranstaltungen, Berichte etc. Das gesamte Projekt Familienunternehmen wird hier insofern also eindeutig nicht als kollektive Verantwortung der gesamte Familie begriffen, sondern einzig und allein als Aufgabe der betreffenden Stammesvertreter. Für diese wird die

Tätigkeit im Familienunternehmen damit jedoch zum bestimmenden Lebensprojekt. Ihm widmen sie ihre gesamte unternehmerische Schaffenskraft, in guten wie in schlechten Zeiten.⁵⁹³

Vor dem Hintergrund der konsequenten Abschottung der gesamten Familie vom Unternehmen und des gänzlichen Verzichts auf jegliche Formen des Familienmanagements verwundert es denn auch überhaupt nicht, dass sich bei allen anderen Gesellschaftern über kurz oder lang häufig starke Entfremdungstendenzen zeigen. Da sie ohnehin keinen Einfluss ausüben können/sollen/dürfen und sie das Unternehmen bei ihren Vertretern in verantwortungsvollen und kompetenten Händen wissen (bzw. glauben), lohnt es sich für sie gar nicht erst, sich näher mit den Belangen des Unternehmens oder der entfernteren Verwandtschaft zu befassen. Im Endeffekt lebt jeder von ihnen also im Rahmen des normalen kleinfamiliären Alltagslebens vor sich hin, als existiere das gemeinsame Familienunternehmen überhaupt nicht.

Automatisch führt dies auf Dauer dazu, dass die eigene Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie oder einer bestimmten Stammesgruppe keine besonders wichtigen Quellen der eigenen sozialen Identität und des Selbstbilds der individuellen Gesellschafter mehr bildet. Statt aus dem Erfolg und Status der gesamten Unternehmerfamilie oder des eigenen Stammes speist sich das Selbstwertgefühl und -bewusstsein der passiven Gesellschafter vor allem aus sozialen Vergleichen, die sich auf das Leben *außerhalb* des Familienunternehmens beziehen, wie etwa die eigene Kernfamilie, die Beschäftigung in einer bestimmten Organisation, die eigene Berufsgruppe, die Mitgliedschaft in einem bestimmten Sportverein, Kunstkreis usw. Jeder Gesellschafter ist sich auf der kognitiven Ebene zwar bewusst, dass er auch Angehöriger eines bestimmten Gesellschafterstammes und einer Unternehmergegroßfamilie ist. Das heißt: Jeder *weiß*, dass er selber Teil einer traditionsreichen Unternehmerfamilie ist, und dass innerhalb dieser Familie historisch gesehen verschiedene Stämme existieren. Diese sozialen Kategorisierungen erhalten durch die Distanz zum Unternehmen und den restlichen Mitgliedern der Unternehmerfamilie jedoch gar nicht erst eine *emotionale* Bedeutung und bleiben als Bestandteile der sozialen Identität dauerhaft inaktiv.

593 Bei den im Rahmen der Untersuchung betrachteten Familien zeigten sich dabei zwei unterschiedliche stammesinterne Nachfolgemuster. In einer davon, Familie Deilmann, ist es grundsätzlich immer der erstgeborene Sohn, der die operative Nachfolge antritt. Falls in einer Generation einmal keiner zur Verfügung steht, so wird teilweise auch auf Schwiegersöhne zurückgegriffen. In der anderen Unternehmerfamilie, Familie Gelding, ist die Nachfolgeregelung dahingegen etwas unklarer formuliert. Fest steht allein, dass es einen Nachkommen pro Stamm geben muss, der die Nachfolge antritt. Dies kann – je nach Veranlagung und Interesse – jedoch auch ein später geborenes Kind sein.

Chancen- und Risikopotenziale

Aus der Perspektive des Unternehmens heraus betrachtet kann es sowohl Vor- als auch Nachteile besitzen, wenn sich der Großteil der Gesellschafter, wie hier beschrieben, weder mit dem eigenen Stamm noch mit der Unternehmerfamilie im Ganzen identifiziert.

Als ein wesentlicher Vorteil kann sicherlich gewertet werden, dass sich kritische identitätsbasierte Differenzierungsprozesse oder gar Intergruppenkonflikte zwischen den eingebundenen Stämmen der Familie gar nicht erst entwickeln können. Da die Mehrheit der Gesellschafter bei ihren seltenen Aufeinandertreffen weder sich selbst noch die anderen Mitgesellschafter hauptsächlich als Mitglieder eines bestimmten Stammes begreifen, ja im Grunde die gesamte Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie keine besonders zentrale Komponente der eigenen Identität darstellt, stellt sich auch gar nicht erst das Bedürfnis ein, den eigenen Stamm als Ingroup im Verhalten oder in der Wahrnehmung möglichst stark aufzuwerten. Derartige Bemühungen setzen schließlich immer voraus, dass sich die betreffende Person auch tatsächlich mit einer bestimmten Gruppe identifiziert und dass diese Gruppenmitgliedschaft in der betreffenden Situation psychologisch salient ist – und dies ist hier nicht der Fall. Vor diesem Hintergrund ist die Wahrscheinlichkeit, dass es im Zeitverlauf zur Entstehung kritischer identitätsbasierter Vorurteile und Stereotype oder gar direkt diskriminierender Verhaltensweisen zwischen den Mitgliedern der beteiligten Familienstämme kommt, äußerst gering.

Die deutlich gesenkte Wahrscheinlichkeit von Intergruppenkonflikten ist allerdings nicht der einzige Vorteil, der sich für die betreffenden Familienunternehmen ergeben kann. Durch die Übertragung fast aller Gesellschafterangelegenheiten auf nur eine einzige Person pro Stamm und den weitgehenden Ausschluss aller anderen Familienmitglieder wird die Komplexität des gesamten Gesellschafterkreises erheblich reduziert. Sämtliche Entscheidungen im Unternehmen oder im Gesellschafterkreis können so denkbar unkompliziert durch einfache (i. d. R. bilaterale) Absprachen getroffen werden. Davon kann das Unternehmen stark profitieren, da es stets schnell und flexibel auf Veränderungen am Markt reagieren kann, ohne viel Zeit durch eine langwierige Willensbildung und Entscheidungsfindung aufseiten der Eigentümer zu verlieren. Die restlichen Familienmitglieder erhalten zwar ihrerseits ebenfalls Gesellschaftsanteile und werden dadurch zu Mitträgern des Familienunternehmens. In ihrer Alltagspraxis müssen sie jedoch keinerlei »Zumutungen des Betriebs« ertragen. Sie können sich auf ihr eigenes Alltagsleben konzentrieren, ohne dabei in irgendeiner Form negativ beeinflusst oder beeinträchtigt zu werden.

Während die starke Personenorientierung also durchaus einige Vorteile mit sich bringen kann, lässt sich dennoch nicht von der Hand weisen, dass sie auch außerordentlich hohe Risiken für das Unternehmen mit sich bringt. Allen voran

ist hierbei die große Gefahr von Konflikten zwischen den individuellen Stammesvertretern zu nennen. Zwar zeigt sich, dass in den jeweiligen Unternehmerfamilien in den meisten Fällen klare Kooperationsmuster existieren, die von Generation zu Generation weitergegeben werden und das persönliche Verhältnis der betreffenden Stammesvertreter zueinander maßgeblich stabilisieren. So lässt sich bei beiden der hier untersuchten Fälle beispielsweise erkennen, dass es sich äußerst positiv auswirken kann, wenn die Stämme und ihre jeweiligen Vertreter sowohl im Unternehmen als auch privat ein äußerst distanzierendes und geradezu »unfamiliäres« Verhältnis zueinander pflegen. Nichtsdestoweniger handelt es sich auch bei den Vertretern der Stämme letzten Endes nur um gewöhnliche Menschen mit unterschiedlichen Charakteren, Werten, Zielsetzungen, Eitelkeiten usw. Dadurch bleibt immer ein nicht zu unterschätzendes Restrisiko, dass sich die Vertreter in einer Generation einmal nicht gut miteinander verstehen und in Streit geraten. Ist dies erst einmal der Fall, so ist das Unternehmen schutzlos ausgeliefert. Sowohl auf der Ebene der Geschäftsführung als auch in der Gesellschafterversammlung entsteht zwangsläufig eine Patt-Situation zwischen in jeder Hinsicht gleichberechtigten Einzelpersonen. Diese kann zwar für gewöhnlich durch die Delegation von Entscheidungsrechten an den Beirat wieder aufgelöst werden. Der Eigentümerkreis bleibt jedoch auch danach in mehrere Konfliktlager gespalten.

Ein weiterer schwerwiegender Nachteil des Ausschlusses eines Großteils der Gesellschafter vom Unternehmen wird darüber hinaus im Verlust potenziell wertvoller Ressourcen liegen. Sämtliche Gesellschafter, die nicht aktiv darin tätig sind, gehen für das Unternehmen automatisch verloren, werden kollektiv und dauerhaft entkoppelt. Dadurch können sie ihre vielfältigen Meinungen und Fähigkeiten in keiner Weise mehr zum Nutzen des Unternehmens einbringen. Ja, mehr noch: da keinerlei emotionale Identifikation vorhanden ist und das Interesse an der Firma bei vielen rein finanzieller Natur ist, kann es leicht passieren, dass die passiven Gesellschafter früher oder später beginnen, sich gegen wichtige und notwendige Investitionsentscheidungen zu stellen, da diese die Ausschüttungsquote möglicherweise negativ beeinflussen. Statt als Eigentümer agieren die Gesellschafter dann hauptsächlich als Investoren, die allem voran auf der Suche nach Rendite sind. Wenngleich die einzelnen Gesellschafter die wichtigen strategischen Entscheidungen aufgrund der typischerweise bestehenden Poolverträge oder ihrer nur geringen Zwerganteile für gewöhnlich nicht unbedingt blockieren können, ist es dennoch äußerst kritisch zu sehen, wenn ein Großteil der Träger des Unternehmens den Blick hauptsächlich auf die Ausschüttungen und nicht auf den dauerhaften Erhalt seiner Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit richtet.

Vor dem Hintergrund dieser gewichtigen Nachteile sollte ersichtlich sein, dass Typ 1 insgesamt betrachtet eher kritisch zu bewerten ist. Dadurch, dass die

Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie oder einem bestimmten Gesellschafterstamm keine zentrale Quelle der eigenen sozialen Identität der meisten Gesellschafter und nicht salient ist, ist die Gefahr intergruppaler Konflikte zwischen den Mitgliedern der Stämme zwar weitestgehend entschärft, dieser Vorteil wird jedoch stets mit dem großen Risiko erkaufte, dass es stattdessen zu interindividuellen Konflikten zwischen den einzelnen Vertretern der jeweiligen Stämme kommt. Des Weiteren erweist sich in vielen Fällen als überaus problematisch, dass die Familie als Ressource fast vollständig vom Unternehmen entkoppelt wird. Statt sich für die Unternehmerfamilie und das Familienunternehmen einzusetzen und zu seinem Erfolg aktiv beizutragen, liegt der Fokus der Aufmerksamkeit hauptsächlich auf der Erwirtschaftung einer verlässlichen und möglichst hohen finanziellen Rendite.

Dieses Bild zeigt sich denn auch in deutlicher Form bei den hier untersuchten Fällen. Zwar zeigen sich in den Interviews keinerlei Anzeichen negativer sozialer Abgrenzungstendenzen zwischen den Stammesgruppen. Die alltägliche Zusammenarbeit der (Vertreter der) Stämme präsentiert sich aus der Außensicht betrachtet sogar äußerst stabil und harmonisch. Gleichwohl zeigen sich in den Interviews durchaus andere ernstzunehmende Problemstellungen. So stellen etwa sowohl die Vertreter der Familie Deilmann als auch die der Familie Gelding einhellig fest, dass der Großteil ihrer Gesellschafter mittlerweile kaum mehr eine emotionale Verbindung zum gemeinsamen Familienunternehmen besäße und sich ausschließlich für die finanzielle Rendite der eigenen Aktien interessiere. Dies führe bei wichtigen strategischen Entscheidungen bisweilen zu Diskussionen. Zudem beklagt sich G-2, dass einige der Gesellschafter ihre teils umfangreichen wirtschaftlichen Kenntnisse in keiner Weise zum Nutzen des Unternehmens einbrächten. Hierzu erzählt sie:

»Also das, der drastischste Fall ist sicherlich meine Schwester. Der Mann ist promovierter Volkswirt, arbeitet bei der Bankenaufsicht. Der würde ganz viel von unserem Geschäft verstehen. Aber der hat noch nie einen Satz zum Unternehmen gesagt. So weit haben wir in der Vergangenheit Familie oder in dem Fall Partner außen vor gelassen.«⁵⁹⁴

C.1.2.2. Typ 2: Salienz Stamm: niedrig – Salienz Gesamtfamilie: hoch

Als nächstes soll Typ 2 beschrieben werden. Im Sample dieser Untersuchung sind es vor allem die Unternehmerfamilien Christel und Ehrlich, die diesem Typen zugeordnet werden können.

594 Interview mit G-2 (02.11.2012), S. 32.

Allgemeine Typenbeschreibung

Typ 2 zeichnet sich dadurch aus, dass sich die Mehrheit der beteiligten Gesellschafter in erster Linie mit der Unternehmerfamilie im Ganzen identifiziert und weniger mit ihren jeweiligen Familienstämmen (s. Abbildung 22). Anstatt sich selbst und die restlichen Gesellschafter in der Familie als Angehörige gegeneinander abgegrenzter Eigen- und Fremdgruppen wahrzunehmen und entsprechend zu behandeln, betrachten sich die Individuen hier also vorrangig als Mitglieder einer und derselben gemeinschaftlichen Eigengruppe der Unternehmerfamilie. Es existiert ein sozial geteiltes Wir-Gefühl, das nicht nur die unmittelbaren Stammesmitglieder, sondern sämtliche Mitglieder der Unternehmerfamilie gleichermaßen umspannt und fest aneinander bindet.

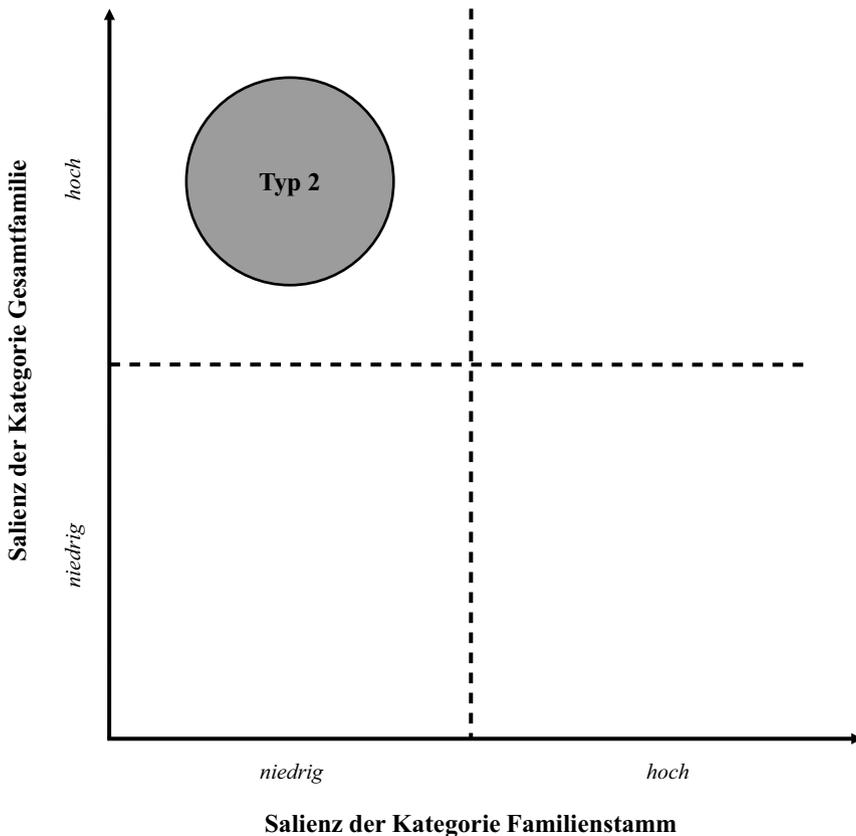


Abb. 22: Typ 2: Salienz Stamm: niedrig – Salienz Gesamtfamilie: hoch. Quelle: Eigene Darstellung.

In der Regel – aber nicht notwendigerweise – ist die starke Identifikation der Gesellschafter mit der Kategorie der Gesamtfamilie bei Stammesorganisationen dieses Typs das Resultat umfassender *de-* sowie *rekategorisierender* Maßnahmen in Form eines übergreifenden Selbstmanagements der Familie.

So findet sich bei Unternehmerfamilien dieses Typs für gewöhnlich ein feines Netz an vielfältigen Begegnungs- und Kommunikationsgelegenheiten für die nicht aktiv im Unternehmen tätigen Gesellschafter. Neben den offiziellen Gesellschafterversammlungen, anlässlich derer sich die Mitglieder der Familie ohnehin regelmäßig treffen und miteinander austauschen, werden häufig noch zusätzliche gemeinsame Großfamilientage, Reisen oder Feste organisiert, bei denen sich sämtliche Gesellschafter zusammenfinden und gemeinsam ein selbst gestaltetes Programm absolvieren. Zwar werden diese Zusammenkünfte in den meisten Fällen auch genutzt, um die Familienmitglieder umfassend über die Entwicklungen im gemeinsamen Unternehmen zu informieren und anstehende Entscheidungen zu diskutieren oder vorzubereiten. Dies verleiht ihnen stets einen gewissen formellen Charakter. Gleichwohl wird auch dem wechselseitigen Austausch und der Pflege der persönlichen Beziehungen bei diesen Gelegenheiten in aller Regel eine große Bedeutung beigemessen und spezielle Zeitfenster eingeräumt, sodass die Veranstaltungen immer auch einen hohen emotionalen Mehrwert entfalten und von sämtlichen Beteiligten als positive Erfahrungen wahrgenommen werden. Sämtliche hier nur exemplarisch aufgezählten Aktivitäten werden dabei grundsätzlich immer für die Gesamtheit *aller* Gesellschafter angeboten. Es werden ausdrücklich keine Unterschiede hinsichtlich der Stammeszugehörigkeit der jeweiligen Teilnehmer gemacht. Entscheidend ist einzig und allein die Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie, die sich aus dem Besitz von Gesellschaftsanteilen ergibt.

Durch die Institutionalisierung derartig umfassender übergreifender Kommunikations- und Begegnungsgelegenheiten wird einerseits eine starke *dekategorisierende* Wirkung erzielt: Sämtliche Individuen werden im Rahmen der regelmäßigen Veranstaltungen regelrecht gezwungen, sich auch mit den weiter entfernten Mitgliedern der anderen Stämme auseinanderzusetzen und sie persönlich kennenzulernen. Sofern die Stammesdifferenzierungen in der Vergangenheit überhaupt einmal eine starke Bedeutung gespielt und/oder gewisse innerfamiliäre Vorurteile und Stereotypen bestanden haben, setzt sich bei den Gesellschaftern hierdurch mit einer gewissen Zwangsläufigkeit die Erkenntnis durch, dass die Angehörigen der anderen Familienstämme eben doch nicht alle gleichartig und »schlecht« sind, sondern sich hinsichtlich ihrer Charaktereigenschaften, Ziele und Interessen genauso sehr voneinander unterscheiden wie die des eigenen Stammes. Statt einer vornehmlich kategorialen Sichtweise, bei der die Mitglieder der Unternehmerfamilie als prototypische Vertreter ihrer Stammesgruppen wahrgenommen werden, wird also eine interindividuelle

Sichtweise gefördert, bei der jeder als Einzelperson betrachtet und auf Basis selbst erworbener Erfahrungen bewertet wird.

In Normalfall besitzen die fest institutionalisierten Face-to-face-Interaktionen mit den anderen Gesellschaftern jedoch nicht nur eine *de-*, sondern auch eine *rekategorisierende* Wirkung. Dies bedeutet, dass die Gesellschafter für gewöhnlich nicht nur lernen, dass jedes Familienmitglied verschieden- und einzigartig ist, sondern zudem auch ein ausgeprägtes kollektives Zu- und Zusammengehörigkeitsgefühl ausbilden und beginnen, sich als eine einzige gemeinschaftliche Wir-Gruppe zu begreifen. Dafür, dass dies auch tatsächlich geschieht, sorgen bei diesem Typen neben den vielfältigen großfamiliären Aktivitäten und Begegnungsmöglichkeiten häufig auch noch weitere familienstrategische Maßnahmen und Strukturen, wie etwa eine schriftlich fixierte Familienverfassung, ein Family Office, eine Familienstiftung, ein Intranet, ein gemeinsames Familienmuseum, eine familieninterne Zeitung usw. Jede einzelne dieser Maßnahmen und Strukturen trägt potentiell dazu bei, die Stammesgrenzen sukzessive zu verwischen und bei den Gesellschaftern die übergeordnete Kategorie der Gesamtfamilie in den Vordergrund zu stellen. Anstelle der Unterschiede wird systematisch die Gemeinsamkeit aller Gesellschafter hervorgehoben, die sich durch den Besitz an einem und demselben Unternehmen ergibt.

Zusammenfassend betrachtet zeichnet sich Typ 2 also durch eine starke chronische Salienz der übergeordneten Kategorie der Gesamtfamilie aus, die für gewöhnlich – aber nicht zwingend – durch einen umfassenden Katalog *de-* sowie *rekategorisierender* Maßnahmen in Form eines umfassenden Großfamilienmanagements hergestellt wird.^{595,596}

595 Wie bereits angedeutet kann es auch noch weitere Gründe dafür geben, weswegen sich die Mitglieder einer Unternehmerfamilie überaus stark mit der sozialen Kategorie der Gesamtfamilie identifizieren – und *nicht* mit dem eigenen Stamm. So ist es beispielweise durchaus denkbar, dass es einen besonders starken und charismatischen Patriarchen gibt, der die Familie als ganze zusammenhält und sämtlichen Mitgliedern gleichermaßen als maßgebliche Integrations- und Identifikationsfigur dient. Diese Form der personenbezogenen Identifikation, in der Literatur auch als »*classical identification*« (vgl. hierzu Kelman (1961)) beschrieben, basiert jedoch grundsätzlich auf etwas anderen psychologischen Prozessen als die *soziale Identifikation*, sodass sie im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter ausgeführt werden soll (Vgl. hierzu ebenfalls die Ausführungen von Ashforth/Johnson (2001), S. 40, sowie Ashforth/Mael (1989)).

596 In diesem Sinne ist der hier beschriebene Typ 2 nicht allzu weit entfernt von der weiter oben beschriebenen großfamiliären Organisationsform (vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt B.2.4.3.). Auch in dieser finden sich umfassende Family-Governance-Strukturen und familienstrategische Maßnahmen, die sich stets mit der Unternehmerfamilie als Ganze befassen. Was den Typen 2 der Stammesorganisation von der Großfamilienorganisation unterscheidet, ist letzten Endes allein die Existenz bestimmter juristischer Stammesregelungen, die das Vorhandensein verschiedener Stämme in der Unternehmerfamilie markieren.

Chancen- und Risikopotenziale

Aus der Sicht des Familienunternehmens kann sich durch die weitgehende Auflösung der Stämme als emotionale Identifikationspunkte und die Rekategorisierung aller Einzelgesellschafter auf der höheren Ebene der Gesamtfamilie eine ganze Reihe von Vorteilen ergeben – allerdings auch gewisse Nachteile.

An erster Stelle ist als Vorteil sicherlich die spürbare Reduzierung der Gefahr sozialer Rivalitäten und intergruppalen Konflikte zwischen den beteiligten Gesellschafterstämmen zu nennen. Durch die vielfältigen interindividuellen Begegnungs- und Kommunikationsforen wird dafür gesorgt, dass möglicherweise ehemals bestehende wechselseitige Vorbehalte und Stereotypen zwischen den Familienstämmen schrittweise abgebaut werden bzw. es gar nicht erst zu ihrer Entstehung kommt. Jeder Gesellschafter erhält ausreichend Möglichkeit, sich eine eigene Meinung über die anderen Mitglieder der Unternehmerfamilie zu bilden, die eben *nicht* auf innerfamiliären Vorurteilen und der Meinung der Eltern, Großeltern etc. beruht, sondern allein auf selbst erworbenen Erfahrungen mit jener Person. Dies bedeutet zwar nicht unbedingt, dass sich alle Mitglieder der Familie schlagartig gut verstehen und sympathisch sind. Gibt es jedoch einmal gewisse persönliche Spannungen oder Animositäten zwischen einzelnen Gesellschaftern, so bleiben diese erwartungsgemäß auf die betreffenden Personen beschränkt und werden nicht gleich gemäß dem Sippenhaftungs-Prinzip auf den gesamten Stamm übertragen.

Die Rekategorisierung auf der darüber liegenden Ebene der Gesamtfamilie sorgt gleichzeitig dafür, dass die Gesellschafter sich selbst und einander nicht ausschließlich als unabhängige Individuen wahrnehmen, sondern darüber hinaus auch ein starkes, übergeordnetes Zusammengehörigkeitsgefühl als Wirkgruppe ausbilden. Dadurch, dass alle anderen Individuen in Folge als Mitglieder derselben Eigengruppe empfunden werden, kommen auch ihnen nun sämtliche ethnozentrischen Wahrnehmungs- und Verhaltensweisen zu Gute, die Individuen im Kontext einer salienten Gruppenidentität an den Tag legen. Das heißt: Auch sie werden nun pauschal sympathischer, zuverlässiger, vertrauenswürdiger usw. bewertet und erhalten im Zweifelsfall stets die unbedingte Unterstützung ihrer Gruppenmitglieder.

Die Vermeidung von intergruppalen Konflikten in der Familie ist jedoch nicht der einzige Vorteil, der sich aus der salienten Identifikation mit der Gesamtfamilie ergeben kann. Wie ASHFORTH und JOHNSON – mit Blick auf Angehörige von Unternehmen – festhalten:

»The more salient a higher order identity, the more likely that an organizational member will think, feel, and act in ways consistent with that identity. For example, a salient organizational identity may encourage one to pursue organizational goals ahead of narrow lower order goals, to interpret issues and events from a higher order perspective, to enact organizational values in ways consistent with organizational norms,

to cooperate with other organizational members (even though they may have different and possibly conflicting lower order identities), and to engage in organizational citizenship behavior.«⁵⁹⁷

Durch die Auflösung der Stämme und die systematische Betonung der Kategorie der Gesamtfamilie ergibt sich neben einer hohen Kooperationsgüte der Gesellschaftsstämme also erwartungsgemäß noch als weiterer Vorteil, dass die Familienmitglieder über sämtliche (Entscheidungs-)Situationen in der Rolle als Gesellschafter hinweg in erster Linie das Wohl der Gesamtfamilie berücksichtigen und verfolgen, statt möglicherweise divergierende Partikularinteressen ihrer Stämme. Da die Gesamtfamilie für die Gesellschafter grundsätzlich die fokale soziale Selbstkategorie bildet, denken, fühlen und handeln sie denn auch hauptsächlich gemäß dieser einen Kategorie. Wesentliches Kriterium für sämtliche Handlungen und Entscheidungen ist somit das Wohl und der Erfolg der Großfamilie, selbst wenn dies im Einzelfall bedeutet, dass der eigene Stammesverband im Vergleich zu einem anderen Stamm schlechter gestellt wird oder bestimmte Privilegien aufgeben muss.

Des Weiteren kann sich für die Gesellschafter durch eine ausgeprägte Identifikation mit der Gesamtfamilie ein überaus erfüllendes und selbstbewusstseinstiftendes Gefühl ergeben, Mitglied einer außergewöhnlichen und exklusiven Sondergruppe zu sein, die sie klar gegenüber der Außenwelt abgrenzt. Wie ASHFORTH und JOHNSON postulieren: »immersion in a higher order identity allows one to ›lose oneself‹ at least temporarily in something greater than the individual, to become part of a powerful and edifying collective.«⁵⁹⁸ Durch dieses Bewusstsein steigt die Bereitschaft, die eigenen Ziele und Bedürfnisse zurückzustellen und sich weit über das Notwendige hinaus für den Erhalt und den Erfolg der betreffenden Gruppe – in diesem Fall die Unternehmerfamilie bzw. das Familienunternehmen im Ganzen – aktiv einzusetzen. Dieses Phänomen, im organisationalen Kontext auch als »*organizational citizenship behaviour*«⁵⁹⁹ bezeichnet, wirkt sich erwartungsgemäß immer überaus positiv auf das Familienunternehmen aus, das grundsätzlich immer von verantwortungsvollen und vor allem aufopferungsbereiten Gesellschaftern profitiert.

Ein mögliches Risiko bzw. eine Schwierigkeit ergibt sich bei diesem Typen indes dadurch, dass es im Zeitverlauf immer schwieriger und zunehmend aufwendig wird, die Gesamtgruppe der Unternehmerfamilie im Bewusstsein der individuellen Gesellschafter salient zu halten. Wie ALLPORT schreibt: »we usually think of in-groups growing weaker and weaker the larger their circle of

597 Ashforth/Johnson (2001), S. 37, mit Verw. auf Ashforth/Mael (1996), Dutton et al. (1994), Kramer (1993) sowie Pratt (1998).

598 Ashforth/Johnson (2001), S. 37.

599 Vgl. Van Knippenberg/Ellemers (2003).

inclusion [...] The potency of the membership becomes less as the distance from personal contact grows larger.«⁶⁰⁰ Insbesondere bei großen und schnell wachsenden Unternehmerfamilien kann sich bei den Gesellschaftern hierdurch auf Dauer das Bewusstsein einstellen, dass die Unternehmerfamilie als primäre emotionale Bezugsgruppe übermäßig groß und anonym ist, um ein tatsächlich empfundenes Gefühl der Zugehörigkeit und Geborgenheit aufkommen zu lassen.⁶⁰¹ Selbst unter großen familienstrategischen Bemühungen können sich auf lange Sicht ausgeprägte Gefühle der »Overinclusion«⁶⁰² ausbilden, d.h. also Gefühle, dass die Gesellschafter als Individuen nicht mehr ausreichend wertgeschätzt werden und in der großen Schar an Gruppenmitgliedern untergehen. Wird dieses Gefühl auf Dauer zu stark, wird sich die Unternehmerfamilie mit hoher Wahrscheinlichkeit früher oder später auflösen, was in der Regel mit überaus negativen Konsequenzen für das Unternehmen verbunden ist.

Und nicht nur das: Sofern den Gesellschaftern die eigenen Stammesgruppen historisch gesehen sehr wichtig sind und sie sich bereits eng mit ihnen identifizieren, kann es durchaus geschehen, dass sich anhaltende Bemühungen vonseiten des Familienunternehmens, diese zugunsten der Identifikation mit der Gesamtfamilie aufzulösen, stark kontraproduktiv auswirken. Statt das Konfliktpotenzial zwischen den beteiligten Gesellschafterstämmen zu reduzieren, kann es in diesem Fall sogar passieren, dass durch den Versuch der Assimilation die womöglich bestehenden Rivalitäten und Konflikte noch weiter verschärft werden. Wie HOGG postuliert:

»Subgroups often resist attempts by a superordinate group to dissolve subgroup boundaries and merge them into one large group. This can be quite marked where the superordinate group is very large, amorphous, and impersonal. Thus, assimilationist

600 Allport (1954/1979), S. 43.

601 Gemäß der direkt auf der Theorie der sozialen Identität aufbauenden Theorie der optimalen Distinktheit (*Optimal Distinctiveness Theory*) nach Brewer (1991) wird die soziale Identität von Individuen grundsätzlich immer von zwei gegensätzlichen sozialen Motiven bestimmt, nämlich dem Bedürfnis nach Inklusion bzw. Assimilierung einerseits und dem Bedürfnis nach Differenzierung andererseits (vgl. Brewer (1991); Hornsey/Hogg (1999)). Konkret bedeutet dies, dass Individuen einerseits möglichst attraktiven sozialen Gruppierungen angehören wollen (Inklusion), andererseits aber auch stets als individuelle Persönlichkeiten wahrgenommen werden bzw. sich von anderen unterscheiden möchten (Differenzierung). Beide dieser inhärenten Bedürfnisse können als Extrempunkte eines Kontinuums begriffen werden, auf dem sich Individuen möglichst optimal zu positionieren versuchen. Durch die alleinige Mitgliedschaft in hochinklusive, großen Sozialgruppen ist die Herstellung einer solchen Balance in der Regel nicht möglich, da sich die Individuen hier nicht ausreichend wertgeschätzt und gewürdigt fühlen, sprich: das Bedürfnis nach Differenzierung wird hier nicht ausreichend befriedigt (vgl. Richter et al. (2006), S. 1255).

602 Vgl. Richter et al. (2006), S. 1255.

strategies within nations, or large organizations can produce fierce subgroup loyalty and inter-subgroup competition.«⁶⁰³

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Assimilationsstrategie, wie sie bei Typ 2 praktiziert wird, nicht zwangsläufig die optimale Herangehensweise für jede Unternehmerfamilie ist.

Zusammenfassend betrachtet kann der hier beschriebene Typ 2 jedoch eindeutig positiv bewertet werden. Wenngleich es in der Regel überaus aufwendig ist, gelingt es durch die weitgehende Auflösung der Stammesgrenzen und die Akzentuierung der Kategorie der Gesamtfamilie einerseits, die Gefahr intergruppaler Konflikte zwischen den Stämmen weitestgehend einzudämmen: Statt einander als Angehörige verschiedener Gruppierungen zu betrachten, sehen und behandeln sich alle Individuen als Mitglieder einer einzigen Großfamilie, innerhalb derer es keine weitere Differenzierung gibt. Andererseits wird auch sichergestellt, dass sich die Gesellschafter in erster Linie für den Erfolg und den Bestand der Gesamtfamilie einsetzen und nicht nur den des eigenen Stammes oder sonst einer Subgruppe innerhalb der Unternehmerfamilie. Diese Einschätzung spiegelt sich denn auch im Interviewmaterial wider. Weder im Interview mit der Familie Christel, noch in dem mit der Familie Ehrlich ließen sich irgendwelche Hinweise auf problematische soziale Differenzierungstendenzen, Vorurteile und Stereotypisierungen oder gar manifeste Konflikte zwischen den Gesellschafterstämmen erkennen. Im Gegenteil, die Stammesgrenzen schienen im alltäglichen familiären Miteinander der Unternehmerfamilie nahezu überhaupt keine Rolle mehr zu spielen. Statt der Unterschiedlichkeiten hinsichtlich der Stammeszugehörigkeiten sehen die individuellen Gesellschafter primär ihre Gemeinsamkeiten, empfinden sich als Gemeinschaft von Individuen, deren Schicksale eng miteinander verknüpft sind.

C.1.2.3. Typ 3: Salienz Stamm: hoch – Salienz Gesamtfamilie: hoch

Als nächstes soll der dritte Typ erläutert werden, der sich im Rahmen der Auswertung gezeigt hat. Im Untersuchungssample ist es in erster Linie die Unternehmerfamilie Adelman, die sich diesem Typen zuordnen lässt.

Allgemeine Typenbeschreibung

Typ 3 ist dadurch gekennzeichnet, dass sich die meisten Gesellschafter *sowohl* mit ihren eigenen Familienstämmen *als auch* mit der darüberliegenden Unternehmerfamilie im Ganzen identifizieren (s. Abbildung 23). Statt sich also wie bei Typ 2 (und dem weiter unten beschriebenen Typ 4) nur über eine einzige soziale

603 Hogg (2001), S. 72.

Kategorie zu definieren, besitzen die Gesellschafter in diesem Fall eine Art zweifacher Identität (*dual identity*). Beide hierarchischen Identifikationen sind gleichzeitig psychologisch salient und handlungswirksam, wobei keine von ihnen die andere zu irgendeinem Zeitpunkt übermäßig dominiert.

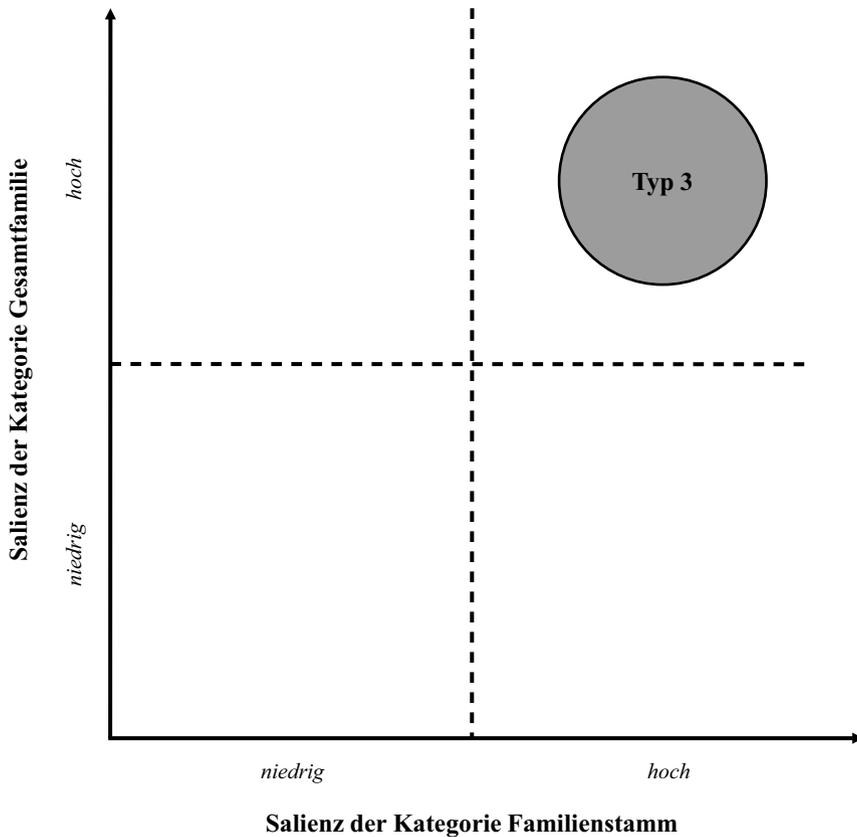


Abb. 23: Typ 3: Salienz Stamm: hoch – Salienz Gesamtfamilie: hoch. Quelle: Eigene Darstellung.

Die zweifache Identität der Familiengesellschafter ist typischerweise – aber nicht notwendigerweise – das Resultat umfassender identitätsstiftender Maßnahmen und Strukturen sowohl auf der Ebene der Stammesgruppen (*Modell der wechselseitigen Differenzierung*) als auch der Unternehmerfamilie im Ganzen (*Rekategorisierung*).

So existieren bei diesem Typen zum einen häufig regelmäßige interne Stammesbesprechungen und -treffen, anlässlich derer einerseits aktuelle unternehmensbezogene Angelegenheiten diskutiert und Entscheidungen vorbereitet werden, andererseits aber auch genügend Raum dafür vorgesehen wird,

dass sich die Stammesmitglieder auch tatsächlich untereinander austauschen und – sofern der Stamm bereits eine gewisse Größe überschritten hat – persönlich kennenlernen können. Zur Organisation und Durchführung dieser exklusiven Stammesveranstaltungen und zur Koordination der jeweiligen Stammesinteressen und -meinungen mit den anderen Stämmen und dem Unternehmen existieren in vielen Fällen ein oder mehrere fest institutionalisierte Stammesvertreter, die für ihre jeweiligen Familienmitglieder regelmäßig auch als wichtige Führungs- und Integrationsfiguren fungieren. Sie halten ihre Mitglieder bewusst zusammen, sorgen für ein familiäres und positives Miteinander, pflegen die persönlichen Beziehungen und schreiten vermittelnd ein, falls es zu Unstimmigkeiten oder Streitereien innerhalb oder zwischen den verschiedenen Stämmen kommt. Insgesamt wird durch ihre Bemühungen gewährleistet, dass die Stammesgruppen eben *nicht* nur rein formelle Strukturen zur Vereinfachung der Willensbildung und Entscheidungsfindung bleiben, sondern immer auch ihren familiären Charakter behalten und für die Stammesmitglieder dadurch einen hohen emotionalen Mehrwert stiften. Fast automatisch erhält bzw. behält der Verband des Stammes auf diese Weise eine ausgeprägte identitätsstiftende Wirkung für ihre jeweiligen Mitglieder. Die Gesellschafter fangen an, sich selbst als Mitglieder eines bestimmten Stammes zu begreifen und diese Gruppenmitgliedschaft im Kontext des Familienunternehmens als eine wichtige Quelle der eigenen sozialen Identität zu internalisieren. Es entsteht so ein ausgeprägtes Wir-Gefühl, das die Angehörigen der jeweiligen Stämme als Gruppen eng zusammenschweißt.⁶⁰⁴

Zusätzlich zu diesen stammesinternen Veranstaltungen und Aktivitäten finden sich bei diesem Typen jedoch meist auch noch verschiedenste Begegnungs- und Kommunikationsforen auf der darüberliegenden Ebene der Gesamtfamilie. Neben hauptsächlich gesellschaftsbezogenen Veranstaltungen, wie z. B. Informationsveranstaltungen des Unternehmens, Weiterbildungsmaßnahmen, Werksführungen, Diskussionsabenden usw., existieren häufig auch noch weitere, rein familienbezogene Aktivitäten, wie etwa übergreifende Großfamilientage, Reisen, kulturelle Aktivitäten usw., zu deren Teilnahme die Mitglieder der Unternehmerfamilie ausdrücklich ermutigt werden. Bei all diesen Veranstaltungen werden die Gesellschafter stets vollkommen gleich behandelt. Wie bei Typ 2 macht es in diesem Zusammenhang keinerlei Unterschied, aus welchem der Familienstämme die einzelnen Teilnehmer kom-

604 In diesem Fall wird der oben geschilderten natürlichen Tendenz zur Auflösung der Stämme also ganz bewusst entgegengewirkt (siehe die Ausführungen in Abschnitt D.2.1.4.). Während die Identifikation mit den Stammesgruppen im Normalfall im Laufe der Zeit spürbar abnimmt und sich die Gesellschafter zunehmend über andere verfügbare soziale Kategorien definieren, werden bei Stammesorganisationen dieses Typs gezielt Maßnahmen ergriffen, um genau diese identitätsstiftende Wirkung auf Dauer aufrechtzuerhalten.

men – es zählt einzig und allein der Besitz von Unternehmensanteilen. Des Weiteren existieren auch bei diesem Typ häufig noch weitere familienstrategische Strukturen, wie z. B. eine Familienverfassung, eine eigene Familienstiftung, ein Family Office usw. Sämtliche dieser großfamiliären Aktivitäten und Strukturen stellen in Kombination sicher, dass nicht nur der unmittelbare Stammesverband, sondern auch die übergeordnete und inklusivere Gruppe der Gesamtfamilie eine hohe emotionale Bedeutung erhält und als Teilidentität in den Köpfen der Gesellschafter psychologisch salient gemacht wird. Die Gesellschafter sehen sich zwar immer noch als Angehörige eines bestimmten Stammes und differenzieren dementsprechend deutlich zwischen Eigen- und Fremdgruppenmitgliedern. Gleichzeitig setzt sich jedoch auch das latente Bewusstsein durch, dass man auf einer anderen Ebene eine ganz entscheidende Gemeinsamkeit besitzt – nämlich den geteilten Besitz an einem und demselben Unternehmen – und damit immer im gleichen Boot sitzt.

Im Endeffekt zeichnet sich Typ 3 also durch eine klassische »Subgroups-within-one-Group«-Konstellation aus, bei der die Gesellschafter gleichzeitig zwei hierarchische Identitäten besitzen: die des Stammes- und die des Großfamilienmitglieds. Beide dieser Teilidentitäten werden durch einen beständigen Wechsel der Ansatzpunkte der familienstrategischen Bemühungen immerfort in Balance zueinander gehalten, sodass keine von ihnen die jeweils andere zu sehr dominiert.

Chancen- und Risikopotenziale

Für das Familienunternehmen kann es sich grundsätzlich durchaus dienlich erweisen, wenn sich die Gesellschafter im Sinne einer zweifachen Identität sowohl mit den einzelnen Familienstämmen als auch mit der Unternehmerfamilie im Ganzen identifizieren.

So kann die langfristige Aufrechterhaltung der Stammesgruppen als emotionale Bezugs- und Identifikationspunkte einerseits maßgeblich dazu beitragen, die individuellen Gesellschafter stärker an das gemeinsame Familienunternehmen zu binden. Während es im Generationenverlauf wie bereits beschrieben erfahrungsgemäß eine zunehmend große Herausforderung darstellt, die identitätsstiftende Wirkung der Gesamtfamilie aufrechtzuerhalten und den einzelnen Gesellschaftern nachhaltig den Eindruck zu vermitteln, als Individuen wertgeschätzt und wirklich ernst genommen zu werden, fällt dies in der Stammesgruppe erwartungsgemäß deutlich leichter. Aufgrund der deutlich überschaubareren Gruppengröße – hier finden sich immerhin nur halb, ein Drittel oder ein Viertel so viele Gesellschafter, wie in der gesamten Unternehmerfamilie –, der näheren und nachvollziehbaren Verwandtschaftsverhältnisse und der meist ohnehin höheren Kontaktdichte ist die Gefahr, dass die einzelnen Gesellschafter Indifferenzgefühle entwickeln oder den Eindruck gewinnen, sie

»verlören« sich in der Masse der Gesellschafter deutlich geringer. Dadurch, dass sich die Familienmitglieder innerhalb der Stämme in aller Regel noch persönlich kennen und im Umgang deutlich vertrauter sind, ist die Hemmschwelle für individuelle Beiträge in diesem Forum in der Regel erheblich niedriger als im Kreise der gesamten Familie. Die Gesellschafter sind eher bereit, sich aktiv in die Diskussionen einzubringen, ihre persönlichen Meinungen zum Ausdruck zu bringen und möglicherweise bestehende Sorgen, Bedenken oder Kritikpunkte offen zu äußern. Vor allem für die jüngeren oder in wirtschaftlichen Fragen weniger erfahrenen Familiengesellschafter, die im Kreise der Großfamilie möglicherweise Sorgen haben, sich durch Unwissenheit zu »blamieren«, ist die geringere Gruppengröße und die größere emotionale Nähe zu den restlichen Stammesmitgliedern mit Sicherheit ein wesentlicher Vorteil, der den eigenen Stamm zu einer wichtigen Referenzgruppe werden lässt. Der Stammesverband vermag den individuellen Gesellschaftern somit im Ergebnis genau das »emotionale Zu-hause« zu geben, das sie im Kreise der großen Gesamtfamilie unter Umständen vermissen und benötigen.⁶⁰⁵ Es wird ihnen ein exklusiver Rückzugsort zur Verfügung gestellt, an dem sie die Unternehmerfamilie auch tatsächlich noch als Familie und nicht lediglich als abstrakte und unpersönliche Aktionärs-gemeinschaft begreifen können. Auf diese Weise können die Stammesverbände eine wichtige integrative Funktion übernehmen und die vielen Gesellschafter auch auf lange Sicht als Ressource für das Familienunternehmen verfügbar halten.

Während eine solch ausgeprägte Identifikation mit dem Stammesverband in Abwesenheit weiterer Maßnahmen annahmegemäß schnell zu kritischen selbstwertdienlichen Verhaltensweisen gegenüber den jeweils anderen Gesellschafterstämmen führt, sorgen die umfassenden Re kategorisierungsmaßnahmen auf der darüber liegenden Ebene der Gesamtfamilie gleichzeitig dafür, dass die Stämme auch auf Dauer ein positives und konstruktives Verhältnis zueinander bewahren. Zwar kommt es im Kontext der großfamiliären Aufeinander-treffen und gemeinsamen Veranstaltungen nie zu einer vollständigen Ausblendung der Stammesgrenzen. Das heißt, den einzelnen Familienmitgliedern bleibt bei ihrer persönlichen Interaktion mit anderen Gesellschaftern stets bewusst, ob es sich bei diesen um Eigen- oder Fremdgruppenmitglieder handelt. Statt einer rein interindividuellen dominiert demzufolge nach wie vor eine primär gruppenbasierte Sichtweise. Gleichwohl führt die im Rahmen der regelmäßigen Interaktionen sowie der sonstigen re kategorisierenden Maßnahmen (Familienverfassung, Familienzeitung, Geschichtspflege usw.) geförderte Vorstellung, auf einer höheren Ebene auch Angehörige ein und derselben Gesellschafterfamilie

605 Vgl. Brewers Theorie der optimalen Distinktheit, die postuliert, dass sich Individuen in »overly-inclusive groups« auf Dauer nicht wohl fühlen (Brewer (1991)).

zu sein, jedoch dazu, dass die Mitglieder der Fremdstämme keine Identitätsängste (mehr) schüren und somit nicht als Bedrohungen für das eigene Selbst wahrgenommen werden, sondern als Individuen, die trotz der bestehenden historischen Differenzen im selben Team spielen und damit das gleiche Schicksal teilen wie sie selbst. In der Konsequenz dieser veränderten kognitiven Repräsentation der Fremdgruppenmitglieder ist die Wahrscheinlichkeit, dass es zur Entwicklung wechselseitiger Vorurteile oder zu Stereotypisierungen kommt, die dann wiederum den Grundstock für die Entstehung von intergruppalen Konflikten legen könnten, deutlich gesenkt. Im Ergebnis führt die doppelte Identität also dazu, dass die Gesellschafter enger an das Familienunternehmen gebunden werden können, *ohne* dabei – wie sonst zu erwarten – das Risiko einzugehen, dass die Mitglieder der Stämme nur engstirnig die eigenen Stammesinteressen verfolgen oder beginnen, sich gegenseitig zu stereotypisieren oder diskriminieren.⁶⁰⁶ So gesehen kann sich die gezielte Beibehaltung der Familienstämme in dieser Konstellation also durchaus positiv auf die Familie und das Unternehmen auswirken.

Vor dem Hintergrund dieser gewichtigen Vorteile verwundert es denn auch nicht, dass HOGG und TERRY eine nahezu identische Strategie empfehlen, um eine möglichst harmonische und kooperative Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen in Unternehmen zu gewährleisten. Hierzu die beiden:

»To secure harmonious and cooperative relations among departments or divisions within a large organization, it may be best to balance loyalty to and identification with the subunit with loyalty to and identification with the superordinate organization, and not overemphasize either one to the detriment of the other. From a social identity perspective, managers might achieve this balance by having a distinct departmental or divisional structure, involving, for example, departmental activities and friendly interdepartmental rivalry, carefully balanced against a clear interorganization orientation and organization-wide activities that emphasize positive distinctiveness and positive organizational identity.«⁶⁰⁷

In einigen Fällen wird ein zweigleisiges Vorgehen, wie es hier empfohlen ist, wie gesagt, nicht nur nützlich, sondern sogar unbedingt *notwendig* sein. Sofern in der Familie nämlich bereits eine stark ausgeprägte Stammesstruktur besteht und

606 Aus der Perspektive von Brewers Theorie der optimalen Distinktheit gelingt es mithilfe einer zweifachen Identität, wie sie bei diesem Typen vorliegt, eine optimale Balance zwischen dem inhärenten Bedürfnis nach Inklusion einerseits und nach Differenzierung andererseits herzustellen (Vgl. Brewer (1991)). Die Identifikation mit der großen Gruppe der Unternehmerfamilie sorgt dabei dafür, dass sich die Mitglieder als Angehörige einer großen, prestigeträchtigen Gruppe empfinden und hieraus Stolz und Selbstwertgefühl ziehen können (Bedürfnis nach *Inklusion*), die in ihrem jeweiligen kleineren Stamm sorgt dahingegen dafür, dass die Mitglieder auch ein gewisses Maß an Unterschiedlichkeit bewahren können und sich nach Außen hin abgrenzen (Bedürfnis nach *Distinktheit*).

607 Hogg/Terry (2000), S. 131 f.

sich die Familienmitglieder stark über ihre jeweiligen Stämme definieren, können Versuche, die Stammesidentifikation vollständig zugunsten der übergeordneten Kategorie der Unternehmerfamilie aufzulösen, mitunter überaus schädliche Auswirkungen auf die Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Gesellschafterstämmen haben. In diesem Szenario ist die Erhöhung der Salienz der Gesamtfamilie bei simultaner Aufrechterhaltung der Stämme demnach also nicht nur eine sinnvolle, sondern vielleicht sogar die einzig realisierbare Möglichkeit, die Gefahr der Entstehung von Stammesrivalitäten oder -konflikten effektiv einzudämmen.

Wenngleich die Förderung einer zweifachen Identität bei den Gesellschaftern auf den ersten Blick also als ein überaus vielversprechender Ansatz erscheint, so darf nicht übersehen werden, dass es weithin als äußerst schwierig, wenn nicht gar unmöglich gilt, auf Dauer eine »echte« zweifache Identität aufrechtzuerhalten. ALLPORT schreibt hierzu zum Beispiel: »Concentric loyalties take time to develop, and often, of course, they fail completely to do so.«⁶⁰⁸ Auch ASHFORTH und JOHNSON bewerten die Möglichkeit einer genuinen zweifachen Identität, bei der beide Identitätsebenen tatsächlich gleichermaßen wirksam sind und bleiben, durchaus kritisch. Sie resümieren, dass

»the literature on multiple identities and roles indicates that individuals are able to invoke only one identity at a time. For instance, the notion of a salience hierarchy (identity theory) and self- and social categorization processes (self-categorization theory) imply that social identities are discrete psychological phenomena such that as one identity becomes salient, others necessarily become less so.«⁶⁰⁹

Sofern es überhaupt möglich ist, ist es für die betreffenden Unternehmerfamilien also zumindest extrem zeit- und kostenaufwendig, dauerhaft ein solches Modell zu praktizieren. Es müssen immerfort familienstrategische Maßnahmen für die verschiedenen Stämme *und* für die Gesamtfamilie angeboten werden, wobei permanent darauf Acht gegeben muss, dass keine der beiden Identitäten zu kurz kommt. Sowohl die Familiengesellschafter als auch die Geschäftsleitung des Unternehmens können in der Konsequenz schnell überfordert werden. Schließlich gilt es, neben all dem Management der Familie noch ein eigenes Familienleben bzw. ein Wirtschaftsunternehmen zu führen. Es besteht sogar die Gefahr, dass durch die notwendigen häufigen Stammes- *und* Großfamilientreffen eine derart komplexe familiäre Infrastruktur entsteht, dass die Gesellschafter eher vom Unternehmen entfernt denn daran gebunden werden. Damit wäre der Zweck der gesamten Organisationsbemühungen vollkommen verfehlt.

Als eine weitere potenzielle Gefahr der zweifachen Identität muss die Mög-

608 Allport ([1954] 1979), S. 44f.

609 Ashforth/Johnson (2001), S. 46, mit Verw. auf Marks/MacDermid (1996).

lichkeit betrachtet werden, dass sich die beiden Identitäten unter Umständen einmal nicht miteinander vereinen lassen, sprich: dass es zu einem Konflikt zwischen den beiden Identitäten kommt. Wie ASHFORTH und JOHNSON schreiben:

»Nested identities are not always consistent and may even conflict. Higher order identities, by definition, take a broader and often longer term purview of the organization and may need to counter parochial subunit tendencies and to reconcile conflicts between subunit identities.«⁶¹⁰

Sofern dieser Fall eintritt und die Interessen und Ziele des Stammes mit denen der Gesamtfamilie tatsächlich einmal unvereinbar sind, so stellt sich für die betreffenden Individuen automatisch die Frage, welche der beiden Identitäten Vorrang genießt und damit zum maßgebenden Treiber der eigenen Handlungen und Entscheidungen wird. Identifizieren sie sich primär mit dem eigenen Stamm und versuchen dementsprechend, sich für seine partikularen Interessen und Ziele einzusetzen, selbst wenn dies der übergeordneten Gruppe der Unternehmerfamilie Schaden zufügt? Oder ist eher die darüberliegende Kategorie mit der gesamten Unternehmerfamilie wirkmächtig, sodass die Gesellschafter bereit sind, die eigenen Stammesinteressen zugunsten des Wohls der Gesamtfamilie zurückzustellen? Um in dieser unklaren Lage für Eindeutigkeit zu sorgen und um das Unternehmen vor möglicherweise suboptimalen Entscheidungen zu schützen, müssen vor allem bei Stammesorganisationen dieses Typs unbedingt klar kommunizierte und im besten Fall sogar schriftliche Festlegungen existieren, denen zufolge die Kategorie der Unternehmerfamilie stets und immer Vorrang vor etwaigen partikularen Stammesinteressen genießen sollte. Derartige mentale »Vorfahrtsregeln« im Bezug auf die beiden Teilidentitäten lassen sich jedoch nicht von einem Tag auf den nächsten implementieren. Sie müssen, ebenso wie die Identifikationen selber, über lange Zeit hinweg in den Köpfen der Gesellschafter verankert und immer wieder aufs Neue bestätigt werden. Ob diese Regeln im Notfall auch tatsächlich greifen oder ob der Stamm als die konkretere und exklusivere Eigengruppe in den Köpfen der Gesellschafter nicht doch Vorrang genießt, lässt sich zudem nie mit Sicherheit absehen.

Trotz der hier genannten Nachteile und Risiken kann die zweifache Identität, wie sie bei diesem Typen systematisch gefördert wird, zusammenfassend jedoch durchaus positiv bewertet werden. Durch die simultane Betonung der Stammes- und der Gesamtfamilieebene kann es gelingen, den individuellen Gesellschaftern einen emotionalen Rückzugsort und konkreten Identifikationspunkt (»emotionales Zuhause«) in einer im Zweifel immer größer werdenden Unter-

610 Ashforth/Johnson (2000), S. 39, mit Verw. auf Brown (1969), Fisher et al. (1997), Hornsey/Hogg (2000a) sowie Rotondi (1975).

nehmerfamilie zu geben, *ohne* dabei, wie anderenfalls zu erwarten, die Gefahr von Rivalitäten und Konflikten zwischen den Stämmen oder der engstirnigen Verfolgung partikularer Stammesinteressen zu schüren. Den möglichen Erfolg dieser Strategie demonstriert auch die Unternehmerfamilie Adelman sehr eindrücklich, die im Sample der einzige Vertreter dieses Typs ist. Bei keinem der geführten persönlichen Interviews ließen sich irgendwelche konkreten Anzeichen kritischer identitätsbasierter Differenzierungsprozesse oder gar manifeste Gruppenkonflikte zwischen den Mitgliedern der verschiedenen Stämme ausmachen – und das sogar, obwohl zwischen den eingebundenen Stämmen erhebliche Machtunterschiede bestehen. Die Stammesdifferenzierungen sind in den Köpfen der Gesellschafter allen Anschein nach zwar überaus präsent; dennoch arbeiten die Familienmitglieder harmonisch und mit Blick auf das Wohl der Unternehmens als gemeinsames Projekt zusammen – und dies seit zahlreichen Generationen. Obwohl es in der Literatur als äußerst schwierig und aufwendig beschrieben wird, eine genuine zweifache Identität herzustellen und dauerhaft aufrecht zu erhalten, so scheint genau dies in diesem besonderen Fall gelungen zu sein.

C.1.2.4. Typ 4: Salienz Stamm: hoch – Salienz Gesamtfamilie: niedrig

Zu guter Letzt soll der vierte Typ beschrieben werden, der sich im Zuge des Fallvergleichs abgezeichnet hat. Ihm sind insbesondere die beiden Unternehmerfamilien Benning und Felden zuzuordnen.

Allgemeine Typenbeschreibung

Typ 4 zeichnet sich dadurch aus, dass sich die Unternehmerfamilienmitglieder an erster Stelle mit ihren Familienstämmen und weniger der Familie im Ganzen identifizieren (s. Abbildung 24). Wenn immer es für sie also darum geht, in der Funktion als Gesellschafter bestimmte Handlungen zu ergreifen oder Entscheidungen zu treffen, so tun sie dies hauptsächlich als Mitglieder ihres jeweiligen Familienstammes. Der eigene Stamm bildet über sämtliche sozialen Situationen hinweg die bedeutsamste Quelle der eigenen Identität und bestimmt damit maßgeblich das Fühlen, Denken und Handeln der individuellen Gesellschafter.

Für gewöhnlich – jedoch nicht unbedingt – bildet sich diese Konstellation dann, wenn jeder der Familienstämme für sich selbst ein gewisses Maß an internem »Familienmanagement« betreibt und die Gesellschafter aneinander bindet, eine stammesübergreifende Führung und Organisation der Unternehmerfamilie, etwa in Form von familienweiten Veranstaltungen der Gesellschafter oder sonstiger Family-Governance-Strukturen, jedoch kaum oder überhaupt nicht vorhanden sind.

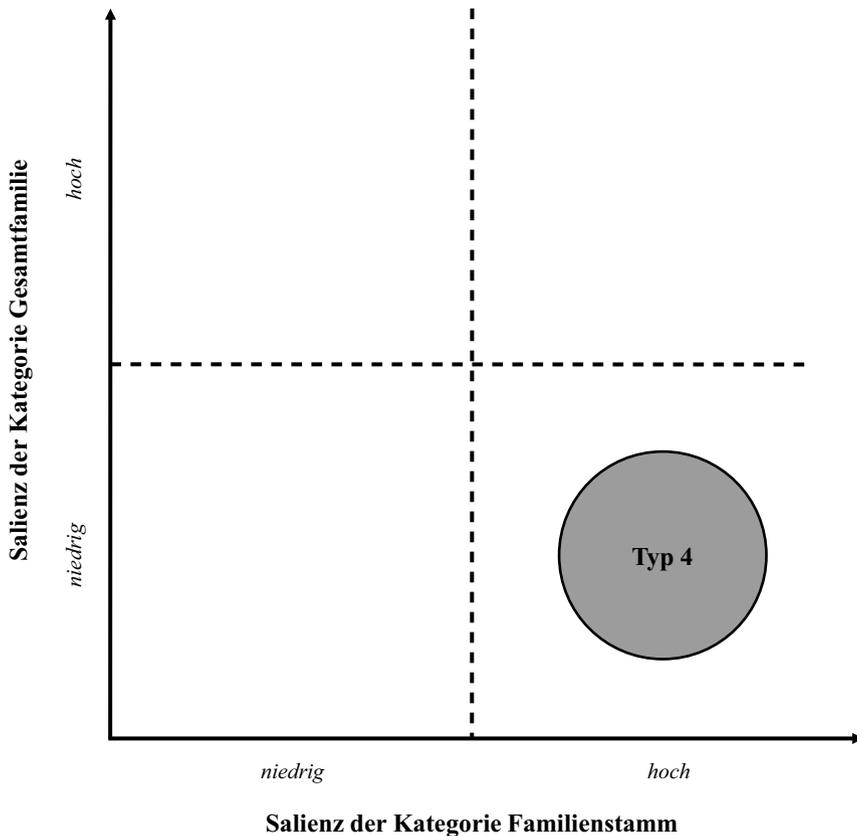


Abb. 24: Typ 4: Salienz Stamm: hoch – Salienz Gesamtfamilie: niedrig. Quelle: Eigene Darstellung.

In vielen Fällen findet sich auch bei Typ 4 eine Reihe von Stammespatriarchen, die innerhalb ihrer Stämme jeweils eine starke Stellung einnehmen und für die restlichen Stammesmitglieder als wichtige Führungs- und Integrationsfiguren fungieren. Anders als bei Typ 1, bei dem alle nicht aktiv in der Firma tätigen Gesellschafter durch die Stammespatriarchen vollständig vom Unternehmen ferngehalten und dauerhaft entkoppelt werden, werden sie bei Typ 4 durch den oder die jeweiligen Stammespatriarchen jedoch für gewöhnlich relativ eng an den Stammesverband und das gemeinsame Familienunternehmen gebunden. Zu diesem Zweck werden auf dieser Ebene auf (mehr oder weniger) regelmäßiger Basis informelle Treffen organisiert, bei denen die Teilhaber über die wesentlichen Entwicklungen im Unternehmen unterrichtet werden und sich zu anstehenden Gesellschafterentscheidungen austauschen. Auch der emotionale Zusammenhalt innerhalb der Stammesverbands wird in vielen Fällen noch ge-

zielt gefördert, etwa durch die Organisation von gemeinsamen Stammesreisen, -festen, -seminaren oder sonstigen informellen Zusammenkünften, die es den einzelnen Gesellschaftern erlauben, die anderen Mitglieder des eigenen Stammes persönlich kennenzulernen und – sofern diese nicht ohnehin bereits besteht – eine Vertrautheit im Umgang miteinander aufzubauen. Durch diese internen Aktivitäten und Maßnahmen wird – im Unterschied zu Typ 1 – mit einem gewissen Automatismus dafür gesorgt, dass die Selbstkategorie des Familienstamms in den Köpfen der Gesellschafter dauerhaft psychologisch salient wird, bzw. bleibt. Der Stamm avanciert zur zentralen emotionalen Bezugsgruppe, in der sich der Großteil der unternehmensbezogenen Vorgänge abspielen und die intensivsten emotionalen Beziehungen erlebt werden. Automatisch ergibt sich durch die salient gemachte Identifikation mit dem eigenen Stamm auch eine klare kognitive Differenzierung in der Gesellschafterfamilie. Während die Angehörigen des eigenen Stammes als Mitglieder der eigenen Ingroup empfunden werden, werden alle anderen Gesellschafter zu Mitgliedern separater Fremdgruppen »degradiert«. Der Gesellschafterkreis ist und bleibt für die Gesellschafter klar unterteilt in »wir« und »die anderen«. Jede Person erhält ein eindeutiges Label angeheftet, das zur sozialen Kategorisierung herangezogen wird.

Während die einzelnen Stämme durch die internen Maßnahmen und die Bemühungen ihrer jeweiligen Stammespatriarchen also einigermaßen eng zusammengehalten werden und ein ausgeprägtes Wir-Gefühl ausbilden, finden auf der darüber liegenden Ebene der Gesamtfamilie in der Regel so gut wie keine verbindenden Aktivitäten statt. Es existiert weder ein übergreifender Familientag, noch irgendwelche anderen Veranstaltungen, zu denen sich die Gesellschafter aller Stämme gleichermaßen versammeln und austauschen. Zwar bietet die offizielle Gesellschafterversammlung jedes Jahr aufs Neue die Gelegenheit, auch den Mitgliedern der anderen Familienstämme persönlich zu begegnen. Um sie tatsächlich richtig kennenzulernen, eine individuelle Meinung über sie zu bilden oder ein sozial geteiltes Gefühl der Gemeinsamkeit auszubilden, reichen diese seltenen und in der Regel eher formal gehaltenen Veranstaltungen jedoch kaum.

In der Konsequenz der stammesinternen Integrationsmaßnahmen einerseits und des Fehlens jeglicher Maßnahmen oder Strukturen auf der Ebene der Gesamtfamilie andererseits präsentiert sich die Unternehmerfamilie von außen betrachtet denn auch primär als ein Zusammenschluss mehrerer sozial klar gegeneinander abgegrenzter Subgruppen. Anstatt sich als Angehörige einer und derselben Eigengruppe zu begreifen, definieren sich die Gesellschafter in erster Linie über ihre jeweiligen Gesellschafterstämme. Diese stellen die wichtigsten emotionalen Identifikationspunkte dar und dienen somit als maßgebliche Quelle des persönlichen Selbstwerts und Selbstbewusstseins.

Chancen- und Risikopotentiale

Aus der Perspektive des Unternehmens kann sich eine starke Identifikation der Gesellschafter mit den jeweiligen Stammesgruppen zwar auch positiv auswirken, insgesamt dominieren aber die negativen Aspekte der Intergruppensituation.

Ein potenzieller Vorteil einer ausgeprägten Identifikation der Gesellschafter mit ihren Stammesverbänden kann mitunter darin bestehen, dass es erwartungsgemäß relativ leicht ist, die Gesellschafter über ihren Stammesverband mit dem Familienunternehmen verbunden zu halten. In ihren eigenen Stämmen fühlen sich die nicht im Unternehmen tätigen Gesellschafter subjektiv gut aufgehoben, als einzigartige Individuen und Familienmitglieder wertgeschätzt und gut informiert. Hier existieren jederzeit direkte Ansprechpartner, die sich der Sorgen und Probleme der einzelnen Personen annehmen können und als persönlich bekannte Integrationsfiguren herhalten können. Damit ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich bei den Gesellschaftern auf Dauer kritische Gefühle der Bedeutungslosigkeit bemerkbar machen oder sie sich unbemerkt vom Unternehmen abspalten, möglicherweise geringer. Der Stamm vermag so gesehen also, als wichtiges Bindeglied zwischen den individuellen Gesellschaftern und dem Familienunternehmen zu fungieren.

Im Kontext einer chronisch salienten Stammesidentität und in Abwesenheit jeglicher zusätzlicher kategorialer Interventionsmaßnahmen in Form von gezielten Governance-Strukturen oder familienstrategischen Maßnahmen ist es hierbei allerdings äußerst wahrscheinlich, dass die Gesellschafter früher oder später beginnen, sich möglichst klar von den relevanten Fremdgruppen – sprich: den anderen Stämmen – zu differenzieren. Je erfolgreicher, einflussreicher und mächtiger die eigene Stammesgruppe ist bzw. in Relation zu den jeweils anderen wahrgenommen wird, desto positiver fällt naturgemäß auch die soziale Identität der Gesellschafter und damit auch das persönliche Selbstbild aus. Um dieses Ziel zu erreichen, kommt es bei den Gesellschaftern mit einer gewissen Zwangsläufigkeit zu einer verstärkten Favorisierung der Eigen-, bzw. Diskriminierung der Fremdgruppenmitglieder. Nur auf diese Weise lässt sich schließlich der eigene Stamm positiv von den anderen abgrenzen. Sowohl im Verhalten, wie auch in den Einstellungen beginnen die Familiengesellschafter also, die Mitglieder des eigenen Stammes zu begünstigen, während alle anderen Fremdgruppen-Gesellschafter automatisch etwas weniger sympathisch, kompetent, ehrlich, vertrauenswürdig usw. erscheinen und im persönlichen Umgang auch entsprechend behandelt werden. Auf Dauer entstehen zwischen den Stämmen auf diese Weise mit hoher Wahrscheinlichkeit gewisse soziale Spannungen und Rivalitäten.

Indem die Gesellschafter ihre eigenen Vorurteile und Negativbilder der Fremdgruppe untereinander immer wieder austauschen und weiter präzisieren,

sorgen sie zunehmend für deren Stabilisation. Jeder Stamm fängt an, die jeweils anderen in erster Linie als Kontrahenten zu bewerten, sie kritisch zu beäugen und pauschal abzuwerten. Während die Stämme intern unweigerlich immer enger zusammenwachsen und sich miteinander solidarisieren, schotten sie sich nach außen hin zunehmend ab. Selbst wenn diese sozialen Spannungen und Rivalitäten zwischen den Stämmen dauerhaft im latenten Zustand bleiben und es nie zu einem manifesten Intergruppenkonflikt kommt, so wird es sich auf lange Sicht dennoch mit hoher Wahrscheinlichkeit negativ auf das Unternehmen auswirken, dass die Gesellschafter ausschließlich mit Blick auf ihre eigenen Stammesinteressen denken und handeln. So ist es etwa durchaus vorstellbar, dass bestimmte strategische oder Besetzungsentscheidungen allein unter dem Gesichtspunkt betrachtet werden, inwiefern sie die Stellung und das Prestige des eigenen Stammes verbessern – selbst wenn dies bedeutet, dass die Gesamtfamilie und das Unternehmen dadurch Schaden nehmen.

Vor dem Hintergrund der geschilderten Nachteile ist Typ 4 denn auch insgesamt äußerst kritisch zu bewerten. Zwar kann es für das Unternehmen zuweilen dienlich sein, wenn die Gesellschafter über ihre Stämme eng an das Unternehmen gebunden werden und sich mit ihm identifizieren. Ohne zusätzliche kategoriale Interventionsmaßnahmen besteht jedoch stets die große Gefahr, dass die Gesellschafter der verschiedenen Stammesgruppen beginnen, einander zu stereotypisieren und diskriminieren. Genau dies lässt sich denn auch im Rahmen der Untersuchung beobachten. Zwar bestehen hier ausdrücklich keine manifeste Intergruppenkonflikte oder Situationen, in denen sich die Stämme gegenseitig aktiv blockiert hätten. Sowohl bei der Unternehmerfamilie Benning als auch bei der Unternehmerfamilie Felden zeigen sich bei einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Interviewmaterial jedoch deutliche Hinweise auf bestehende soziale Differenzierungstendenzen zwischen den beteiligten Gesellschafterstämmen, wie zum Beispiel eine gesteigerte Intragruppensolidarität, Intergruppenrivalitäten und Konkurrenzhaltungen, wechselseitige Vorurteile und Stereotype, Misstrauen, Argwohn usw. Das inhärente Bedürfnis nach einer positiven Selbstwahrnehmung, das sich im Kontext einer salienten Gruppenmitgliedschaft ergibt, hat sich also offenbar auch in diesem Kontext im Laufe der Zeit bemerkbar gemacht und dafür gesorgt, dass die Familienstämme einander nicht (nur) als wichtige Kooperationspartner, sondern (auch) als potenzielle Bedrohungen für die eigene soziale Identität wahrnehmen.

C.1.3. Abschließende Betrachtung der Ergebnisse

Nachdem die vier Typen von Stammesorganisationen im Einzelnen vorgestellt und hinsichtlich ihrer jeweiligen Chancen und Gefahren ausführlich beschrie-

ben wurden, ist es sinnvoll, sie zum Abschluss noch einmal im Zusammenhang zu betrachten und die Erkenntnisse mit Blick auf die aufgeworfene Forschungsfrage zu diskutieren.

Dem spezifischen Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit entsprechend wurden die sieben Fallstudien dahingehend analysiert und verglichen, wie und ob es den jeweiligen Stammesfamilien in der Praxis tatsächlich gelungen ist bzw. noch immer gelingt, die Gefahr identitätsbasierter Intergruppenkonflikte zwischen den Gesellschafterstämmen zu bewältigen. Im Zuge der Auswertung zeichnete sich dabei recht schnell ab, dass die gewählten Strategien von Unternehmerfamilie zu Unternehmerfamilie sehr unterschiedlich ausfallen – und, dass in Abhängigkeit der gewählten Strategien auch die salienten Identifikationen der einzelnen Gesellschafter stark variieren. Während sich der Großteil der Gesellschafter in einigen Unternehmerfamilien offenbar primär als Stammes- oder als Großfamilienmitglieder empfinden, definieren sie sich in anderen über keine oder sogar beide der Gruppierungen. Ausgehend von dieser Beobachtung ließen sich schließlich vier verschiedene Typen bilden, die mithilfe eines Vier-Felder-Schemas veranschaulicht wurden.

Gemeinsam liefern die vier Typen nun einen ersten Erklärungsansatz dafür, wie es den erfolgreichen, d. h. langlebigen Stammesorganisationen in der Praxis gelungen ist, die Gefahr von Intergruppenkonflikten zwischen ihren Gesellschafterstämmen zu entschärfen. Einige Familien sind der Gefahr offenbar in erster Linie dadurch begegnet, dass sie sämtliche unternehmensbezogenen Angelegenheiten stets an wenige Einzelpersonen delegiert haben – und es dadurch letzten Endes nie zu einer richtigen Intergruppensituation gekommen ist (Typ 1). Andere haben das Problem gelöst, indem sie durch das Ergreifen umfassender *de-* und *rekategorisierender* Maßnahmen die darüberliegende Kategorie der Großfamilie systematisch in den Vordergrund gestellt und die Stämme als Selbstkategorien weitgehend aufgelöst haben (Typ 2). Wiederum anderen ist es gelungen, bei den Gesellschaftern dauerhaft eine Art zweifacher Identität sowohl mit dem Familienstamm als auch der Gesamtfamilie herzustellen (Typ 3). Bei ihnen besteht also eine typische *Subgroups-within-a-Group*-Konstellation, bei der die individuellen Gesellschafter zwei verschiedene hierarchische Identifikationen besitzen. Und nochmals andere haben bei genauerer Betrachtung offenbar überhaupt keine besonderen Umgangsweisen mit der Gefahr der identitätsbasierten Konflikte entwickelt – bei ihnen besteht augenscheinlich eine klassische Intergruppensituation mit klar abgegrenzten Sozialeinheiten (Typ 4).

Möchte man die vier Typen nochmals mit etwas prägnanteren Namen versehen, so böten sich am ehesten die von Huo et al. geprägten Bezeichnungen

an.⁶¹¹ Auch sie unterteilen die Teilnehmer ihrer empirischen Studie – je nach salienter Gruppenmitgliedschaft – in drei verschiedene Gruppen ein: die Assimilisten bzw. »*assimilationalists*« (Salienz Subgruppe: niedrig – Salienz Gesamtgruppe: hoch), die Bikulturalisten, bzw. »*biculturalists*« (Salienz Subgruppe: hoch – Salienz Gesamtgruppe: hoch) und die Separatisten, bzw. »*separatists*« (Salienz Subgruppe: niedrig – Salienz Gesamtgruppe: niedrig).⁶¹² Mit diesen drei Bezeichnungen sind die Typen 2, 3 und 4 bereits treffend beschrieben. Versieht man den ersten Typ nun noch mit dem Namen des Individualisten bzw. *individualists*, so sind für alle der Typen überaus treffende Bezeichnungen gefunden: Typ 1 sind die »*Individualisten*«, Typ 2 die »*Assimilisten*«, Typ 3 die »*Bikulturalisten*« und Typ 4 die »*Separatisten*« (s. Abbildung 25).

Wie die in den Blick genommenen Unternehmerfamilien eindrucksvoll beweisen, können alle der Typen mitunter eine hohe Stabilität ausbilden und über viele Generationen hinweg erfolgreich funktionieren. Wenngleich in keiner einzigen der untersuchten Unternehmerfamilien auch *explizit* von sozialen Spannungen, Rivalitäten oder gar manifesten Intergruppenkonflikten zwischen den verschiedenen Gesellschafterstämmen berichtet wurde und die Beziehungen zwischen den beteiligten Gesellschafterstämmen in nahezu allen Fällen als überaus positiv und konstruktiv eingeschätzt wurden, ließen sich bei einer intensiven Auseinandersetzung mit den Fallstudienteilnehmern nichtsdestoweniger deutliche Unterschiede hinsichtlich der Qualität der Zusammenarbeit und Beziehung der beteiligten Gesellschafterstämme erkennen. Besonders auffällig erwies sich in diesem Zusammenhang die Beobachtung, dass all jene Unternehmerfamilien, denen es – auf welche Weise auch immer – gelungen ist, bei ihren Gesellschaftern nebst oder anstelle der Identifikation mit dem eigenen Stammesverband (auch noch) die Identifikation mit der Unternehmerfamilie im Ganzen zu fördern, sprich: die Assimilisten und die Bikulturalisten, insgesamt betrachtet eine höhere Kooperationsgüte und weniger Probleme mit negativen Einstellungen und Formen diskriminierenden Gruppenverhaltens erlebten, als diejenigen, bei denen dies nicht gelungen ist, sprich: den Separatisten.⁶¹³

Diese gewonnene Erkenntnis deckt sich in dieser Form auch mit den Ergebnissen anderer empirischer Studien, die sich zum Beispiel mit den Determinanten der Kooperationsgüte von Teams und Abteilungen im organisationalen Kontext befassen. So gingen RICHTER et al. beispielsweise in fünf briti-

611 Vgl. Huo et al. (1996).

612 Huo et al. (1996), S. 43f.

613 Da sich bei den Unternehmerfamilien des Typs 1, den »*Individualisten*«, im Grunde nur die jeweiligen Einzelpersonen der Stammesvertreter miteinander auseinandersetzen und einander begegnen und dadurch gar nicht erst eine intergrupale Situation entsteht, ist es schwierig, hier eine vergleichende Aussage über das Verhältnis zwischen den Stämmen als *Gruppen* zu treffen.

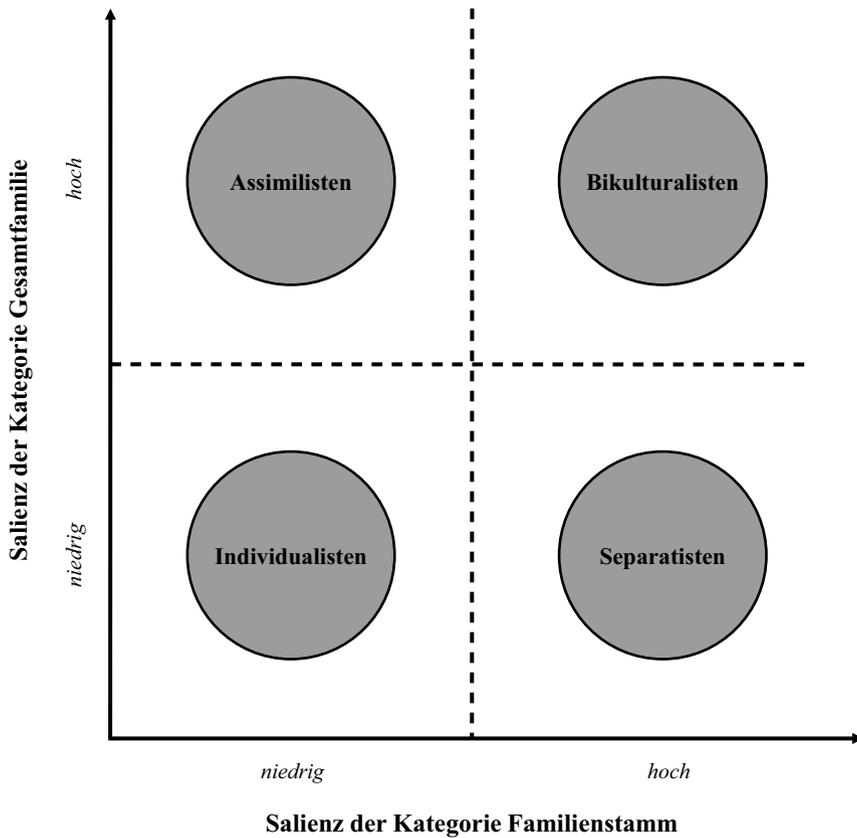


Abb. 25: Die vier Typen der Stammesorganisation (mit Bezeichnungen). Quelle: Eigene Darstellung.

schen Krankenhäusern der Frage nach, wie die Identifikation und Kontaktdichte zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen die wahrgenommene Häufigkeit und Intensität von Konflikten zwischen diversen Arbeitsteams beeinflussen.⁶¹⁴ Hierfür wurden fast 300 Mitarbeiter aus mehr als 50 funktionalen Teams befragt, ob und inwieweit sie sich mit ihren jeweiligen Teams identifizieren, wie sehr sie sich (auch) über ihr Krankenhaus definieren und ob und wie stark sie in ihrem Berufsalltag Konflikte mit Mitgliedern anderer Teams, mit denen sie regelmäßig zusammenarbeiten, erleben. Dabei fanden sie heraus, dass diejenigen Mitarbeiter, die sich nicht (nur) mit dem eigenen Team, sondern (auch) mit dem Krankenhaus im Ganzen identifizieren, in ihrem Alltag deutlich weniger Konflikte erleben, als jene, die sich nur mit dem eigenen fokalen Team identifizieren.

614 Vgl. Richter et al. (2006).

Des Weiteren konnte in diesem Zusammenhang aufgezeigt werden, dass eine regelmäßige und gute Kommunikation zwischen den Teamleitern ebenfalls mit weniger Konflikten und einer insgesamt höheren Kooperationsgüte der jeweiligen Teams korreliert. Zu ganz ähnlichen Erkenntnissen gelangte auch die empirische Studie von Huo et al.⁶¹⁵ Diese untersuchten die Einstellungen von Mitarbeitern unterschiedlicher Ethnien innerhalb von Organisationen gegenüber Kollegen jeweils anderer ethnischer Gruppierungen. Dabei wurde deutlich, dass diejenigen Individuen, die sich nicht (nur) mit ihrer eigenen ethnischen Gruppe identifizierten, sondern (auch) mit der jeweiligen Organisation, in der sie arbeiteten, signifikant positivere und harmonischere Einstellungen gegenüber Kollegen anderer ethnischer Gruppen in derselben Organisation besaßen, als jene, die sich ausschließlich über ihre ethnische Gruppe definierten.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse lässt sich demzufolge konstatieren, dass die langfristig wohl erfolversprechendste Umgangsweise mit der Gefahr identitätsbasierter Differenzierungsprozesse und Konflikte in Stammesorganisationen die Herstellung und systematische Aufrechterhaltung einer kollektiven Identifikation mit der Unternehmergroßfamilie im Ganzen ist. In diesem Sinne sollte das erklärte Ziel mehrstämmiger Unternehmerfamilien stets darin bestehen, dass die individuellen Gesellschafter sich selbst und andere Mitgesellschafter nicht (allein) als Eigen- und Fremdgruppenmitglieder wahrnehmen, sondern (auch) als Mitglieder einer und derselben gemeinschaftlichen Eigengruppe, die sich durch den geteilten Besitz am Unternehmen ergibt.⁶¹⁶ Ob es in diesem Zusammenhang grundsätzlich empfehlenswerter ist, die Stammesgruppe vollständig aufzulösen (*Assimilisten*) oder die Distinktheit der jeweiligen Stammesgruppen weiterhin aufrecht zu erhalten (*Bikulturalisten*) lässt sich anhand des Materials nicht abschließend beurteilen. Weder bei den Vertretern der Assimilisten noch bei dem einen untersuchten Bikulturalisten ließen sich irgendwelche Anzeichen kritischer sozialer Differenzierungsprozesse zwischen den eingebundenen Stämmen feststellen. Beide Modelle scheinen also auch auf lange Sicht durchaus erfolgreich funktionieren zu können. Welches letzten Endes das richtige Vorgehen für eine Unternehmerfamilie ist, hängt somit maßgeblich von der betreffenden Unternehmerfamilie selbst ab, d.h. von der historischen Beziehung der Stämme, der Gründungssituation, der familiären Kultur, den Werten, Zielen usw.

Die hier geäußerte Forderung nach der Herstellung einer übergeordneten Identifikation mit der Gesamtfamilie stellt in der bisherigen Familienunternehmensforschung sicherlich keine ganz neue Erkenntnis dar. Im Gegenteil: Zahlreiche Untersuchungen, die sich mit den Erfolgsgeheimnissen älterer

615 Huo et al. (1996).

616 Wie genau dies möglich ist, wird im nachfolgenden Abschnitt C.2.2. näher ausgeführt.

Mehrgenerationen-Familienunternehmen bzw. -Unternehmerfamilien befasst haben, kommen letzten Endes zu dem Ergebnis, dass es prinzipiell *immer* empfehlenswert ist, mithilfe bestimmter Governance-Strukturen oder/und eines dezidierten Familienmanagements bei sämtlichen Mitgliedern der Gesellschafterfamilie ein ausgeprägtes Wir-Gefühl als eine einzige soziale Einheit herzustellen und die Identifikation mit der Gesamtfamilie immerfort aufrechtzuerhalten.⁶¹⁷ In diesem Sinne fassen auch SIMON et al. die Ergebnisse ihrer Studie zusammen:

»Es zählt zu den hervorstechenden Erfolgsmustern vieler der von uns untersuchten Unternehmen, dass sie Mittel und Wege gefunden haben, die Integrationskraft des Gesamtfamilienverbandes gegenüber den auseinanderstrebenden Teilen zu stärken [...] Mit dem Aufbau integrationsfähiger Strukturen und einem familienintern mit Autorität ausgestatteten Familienmanagement bleibt dem Unternehmen die Familie als Ressource erhalten.«⁶¹⁸

Wenngleich die Forderung nach einer Stärkung der Identifikation mit dem Gesamtfamilienverband in ihrem Kern also offenbar für alle Mehr-Generationen-Unternehmerfamilien gleichermaßen Geltung besitzt, so wurde sie bisher fast überhaupt nicht unter dem speziellen Aspekt ihrer Auswirkungen auf die Wahrscheinlichkeit und Dynamik intergruppalen Konflikte innerhalb der Familie betrachtet. Das heißt: In Stammesorganisationen dient die übergeordnete Identität nicht allein dazu, die Gesellschafter allgemein am Unternehmen interessiert zu halten und ihre Einsatz- und Opferbereitschaft auf Dauer aufrechtzuerhalten, sondern bildet des Weiteren eine ganz *wesentliche* Grundvoraussetzung dafür, dass die Gesellschafter auf Dauer harmonisch zusammenarbeiten und nicht anfangen, einander als Wettstreiter und Gegner zu begreifen und dem Unternehmen dadurch schweren Schaden zuzufügen.

Dass auch die *Separatisten*, bei denen im Grunde keinerlei aktive Bemühungen unternommen werden, um ein solch ausgeprägtes übergeordnetes Identitätsgefühl zu schaffen, teils über viele Generationen hinweg überleben können, und sich die dazugehörigen Familienunternehmen dabei nicht selten sogar allerbesten Gesundheit erfreuen, bestätigt einmal mehr die Vermutung, dass Stammeskonflikte in den allermeisten Fällen nicht *ausschließlich* das Resultat identitätsbasierter Differenzierungsprozesse der Gesellschafter sind, sondern zumeist eine ganze Reihe unterschiedlicher Quellen und Ursachen besitzen.⁶¹⁹ Somit ist es auch durchaus möglich – und dies zeigen die untersuchten Unternehmerfamilien sehr deutlich –, dass sich gewisse identitätsbasierte Vorurteile, Stereotypen und soziale Rivalitäten zwischen Gesellschafter-

617 Vgl. Simon et al. (2012), Wimmer et al. (2004), Wimmer et al. (2009).

618 Simon et al. (2012), S. 211. Vgl. hierzu ebenfalls Wimmer et al. (2009), S. 124.

619 Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt B.5.4.

stämmen innerhalb einer Unternehmerfamilie über lange Zeit hinweg entwickeln und vor sich hin schwelen können, ohne dass es letzten Endes jemals zum Ausbruch eines manifesten intergruppalen Konflikts zwischen den betreffenden Stammesgruppen kommt. Insbesondere wenn diejenigen Personen, auf die die jeweiligen Stämme zurückgehen, ein harmonisches und spannungsfreies Verhältnis zueinander gepflegt und dieses in dieser Form auch an ihre jeweiligen Nachkommen weitergegeben haben – die von B-2 erzählte Geschichte über den Spaziergang mit seinem Großvater ist hierfür ein sehr anschauliches Beispiel⁶²⁰ –, existiert in der Familie oftmals ein starkes Harmoniestreben und eine Kultur, die insgesamt stark auf die Vermeidung bzw. friedfertige und schnelle Beilegung von Konflikten ausgelegt ist.

Dennoch sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass sich auch eine dauerhaft latent gehaltene Konkurrenzhaltung zwischen den Stämmen überaus schädlich auf ihre Zusammenarbeit und damit auch das Familienunternehmen im Ganzen auswirken kann. Über ein solches Szenario schreibt etwa GROSSMANN:

»Oftmals führen eigentlich harmlose Sach- oder Prozesskonflikte wie beispielsweise die Auseinandersetzung im Gesellschafterkreis über die Ziele und Strategien des Unternehmens zu einer Belastung familiärer Beziehungen. In dieser Phase ist mal mehr – mal weniger bereits die destruktive, belastende Wirkung des Konflikts spürbar. Gegenseitiges Vertrauen oder ein offener unbelasteter Umgang miteinander ist beispielsweise merklich reduziert. Kommen weitere kleinere Streitigkeiten dazu und gelingt es den Personen nicht, ihre jeweils geführten Gerechtigkeits- und Erwartungskonten gegenseitig zum Ausgleich zu bringen, schwelt über kurz oder lang ein latenter Konflikt, der zudem über Jahre anwachsen kann und teilweise auch über Generationen hinweg weitergegeben wird.«⁶²¹

In einem solchen von Misstrauen und Wettbewerbsdenken geprägten Klima bedarf es oftmals nicht viel, um aus den latenten Spannungen einen manifesten Intergruppenkonflikt werden zu lassen und das Unternehmen so in eine existenzbedrohliche Schiefelage zu befördern. Selbst wenn das Verhältnis der Stämme also auf den ersten Blick stabil und konstruktiv erscheint und es den Beteiligten vorkommt, als seien die wechselseitigen Vorurteile, Stereotype und diskriminierenden Verhaltensweisen nicht mehr als kleine familiäre »Sticheleien«, so sollte in keinem Fall übersehen werden, dass es genau diese scheinbar unbedeutenden Negativeinstellungen und Stereotype (»Die sind ja immer ein bisschen...«) sind, die die Entstehung und Eskalation eines genuinen Interstammeskonfliktes im Zweifelsfall maßgeblich begünstigen.⁶²² So gesehen

620 Vgl. Interview B-1+B-2 (01.04.2014), S. 1.

621 Großmann (2014), S. 145.

622 Für einige Beispiele genau solcher Entwicklungen in Stammesorganisationen vgl. z. B. die

wandeln Unternehmerfamilien, die dem Typen der *Separatisten* zuzurechnen sind, in der Tat auf einem äußerst »schmalen Grat [...], der keinen Fehltritt erlaubt.«⁶²³.

Es ist denn auch genau dieses enorm hohe Risikopotenzial, das den Typen der Separatisten insgesamt betrachtet zu einem eher riskanten Typen werden lässt, der in der Praxis eher instabil ist. Entweder, es entsteht aus der allgemeinen Konkurrenzsituation heraus früher oder später ein ernsthafter manifester intergruppaler Konflikt, der das Unternehmen als Familienunternehmen in seiner Existenz untergehen lässt.⁶²⁴ Oder aber – im deutlich besseren Fall – die Familie entscheidet sich (häufig, aber keinesfalls immer, nach einem erfolgreich bewältigten Stammeskonflikt) doch noch, bestimmte familienstrategische Maßnahmen zu ergreifen, um die Selbst- und Fremdwahrnehmung der Gesellschafter endlich gezielt zu verändern. Letzteres Szenario lässt sich zum Beispiel bei beiden der hier untersuchten Unternehmerfamilien des Typs der Separatisten beobachten. Aus der Erkenntnis heraus, dass die Beziehung zwischen ihren Stämmen über die Zeit gewisse konkurrenzhaftige Züge angenommen hat und die Gesellschafter bei wichtigen Entscheidungen teilweise an erster Stelle auf die Interessen des eigenen Stammesverbands und nicht die der Gesamtfamilie oder des Unternehmens fokussiert sind, beabsichtigen sie nun, bei den Gesellschaftern eine zusätzliche Identifikationsebene salient zu machen. In diesem Sinne berichtet auch B-2:

»Und wodran wir dann im Moment arbeiten ist, dass, also wir haben uns bewusst entschieden, dass auch, also weg von der Stammesorganisation zu gehen [...] Also das ist auch eine Frage, wie sich die Gesellschafter selber sehen und definieren. Aber wodran wir schon arbeiten auch ist, dass neben den Governance-Themen, wo wir auch übergangsweise oder für dieses eine Thema eine Übergangslösung gefunden haben und auch einen Weg gefunden haben. Dass wir daneben aber auch versuchen, die Köpfe und das Selbstbild zu verändern. Und das dauert länger, das kriegen sie natürlich nicht per Ordre du Moufti weg. Sondern das ist ein Teil, im Grunde genommen, auch einer neuen Kultur, wo wir über Familientage, gemeinsame Aktivitäten auch neue Identifikationsplattformen und Möglichkeiten schaffen, die diese [...] Denke, ja oder auch, ich meine, letztlich ist es ja irgendwo eine familiäre Bindung, die in Teilfamilien da auch immer bleiben wird. Also es ist ja, dass die auch teilweise ersetzt wird durch, oder überlagert wird – ersetzt vielleicht ist der falsche Ausdruck – überlagert wird durch

Darstellung der Fallstudien in Steffen Großmanns Arbeit über die Zusammenhänge von Konflikten und Krisen in Familienunternehmen und deren Untergang (vgl. Großmann (2014), S.193 ff.).

623 Simon et al. (2012), S. 41.

624 Dabei wird unter dem Begriff des Untergangs gemäß dem Verständnis von Großmann »nicht primär der wirtschaftliche Existenzstatus des Unternehmens verstanden, sondern das Aufbrechen der identitätsstiftenden und konstituierenden Verbindung von Familie und Unternehmen (Großmann (2014), S. 155).

eine Identifikation auf einer anderen Ebene. Das versuchen wir zu fördern durch Aktivitäten.«⁶²⁵

Mit der hier als Zielsetzung formulierten Förderung einer gemeinsamen Identifikation der Gesellschafter mit der übergeordneten Kategorie der Gesamtfamilie verlässt die Unternehmerfamilie voraussichtlich den Typen des Separatisten und entwickelt sich tendenziell eher zu einem Assimilisten oder auch Bikulturalisten – je nachdem, ob und inwiefern neben der angestrebten Identifikation mit der Gesamtfamilie auch die Stammesidentität weiterhin aufrecht erhalten werden soll oder nicht.

Auch der Typ der Individualisten, wie er hier beschrieben ist, scheint, von außen betrachtet, tendenziell ein Modell zu sein, das auf lange Sicht eine eher geringe Stabilität aufweist. Zwar zeigen sich hier erwartungsgemäß keinerlei kritische intergrupale Verhaltensweisen bei den Gesellschaftern, die potentiell zu einem intergruppalen Konflikt führen könnten. Hierfür identifizieren sich die Gesellschafter emotional schlicht zu wenig mit ihren jeweiligen Familienstämmen. Dennoch zeigen sich in vielen Fällen ganz andere schwerwiegende Probleme, wie etwa eine alleinige Fokussierung auf die Ausschüttung oder ein starkes Desinteresse an den Belangen und Bedürfnissen des Familienunternehmens. Während die Unternehmerfamilie Deilmann diese Konsequenzen durchaus in Kauf zu nehmen bereit ist und auch künftig auf das seit zahlreichen Generationen bewährte Doppelspitzen-Prinzip vertrauen möchte, soll in der Familie Gelding deshalb fortan eine deutlich stärkere Identifikation der passiven Gesellschafter mit der Gesamtfamilie und dem Unternehmen hergestellt (und somit der Typ der Individualisten verlassen) werden.

Insgesamt gesehen ist die hier vorgestellte Typologie insofern also nicht als rein statisch zu betrachten, sondern sie beinhaltet immer auch eine gewisse Entwicklungsdynamik. Teilweise gewünscht und durch gezielte familienstrategische Maßnahmen gefördert, teilweise aber auch unerwünscht und durch Inaktivität oder ein nicht ausgewogenes Familienmanagement begünstigt, können sich die maßgeblichen Identifikationsgruppen der Gesellschafter im Laufe der Zeit immer wieder ändern – mit positiven wie auch negativen Auswirkungen auf die Qualität der Beziehung und Zusammenarbeit der beteiligten Gesellschafterstämme. So kann es sowohl bei Individualisten als auch bei Separatisten beispielsweise durch umfassende re- und/oder rekategorisierende Maßnahmen gelingen, eine gemeinsame Identität auf der Ebene der Gesamtfamilie herzustellen – vermutlich mit positiven Auswirkungen auf die Beziehung der Stämme. Andererseits kann es aber auch Bikulturalisten passieren, dass sie durch eine anhaltende Vernachlässigung der rekategorisierenden Familienmaßnahmen zu

625 Interview mit A-1 und A-2 (01.04.2014), S. 12.

einem Separatisten werden – was erwartungsgemäß eher mit negativen Konsequenzen für das Miteinander in der Familie verbunden ist. In diesem Sinne ist es auch von größter Bedeutung, dass die Familien die Fähigkeit entwickeln, sich permanent selbst kritisch zu beobachten und derartige Entwicklungstendenzen frühzeitig zu vermeiden bzw. anzustoßen.⁶²⁶

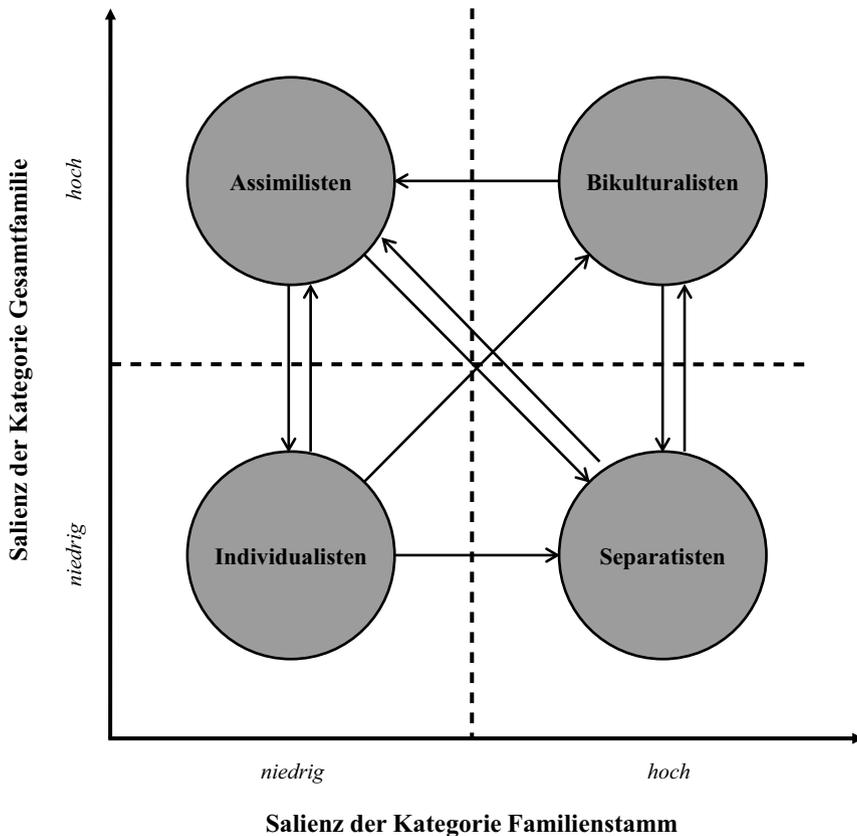


Abb. 26: Entwicklungstendenzen der vier Typen. Quelle: Eigene Darstellung.

Welche konkreten Hinweise und Empfehlungen sich auf Grundlage der bisherigen Ausführungen für den praktischen Umgang mit den Stammesgrenzen in Unternehmerfamilien ableiten lassen, soll im nächsten Kapitel näher beschrieben werden.

626 Mehr zur Notwendigkeit einer ausgeprägten Bewusstheit und Selbstbeobachtung der Stammesorganisationen im Abschnitt C.2.3.

C.2. Hinweise und Empfehlungen für einen verbesserten Umgang mit den Stammesgrenzen in Unternehmerfamilien

C.2.1. Allgemeine Vorbemerkungen

RITTERSHAUS stellt fest:

»Das Rückgrat unseres Wirtschaftslebens und damit auch der Garant unseres Wohlstandes ist der Mittelstand. Zu einem großen Teil sind es Familienunternehmen, die diesen Mittelstand bilden. Einsatzbereitschaft, Treue zur Familie und zum Unternehmen sind wichtige Erfolgsfaktoren. Familienunternehmen sind aber auch ein besonders sensibler Bereich unserer Wirtschaft. Emotionen, Eitelkeiten, Besitzstanddenken und andere Empfindungen sind in viel höherem Maße bei Familienunternehmen zu beobachten als bei fremden Dritten und in großen Konzernen. Das Familienunternehmen verdient und braucht daher die helfende Hand des rechtlichen Beraters in vielen Fragen. Die Stammesfrage ist eine solche. Mit ihrer sauberen Lösung wird ein wichtiger Beitrag zur langfristigen Prosperität des Unternehmens und zum Unternehmensfrieden geleistet.«⁶²⁷

Wenngleich RITTERSHAUS an dieser Stelle ausschließlich die zentrale Rolle des rechtlichen Beraters betont, so dürfte einsichtig sein, dass die von ihm geforderte »saubere Lösung« der Stammesthematik keineswegs alleinige Aufgabe des beratenden Anwalts sein kann. Zwar sind kurative Maßnahmen zur Auflösung von Patt-Situationen unbedingt erforderlich. Sie allein sind jedoch keineswegs ausreichend für den dauerhaften Schutz des Unternehmens vor familieninduzierten Turbulenzen. Auch die Unternehmerfamilie selbst kann und muss (vor allem) in Stammesorganisationen ihren Teil dazu beitragen, dass die Gesellschafterstämme auf Dauer ein möglichst spannungsfreies und konstruktives Miteinander bewahren – und es dadurch im Idealfall gar nicht erst zu einer Totalblockade kommt. Wie genau ihr dies gelingen kann, und worauf sie hinsichtlich ihrer Family-Governance speziell zu achten hat, war bisher allerdings weitestgehend unerforscht. Ein wesentliches Anliegen der vorliegenden Arbeit bestand daher in der Ableitung wissenschaftlich fundierter Hinweise und Handlungsempfehlungen für Familienunternehmer und ihre Berater. Zwar lässt sich grundsätzlich nie ein universell gültiges Patentrezept ableiten, das für jede Stammesfamilie gleichermaßen Erfolg verspricht. Dafür sind die Historien, Gesellschafterkonstellationen, Zielsetzungen, Bedürfnisse, Kulturen, Werte usw. der beteiligten Familien in jedem Fall zu verschiedenartig. Gleichwohl haben sowohl die theoretischen Überlegungen in Abschnitt B.5.5., als auch die sieben Fallstudien eine Reihe von Punkten aufgeworfen, auf die die Verantwortlichen ihr Augenmerk richten können, um der Gefahr von Intergruppenkonflikten

627 Rittershaus (2000), S. 394.

zwischen den Gesellschafterstämmen angemessen zu begegnen. Genau diese Punkte sollen im Nachfolgenden zusammenfassend dargestellt werden.

Die hier ausgesprochenen Hinweise und Empfehlungen dürfen – dies muss an dieser Stelle ausdrücklich betont werden – keinesfalls als pauschaler Hinweis (miss-)verstanden werden, dass eine Organisation der Gesellschafter in Stämmen im Vergleich zu einer *nicht*-stammesbasierten großfamiliären Organisation *per se* besonders wünschens- oder empfehlenswert wäre. Eine solche Empfehlung auszusprechen, ist keinesfalls die Absicht dieser Arbeit. Im Gegenteil: Es ist wohl unstrittig, dass die Organisation der Familie in Stämmen selbst im Falle, dass es ihnen erfolgreich gelingt, die Gefahr von Stammeskonflikten einzugrenzen, im Vergleich zu der alternativen Großfamilien-Organisation große Risiken birgt und die meisten Familienunternehmen daher gut beraten sind, ihre Stammestrennung vollständig aufzuheben bzw. sich gar nicht erst in Stämme aufzuteilen. KOEBERLE-SCHMID schreibt so gesehen völlig zurecht:

»In einer idealen Welt könnte man behaupten, dass die Organisation als eine Familie und die damit verbundene faire Auswahl nach Kompetenz zahlreiche Vorteile besitzt. So werden alle Gesellschafter gleichermaßen involviert. Jeder Abkömmling hat gleich gute Startchancen. Und Minderheitsmeinungen sind möglich, haben aber keine Blockademöglichkeiten. Und es gibt kein Silo-Denken in der Form: mein Kind und dein Kind.«⁶²⁸

Trotzdem ist auch klar, dass die Organisation als eine einzige Großfamilie nicht für jede Unternehmerfamilie gleichermaßen die einzig richtige Lösung darstellt. Familienunternehmen operieren nicht in einer idealen Welt; in einigen Fällen möchte oder kann sich die Unternehmerfamilie schlicht nicht von ihren Stämmen verabschieden. Die Frage nach der richtigen familiären Organisationsform, d. h. ob sich die Gesellschafter als Großfamilie oder nach Stämmen formieren, ist somit letzten Endes immer eine Entscheidung, mit der sich jede Unternehmerfamilie unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Situation individuell auseinandersetzen muss. Und wenn sich die Beteiligten bei dieser Abwägung – aus welchen Gründen auch immer – bewusst zugunsten einer Stammesorganisation entscheiden, sollten auch diesen Unternehmerfamilien nützliche Empfehlungen an die Hand gegeben werden, worauf sie bei der Ausgestaltung ihrer Family-Governance und ihres Familienmanagements konkret zu achten haben, wenn sie der besonderen Risikolage dieses Modells gerecht werden möchten.

628 Koeberle-Schmid (2014), S. 383.

C.2.2. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von (identitätsbasierten) Stammeskonflikten in Familienunternehmen

Stammesorganisationen – dies wurde im Verlauf der Arbeit deutlich herausgestellt – bieten grundsätzlich immer ein besonders fertiles Milieu für Konflikte. Auch wenn diese Aussage aufgrund der speziellen Verknüpfung der drei Sozialsysteme in ihrem Kern auf alle Familienunternehmen gleichermaßen zutrifft, stellt sich die Situation in Stammesorganisationen nochmals anders dar. Während die Familiengesellschafter in Nicht-Stammesorganisationen nämlich für gewöhnlich als eigenständige Individuen (bzw. als Mitglieder vieler unterschiedlicher sozialer Gruppen) auftreten, denken, fühlen und handeln sie in Stammesorganisationen regelmäßig hauptsächlich als Mitglieder ihrer jeweiligen Stammesgruppe – was sich zuweilen stark konfliktverschärfend auswirken kann.

Wie bereits an verschiedenen Stellen erwähnt, können Intergruppenkonflikte zwischen Familienstämmen eine Vielzahl unterschiedlicher Quellen besitzen, die sich nur in den seltensten Fällen klar voneinander abgrenzen lassen. Auf den ersten Blick erscheint es oft, als wären die primären Ursachen für Stammeskriege in der Praxis realistische Interessenkonflikte (um Anteile, Geld, Gremiensitze, Macht, Status usw.) im Sinne der Theorie des realistischen Gruppenkonflikts. Erst auf den zweiten Blick wird erkennbar, dass der erbitterte Kampf um die realen Güter in Wahrheit ganz andere familiäre und/oder identitätsbasierte Ursachen hat. So mag eine heftig geführte Auseinandersetzung zwischen zwei Stämmen um die Besetzung des Aufsichtsratsvorsitzes von außen betrachtet zunächst wie ein realistischer Gruppenkonflikt aussehen. Erst wenn man die bereits belastete Beziehung der beiden Stammesgründer vor vielen Generationen und die starke Identifikation der Familienmitglieder mit ihrem jeweiligen Familienstamm in Betracht zieht, wird erkennbar, dass es den Konfliktparteien im Grunde viel weniger um den betreffenden Posten an sich geht als darum, alte Erbschulden einzutreiben und/oder (dadurch) eine relative Aufwertung der eigenen sozialen Identität und des individuellen Selbstbilds zu erreichen.

Es ist also festzuhalten, dass Stammeskonflikte in Familienunternehmen äußerst komplexe soziale Phänomene sind, die in der Regel mehrere Dimensionen besitzen, die meist im Wechselspiel miteinander funktionieren. In den nachfolgenden Ausführungen sollen nun ganz konkrete Strategien und Maßnahmen dafür erörtert werden, wie insbesondere die *identitätsbasierte* Dimension von Stammeskonflikten in Familienunternehmen bearbeitet werden kann.

Wie bereits weiter oben festgestellt wurde, lässt die identitätsstiftende Wirkung des eigenen Stammesverbands im Regelfall im Laufe der Generationen

stark nach.⁶²⁹ Dies bedeutet automatisch, dass die Gefahr von identitätsbasierten Intergruppenkonflikten zwischen den Gesellschafterstämmen selbst *ohne* ein aktives Zutun vonseiten der Unternehmerfamilie im Zeitverlauf deutlich schwindet. Nichtsdestoweniger sollten auch in älteren und größeren Mehrgenerationen-Unternehmerfamilien, bei denen der Zeitpunkt der Stammesbildung bereits einige Generationen zurückliegt, gezielt Maßnahmen getroffen werden, um der Entstehung intergruppaler Konflikte möglichst effektiv vorzubeugen, bzw. womöglich bereits entstandene wechselseitige Vorurteile und Vorbehalte in der Familie abzubauen.

Als Kernprozess der wechselseitigen Stereotypisierung, Diskriminierung und Bekämpfung zwischen Gesellschafterstämmen – und damit der Grundlage intergruppaler Konflikte – wird vor allem die soziale Kategorisierung, d. h. also die kognitive Einteilung der Familiengeschafter in Eigen- und Fremdgruppe, in »wir« und »die anderen«, betrachtet. Insofern verwundert es auch nicht, dass sämtliche hier empfohlenen Maßnahmen an genau diesem Punkt ansetzen. Sie alle stellen darauf ab, die Wahrnehmung der Gesellschafter, d. h. die Weise, wie sie sich selbst und die restlichen Mitglieder der Unternehmerfamilie mental »schubladisieren«, derart zu beeinflussen, dass sich bei ihnen gar nicht erst das Verlangen bemerkbar macht, sich von den Mitgliedern der anderen Stämme zu differenzieren. Je nach Zielsetzung bzw. gewünschter kognitiven Veränderung bei den Gesellschaftern lassen sich die familienstrategischen Maßnahmen dabei den vier aus der Theorie der sozialen Identität abgeleiteten Strategien zuordnen: Dekategorisierung, Rekategorisierung, Kreuzkategorisierung sowie, zu guter Letzt, die wechselseitige Differenzierung. Worauf genau die einzelnen Strategien abzielen und welche konkreten familienstrategischen Maßnahmen zu diesem Ziel geeignet sein können, soll im Nachfolgenden nochmals überblicksartig dargestellt werden.⁶³⁰

Dekategorisierung

Die Dekategorisierungsstrategie beabsichtigt, wie erwähnt, die Kooperationsgüte der Gesellschafterstämme über den Prozess der Individualisierung zu verbessern. Aus einer primär kategorialen, d. h. gruppenbasierten Sichtweise soll eine rein individuelle Sichtweise werden, aus »dem Bengel aus Stamm XY« Hans-Wilhelm. Damit dies gelingt, gilt es an erster Stelle, auch abseits der offiziellen Gesellschaftersitzungen möglichst häufige Face-to-face-Begegnungs- sowie Kommunikationsgelegenheiten für die Gesellschafter zu schaffen. Opti-

629 Siehe hierzu ausführlicher den Abschnitt C.1.1.4.

630 An dieser Stelle werden nochmals die theoretischen Überlegungen aus Abschnitt B.5.5. aufgegriffen, die zusätzlich durch die Erkenntnisse aus den sieben Fallstudien angereichert wurden.

male Möglichkeiten hierzu bieten beispielsweise langfristig festgelegte Familientage, Festivitäten, Reisen, kulturelle oder karitative Veranstaltungen, Informationsabende usw. Der Kreativität sind in dieser Hinsicht nahezu keine Grenzen gesetzt. Neben der Vermittlung unternehmensrelevanter Informationen und der Vorbereitung von Entscheidungen sollte ein wesentliches Ziel dieser informellen Veranstaltungen immer darin bestehen, durch einen intensiven persönlichen Austausch eine emotionale Bindung, im Idealfall sogar ein freundschaftliches Verhältnis, zwischen den einzelnen Gesellschaftern zu fördern. Die Gesellschafter sollen aus diesem Grund auch aktiv ermutigt werden, aufeinander zuzugehen, sich miteinander auszutauschen und sich eine eigene Meinung über die anderen Mitglieder der Unternehmerfamilie zu bilden, die nicht auf Erzählungen und familiären Stereotypen, sondern allein auf selbst erworbenen Erfahrungen beruht. Als eine wichtige institutionelle Unterstützung kann in diesem Zusammenhang eine schriftliche Familienverfassung dienen, die nicht nur festlegt, wie häufig und in welchem Setting sich die Großfamilie zusammenfindet, sondern auch eindeutige Aussagen dahingehend trifft, welche Grundregeln für den gemeinsamen Umgang miteinander gelten (z. B. »Genfer Konventionen« des familiären Umgangs, »Goldene Regeln der Kommunikation und Fairness«⁶³¹) sowie mit welcher Art von Sanktionen bei Nichtbefolgung dieser Regeln zu rechnen ist. Bei einer wachsenden Anzahl älterer Unternehmerfamilien findet sich des Weiteren mittlerweile auch ein familienweites Intranet, über das die Familiengeschafter auch in der Zeit *zwischen* den Face-to-face-Treffen in Kontakt treten und sich bei Bedarf zu allen möglichen (unternehmensbezogenen oder privaten) Themen austauschen können. Auch ein solches Medium kann zweifelsohne dazu beitragen, die persönliche Kontaktdichte zwischen den Gesellschaftern zu erhöhen – und damit die gewünschte Personalisierung voranzutreiben.

Rekategorisierung

Die Strategie der Rekategorisierung zielt darauf ab, das Selbstverständnis der verschiedenen Stämme als eine einzige zusammenhängende (Schicksals-)Gemeinschaft zu fördern. Statt die anderen Familienstämme also als gesonderte Fremdgruppen wahrzunehmen, sollen sich alle Gesellschafter unabhängig von den bestehenden Unterschieden in der Stammeszugehörigkeit gleichermaßen als Angehörige einer und derselben gemeinschaftlichen Eigengruppe sehen. Auch zu diesem Ziel werden sich häufige personalisierte Kontaktsituationen zwischen den Gesellschaftern mit hoher Wahrscheinlichkeit als nützlich erweisen. Gemeinsame Familientage, -reisen oder sonstige Veranstaltungen, bei denen sich die Großfamilie als Kollektiv sowohl mit dem Unternehmen als auch

631 Vgl. Schlippe et al. (2011), S. 544.

miteinander beschäftigt, besitzen demnach also erwartungsgemäß nicht nur eine *de*-, sondern auch eine *rekategorisierende* Wirkung. Abgesehen hiervon bieten sich zur Herstellung eines ausgeprägten Wir-Gefühls jedoch noch weitere Maßnahmen an. So kann eine gemeinsame Familienverfassung etwa dazu beitragen, die Salienz der übergeordneten Kategorie Großfamilie zu erhöhen. Hierbei ist neben dem tatsächlichen Verfassungswerk vor allem der Entwicklungsprozess von kritischer Bedeutung.⁶³² Denn hier müssen sich alle beteiligten Stämme gemeinsam an einen Tisch setzen und sich auf die grundlegenden Werte und Ziele oder das Selbstverständnis der Familie als Einheit verständigen – was einen stark identitätsstiftenden Effekt haben kann. Auch eine umfassende Geschichts- und Traditionspflege kann sich mitunter als überaus hilfreich dabei erweisen, ein Gefühl der gemeinsamen Herkunft bei sämtlichen Gesellschaftern zu erwecken. In vielen älteren Unternehmerfamilien werden aus diesem Grund unter großem Aufwand detaillierte Familienchroniken und Stammbäume erstellt, das Geburtshaus des Gründers erhalten, teils sogar eigene Familien- und Unternehmensmuseen gegründet – all dies, um sicherzustellen, dass sich die Gesellschafter eben nicht (nur) auf die jeweiligen Gründer der verschiedenen Stämme beziehen, sondern auf den einen gemeinsamen Vorfahren, nämlich den Unternehmensgründer. Auch die Festlegung (und Anwendung!) eindeutiger und klar formulierter Zugangsregeln für die Unternehmerfamilie kann dienlich sein, wenn es darum geht, bei allen Gesellschaftern ein geteiltes Wir-Gruppen-Gefühl entstehen zu lassen. Statt sich auf die internen Grenzen zwischen den Stämmen zu fokussieren und sich untereinander abzugrenzen, wird die Aufmerksamkeit der Gesellschafter auf diese Weise nämlich gezielt auf die Außengrenze der Familie gelenkt. Die Gesamtgruppe der Unternehmerfamilie wird dadurch attraktiver, dass nicht alle Mitglied werden dürfen, dass man ihr ein hohes Maß an Exklusivität verleiht. Als besonders wirksam erweist sich in diesem Zusammenhang mit Sicherheit auch die Einführung bzw. Aufrechterhaltung bestimmter Initiationsriten, wie sie zum Beispiel bei der Unternehmerfamilie Adelman zu finden sind.⁶³³ Sie dienen dazu, die Aufnahme in die Gesamtgruppe der Unternehmerfamilie auch physisch zu markieren und – dadurch, dass alle nachkommenden Familienmitglieder dasselbe Ritual durchlaufen müssen – ein starkes Gefühl der Kollektivität entstehen zu lassen.

Kreuzkategorisierung

Die Kreuzkategorisierung sieht vor, die Aufmerksamkeit der Gesellschafter weg von den Unterschieden in der Stammeszugehörigkeit hin zu den Gemeinsamkeiten in anderen Merkmalen zu steuern. Damit dies gelingt, ist es zum Beispiel

632 Vgl. Schlippe et al. (2011), S. 560.

633 Vgl. Abschnitt F.2.1.

möglich, die Familienmitglieder anhand von spezifischen Eigenschaften oder Interessen in informelle Gleichgesinntengruppen einzuteilen, die sich dann auf regelmäßiger Basis treffen und austauschen.⁶³⁴ Die Gruppen können temporär, etwa mit Blick auf ein bestimmtes Ereignis oder zur Bearbeitung einer spezifischen und klar abgegrenzten Themenstellung, oder auch dauerhaft als feste Institutionen eingerichtet werden. Als Kriterien für die Zuordnung könnten etwa bestimmte Interessen und Neigungen (z. B. Technik, Marketing, Jura, Unternehmens- und Familiengeschichte, Skifahrer, Jäger etc.), das Alter (z. B. Kinder, Jugendliche, Erwachsene etc.), das Geschlecht (z. B. spezielle Treffen für junge Gesellschafterinnen) oder auch geographische Gruppen (z. B. D-A-CH, USA, Asien etc.) herangezogen werden.⁶³⁵ Die Möglichkeiten sind hier enorm vielfältig. Ausschlaggebend ist einzig und allein, dass die Gruppenbildung eben *nicht* die bestehenden Stammesgrenzen nachzeichnet, sondern die einzelnen Gesellschafter querbeet über alle Stammesverbände hinweg zusammenführt.

Wechselseitige Differenzierung

Während die bislang beschriebenen Strategien und Maßnahmen allesamt darauf beruhen, die Relevanz der Stammesgrenzen abzuschwächen, nimmt das Modell der wechselseitigen Differenzierung die familiären Demarkationslinien als gegeben hin. Das bedeutet: Die Stämme können und sollen bei diesem Modell auch weiterhin interne Versammlungen abhalten und sich jeweils als eigene sozial abgegrenzte Familieneinheiten empfinden und verhalten. In der Konsequenz bleibt es für die Familienmitglieder ständig bei einer kategorialen Wahrnehmung, d. h. bei einer Einteilung der Gesellschafter in »wir« und »die anderen«. Zeitgleich sollte jedoch gewährleistet werden, dass die Stämme einander nicht als Identitätsbedrohung wahrnehmen, sondern als wichtige Partner, ohne die das Projekt Familienunternehmen nicht zu bewältigen ist. Um ein derartiges Gefühl der wechselseitigen Interdependenz bei den Familienmitgliedern zu verankern, ist es empfehlenswert, die Gesellschafter möglichst stark für die Ziele und Belange des Unternehmens zu interessieren. Sämtlichen Familiengesellschaftern muss bewusst sein, dass das Unternehmen als gemeinschaftliches Eigentum absoluten Vorrang vor etwaigen Stammesinteressen besitzt, und dass

634 Genau dies empfiehlt auch Hermut Kormann. Er rät Unternehmerfamilien: »Bei größeren Gesellschafterkreisen sollten fakultative Veranstaltungen vorgesehen werden, bei denen sich jeweils nur diejenigen Gesellschafter treffen, die ein besonderes Interesse an dem spezifisch angebotenen Erlebnisbereich haben (z. B. eine bestimmte Urlaubsform, eine ›Technikgruppe‹ der Gesellschafter, eine Gruppe der an der Geschichte Interessierten). So wird unterstützt, dass sich informelle Gruppen von Gleichgesinnten treffen können« (Kormann (2012), S. 515).

635 Für diese und weitere mögliche Kriterien für eine nicht-stammesbasierte Gruppenbildung innerhalb des Gesellschafterkreises vgl. Jendritzky (2007), S. 151 ff.

jedwede Schädigung des Unternehmens am Ende alle Beteiligten gleichermaßen (be)trifft. Zu diesem Zweck sollten die Gesellschafter etwa regelmäßig zu Unternehmensveranstaltungen eingeladen werden, bei denen sie laufend mit Informationen über den Geschäftsverlauf, die Märkte, Produkte, Strategien usw. versorgt werden. Jede Maßnahme, die potenziell geeignet ist, den Erhalt des Unternehmens als gemeinsames attraktives Ziel zu etablieren, trägt zum Funktionieren des Modells der wechselseitigen Differenzierung bei. Darüber hinaus ist es zum Beispiel möglich, die historischen und aktuellen Beiträge der jeweiligen Stämme (bzw. ihrer Vertreter) in der Vergangenheit hervorzuheben. Dies kann entweder in Form von schriftlichen Chroniken oder auch in Form von informellen Geschichten (»Stories«) geschehen. Zielsetzung muss es hier sein, zu verdeutlichen, dass das Überleben und der Erfolg des Familienunternehmens die Leistung aller beteiligten Stämme ist und nicht etwa nur eines einzigen.

Die nachfolgende Tabelle 2 fasst die Zielsetzungen sowie die möglichen familienstrategischen Maßnahmen der einzelnen Strategien noch einmal tabellarisch zusammen. Die Liste der Maßnahmen erhebt dabei keinesfalls den Anspruch auf Vollständigkeit, sondern ist lediglich als Anregung zu verstehen, welche Arten von Maßnahmen und Strukturen im Grundsatz geeignet sein können, um die gewünschten kognitiven Veränderungen bei den Gesellschaftern zu bewirken. Des Weiteren soll nochmals betont werden, dass einige der Maßnahmen aufgrund der starken Wechselwirkungen zwischen den kategorialen Strategien teilweise nicht ganz eindeutig zugeordnet werden können. Ein gemeinsamer Familientag oder regelmäßige (Groß-)Familienreisen können hinsichtlich ihrer psychologischen Wirkung zum Beispiel sowohl als *de-*, als auch als *rekategorisierende* Maßnahmen verstanden werden, weswegen sie denn auch in beiden Spalten zu finden sind.

Die in der Tabelle aufgeführten Strategien und Maßnahmen sollen, wie bereits an verschiedenen Stellen festgestellt, keinesfalls als Substitute verstanden werden. Das heißt, Unternehmerfamilien müssen sich grundsätzlich nicht für eine bestimmte Strategie entscheiden. Da diese sich in ihrer Wirkung in den meisten Fällen wechselseitig unterstützen und verstärken, ist es sogar durchaus empfehlenswert, die einzelnen Strategien miteinander zu verknüpfen. Welche vielfältigen Möglichkeiten in dieser Hinsicht bestehen, zeigen die im Rahmen der Untersuchung betrachteten Unternehmerfamilien eindrucksvoll. Im Grundsatz gilt: Je mehr familienstrategische Maßnahmen ergriffen und je mehr positiv erlebte Kontaktsituationen für die individuellen Gesellschafter zur Verfügung gestellt werden, desto geringer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Gesellschafter ausschließlich in ihren Stämmen »denken« und es dadurch auf Dauer zu identitätsbasierten Intergruppenkonflikten in der Familie kommt. Abschließende Hinweise oder Empfehlungen hinsichtlich der »richtigen« Kombination oder zeitlichen Sequenz der verschiedenen strategischen Ansätze

Tab. 2: Strategien und Maßnahmen zur Prävention von (identitätsbasierten) Stammeskonflikten in Familienunternehmen. Quelle: Eigene Tabelle.

	Dekategorisierung (<i>de-categorization</i>)	Rekategorisierung (<i>re-categorization</i>)	Kreuzkategorisierung (<i>cross-categorization</i>)	Wechselseitige Differenzierung (<i>mutual intergroup differentiation</i>)
<p>Zielsetzung der Strategie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Weitgehende Aufhebung der sog. Fremdgruppen-Homogenität - Förderung der Wahrnehmung aller Gesellschafter als eigenständige und verschiedenartige Individuen mit eigenen Persönlichkeiten, Zielen, Interessen etc., anstatt als prototypische Repräsentanten eines stereotypisierten Stammes »<i>Ich und die</i>« anstelle von »<i>wir und ihr</i>« 	<ul style="list-style-type: none"> - Steigerung der Salienz der übergeordneten Kategorie der Gesamtfamilie - Förderung der Wahrnehmung sämtlicher Gesellschafter als Mitglieder einer und derselben gemeinschaftlichen Eigengruppe (Unternehmerfamilie) statt als Angehörige abgegrenzter Eigen- und Fremdgruppen - Kollektives »<i>Wir</i>« anstelle von »<i>wir und ihr</i>« 	<ul style="list-style-type: none"> - Steigerung der Salienz anderer, orthogonal zu den Stämmen liegender sozialer Kategorisierungen - Betonung der bestehenden Gemeinsamkeiten mit den Mitgliedern der anderen Stämme anstatt der Unterschiedlichkeit hinsichtlich der Stammeszugehörigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Aufrechterhaltung der Stammesgrenzen bei gleichzeitiger Hervorhebung einer positiven Interdependenzsituation - Bewusste Akzentuierung der distinkten und komplementären Rollen und Leistungen der beteiligten Familienstämme - Förderung einer distanzierteren, aber gleichzeitig positiv geprägten und zielorientierten Arbeitsbeziehung (»<i>working relationships</i>«) zwischen den Stämmen
<p>Mögliche familienstrategische Maßnahmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Schaffung häufiger übergreifender Face-to-face-Kommunikations- und Begegnungsgelegenheiten, z. B. in Form von <ul style="list-style-type: none"> - gemeinsamen Familientagen, - kulturellen, karitativen Aktivitäten, - Familienreisen und -festen usw. - Dabei unbedingter Verzicht auf jegliche Form der Akzentuierung der Stämme, etwa durch <ul style="list-style-type: none"> - Auflistung der Gesellschafter in alphabetischer Reihenfolge - statt nach Stämmen - kein Sitzplan, Transport, Unterbringung der Familienmitglieder nach Familienstämmen etc. - Einrichtung eines Familienintranets für Kontakt zwischen den Treffen - Familienverfassung als institutionelle Unterstützung der Kontakt-situationen 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation gemeinsamer und positiver Großfamilienaktivitäten, wie z. B. <ul style="list-style-type: none"> - gemeinsame Familientage, - Familienreisen und -feste, - Übernahme gemeinsamer karitativer Aktivitäten (z. B. Stiftung) - Verabschiedung einer Familienverfassung - Gezielte Traditions- und Geschichtspflege (Familien- und Unternehmens-chroniken, Museen, Storytelling etc.) - Pflege von (Aufnahme-)Ritualen - Formulierung klarer Zugangs- und Ausschlussregeln für die Unternehmensfamilie - Spezielle materielle und immaterielle Privilegien/Vorteile durch Familienzugehörigkeit (Family Office, Reisebüro o.Ä.) - Zirkulation einer Familienzeitschrift 	<ul style="list-style-type: none"> - Gruppierung der Gesellschafter anhand bestimmter geteilter Merkmale wie z. B. <ul style="list-style-type: none"> - Kinder, Jugendliche, Jüngere, - Ältere und Senioren - Arbeits- und Interessengruppen (Technik, Marketing, Finanzen, Recht, Kultur, Sportarten) - Regionalgruppen (D-A-CH, USA etc.) - Treffen für weibliche und männliche Nachwuchskräfte etc. - Förderung regelmäßiger Treffen und Begegnungs- und Kommunikationsmöglichkeiten für die jeweiligen Subgruppen - Eventuell: Vergabe von speziellen Aufgabenstellungen an die einzelnen Gruppierungen zur Förderung einer zielorientierten Zusammenarbeit (z. B. Organisation eines bestimmten Jubiläums, Aufarbeitung der Geschichte o.ä.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Weiterhin interne Treffen und Aktivitäten der einzelnen Gesellschafterstämme - Umfangreiche Versorgung mit Informationen über die Belange des Unternehmens (Branche, Geschäfte, Produkte, Finanzen, Strategie usw.) zur Förderung der Wahrnehmung eines attraktiven gemeinsamen Ziels (»<i>Business first!</i>«) - Gezielte Aufarbeitung der Unternehmens- und Familiengeschichte zur Betonung der jeweiligen Leistungen und Beiträge der jeweiligen Familienstämme - Positiv geprägte Face-to-face-Konkulturations-situationen - Eventuell: Kombination mit rekategorisierenden Maßnahmen zur Herstellung einer zweifachen Identität (<i>dual identity</i>)

können und sollen an dieser Stelle indes nicht gegeben werden. Jede Familie muss unter Berücksichtigung ihrer konkret vorliegenden Stammeskonstellation entscheiden, welche der Maßnahmen für sie nutzenstiftend erscheinen und insgesamt »passen«.

Während die hier aufgezeigten Maßnahmen im Normalfall geeignet sein sollten, die Gefahr identitätsbasierter Wettbewerbe zwischen den Gesellschafterstämmen zu entschärfen und das Kooperationsniveau in der Unternehmerfamilie dadurch insgesamt zu heben, muss an dieser Stelle nochmals eine Einschränkung vorgenommen werden. Grundsätzlich ist es immer nur dann möglich und sinnvoll, Maßnahmen zur Verbesserung der Stammesbeziehungen zu ergreifen, wenn zwischen den beteiligten Familienmitgliedern eine grundlegende Übereinkunft darüber existiert, dass das Projekt Familienunternehmen auch tatsächlich weiterhin zusammen verfolgt werden soll. Haben sich die beteiligten Familienstämme im Laufe ihrer Geschichte dahingegen bereits gegenseitig derartig starke Verletzungen zugefügt oder sind die wechselseitigen Vorbehalte und Vorurteile so tief im Bewusstsein der Beteiligten verankert, dass eine weitere Zusammenarbeit für alle Seiten unvorstellbar geworden ist, so sollten die Stämme in jedem Fall künftig getrennte Wege gehen. Der Verkauf des Unternehmens, seine Aufspaltung oder die Auszahlung eines der Stämme sind in diesem Fall sicherlich für alle Beteiligten die besten Lösungen.⁶³⁶ Zwar bedeutet dieser Schritt zwangsläufig den Untergang des Familienunternehmens in der bisherigen Form, doch bleibt sowohl der Unternehmerfamilie als Familie als auch dem Familienunternehmen als Unternehmen auf diese Weise zumeist ein langes und für alle Seiten kraft- und ressourcenzehrendes Siechtum erspart.⁶³⁷ Jeder Versuch, die konfligierenden Stämme unter diesen Voraussetzungen durch organisierte Kontaktprogramme usw. wieder zu versöhnen und die bestehenden Vorurteile und Vorbehalte zu beseitigen, wäre nämlich mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit zum Scheitern verurteilt. Mehr noch: Aufgrund der langen und für alle Beteiligten schmerzhaften Konfliktgeschichte, dem regelmäßig feststellbaren hohen Grad an Eingespieltheit der Konfliktgegner und ihrer typischerweise fehlerhaften Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster wäre sogar zu erwarten, dass jeder weitere Kontakt- und Interaktionsversuch nur zu einer Vertiefung der bereits bestehenden Konfliktgräben führt.⁶³⁸

636 Vgl. Honert/Neumayer (2005), S. 643ff.; Reinhold (2014), S. 15.

637 Vgl. Großmann (2014), S. 159.

638 In diesem Sinne betont auch Allport, dass der persönliche Kontakt und eine Face-to-Face-Interaktion überhaupt nur dann zu einer nachhaltigen Verbesserung der Beziehung der beteiligten Gruppen führen kann, wenn die wechselseitigen Vorurteile und Stereotypen nicht bereits »deeply rooted in the character structure of the individual« sind (vgl. Allport ([1954] 1979), S. 281).

C.2.3. Zur Notwendigkeit eines dezidierten Binnengrenzenmanagements – Consciousness-Raising als wichtiger Erfolgsfaktor

Möchte man zum Abschluss einen einzelnen Erfolgsfaktor für Stammesorganisationen nochmals gesondert herausgreifen, so ist es der des *Binnengrenzenmanagements*. Dies bedeutet: Neben dem erforderlichen Grenzmanagement zwischen dem Familien- und dem Unternehmenssystem, das jede Unternehmerfamilie unabhängig von ihrer Organisationsform zu bewältigen hat,⁶³⁹ gilt es für Stammesorganisationen zusätzlich, noch eine weitere Art der Grenze kontinuierlich im Auge zu behalten und zu pflegen, nämlich die Binnengrenze zwischen den verschiedenen Gesellschafterstämmen. Vordringliches Ziel des Binnengrenzenmanagements muss dabei darin bestehen, die Entstehung dysfunktionaler Intergruppenkonflikte und Blockaden zu vermeiden und den Gesellschafterkreis dadurch dauerhaft als handlungs- und funktionsfähige Einheit zu erhalten. Dies mag auf den ersten Blick selbstverständlich erscheinen, doch zeigt ein einziger Blick in die Praxis, dass die meisten Stammesfamilien ihre besondere Zusatzaufgabe des Binnengrenzenmanagements stark unterschätzen oder sogar gänzlich ignorieren.

Wie genau, d.h. mithilfe welcher familienstrategischen Maßnahmen, die Grenze zwischen den Stämmen ganz praktisch gemanagt werden kann, wurde im Zuge des letzten Abschnitts bereits ansatzweise erläutert. Mit der Implementierung eines individuell ausgestalteten Katalogs an familienstrategischen Maßnahmen ist es jedoch in der Regel nicht getan. Wesentliche Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Binnengrenzenmanagement und somit den nachhaltigen Erfolg einer jeden Stammesorganisation besteht darüber hinausgehend auch darin, bei sämtlichen Verantwortlichen der Unternehmerfamilie ein tiefes Bewusstsein und ein umfassendes Verständnis dafür zu wecken, worin genau die Besonderheiten der Organisationsform »Stammesorganisation« liegen. Auch in diesem Zusammenhang kann insofern also nochmals die elementare Bedeutung des von HARVEY und EVANS für sämtliche Unternehmerfamilien gleichermaßen geforderten »*consciousness raising*« unterstrichen werden.⁶⁴⁰ Ebenso, wie es für Familiengeschafter also allgemein von kritischer Bedeutung ist, sich darüber klar zu werden, was es bedeutet, Mitglied eines Familienunternehmens zu sein und welche spezifischen Problemstellungen sich aufgrund der engen Verzahn-

639 Vordringliches Ziel eines angemessenen Grenzmanagements muss dabei nach der Auffassung von Simon et al. (2012) darin bestehen, »beide Sphären so weit getrennt zu halten, dass sie sich nicht gegenseitig in ihrer spezifischen Funktionsfähigkeit behindern, aber ihren Kontakt so eng zu halten, dass sie sich gegenseitig befruchten. Es ist wie in anderen Partnerschaften und Lebensgemeinschaften auch, in denen eine Ko-Evolution stattfindet« (Simon et al. (2012), S. 157).

640 Vgl. Harvey/Evans (1994), S. 342. Vgl. hierzu ebenfalls Abschnitt B.1.2.3.

nung der drei Teilsysteme ergeben können, sind Gesellschafter in Stammesorganisationen gut beraten, ein besonders hohes Maß an *Consciousness*, d. h. also eine Art besonderes Bewusstsein und eine Achtsamkeit dafür auszubilden, welche spezifischen Konsequenzen sich dadurch ergeben (können), dass sich die Unternehmerfamilie aus mehreren gegeneinander abgegrenzten Stämmen konstituiert.

Sobald die Mitglieder der Unternehmerfamilie lernen, welche besonderen psychologischen Effekte durch die formale Festschreibung von Gesellschafterstämmen ausgelöst werden können, wie diese das Verhalten und die Wahrnehmung aller Beteiligten einfärben und inwiefern sie die Zusammenarbeit der Stämme untereinander und mit dem gemeinsamen Unternehmen nachhaltig verändern können, ist die Gefahr bereits deutlich geringer, dass sich die identitätsbasierten Differenzierungsprozesse unbemerkt vollziehen können. Allein das Wissen um die fundamentalen sozialpsychologischen Dynamiken in Stammesorganisationen kann so gesehen wie eine Art Brille funktionieren, durch die das eigene Verhalten sowie auch das der anderen Gesellschafter(-stämme) besser analysiert und richtig »eingesortiert« werden kann.

Ein treffendes Beispiel dafür, wie wichtig es sein kann, ein hohes Maß an Achtsamkeit im Bezug auf Anzeichen identitätsbasierter Differenzierungsprozesse sowie ihrer potentiell Auswirkungen auf die Güte der Beziehung und Zusammenarbeit der beteiligten Stämme zu besitzen liefert die folgende Textpassage aus dem Interviewmaterial:

»//Also in der Regel// – und das ist mehr so eine ganz primitive Frage – fängt das mit den Autos an. Das ist bei uns Vergangenheit, Gott sei Dank. Das haben wir geändert. Autos ist alles Privatsache. Aber was war früher? Wer hat welches Auto? So... Dann hat jeder... So, und die eine hat dann geglaubt, sie muss also einen dicken BMW fahren oder einen relativ dicken. Und das ist dann... da kommen ja dann oft Animositäten über so Lächerlichkeiten. Und da muss man eben aufpassen, dass man... Und ich war immer in der Funktion, dass ich versucht habe, das runterzukochen und dann zu sagen: Na gut, lasst sie das machen und so. Das tut ja nichts, und, ja. Und ich habe selbst, als ich meinen ersten Mercedes gekauft habe – in meiner Funktion damals in der Firma, in der Geschäftsführung der Firma – habe ich mit den Mercedes genommen mit einer scheußlichen Farbe. Hat natürlich dazu geführt, dass jeder sich über die Farbe aufgeregt hat und vergessen hat dabei, dass es ein Mercedes ist (lacht)«⁶⁴¹

In dieser kurzen Passage schildert der Interviewpartner, wie unter den beiden eingebundenen Stämmen der Familie zwischenzeitlich ein gewisses soziales Wettrüsten initiiert worden war. Aus dem Wunsch heraus, sich möglichst deutlich vom anderen Stamm abzuheben (und dadurch für sich selbst womöglich eine positive Selbstwahrnehmung herzustellen), bemühte sich jeder der

641 Interview mit C-1 (26.05.2014), S. 26.

beteiligten Stammesvertreter, sich im Vergleich zum jeweils anderen Stamm luxuriösere Dienstautos zu sichern und sie so zu übertrumpfen. Während derartige selbstwertdienliche Verhaltensweisen in Abwesenheit einer gewissen Achtsamkeit im Blick auf die dahinter liegenden Stammesdynamiken schnell zu einer weiteren Eskalation führen können, erkannte der Interviewpartner bereits sehr früh, welche Gefahren diese Entwicklung für die gesamte Unternehmerfamilie barg. Durch die bewusst getroffene Entscheidung für eine äußerst unkonventionelle Autofarbe bemühte er sich aus diesem Grund, den Fokus der Aufmerksamkeit der Beteiligten weg von der Größe des Autos hin zu einem ganz anderen, deutlich weniger bedeutenden Vergleichsmerkmal zu lenken und eine weitere Eskalation zwischen den Stämmen dadurch *a priori* zu unterbinden – und dies mit Erfolg: Die Situation wurde vorerst entschärft.

Es lässt sich folglich konstatieren, dass ein Binnengrenzmanagement nicht nur in der Implementierung der entsprechenden familienstrategischen Maßnahmen besteht, sondern bei den Beteiligten zusätzlich immer auch ein umfassendes Verständnis der potentiellen sozialpsychologischen Dynamiken zwischen den Familienstämmen sowie ein hohes Bewusstsein im Sinne einer kritischen Selbstbeobachtung voraussetzt. Beschäftigt sich eine Stammesfamilie überhaupt nicht oder nicht hinreichend mit ihrer Zusatzaufgabe des Binnengrenzmanagements, so wird sie dem besonderen Risikopotenzial der von ihr gewählten Familienorganisationsform nicht gerecht. Die Praxis liefert eine große Fülle an Beispielen dafür, wie sich wechselseitige Vorurteile, Misshelligkeiten und Rivalitäten zwischen den Familienstämmen dann verselbstständigen können – mit verheerenden Wirkungen für die Familie und das Unternehmen.

D. Zusammenfassung und Ausblick

Nachdem im vorherigen Teil die wesentlichen Untersuchungsergebnisse dargestellt und diskutiert sowie einige konkrete praktische Hinweise und Empfehlungen für einen verbesserten Umgang mit den Stammesgrenzen in Unternehmerfamilien entwickelt wurden, findet die Arbeit mit diesem Teil D ihren Abschluss. Dazu soll sie im Folgenden nochmals abschließend zusammengefasst, die Limitationen diskutiert und mögliche Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschungsvorhaben benannt werden.

D.1. Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigte sich mit einer von der Wissenschaft bislang erstaunlich wenig beachteten Spezialform von Familienunternehmen, nämlich den sogenannten Stammesorganisationen. Sie formieren sich immer dann, wenn die Unternehmerfamilie durch juristische Regelungen im Gesellschaftsvertrag in verschiedene Stämme unterteilt wird, die anschließend nach außen hin nur noch gemeinschaftlich als Gruppe auftreten (dürfen). In der Wissenschaft wird die Stammesorganisation als Organisationsmodell der Unternehmerfamilie weit überwiegend abgelehnt. Insbesondere aufgrund des offenbar inhärent angelegten Risikos von Stammeskonflikten gilt sie als enorme Bedrohung für eine langfristig erfolgreiche Koevolution zwischen Familie und Unternehmen. In der Praxis erfreut sich die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen hingegen bis zum heutigen Tag großer Beliebtheit. Empirischen Untersuchungen zufolge hat bis zu ein Drittel der älteren Familienunternehmen noch immer eine Stammesorganisation auf der Ebene ihrer Gesellschafter. Und dies mit sehr unterschiedlichen Erfahrungen: Während zahlreiche Stammesorganisationen im Laufe der Zeit tatsächlich an Stammeskonflikten- und -rivalitäten zugrunde gehen, funktionieren einige wenige über viele Generationen überaus stabil und problemfrei.

Ausgehend von dieser Beobachtung bestand das Ziel dieser Arbeit darin,

herauszufinden, wie es den erfolgreichen, d. h. langlebigen Stammesorganisationen gelingt, wider die besonders hohe Wahrscheinlichkeit des Scheiterns über viele Generationen hinweg zu überleben. Dabei wurde der Schwerpunkt auf das Phänomen der intergruppalen Stammeskongflikte gelegt. Es wurde also vorrangig untersucht, wie es den Unternehmerfamilien – bewusst oder unbewusst – gelingt, die inhärente Gefahr der Intergruppenkongflikte zwischen den eingebundenen Gesellschafterstämmen zu bewältigen. Mit der Wahl dieser Forschungsfrage steht diese Arbeit eindeutig in der Tradition der Erforschung von Mehrgenerationen-Familienunternehmen und -Unternehmerfamilien, die das Wittener Institut für Familienunternehmen bereits vor längerer Zeit zu einem wesentlichen Forschungsschwerpunkt gemacht hat und seitdem im Rahmen verschiedenster Forschungsprojekte und -arbeiten untersucht.⁶⁴²

Um diese in der Wissenschaft bislang nahezu überhaupt nicht beachtete Forschungsfrage zu beantworten, wurde zunächst ein umfassendes theoretisches Fundament gelegt. In den ersten beiden Kapiteln wurden zuerst die Spezifika von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien als Unternehmen bzw. Familien besonderen Typs diskutiert. Darauf aufbauend wurde sodann das Phänomen der Stammesorganisation in den Blick genommen. Neben der Erarbeitung einer Begriffsdefinition wurden die wesentlichen Motive sowie Chancen- und Risikopotenziale dieser besonderen Familienorganisationsform herausgestellt. Hierbei wurde erkennbar, dass die Stammesorganisation zwar durchaus mit gewissen organisatorischen Vorteilen verbunden sein kann, diese aber zumeist mit der großen Gefahr erkaufte werden, dass die Stämme untereinander in Streit geraten und das Unternehmen dadurch in schwere Mitleidenschaft ziehen. Hieran schloss sich eine Einführung in die maßgeblichen sozialpsychologischen Theorien und Modelle zum Thema Intergruppenkongflikte an. Vor allem dem Social-Identity-Ansatz, bestehend aus der Theorie der sozialen Identität und der Selbstkategorisierungstheorie, kam dabei eine zentrale Bedeutung zu. Im fünften Kapitel wurden diese beiden Stränge, die Stammesorganisation auf der einen Seite und der Social-Identity-Ansatz auf der anderen, schließlich zusammengeführt. Es wurde ausführlich diskutiert, inwiefern der vorgestellte Social-Identity-Ansatz auf die spezifische Situation in Stammesfamilien übertragen werden kann und welchen zusätzlichen Beitrag die beiden Theorien zum Verständnis von intergruppalen Stammeskongflikten in Familienunternehmen leisten können. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass die Kernannahmen und Konzepte des Social-Identity-Ansatzes prin-

642 Vgl. u. a. die Arbeiten von Wimmer et al. (2004); Simon et al. (2012); Wimmer et al. (2009), die allesamt auf einem umfassenden Forschungsprojekt über die Erfolgsrezepte alter und großer Mehrgenerationen-Familienunternehmen, bzw. -unternehmerfamilien aufbauen, sowie das mehrjährige WIFU-Forschungsprojekt »Familienstrategie über Generationen«.

zipiell einen durchaus nützlichen und neuartigen Beitrag zum Verständnis des Phänomens der Stammeskongflikte in Stammesorganisationen liefern können.

Aufbauend auf diesen theoretischen Überlegungen wurde im zweiten Schritt eine explorativ orientierte empirische Untersuchung durchgeführt. Auf der Grundlage von sieben qualitativen Fallstudien wurde untersucht, ob und inwiefern sich die im Rahmen des Theorieteils diskutierten Interventionsstrategien und -maßnahmen bei den langlebigen Stammesorganisationen in der Praxis tatsächlich feststellen lassen und wie sich die Qualität der Zusammenarbeit und Beziehung der jeweils bestehenden Gesellschafterstämme präsentiert. Die einzelnen Fallstudien speisten sich dabei einerseits aus persönlich geführten leitfadengestützten Experteninterviews mit Mitgliedern langlebiger Stammesorganisationen, andererseits aus Dokumenten, die sich zu den betreffenden Familienunternehmen, bzw. Unternehmerfamilien auffinden ließen. Die Auswertung des gewonnenen Datenmaterials erfolgte durch ein systematisches mehrstufiges Verfahren, das bei der Durchführung von Multiple-Case-Studies grundsätzlich empfohlen wird.

Durch die Kontrastierung der sieben Fallstudien ließen sich zahlreiche Erkenntnisse über das Phänomen der Stammesorganisation im Allgemeinen sowie über die spezifischen Umgangsweisen der Familien mit der Gefahr der identitätsbasierten Konflikte gewinnen. Obgleich sich zwischen den Fällen eine große Heterogenität zeigte, ließen sich letzten Endes nichtsdestotrotz gewisse Gemeinsamkeiten und Unterschiede feststellen. Diese wurden herangezogen, um vier verschiedene Typen zu konstruieren. Jeder von ihnen beschreibt dabei einen spezifischen Umgang (oder auch Nicht-Umgang) der Unternehmerfamilie mit dem Risikopotenzial identitätsbasierter Stammeskongflikte. Basierend sowohl auf den Erkenntnissen der empirischen Untersuchung als auch auf den theoretischen Überlegungen in Kapitel B.5.5. wurden zu guter Letzt noch einige praktische Hinweise und Empfehlungen zum besseren Umgang mit den Stammesgrenzen in Unternehmerfamilien abgeleitet. Gerade vor dem Hintergrund der großen Verbreitung der Stammesorganisation in der Praxis und der bislang nur geringen Beachtung in der Wissenschaft war dies ein zentrales Anliegen der vorliegenden Arbeit. Neben der Implementierung maßgeschneiderter familienstrategischer Maßnahmen (zur gezielten Dekategorisierung, Rekategorisierung, Kreuzkategorisierung oder auch wechselseitigen Differenzierung der Stammesidentitäten) wurde in diesem Zusammenhang vor allem für den Aufbau einer ausgeprägten Bewusstheit und Achtsamkeit für die besonderen sozialpsychologischen Stammesdynamiken plädiert.

Zusammenfassend betrachtet besteht eine der zentralen Erkenntnisse dieser Untersuchung sicherlich darin, dass mit dem nötigen Bewusstsein für die besonderen Risiken und einem angemessenen Katalog an familienstrategischen Maßnahmen und Strukturen auch eine Stammesorganisation ein insgesamt

stabiles und funktionales Modell zur Organisation der Unternehmerfamilie darstellen kann. Zwar sollte dies nicht als Hinweis darauf verstanden werden, dass eine Stammesorganisation im Vergleich zu einer großfamilialen Organisationsform grundsätzlich überlegen sei. Dies ist keineswegs der Fall. Sofern sich eine Familie jedoch einmal bewusst für eine Stammesorganisation entschieden hat oder entscheidet, so existieren durchaus Möglichkeiten, das inhärente Risiko von sozialen Differenzierungsprozessen und damit auch von identitätsbasierten Intergruppenkonflikten weitestgehend einzugrenzen. Diese Möglichkeiten auszuschöpfen und sich der Zusatzherausforderung des Binnengrenzenmanagements bewusst zu stellen, liegt jedoch allein in der Verantwortung der betreffenden Unternehmerfamilie. Sie selbst muss Sorge dafür tragen, dass sie dem Unternehmen kollektiv als langfristige Stütze und positive Ressource zur Verfügung steht – in welcher Form auch immer dies letzten Endes geschieht.

D.2. Grenzen der Untersuchung und Ansatzpunkte für weitere Forschung

Wie im Verlauf dieser Arbeit herausgestellt wurde, stellt die Stammesorganisation in Mehrgenerationen-Unternehmerfamilien ein vonseiten der Wissenschaft bisher noch weitgehend unerforschtes Phänomen dar. Die vorliegende Arbeit hat sich dieser Forschungslücke angenommen und erste vorläufige Erkenntnisse darüber gewonnen, wie es erfolgreichen Stammesorganisationen gelingt, die Gefahr von identitätsbasierten Konflikten zwischen den Gesellschafterstämmen zu entschärfen.

Als eine wesentliche Limitation dieser Arbeit ist dabei sicherlich die recht einseitige Auswahl der Fallstudienteilnehmer zu nennen. Die Untersuchung befasst sich ausschließlich mit den historischen *Gewinnern*, also, jenen Stammesunternehmen, denen es erwiesenermaßen gelungen ist, über viele Generationen hinweg zu überstehen. Dieser Versuchung erliegen die meisten Studien über die »Erfolgsgeheimnisse« von Mehrgenerationen-Familienunternehmen.⁶⁴³ Aus diesen »Gewinnerstudien«⁶⁴⁴ ergibt sich indes ein gewisses Problempotenzial, denn, so kritisiert STREB sicherlich zurecht, »aus der Tatsache, dass langlebige Unternehmen Gemeinsamkeiten haben, darf keineswegs unmittelbar geschlossen werden, dass diese Gemeinsamkeiten ursächlich für ihre Langlebigkeit waren.«⁶⁴⁵ Um ein noch besseres Bild über die tatsächlichen Er-

643 So z. B. auch die Studie von Wimmer et al. (2004; 2009) sowie Simon et al. (2012), auf deren Erkenntnisse sich diese Arbeit an zahlreichen Stellen bezieht.

644 Streb (2008), S. 169.

645 Streb (2008), S. 169.

folgs- und (genauso wichtig) Scheiterfaktoren von Stammesunternehmen gewinnen zu können, wäre es insofern überaus wünschenswert, auch weniger erfolgreiche oder gar vollständig untergegangene Stammesorganisationen mit in die Untersuchung einzubeziehen. Durch ihre Betrachtung könnten weitere nützliche Einsichten dazu gewonnen werden, wie Stammeskonflikte in Unternehmerfamilien tatsächlich entstehen, welche typischen Eskalationsdynamiken sich beobachten lassen und welche Rolle identitätsbasierte Differenzierungsprozesse dabei tatsächlich spielen.⁶⁴⁶ In diesem Zusammenhang wird es sich sicherlich als besondere Schwierigkeit ergeben, dass sich die weniger erfolgreichen Familienunternehmen, in denen es heftige innerfamiliäre Auseinandersetzungen gegeben hat, der Forschung gegenüber in der Regel deutlich weniger auskunftsfreudig und aufgeschlossen geben. Zur Gewinnung eines tieferen Verständnis des Phänomens der Stammesorganisation und der Stammeskonflikte sowie zur Ableitung hilfreicher Empfehlungen für die Praxis wäre es umso begrüßenswerter, wenn es dennoch gelänge, auch diese Fälle als Teilnehmer einer Untersuchung zu diesem Thema zu gewinnen.

Eine weitere Limitation dieser Arbeit ergibt sich natürlicherweise aus der Wahl der Forschungsstrategie. Dadurch, dass aufgrund der bislang nur sehr geringen wissenschaftlichen Beachtung des Themas und der gewünschten Detailtiefe ein induktiv-explorativer Fallstudienansatz ausgewählt wurde, kann selbstverständlich nicht von einer statistischen Verallgemeinerungsfähigkeit der hier gewonnenen Ergebnisse auf alle Stammesorganisationen ausgegangen werden. Es ist aus diesem Grund sinnvoll und wünschenswert, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickelten Hypothesen und praktischen Hinweise und Empfehlungen mittels weiterer größerzähliger Erhebungen und statistischer Auswertungen zu überprüfen. Von besonderem Interesse wäre in diesem Zusammenhang mit Sicherheit die Fragestellung, wie genau sich die Stärke der Identifikation mit dem eigenen Stamm und/oder der Unternehmerfamilie im Ganzen auf die Häufigkeit und Intensität der wahrgenommenen Konflikte auswirkt. Des Weiteren könnte der wichtigen Frage nachgegangen werden, wie die verschiedenen Präventionsstrategien optimal miteinander kombiniert werden können, um den größtmöglichen Effekt zu erzielen. Optimal wäre dabei die Entwicklung einer Art schematischen »Ablaufplans«, dem die betreffenden Unternehmerfamilien folgen könnten, um die Beziehung ihrer verschiedenen

646 Einen äußerst wertvollen Schritt in diese Richtung stellt die Dissertation von Steffen Großmann dar, die sich im Rahmen einer empirischen Untersuchung der spezifischen Wechselwirkungen zwischen familiären und unternehmensbezogenen Krisen und dem Untergang von Familienunternehmen auch mit den Konfliktodynamiken in einer ganzen Reihe untergegangener Stammesunternehmen beschäftigt (vgl. Großmann (2014)).

Gesellschafterstämme im Falle von Spannungen und Streitigkeiten nachhaltig zu verbessern.⁶⁴⁷

Überhaupt sollte diese Arbeit in jedem Fall als Anregung verstanden werden, sich weiterhin mit dem Thema der Stammesorganisation in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zu befassen. Es zeigt sich bei genauerer Betrachtung deutlich, dass es mit bloßen Warnungen vonseiten der Wissenschaft nicht getan ist. Da das Stammesmodell in der Praxis aus vielerlei Gründen offenbar nach wie vor einen starken Reiz auf die Verantwortlichen in Familienunternehmen ausübt, und daher aller Voraussicht nach auch in Zukunft eine bedeutende Rolle in der Familienunternehmenslandschaft spielen wird, ist es vielmehr an der Wissenschaft, sich weiterhin mit der Frage auseinanderzusetzen, wie die Unternehmerfamilien die mit dieser besonderen Organisationsform verbundenen Problemstellungen bestmöglich bewältigen können. Die vorliegende Arbeit leistet zwar einen ersten Beitrag, doch bleiben noch zahlreiche Fragestellungen, die als Ausgangspunkte für weitere interessante Forschungsarbeiten dienen können.

Im Laufe der vorliegenden Arbeit hat sich des Weiteren herausgestellt, dass der sozialpsychologische Social-Identity-Ansatz mit seinen beiden Strängen der Theorie der sozialen Identität sowie der Selbstkategorisierungstheorie prinzipiell ein überaus lohnender theoretischer Ansatz ist, um bestimmte soziale (oder besser: antisoziale) Verhaltens- und Wahrnehmungsweisen von Individuen im Kontext von Familienunternehmen besser verstehen und analysieren zu können. In der bisherigen Familienunternehmensforschung, wie auch in der Betriebswirtschaftslehre im Allgemeinen, hat dieser Theorieansatz bislang eher wenig Aufmerksamkeit erhalten.⁶⁴⁸ Auf seiner Grundlage könnten und sollten jedoch künftig auch ganz andere Themenstellungen und Phänomene im Zusammenhang mit Familienunternehmen und Unternehmerfamilien untersucht werden.

647 Vergleichbar etwa mit Pettigrews »Reformulated Intergroup Contact Theory«, nur mit speziellem Bezug auf die Situation in der Unternehmerfamilie (Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel B.4.5.2).

648 Vgl. Schmidts/Shepherd (2013), S. 85.

E. Literaturverzeichnis

- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985):* Organizational Identity. In: Cummings, L. L. & Staw, B. M. (Hrsg.): *Research in Organizational Behavior* 7. Greenwich: JAI Press, S. 263–295.
- Alheit, P. (1999):* Grounded Theory: Ein alternativer methodologischer Rahmen für qualitative Forschungsprozesse. Unveröffentlichtes Manuskript. Göttingen. Online verfügbar unter http://www.fallarchiv.uni-kassel.de/wp-content/uploads/2010/07/alheit_ground_theory_ofas.pdf, abgerufen am 21.03.2016.
- Allport, G. W. ([1954] 1979):* *The Nature of Prejudice*. 25th Anniversary Edition. New York, US: Perseus Books Publishing (zuerst veröffentlicht 1954).
- Andreae, C. von (2007):* Familienunternehmen und Publikumsgesellschaft: Führungsstrukturen, Strategien und betriebliche Funktionen im Vergleich. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Anthony, T.; Copper, C. & Mullen, B. (1992):* Cross-racial facial identification: A social cognitive integration. *Personality and Social Psychology Bulletin* 18 (3), S. 296–301.
- Ashforth, B. E. & Johnson, S. A. (2001):* Which Hat to Wear? The Relative Salience of Multiple Identities in Organizational Contexts. In: Hogg, M. A. & Terry, D. J. (Hrsg.): *Social Identity Theory and Organizational Contexts*. Philadelphia, US: Psychology Press, S. 31–48.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989):* Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review* 14 (1), S. 20–39.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. A. (1996):* Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. *Advances in Strategic Management* 13, S. 19–64.
- Astrachan, J. H.; Klein, S.B. & Smyrniotis, K.X. (2002):* The F-PEC Scale of Family Business: A Proposal for solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review* 15 (1), S. 45–58.
- Atteslander, P. (2003):* *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 10. Auflage. Berlin: Walter de Gruyter.
- Baker, P. E. (1934):* *Negro-White adjustment. An Investigation and Analysis of Methods in the Interracial Movement in the United States*. New York, US: Association Press.
- Barrédy, C. (2016):* Typology of interactions and data content in qualitative family case study research. In: Randerson, K.; Bettinelli, C.; Dossena, G. & Fayolle, A. (Hrsg.): *Family Entrepreneurship: Rethinking the research agenda*. London: Routledge, S. 279–301.

- Baus, K. (2009): Manuskript zum Vortrag auf den »Wir-Tagen 2009. Das Zwei-Generationen-Symposium für Unternehmerfamilien« vom 17.–19.09.2009. Schloss Dennenlohe, Unterschwaningen.
- Baus, K. (2010): Die Familienstrategie: Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Berkowitz, L. (1962): Aggression: A social psychological analysis. New York, US: McGraw-Hill.
- Blanz, M. (1998): Wahrnehmung von Personen als Gruppenmitglieder: Untersuchungen zur Salienz sozialer Kategorien. Texte zur Sozialpsychologie. Band 4. Münster: Waxmann.
- Böhm, S. (2008): Organisationale Identifikation als eine Voraussetzung für erfolgreiche Unternehmensentwicklung: Eine wissenschaftliche Analyse mit Ansatzpunkten für das Management. Wiesbaden: Gabler.
- Boszormenyi-Nagy, I. & Spark, G. M. (2006): Unsichtbare Bindungen: Die Dynamik familiärer Systeme. 8. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Brewer, M. B. (1991): The Social Self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin* 17, S. 475–482.
- Brewer, M. B. (1999): The Psychology of Prejudice: Ingroup Love or Outgroup Hate? *Journal of Social Issues* 55 (3), S. 429–444.
- Brewer, M. B. (2000): Reducing Prejudice through Cross-Categorization: Effects of multiple Social Identities. In: Oskamp, S. (Hrsg.): Reducing Prejudice and Discrimination. Mahwah, US: Lawrence Erlbaum Associates, S. 165–184.
- Brewer, M. B. (2001): Ingroup Identification and Intergroup Conflict: When does Ingroup Love become Outgroup Hate? In: Ashmore, R. D.; Jussim, L. & Wilder, D. (Hrsg.): Social Identity, Intergroup Conflict and Conflict Reduction. New York, US: Oxford University Press, S. 17–41.
- Brewer, M. B. & Miller, N. (1984): Beyond the Contact Hypothesis: Theoretical perspectives on desegregation. In: Miller, N. & Brewer, M. B. (Hrsg.): Groups in contact: The psychology of desegregation. Orlando, US: Academic Press, S. 281–302.
- Brewer, M. B. & Miller, N. (1996): Intergroup relations. Buckingham, UK: Open University Press.
- Brockhoff, K. & Koeberle-Schmid, A. (2012): Mit Familienrat, Gesellschafterausschuss oder Familienmanager die Familie organisieren. In: Koeberle-Schmid, A.; Fahrion, H.-J. & Witt, P. (Hrsg.): Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen. 2. Aufl. Berlin: Erich Schmidt, S. 325–350.
- Brown, M. E. (1969): Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly* 14 (3), S. 346–355.
- Brown, R. (2010): Prejudice: Its Social Psychology. 2. Aufl. Chichester, UK: John Wiley.
- Brown, R.; Vivian, J. & Hewstone, M. (1999): Changing attitudes through intergroup contact: the effects of group membership salience. *European Journal of Social Psychology* 29 (5–6), S. 741–764.
- Bruner, J. S. (1957): On perceptual readiness. *Psychological Review* 64 (2), S. 123–152.
- Brunner, O. (1968): Das »Ganze Haus« und die alteuropäische »Ökonomik«. In: Brunner, O. (Hrsg.): Neue Wege der Verfassungs- und Sozialgeschichte. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 103–127.

- Brüsemeister, T. (2008):* Qualitative Forschung: Ein Überblick. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Campbell, D. T. (1965):* Ethnocentric and other altruistic motives. In: Levine, D. (Hrsg.): Nebraska symposium on motivation. Lincoln, US: University of Nebraska Press, S. 283–311.
- Cornelissen, J. P.; Haslam, S. A. & Balmer, J. M. T. (2007):* Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. *British Journal of Management* 18 (1), S. 1–16.
- Crisp, R. J. & Hewstone, M. (2007):* Multiple Social Categorization. In: Zanna, M. P. (Hrsg.): Advances in experimental social psychology. Vol. 39. Orlando, US: Academic Press, S. 163–254.
- Crisp, R. J.; Hewstone, M. & Rubin, M. (2001):* Does Multiple Categorization Reduce Intergroup Bias? *Personality and Social Psychology Bulletin* 27 (1), S. 76–89.
- Crisp, R. J.; Turner, R. N. & Hewstone, M. (2010):* Common Ingroups and Complex Identities: Routes to Reducing Bias in Multiple Category Contexts. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 14 (1), S. 32–46.
- Dahrendorff, R. (1958):* Toward a theory of social conflict. *Journal of Conflict Resolution* 2 (2), S. 170–183.
- De Massis, A. & Kotlar, J. (2014):* The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy* 5 (1), S. 15–29.
- De Massis, A.; Sharma, P.; Chua, J. H.; Chrisman, J. J. & Kotlar, J. (2012):* State-of-the-art of family business research. In: De Massis, A.; Sharma, P.; Chua, J. H. & Chrisman, J. J. (Hrsg.): Family business studies: An annotated bibliography. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Deutsch, M. (1976):* Konfliktregelung – Konstruktive und destruktive Prozesse. München: Reinhardt.
- Diehl, M. (1990):* The minimal group paradigm: Theoretical explanations and empirical findings. *European Review of Social Psychology* 1, S. 263–292.
- Dolff, P. (2006):* Suboptimale Nachfolgeregelung als Ursache für Unternehmenskrisen: Stockfehler bei der Stabübergabe. *Unternehmermagazin* 03/2006, S. 44–45.
- Dollard, J.; Doob, L.; Miller, N.; Mowrer, O. & Sears, R. (1939):* Frustration and aggression. New Haven, US: Yale University Press.
- Dovidio, J. F.; Gaertner, S. L. & Validzic, A. (1998):* Intergroup bias: Status, differentiation, and a Common In-Group Identity. *Journal of Personality and Social Psychology* 75, S. 109–120.
- Dovidio, J. F.; Gaertner, S. L.; Esses, V. M. & Brewer, M. B. (2003):* Social Conflict, Harmony, and Integration. In: Millon, T. & Lerner, M. J. (Hrsg.): Handbook of Psychology. Personality and Social Psychology. Volume 5. Hoboken, US: John Wiley & Sons, S. 485–506.
- Dovidio, J. F.; Newheiser, A.-K. & Leyens, J.-P. (2012):* A History of intergroup relations research. In: Kruglanski, A. W. & Stroebe, W. (Hrsg.): Handbook of the History of Social Psychology. New York & London: Psychology Press, S. 407–430.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2013):* Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 5. Aufl. Marburg. Online verfügbar unter

- http://www.audiotranskription.de/audiotranskription/upload/Praxisbuch%206.%20Aufl._web.pdf, abgerufen am 18.03.2016.
- DuMont-Schütte, C. (2007): Zwei Stämme: Niemals nur ein Chef. *Impulse*. 17. April 2007. Online verfügbar unter: <https://www.impulse.de/diverses/zwei-stamme-niemals-nur-ein-chef/269872.html>, abgerufen am 10.03.2016.
- Dutton, J. E.; Duckerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994): Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly* 39 (2), S. 239–263.
- Dyer, W. G. & Whetten, D. A. (2006): Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory & Practice* 30 (6), S. 785–802.
- Eckert, M. (2008): Evolution von Familienunternehmen: Organisationsstruktur, Marktumfeld und Unternehmenserfolg. Dissertation. Lohmar-Köln: Josef Eul Verlag.
- Edwards, D. (1998): The Relevant Thing about Her: Social Identity Categories in Use. In: Antaki, C. & Widdicombe, S. (Hrsg.): *Identities in Talk*. London: Sage Publications, S. 15–33.
- Eidelson, J. & Eidelson, I. (2003): Dangerous Ideas: Five Beliefs That Propel Groups Toward Conflict. *American Psychologist* 58 (3), S. 182–192.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* 14 (4), S. 532–550.
- Ellinger, A. D.; Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (2005): Case Study Research Methods. In: Swanson, R. A. & Holton III, E. F. (Hrsg.): *Research in Organizations: Foundations and Methods in Inquiry*. San Francisco, US: Berrett-Koehler, S. 327–350.
- EQUA-Stiftung (2016): Professional Ownership. München. Online verfügbar unter: <http://equa-stiftung.de/professional-ownership/>, abgerufen am 04.04.2016.
- Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetz (ErbStG)*: Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 27. Februar 1997 (BGBl. I S. 378), das zuletzt durch Artikel 10 des Gesetzes vom 2. November 2015 (BGBl. I S. 1834) geändert worden ist.
- Esser, W. M. (1975): *Individuelles Konfliktverhalten in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Esses, V. M.; Haddock, G. & Zanna, M. P. (1994): The Role of Mood in the Expression of Intergroup Stereotypes. In: Zanna, M. P. & Olson, J. M. (Hrsg.): *The Psychology of Prejudice. The Ontario Symposium. Vol. 7*. Hillsdale, US: Lawrence Erlbaum Associates, S. 77–102.
- Fabis, F. G. (2009a): *Konflikte in Familienunternehmen – Instrumente zur Vermeidung und Lösung*. Lohmar-Köln: Josef Eul Verlag.
- Fabis, F. G. (2009b): *Instrumentarien zur Vermeidung und Lösung von Gesellschafterkonflikten in Familienunternehmen*. In: Schlippe, A. von, Rüsen, T. & Groth, T. (Hrsg.): *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens. Schriften zu Familienunternehmen. Band 1*. Lohmar-Köln: Josef Eul, S. 269–290.
- Feick, M. & Scherer, S. (2008): Wichtige Bausteine der erfolgreichen Nachfolgeplanung für Familienvermögen und -gesellschaften. In: Bechtolsheim, C. von & Rhein, A. (Hrsg.): *Management komplexer Familienvermögen – Organisation, Strategie, Umsetzung*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 181–190.
- Festinger, L. (1954): A theory of social comparison process. *Human Relations* 7 (2), S. 117–140.

- Fischer, L. & Wiswede, G. (2009): Grundlagen der Sozialpsychologie. 3. Aufl. München & Wien: R. Oldenbourg Verlag.
- Fisher, R. J.; Maltz, E. & Jaworski, B. J. (1997): Enhancing Communication between Marketing and Engineering: The Moderating Role of Relative Functional Identification. *Journal of Marketing* 61 (3), S. 54–70.
- Flick, U. (2004): Triangulation: Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, U. (2014): Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung. 6. Aufl. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.
- Forsyth, D. R. (1983): An introduction to group dynamics. Pacific Grove, US: Brooks/Cole.
- Forsyth, D. R. (2009): Group dynamics. 5. Aufl. Belmont, US: Wadsworth.
- Freysooldt, T.-A. (2013): Beirat in der Krise: Der Einfluss von wirtschaftlichen Krisen auf Aufsichtsgremien in Familienunternehmen. Wittener Schriften zu Familienunternehmen. Band 13. Göttingen: V&R unipress.
- Friebertshäuser, B. (1997): Interviewtechniken – Ein Überblick. In: Friebertshäuser, B. & Prengel, A. (Hrsg): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim & München: Juventa, S. 371–395.
- Friese, S. (o.J.): Computergestützte Analyse qualitative Daten. Universität Hannover. Online verfügbar unter: <http://www.quarc.de/fileadmin/downloads/CUQDAS%20und%20Medienforschung.pdf>, abgerufen am 14.07.2016.
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2003): Das qualitative Interview. Wien: Facultas.
- Gaertner, S. L. & Dovidio, J. F. (2000): Reducing Intergroup Bias: The Common Ingroup Identity Model. New York & London: Routledge.
- Gaertner, S. L. & Dovidio, J. F. (2005): Categorization, Recategorization, and Intergroup Bias. In: Dovidio, J. F.; Glick, P. & Rudman, L. (Hrsg.): On the Nature of Prejudice: Fifty years after Allport. Malden, US : Blackwell Publishing, S. 71–88.
- Gaertner, S. L.; Dovidio, J. F. & Bachman, B. A. (1996): Revisiting the contact hypothesis: The induction of a common ingroup identity. *International Journal of Intercultural Relations* 20 (3–4), S. 271–290.
- Gaertner, S. L.; Dovidio, J. F. & Houlette, M. A. (2010): Social Categorization. In: Dovidio, J. F.; Hewstone, M.; Glick, P. & Esses, V. M. (Hrsg.): The Sage Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination. London: Sage, S. 526–543.
- Gaertner, S. L.; Dovidio, J. F.; Anastasio, P.; Bachman, B. & Rust, M. (1993): The common ingroup identity model: Recategorization and the reduction of intergroup bias. *European Review of Social Psychology* 4 (1), S. 1–26.
- Gaertner, S. L.; Dovidio, J. F.; Banker, B. S.; Houlette, M.; Johnson, K. M. & McGlenn, E. (2000): Reducing Intergroup Conflict: From Superordinate Goals to Decategorization, Recategorization, and Mutual Differentiation. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 4 (1), S. 98–114.
- Gerdes, K. (1979): Explorative Sozialforschung. Stuttgart: Enke.
- Gergen, K. J. (1971): The concept of self. New York, US: Holt Rinehart and Winston.
- Gersick, K. E.; Davis, J. A.; McCollom-Hampton, M. & Lansberg, I. (1997): Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business. Boston, US: Harvard Business School Press.
- Gibbs, G. R.; Friese, S. & Mangabeira, W. C. (2002): Technikeinsatz im qualitativen Forschungsprozess. Einführung zu FQS Band 3(2). *Forum Qualitative Sozialforschung*

- 3(2). Online verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs020287>, abgerufen am 22.03.2016.
- Gimeno, A.; Baulenas, G. & Coma-Cros, J. (2010): Familienunternehmen führen: Komplexität managen. Mentale Modelle und praktische Lösungen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.*
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (2010): Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung. 3. Aufl. Bern: Hans Huber.*
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.*
- Glasl, F. (1998): Haben Sie einen Konflikt? Oder: Hat der Konflikt Sie? Vortrag für die Trigon Entwicklungsberatung. Online verfügbar unter: http://www.trigon.at/media/thek/pdf/downloads/07_konfliktmanagement/Haben_Sie_einen_Konflikt_oder_FG.pdf, abgerufen am 15.03.2016.*
- Glasl, F. (1999): Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 6. Aufl. Bern: Paul Haupt Verlag.*
- Glick, P. (2005): The Choice of Scapegoats. In: Dovidio, J. F.; Glick, P. & Rudman, L. (Hrsg.): On the Nature of Prejudice: Fifty years after Allport. Oxford, UK: Blackwell Publishing, S. 244–262.*
- Glinka, H.-J. (1998): Das narrative Interview: Eine Einführung für Sozialpädagogen. Weinheim & München: Juventa.*
- Goldstein, A. P. (2002): The Psychology of Group Aggression. Chichester, UK: John Wiley & Sons.*
- Gordon, G. & Nicholson, N. (2008): Family Wars: Classic Conflicts in Family Business and How to Deal with Them. London, UK & Philadelphia, US: Kogan Page.*
- Gouldner, A. W. (1960): The Norm of Reciprocity – A Preliminary Statement. *American Sociological Review* 25 (2), S. 161–178.*
- Governance Kodex für Familienunternehmen (2015): Deutscher Governance Kodex für Familienunternehmen: Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Online verfügbar unter: http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/images/Downloads/Kodex_2015.pdf, abgerufen am 06.03.2016.*
- Grau, T. (2014): Legalese Folge 18: Joint Venture – Auflösung von Konflikten. CMS Blog. Aktuelle Rechtsthemen und was eine Großkanzlei sonst bewegt. 28.05.2014. Online verfügbar unter: <http://www.cms-hs-bloggt.de/gesellschaftsrecht/legalese-folge-18-joint-venture-und-pattsituationen-aufloesung-von-gesellschafterkonflikten/>, abgerufen am 10.03.2016.*
- Grefe, D. (2011): Encounters for Change: Interreligious Cooperation in the Care of Individuals and Communities. Eugene, US: Wipf & Stock.*
- Großmann, S. (2014): Konflikte und Krisen in Familienunternehmen. Eine Untersuchung der Wechselwirkungen zwischen Konflikten in Familie und Unternehmen und dem Untergang von Familienunternehmen. Göttingen: V&R Unipress.*
- Groth, T. (2011): Gute Lösungen von Generation zu Generation: Langlebige Familienunternehmen. In: Schlippe, A. von; Nischak, A. & El Hachimi, M. (Hrsg.): Familienunternehmen verstehen: Gründer, Gesellschafter und Generationen. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 30–41.*

- Groth, T. & Schlippe, A. von (2012): Die Form der Unternehmerfamilie: Paradoxiebewältigung zwischen Entscheidung und Bindung. *Familiendynamik* 37 (4), S. 268–280.
- Groth, T. & Simon, F. B. (2011): 100 Jahre und älter: Die Leistung und Entwicklungsschritte von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. In: Plate, M.; Groth, T.; Ackermann, V. & Schlippe, A. von (Hrsg.): Große deutsche Familienunternehmen – Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 18–42.
- Groth, T. & Vater, G. (2009): Die Familie im Familienunternehmen. In: Rüsen, T. A.; Schlippe, A. von & Groth, T. (Hrsg.): Familienunternehmen – Exploration einer Unternehmensform. Schriften zu Familienunternehmen. Band 2. Lohmar-Köln: Josef Eul, S. 73–92.
- Grunwald, G. & Hempelmann, B. (2012): Angewandte Marktforschung: Eine praxisorientierte Einführung. München: Oldenbourg Verlag.
- Haas, B. & Scheibelhofer, E. (1998): Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung: Eine methodologische Analyse anhand ausgewählter Beispiele. In: Institut für Höhere Studien Wien (Hrsg.): Reihe Soziologie/ Institut für Höhere Studien, Abt. Soziologie 34. Online verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoa-221901>, abgerufen am 29.06.2016.
- Habbershon, T. G. & Williams, M. L. (1999): A Resource-based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review* 12 (1), S. 1–25.
- Hack, A. (2009): Sind Familienunternehmen anders? Eine kritische Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstands. In: Witt, P. (Hrsg.): Management von Familienunternehmen. Wiesbaden: Gabler, S. 1–30.
- Hack, A. & Meyer, J. (2012): Gründe für eine spezielle Governance von Familienunternehmen. In: Koeberle-Schmid, A.; Fahrion, H.-J. & Witt, P. (Hrsg.): Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen. 2. Aufl. Berlin: Erich Schmidt, S. 59–77.
- Häder, M. (2010): Empirische Sozialforschung: Eine Einführung. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hamman, P. & Erichson, B. (1994): Marktforschung. 3. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Harms, H. (2014): Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. *International Journal of Financial Studies* 2 (3), S. 280–314.
- Harvey, M. & Evans, R. E. (1994): Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review* 7 (4), S. 331–348.
- Haslam, S. A. (2001): Psychology in Organizations: The Social Identity Approach. London, UK: Sage Publications.
- Haslam, S. A. (2004): Psychology in Organizations: The Social Identity Approach. 2. Aufl. London, UK: Sage Publications.
- Haslam, S. A. & Ellemers, N. (2005): Social identity in Industrial and Organizational Psychology: Concepts, controversies and contributions. In: Hodgkinson, G. P. & Ford, J. K. (Hrsg.): International Review of Industrial and Organizational Psychology. Vol. 20. Chichester, UK: John Wiley & Sons, S. 39–118.
- Heinze, T. (2001): Qualitative Sozialforschung: Einführung, Methodologie und Forschungspraxis. München & Wien: R. Oldenbourg.

- Helfferich, C. (2010): Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hennerkes, B.-H. (1998): Das Familienunternehmen. In: Hennerkes, B.-H. & Kirchdörfer, R. (Hrsg.): Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften. Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie. 2. Aufl. Köln: Carl Heymanns Verlag.
- Hennerkes, B.-H. (2004): Die Familie und ihr Unternehmen: Strategie, Liquidität, Kontrolle. Frankfurt a. M. & New York, US: Campus Verlag.
- Hennerkes, B.-H. & Kirchdörfer, R. (1998): Mängel in Gesellschaftsverträgen von Familienunternehmen. In: Hennerkes, B.-H. & Kirchdörfer, R. (Hrsg.): Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften. Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie. 2. Aufl. Köln: Carl Heymanns Verlag. S. 63–110.
- Hewstone, M. & Brown, R. J. (1986): Contact is not enough: An intergroup perspective on the »Contact Hypothesis«. In: Hewstone, M. & Brown, R. J. (Hrsg.): Contact and conflict in intergroup encounters. Oxford: Blackwell, S. 1–44.
- Hewstone, M.; Rubin, M. & Willis, H. (2002): Intergroup bias. *Annual Review of Psychology* 53 (1), S. 575–604.
- Hiebl, M. R. W. (2012): Die Rolle des Chief Financial Officer in großen Familienunternehmen. Dissertation. Berlin: epubli.
- Hill, P. & Kopp, J. (2002): Familiensoziologie: Grundlagen und theoretische Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Hogg, M. A. (2001): Social Categorization, Depersonalization, and Group Behavior. In: Hogg, M. A. & Tindale, S. (Hrsg.) *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes*. Malden, US & Oxford, UK: Blackwell Publishers. S. 56–85.
- Hogg, M. A. (2006): Social Identity Theory. In: Burke, P. J. (Hrsg.): *Contemporary Social Psychological Theories*. Stanford, US: Stanford University Press, S. 111–136.
- Hogg, M. A. & Terry, D. J. (2000): Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *The Academy of Management Review* 25 (1), S. 121–140.
- Holtgrewe, U. (2009): Narratives Interview. In: Kühl, S.; Strodtholz, P. & Taffertshofer, A. (Hrsg.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 57–77.
- Honert, J. & Neumayer, J. (2005): Trennung von Familienstämmen. In: Sudhoff, H. (Hrsg.): *Familienunternehmen*. 2. Aufl. München: C. H. Beck, S. 642–658.
- Hopf, C. (1978): Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. *Zeitschrift für Soziologie* 7 (2), S. 97–115.
- Hornsey, M. J. (2008): Social Identity Theory and Self-categorization Theory: A Historical Review. *Social and Personality Psychology Compass* 2 (1), S. 204–222.
- Hornsey, M. J. & Hogg, M. A. (1999): Subgroup differentiation in response to an overly-inclusive group: A test of optimal distinctiveness theory. *European Journal of Social Psychology* 29 (4), S. 543–550.
- Hornsey, M. J. & Hogg, M. A. (2000a): Assimilation and Diversity: An Integrative Model of Subgroup Relations. *Personality and Social Psychology Review* 4 (2), S. 143–156.
- Hornsey, M. J. & Hogg, M. A. (2000b): Subgroup Relations: A Comparison of Mutual Intergroup Differentiation and Common Ingroup Identity Models of Prejudice Reduction. *Personality and Social Psychology Bulletin* 26 (2), S. 242–256.
- Hovland, C. I. & Sears, R. (1940): Minor Studies of Aggression: Correlation of Lynchings with Economic Indices. *Journal of Psychology* 9 (2), S. 301–310.

- Huo, Y. J.; Smith, H. J.; Tyler, T. R. & Lind, E. A. (1996): Superordinate Identification, Subgroup Identification, and Justice Concerns: Is Separatism the Problem; is Assimilation the answer? *Psychological Science* 7 (1), S. 40–45.
- Iliou, C. D. (2010): Corporate Governance und mittelständische Familienunternehmen: Ein nur scheinbarer Widerspruch. Schriften zu Familienunternehmen. Band 5. WIT-ener Institut für Familienunternehmen. Lohmar-Köln: Josef Eul.
- Imbusch, P. (1996): Konflikttheorien. In: Imbusch, P. & Zoll, R. (Hrsg.): Friedens- und Konfliktforschung: Eine Einführung mit Quellen. Opladen: Leske und Budrich, S. 116–148.
- Jackson, J. W. (1993): Realistic group conflict theory: A review and evaluation of the theoretical and empirical literature. *The Psychological Record* 43 (3), S. 395–413.
- Jackson, L. A.; Sullivan, L. A.; Harnish, R. & Hodge, C. N. (1996): Achieving Positive Social Identity: Social Mobility, Social Creativity, and Permeability of Group Boundaries. *Journal of Personality and Social Psychology* 70 (2), S. 241–254.
- Jendritzky, T. (2007): Die korporative Gruppenbildung als Organisationsmodell für Familienunternehmen. Baden-Baden: Nomos.
- Kardorff, E. von (1991): Qualitative Sozialforschung: Versuch einer Standortbestimmung. In: Flick, U.; Kardorff, E. von; Keupp, H.; Rosenstiel, L. von & Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München: Psychologie Verlag Union, S. 3–8.
- Kelle, U. & Kluge, S. (1999): Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Opladen: Leske u. Budrich 1999.
- Kelle, U.; Kluge, S. & Prein, G. (1993): Strategien der Geltungssicherung in der qualitativen Sozialforschung. Zur Validitätsproblematik im interpretativen Paradigma. Arbeitspapier Nr. 24. Universität Bremen. Sonderforschungsbereich 186. Bereich Methoden und EDV. Online verfügbar unter: <http://www.sfb186.uni-bremen.de/download/paper24.pdf>, abgerufen am 16.03.2016.
- Kelman, H. C. (1961): Processes of Opinion Change. *Public Opinion Quarterly* 25, S. 57–78.
- Kenworthy, J. B.; Turner, R. N.; Hewstone, M. & Voci, A. (2005): Intergroup Contact: When Does it Work, and Why? In: Dovidio, J. F.; Glick, P. & Rudman, L. (Hrsg.): On the Nature of Prejudice: Fifty years after Allport. Oxford, UK: Blackwell Publishing, S. 278–292.
- Kenyon-Rouvinez, D. & Ward, J. L. (2005): Introduction and Models. In: Kenyon-Rouvinez, D. & Ward, J. L. (Hrsg.): Family Business: Key Issues. Hampshire, UK & New York, US: Palgrave Macmillan.
- Kirsch, W. (1974): Betriebswirtschaftslehre: Systeme, Entscheidungen, Methoden. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag.
- Klauer, K. C. (2008): Soziale Kategorisierung und Stereotypisierung. In: Pertersen, L.-E. & Six, B. (Hrsg.): Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung: Theorien, Befunde und Interventionen. Weinheim & Basel: Beltz Verlag, S. 23–32.
- Klein, S. B. (2010): Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen. 3. Aufl. Lohmar-Köln: Josef Eul.
- Klett, D. (2005): Zwischen Kompetenz und Herkunft: Zwischen Gleichheit und Selektion. Paradoxe Anforderungen an Familienunternehmen und ihre Unternehmensfamilien. Heidelberg: Carl Auer.
- Klett, D. (2009): Familie qua Unternehmen: Wie sich Großfamilien an den Zumutungen eines Betriebes stärken können. In: Rösen, T. A.; Schlippe, A. von & Groth, T. (Hrsg.):

- Familienunternehmen: Exploration einer Unternehmensform. Schriften zu Familienunternehmen. Band 2. Lohmar-Köln: Josef Eul, S. 93–124.
- Klett, M. (2009): »Muss es immer die Familie sein, meine Herren?«. Interview in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 03.07.2009.
- Kluge, S. (1999): Empirisch begründete Typenbildung: Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung. Opladen: Leske und Budrich.
- Kluge, S. (2000): Empirisch begründete Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung [14 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung* 1(1). Online verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001145>, abgerufen am 21.03.2016.
- Knollmann, R. (2007): Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung: Messungen, Wirkungen, Determinanten. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Koeberle-Schmid, A. (2014): Doppel-Spitzen und Stammes-Denken in Familienunternehmen – Fluch oder Segen? In: Dauner-Lieb, B.; Freudenberg, G. & Werner, G. W. (Hrsg.): Familienunternehmen im Fokus von Wirtschaft und Wissenschaft. Festschrift für Mark K. Binz. München: C.H. Beck, S. 371–386.
- Koeberle-Schmid, A.; Witt, P. & Fahrion, H.-J. (2012): Family Business Governance als Erfolgsfaktor von Familienunternehmen. In: Koeberle-Schmid, A.; Fahrion, H.-J. & Witt, P. (Hrsg.): Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen. 2. Aufl. Berlin: Erich Schmidt, S. 26–44.
- Kormann, H. (2011): Zusammenhalt der Unternehmerfamilie: Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation. Berlin & Heidelberg: Springer.
- Kormann, H. (2012): Stammesprinzip in Gesellschaftsverträgen und Familienverfassungen. In: Scherer, S.; Blanc, M.; Kormann, H.; Groth, T. & Wimmer, R. (Hrsg.): Familienunternehmen: Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung. 2. Aufl. Frankfurt a. M.: Dt. Fachverlag, Fachmedien Recht, S. 489–518.
- Kormann, H. (2014): Sich abstimmen statt abstimmen – und wenn ja, mit wem? Über die Entscheidungsfindung in Geschäftsführungskollegien. *Konfliktdynamik* 03 (2), S. 132–141.
- Krahé, B. (2013): The Social Psychology of Aggression. 2. Aufl. London, UK & New York, US: Psychology Press.
- Kramer, R. M. (1991): Intergroup relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes. In: Cummings, L. L. & Staw, B. M. (Hrsg.): Research in Organizational Behavior 13. Greenwich, US: JAI Press, S. 191–228.
- Kramer, R. M. (1993): Cooperation and organizational identification. In: Murnighan, J. K. (Hrsg.): Social Psychology in Organizations. Englewood Cliffs, US: Prentice-Hall, S. 244–268.
- Kreklau, J. (2009): Die Poolvereinbarung im Lichte des neuen Erbschaftsteuergesetzes. *Betriebsberater*. 64. Jhrg. 15.2009. S. 729–784.
- Kromrey, H. (2009): Empirische Sozialforschung. 12. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Krumm, I. (2016): Konzeptionen der organisationalen Identität: Eine theorienpluralistische Perspektive zum Verhältnis von Organisation und Individuum. München & Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kruse, J. (2011): Reader: Einführung in die Qualitative Interviewforschung, Freiburg i. Breisgau.
- Lambrech, J. & Lievens, J. (2008): Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony. *Family Business Review* 21 (4), S. 295–313.

- Lamnek, S. (1995): *Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken*, 3. Aufl. Weinheim & Basel: Beltz.
- Lamnek, S. (2005): *Qualitative Sozialforschung*, 4. Aufl. Weinheim & Basel: Beltz.
- Lamnek, S. (2010): *Qualitative Sozialforschung*, 5. Aufl. Weinheim & Basel: Beltz.
- Lansberg, I. (1999): *Succeeding Generations – Realizing the dream of families in business*. Boston, US: Harvard Business School Press.
- Lee, R. M. (1993): *Doing research on sensitive topics*. London, UK: Sage Publications.
- Leisner, W. (1996): *Eigentum: Schriften zu Eigentumsgrundrecht und Wirtschaftsverfassung 1970–1996*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Levy, D. (2006): Qualitative methodology and grounded theory in property research. *Pacific Rim Property Research Journal* 12 (4), S. 369–388.
- Lickel, B.; Hamilton, D. L.; Wieczorkowska, G.; Lewis, A.; Sherman, S. J. & Uhles, A. N. (2000): Varieties of Groups and the Perception of Group Entativity. *Journal of Personality and Social Psychology* 78 (2), S. 223–246.
- Lickel, B.; Miller, N.; Stenstrom, D. M.; Denson, T. F. & Schmader, T. (2006): Vicarious retribution: The role of collective blame in intergroup aggression. *Personality and Social Psychology Review* 10 (4), S. 372–390.
- Lindau, A. (2010): *Verhandelte Vielfalt: Die Konstruktion von Diversity in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Linville, P. W.; Salovey, P. & Fischer, G. W. (1986): Stereotyping and perceived distribution of social characteristics: An application to in-group-out-group perception. In: Dovidio, J. & Gaertner (Hrsg.): *Prejudice, discrimination, and racism*. San Diego, US: Academic Press, S. 165–208.
- Litz, R. (1995): The Family Business: Towards Definitional Clarity. *Family Business Review* 8 (2), S. 71–81.
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1990): Sozialesystem Familie. In: Luhmann, N. (Hrsg.): *Soziologische Aufklärung 5: Konstruktivistische Perspektiven*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 196–217.
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2002): *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Mack, R. W. & Snyder, R. C. (1957): The Analysis of Social Conflict – Toward an Overview and Synthesis. *Journal of Conflict Resolution* 1 (2), S. 212–248.
- Marks, S. & MacDermid, S. (1996): Multiple Roles and the Self: A Theory of Role Balance. *Journal of Marriage and Family* 58 (2), S. 417–432.
- May, P. (1998): Der Beirat in Familienunternehmen: Wie gut kann er werden? Wie kann er gut werden? In: Hennerkes, B.-H. & Kirchdörfer, R. (Hrsg.): *Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften: Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie*, 2. Aufl. Köln: Carl Heymanns Verlag, S. 359–376.
- May, P. (2004): »Um Längen voraus«. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 12.01.2004, S. 16.
- May, P. (2012): *Erfolgsmodell Familienunternehmen: Das Strategie-Buch*. Hamburg: Murmann.

- Mayer, H. O. (2013): Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. 6. Aufl. München: Oldenbourg Verlag.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Aufl. Weinheim & Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 11. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Meier, B. & Hinsz, V. (2004): A comparison of human aggression committed by groups and individuals: An interindividual–intergroup discontinuity. *Journal of Experimental Social Psychology* 40 (4), S. 551–559.
- Merriam, S. B. (2009): Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation. 2. Aufl. San Francisco, US: John Wiley & Sons.
- Mertens, C. (2009): Herausforderungen für Familienunternehmen im Zeitverlauf: Eine empirische Analyse am Beispiel von Nachfolge und Internationalisierung. Band 2 der Reihe Family Business. Lohmar-Köln: Josef Eul Verlag.
- Merton, R.K.; Fiske, M. & Kendall, P.L. (1956): The Focused Interview. A Manual of Problems and Procedures. Glencoe, US: Free Press.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2009): Das Experteninterview – Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, S.; Pickel, G.; Lauth, H.-J. & Jahn, D. (Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: Neue Entwicklungen und Anwendungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 465–479.
- Mey, G. & Mruck, K. (2007): Qualitative Interviews. In: Naderer, G. & Balzer, E. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen. Wiesbaden: Gabler, S. 247–278.
- Meyer, J.-A. (2003): Die Fallstudie in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 32 (8), S. 475–479.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1977): Strategy making in context: Ten empirical archetypes. *Journal of Management Studies* 14 (3), S. 253–280.
- Misoch, S. (2015): Qualitative Interviews. Berlin: Walter de Gruyter.
- Mühlfeld, C. (1976): Familiensoziologie. Eine systematische Einführung. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Mummendey, A. & Wenzel, M. (1999): Social Discrimination and tolerance in intergroup relations: Reactions to intergroup difference. *Personality and Social Psychology Review* 3 (2), S. 158–174.
- Murray, B.; Gersick, K. E. & Lansberg, I. (2002): From Back Office to Executive Suite: the Evolving Role of the Family Office. *Private Wealth Management*. London: Campden Publishing Limited.
- Neuvians, N. (2011): Mediation in Familienunternehmen: Chancen und Grenzen des Verfahrens in der Konfliktodynamik. Wiesbaden: Gabler.
- Nkomo, S. M. & Cox, T. Jr. (1996): Diverse Identities in Organizations. In: Clegg, S. R.; Hardy, S. & Nord, W. R. (Hrsg.): Handbook of Organization Studies. London: Sage, S. 338–356.
- Oakes, P. J. (1987): The salience of social categories. In: Turner, J. C.; Hogg, M. A.; Oakes, P. J.; Reicher, D. S. & Wetherell, M. S. (Hrsg.): Rediscovering the social group: A self categorization theory. Oxford, UK: Basil Blackwell, S. 117–141.
- Oakes, P. J.; Haslam, S. A. & Turner, J. C. (1994): Stereotyping and social reality. Oxford, UK & Cambridge, US: Blackwell Publishing.

- Omer, H.; Alon, N. & Schlippe, A. von (2007): Feindbilder: Psychologie der Dämonisierung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ostrom, T. M. & Sedikides, C. (1992): Out-group homogeneity effects in natural and minimal groups. *Psychological Bulletin* 112 (3), S. 536–552.
- Otten, S. & Matschke, C. (2008): Dekategorisierung, Rekategorisierung und das Modell wechselseitiger Differenzierung. In: Pertersen, L.-E. & Six, B. (Hrsg.): *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung: Theorien, Befunde und Interventionen*. Weinheim & Basel: Beltz Verlag, S. 292–300.
- Pagliarussi, M. S. & Rapozo, F.O. (2011): Agency relationships in a Brazilian multifamily firm. *Family Business Review* 24 (2), S. 170–183.
- Pendergast, J. M.; Ward, J. L. & Brun de Pontet, S. (2011): *Building a successful family business board: A guide for leaders, directors, and families*. New York, US: Palgrave MacMillan.
- Petersen, L. E. & Blank, H. (2008): Das Paradigma der minimalen Gruppen. In: Pertersen, L.-E. & Six, B. (Hrsg.): *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung: Theorien, Befunde und Interventionen*. Weinheim & Basel: Beltz Verlag, S. 200–213.
- Pettigrew, A. (1988): Longitudinal field research on change: Theory and practice. Paper presented at the National Science Foundation Conference on Longitudinal Research Methods in Organization. Austin.
- Pettigrew, T. F. (1971): *Racially separate or together?* New York: McGraw-Hill.
- Pettigrew, T. F. (1986): The contact hypothesis revisited. In: Hewstone, H. & Brown, R. (Hrsg.): *Contact and conflict in intergroup encounters*. Oxford, UK: Basil Blackwell, S. 169–195.
- Pettigrew, T. F. (1998): Intergroup Contact Theory. *Annual Review of Psychology* 49 (1), S. 65–85.
- Pettigrew, T. F. & Tropp, L. R. (2005): Allport's Intergroup Contact Hypothesis: Its History and Influence. In: Dovidio, J. F., Glick, P. & Rudman, L. (Hrsg.): *On the Nature of Prejudice: Fifty years after Allport*. Oxford: Blackwell Publishing, S. 262–277.
- Pettigrew, T. F. & Tropp, L. R. (2006): A Meta-Analytic Test of Intergroup Contact Theory. *Journal of Personality and Social Psychology* 90 (5), S. 751–783.
- Pfannenschwarz, A. (2006): *Nachfolge und Nicht-Nachfolge im Familienunternehmen*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Pieper, T.M.; Smith, A. D.; Kudlats, J. & Astrachan, J. H. (2015): The Persistence of Multifamily Firms: Founder Imprinting, Simple Rules, and Monitoring Processes. *Entrepreneurship Theory and Practice* 39 (6), S. 1313–1337.
- Plate, M. (2009): Paradoxienmanagement mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat. In: Rösen, T. A.; Schlippe, A. von & Groth, T. (Hrsg.): *Familienunternehmen: Exploration einer Unternehmensform*. Schriften zu Familienunternehmen. Band 2. Lohmar-Köln: Josef Eul, S. 177–193.
- Plate, M. (2011): Geschwisterkonflikte in Familienunternehmen: Strukturelle Konfliktlinien. In: Schlippe, A. von; Nischak, A. & El Hachimi, M. (Hrsg.): *Familienunternehmen verstehen: Gründer, Gesellschafter und Generationen*. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 65–83.
- Plate, M. & Groth, T. (2007): Die Beratung von Familienunternehmen als permanentes Entfalten von Paradoxien. *Psychotherapie im Dialog* 8 (3), S. 260–266.

- Plate, M. & Groth, T. (2009): Beratung von Familienunternehmen als permanentes Entfalten von Paradoxien. In: Rösen, T. A.; Schlippe, A. von & Groth, T. (Hrsg.): Familienunternehmen: Exploration einer Unternehmensform. Schriften zu Familienunternehmen. Band 2. Lohmar-Köln: Josef Eul, S. 159–175.
- Plate, M.; Groth, T.; Ackermann, V. & Schlippe, A. von (2011): Große deutsche Familienunternehmen: Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Pondy, L. R. (1967): Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly* 12 (2), S. 296–320.
- Popper, K. R. ([1934] 1989): Logik der Forschung. 9. Aufl. Tübingen: Mohr Siebeck (zuerst veröffentlicht 1934).
- Pratt, M. G. (1998): To be or not to be? Central questions in organizational identification. In: Whetten, D. & Godfrey, P. (Hrsg.): Identity in Organizations: Building theory through conversations. Thousands Oaks, US: Sage Publications, S. 171–206.
- Pratt, M. G. (2001): Social Identity Dynamics in Modern Organizations: An Organizational Psychology/Organizational Behaviour Perspective. In: Hogg, M. A. & Terry, D. J. (Hrsg.): Social Identity Theory in Organizational Contexts. Philadelphia, US & Hove, UK: Psychology Press, S. 13–30.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2010): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 3. Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Quattrone, G. A. (1986): On the perception of a group's variability. In: Worchel, S. & Austin, W. (Hrsg.): The psychology of intergroup relations. 2. Aufl. Chicago, US: Nelson-Hall, S. 25–48.
- Quattrone, G. A. & Jones, E. E. (1980): The perception of variability within in-groups and out-groups: Implications for the law of small numbers. *Journal of Personality and Social Psychology* 38 (1), S. 141–152.
- Redlefsen, M. (2004): Der Ausstieg von Gesellschaftern aus großen Familienunternehmen: Eine praxisnahe Untersuchung der Corporate Governance-Faktoren. Wiesbaden: Gabler.
- Reinhold, T. (2014): Führung in Familienunternehmen: Erfolgsfaktoren im magischen Dreieck. Mai 2014. Roland Berger Strategy Consultants. Online verfügbar unter: http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_TAB_Familienunternehmen_20140512.pdf, abgerufen am 29.03.2016.
- Richter, A. W.; West, M. A.; Van Dick, R. & Dawson, J. F. (2006): Boundary Spanners' Identification, Intergroup Contact, and Effective Intergroup relations. *Academy of Management Journal* 49 (6), S. 1252–1269.
- Rittershaus, G. (2000): Der enthauptete Stamm. In: Hommelhoff, P. (Hrsg.): Familiengesellschaften: Festschrift für Walter Sigle zum 70. Geburtstag. Köln: Otto Schmidt, S. 375–394.
- Rodik, P. & Primorac, J. (2015): To Use or Not to Use: Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software Usage among Early-Career Sociologists in Croatia. *Forum Qualitative Sozialforschung* 16(1). Online verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1501127>, abgerufen am 22.03.2016.
- Rosch, E. (1978): Principles of categorization. In: Rosch, E. & Lloyd, B. B. (Hrsg.): Cognition and Categorization. Hillsdale, US: Lawrence Erlbaum Associates, S. 27–48.

- Rosenstiel, L. von (1992): Grundlagen der Organisationspsychologie. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rosenstiel, L. von (2003): Grundlagen der Organisationspsychologie. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rotondi, T. (1975): Organizational Identification and Group involvement. *Academy of Management Journal* 18 (4), S. 892–897.
- RSM Broschüre (2013): Family Business Governance. Ein Ratgeber für Unternehmens- und Privatvermögen. Online verfügbar unter: <http://www.rsmawt.de/files/content/downloads/RSM%20Family%20Business%20Governance.pdf>, abgerufen am 09.03.2016.
- Rüsen, T. & Schlippe, A. von (2007): Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien: Über parallele, interdependente Dynamiken in Familie und Unternehmen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 14 (4), S. 309–330.
- Rüsen, T. A. (2009): Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohungen meistern. Wiesbaden: Gabler.
- Rüsen, T. A. (2011): Familienunternehmen in überlebenskritischen Situationen. In: Rüsen, T. A. (Hrsg.): Familienunternehmen erfolgreich sanieren: Der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 63–101.
- Sandraschitz, I. (2006): Software zur qualitativen Auswertung von Text- und Videomaterial in der empirischen Marktforschung: Übersicht, systematischer Vergleich und praktische Analyse. Diplomarbeit. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Schlippe, A. & Groth, T. (2006): Familienunternehmen und Beratung: Paradoxien und Dilemmata. In: Deissler K. (Hrsg.): Familienunternehmen beraten: Positionen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript, S. 109–125.
- Schlippe, A. v. & Groth, T. (2009): The Power of Stories – Zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen. In: Rüsen, T. A.; Schlippe, A. von & Groth, T. (Hrsg.): Familienunternehmen: Exploration einer Unternehmensform. Schriften zu Familienunternehmen. Band 2. Lohmar-Köln: Josef Eul, S. 125–158.
- Schlippe, A. von (2009): Bewusst mit Risiken umgehen: Paradoxienmanagement in Familienunternehmen. In: Rüsen, T. A., Schlippe, A. von & Groth, T. (Hrsg.): Familienunternehmen: Exploration einer Unternehmensform. Schriften zu Familienunternehmen. Band 2. Lohmar-Köln: Josef Eul, S. 47–71.
- Schlippe, A. von (2010): Vorwort. In: Gimeno, A.; Baulenas, G. & Coma-Cros, J. (Hrsg.): Familienunternehmen führen – Komplexität managen. Mentale Modelle und praktische Lösungen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 9–19.
- Schlippe, A. von (2011a): Besonderheiten von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. In: Rüsen, T. A. (Hrsg.): Familienunternehmen erfolgreich sanieren: Der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 19–42.
- Schlippe, A. von (2011b): Paradoxien in Familienunternehmen. Vortrag vor dem Verband deutscher Unternehmerinnen e.V. Witten. 11.05.2011. Online verfügbar unter: http://www.sabinedankbar.de/media/pdf/Paradoxien_in_Familienunternehmen_Vortrag.pdf, abgerufen am 04.03.2016.
- Schlippe, A. von & Frank, H. (2013): The Theory of Social Systems as a Framework for Understanding Family Businesses. *Family Relations* 62 (3). *Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies*, S. 384–398.

- Schlippe, A. von & Kellermanns, F. (2008): Emotionale Konflikte in Familienunternehmen. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship* 56 (1–2), S. 40–58.
- Schlippe, A. von & Kellermanns, F. W. (2009): Emotionale Konflikte in Familienunternehmen. In: Schlippe, A. von, Rösen, T. & Groth, T. (Hrsg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens. Schriften zu Familienunternehmen. Band 1. Lohmar-Köln: Josef Eul, S. 173–202.
- Schlippe, A. von & Schweitzer, J. (2012): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlippe, A. von; Groth, T. & Plate, M. (2011a): Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie und Familienmanagement in Familienunternehmen. In: Plate, M.; Groth, T.; Ackermann, V. & Schlippe, A. von (Hrsg.): Große deutsche Familienunternehmen: Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 522–561.
- Schlippe, A. von; Groth, T. & Rösen, T. (2012): Paradoxien der Nachfolge in Familienunternehmen. *Konfliktodynamik* 1 (4), S. 288–299.
- Schlippe, A. von; Nischak, A. & El Hachimi, M. (2011b): Familienunternehmen verstehen. In: Schlippe, A. von; Nischak, A. & El Hachimi, M. (Hrsg.): Familienunternehmen verstehen: Gründer, Gesellschafter und Generationen. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 19–29.
- Schmidts, T. & Shepherd, D. (2013): Social Identity Theory and the family business: A contribution to understanding family business dynamics. *Small Enterprise Research* 20 (2), S. 76–86.
- Schneewind, K. A. (2010): Familienpsychologie. 3. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schoeller, M. (2011): Grußwort des Mitinitiators. In: Plate, M.; Groth, T.; Ackermann, V. & Schlippe, A. von (Hrsg.): Große deutsche Familienunternehmen: Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 12–13.
- Schütze, F. (1983): Biographieforschung und narratives Interview. *Neue Praxis* 13 (3), S. 283–293. Online verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-53147>, abgerufen am 04.04.2016.
- Scott, C. R. (1997): Identification with multiple targets in a geographically dispersed organization. *Management Communication Quarterly* 10 (4), S. 491–522.
- Sharma, P. (2006): An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. In: Poutziouris, P.; Smyrnios, K. X. & Klein, S. B. (Hrsg.): Handbook of research on family business. Cheltenham, UK & Northampton, US: Edward Elgar, S. 25–56.
- Sherif, M. (1958): Superordinate Goals in the Reduction of Intergroup Conflict. *American Journal of Sociology* 63 (4), S. 349–356.
- Sherif, M. (1966): In Common Predicament: Social Psychology of Intergroup Conflict and Cooperation. Boston, US: Houghton Mifflin.
- Sherif, M. (1967): Group conflict and co-operation: Their social psychology. London, UK: Routledge & Kegan Paul.
- Sherif, M. & Sherif, C. W. (1953): Groups in harmony and tension. New York, US: Harper Brothers.

- Sherif, M.; Harvey, O. J.; White, B. J.; Hood, W. R. & Sherif, C. W. ([1961] 1988):* Intergroup Conflict and cooperation: The Robber's Cave experiment. Middletown, US: Wesleyan University Press (zuerst veröffentlicht 1961).
- Sieber, C. (2008):* Kooperation von Zentralcontrolling und Bereichskontrolling – Messung, Auswirkungen, Determinanten. Wiesbaden: Gabler.
- Siefer, T. (1996):* »Du kommst später mal in die Firma!« – Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Simon, B. (2004):* Identity in Modern Society: A Social Psychological Perspective. Malden, US: Blackwell Publishing.
- Simon, F. B. (1997):* Die Kunst, nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Simon, F. B. (2001):* Die Familie des Familienunternehmens. *Familiendynamik* 26 (4), S. 359–377.
- Simon, F. B. (2002):* Die Familie des Familienunternehmens: Besonderheiten der Familiendynamik. In: Simon, F. B. (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. 1. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 35–54.
- Simon, F. B. (2008):* Von Generation zu Generation – Unterschiedliche Entwicklungsschritte von Mehrgenerationen-Familien-Unternehmen. In: Kollmer-von Oheimb-Loup, G. & Wischermann, C. (Hrsg.): Unternehmensnachfolge in Geschichte und Gegenwart. Ostfildern: Jan Thorbecke, S. 13–38.
- Simon, F. B. (2009):* Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs. In: Schlippe, A. von; Rüsen, T. & Groth, T. (Hrsg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens. Schriften zu Familienunternehmen. Band 1. Lohmar-Köln: Josef Eul, S. 17–45.
- Simon, F. B. (2014):* Familienunternehmen. Eintrag vom 28.01.2014 im Blog: Simons systemische Kehrwoche. Online verfügbar unter: <https://www.carl-auer.de/blogs/kehrwoche/familienunternehmen-4/>, abgerufen am 10.03.2016.
- Simon, F. B.; Wimmer, R. & Groth, T. (2012):* Mehr-Generationen-Familienunternehmen: Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Simon, F.B. (2011a):* Einleitung: Zwischen Gefühl und Geschäft: Familien und ihre Unternehmen. In: Simon, F. B. (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer, S. 7–15.
- Simon, F.B. (2011b):* Die Familie des Familienunternehmens: Besonderheiten der Familiendynamik. In: Simon, F. B. (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer, S. 35–54.
- Simon, F.B. (2011c):* Familien und Unternehmen: Überlegungen zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den Folgen. In: Simon, F. B. (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer, S. 17–34.
- Simon, F.B. (2011d):* Gerechtigkeit, Richtigkeit und Rechtmäßigkeit: Entscheidungsfindung in Familienunternehmen. In: Simon, F. B. (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer, S. 55–71.
- Simon, F.B. (2012):* Einführung in die Theorie des Familienunternehmens. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

- Snyder, M. (1981):* On the self-perpetuating nature of social stereotypes. In: Hamilton, D. L. (Hrsg.): *Cognitive Processes in Stereotyping and Intergroup Behaviour*. Hillsdale, US: Lawrence Erlbaum Associates S. 183–212.
- Stamm, I. (2013):* Unternehmerfamilien: Über den Einfluss des Unternehmens auf Lebenslauf, Generationenbeziehungen und soziale Identität. Opladen: Barbara Budrich.
- Stiftung Familienunternehmen (2015):* Daten, Fakten, Zahlen zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen. München. Online verfügbar unter: <http://www.familienunternehmen.de/de/daten-fakten-zahlen>, abgerufen am 03.03.2016.
- Stigler, H. & Felbinger, G. (2005):* Der Interviewleitfaden im qualitativen Interview. In: Stigler, H. & Reicher, H. (Hrsg.): *Praxisbuch Empirische Sozialforschung in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften*. Innsbruck: Studien Verlag, S. 129–134.
- Strauss, A. (1991):* Grundlagen qualitativer Sozialforschung – Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung. München: Wilhelm Fink Verlag.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1996):* Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Psychologie VerlagsUnion.
- Streb, J. (2008):* Ursachen der Langlebigkeit von Familienunternehmen. In: Kollmer-von Oheimb-Loup, G. & Wischermann, C. (Hrsg.): *Unternehmernachfolge in Geschichte und Gegenwart*. Ostfildern: Jan Thorbecke, S. 167–171.
- Strübing, J. (2008):* Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stryker, S. (1980):* Symbolic Interactionism: A Social Structural Version. Menlo Park, US: Benjamin Cummings.
- Stürmer, S. (2008):* Die Kontakthypothese. In: In: Pertersen, L.-E. & Six, B. (Hrsg.): *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung: Theorien, Befunde und Interventionen*. Weinheim & Basel: Beltz Verlag, S. 283–291.
- Sumner, W. G. (1906):* Folkways: A Study of the Sociological Importance of Usages, Manners, Customs, Mores and Morals. Boston, US: Ginn & Co.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996):* Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review* 9 (2), S. 199–208.
- Tajfel, H. (1970):* Experiments in intergroup discrimination. *Scientific American* 223 (5), S. 96–102.
- Tajfel, H. (1978):* Differentiation between social groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations. European Monographs in Social Psychology. Vol. 14. London: Academic Press.
- Tajfel, H. (1981):* Human groups and social categories: Studies in Social Psychology. Cambridge, US: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. & Turner, J. (1979):* An integrative theory of intergroup conflict. In: Austin, W.G. & Worchel, S. (Hrsg.): *The social psychology of inter-group relations*. Monterey, US: Brooks/Cole, S. 33–47.
- Tajfel, H. & Turner, J. (1986):* The social identity theory of intergroup behaviour. In: Worchel, S. & Austin, W. G. (Hrsg.): *Psychology of Intergroup relations*. Chicago, US: Nelson Hall, S. 7–24.
- Tajfel, H.; Billig, M. G.; Bundy, R. P. & Flament, C. (1971):* Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology* 1 (2), S. 149–178.

- Tellis, W. (1997): Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report* 3 (3).
Online verfügbar unter: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html>, abgerufen am 17.03.2016.
- Terberger, D. (1998): Konfliktmanagement in Familienunternehmen: Ein eignerorientiertes Konzept zur professionellen Konfliktbewältigung in Familienunternehmen. Bamberg: Difo Druck.
- Thiele, G. (2008): Methoden der quantitativen Sozialforschung. In: Steinert, E. & Thiele, G. (Hrsg.): Sozialarbeitsforschung für Studium und Praxis: Einführung in die qualitativen und quantitativen Methoden. Ausgabe 2 der Görlitzer Beiträge zu regionalen Transformationsprozessen. Frankfurt a. M.: Peter Lang, S. 269–312.
- Trepte, S. (2006): Social Identity Theory. In: Bryant, J. & Vorderer, P. (Hrsg.): Psychology of Entertainment. Mahwah, US: Lawrence Erlbaum Associates, S. 255–271.
- Türk, S. (1999): Soziale Identität und Intergruppenkonflikte in Organisationen. Hamburg: Diplom.de.
- Turner, J. (1984): Social Identification and psychological group formation. In: Tajfel, H. (Hrsg.): The Social Dimension. European Developments in social psychology. Vol. 2. Cambridge, US: Cambridge University Press, S. 518–540.
- Turner, J. C. (1982): Toward a cognitive redefinition of the social group. In: Tajfel, H. (Hrsg.): Social identity and intergroup relations. Cambridge, US: Cambridge University Press, S. 15–40.
- Turner, J. C. (1985): Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behaviour. In: Lawler, E. J. (Hrsg.): Advances in group processes: theory and research. 2. Aufl. Greenwich, US: JAI Press, S. 77–122.
- Turner, J. C.; Hogg, M. A.; Oakes, P. J.; Reicher, S. D. & Wetherell, M. S. (1987): Rediscovering the social group: A self-categorization theory. Cambridge, US: Basil Blackwell.
- Turner, J. C.; Oakes, P. J.; Haslam, S. A. & McGarty, C. (1994): Self and Collective: Cognition and Social Context. *Personality and Social Psychology Bulletin* 20 (5), S. 454–463.
- Tyrell, H. (1976): Probleme einer Theorie der gesellschaftlichen Ausdifferenzierung der privatisierten modernen Kernfamilie. *Zeitschrift für Soziologie* 5 (4), S. 393–417.
- Tyrell, H. (2008): Soziale und gesellschaftliche Differenzierung: Aufsätze zur soziologischen Theorie. Wiesbaden: VS Verlag für Wissenschaften.
- Urban, L. M. & Miller, N. (1998): A theoretical analysis of crossed categorization effects: A meta analysis. *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (4), S. 894–908.
- Van Knippenberg, D. & Ellemers, N. (2003): Social Identity and Group Performance: Identification as the Key to Group-Oriented Effort. In: Haslam, S. A.; Van Knippenberg, D.; Platow, M. J. & Ellemers, N. (Hrsg.): Social Identity at Work. Developing Theory for Organizational Practice. New York, US & Hove, UK: Psychology Press, S. 29–42.
- Van Twuyver, M. & van Knippenberg, A. (1995): Social categorization as a function of priming. *European Journal of Social Psychology* 25 (6), S. 695–701.
- Wagner, U. & Hewstone, M. (2012): Intergroup Contact. In: Tropp, L. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Intergroup Conflict. New York, US: Oxford University Press, S. 193–209.
- Walton, R. (1974): How to choose between strategies of conflict and collaboration. In: Golembiewski, R. T. & Blumberg, H. H. (Hrsg.): Sensitivity training and laboratory approach. 2. Aufl. Itasca, US: F. E. Peacock, S. 383–389.

- Wälzholz, E. (2005): Der Gesellschaftsvertrag für die Familiengesellschaft. In: Sudhoff, H. (Hrsg.): Familienunternehmen. 2. Aufl. München: C. H. Beck, S. 68–83.
- Ward, J. L. (1987): Keeping the family business healthy. San Francisco, US: Jossey-Bass.
- Ward, J. L. (2004): Perpetuating the family business. 50 Lessons Learned from Long Lasting Successful Families in Business. Hampshire, UK & New York, US: Palgrave MacMillan.
- Weber, J. G. (1994): The nature of ethnocentric attribution bias: Ingroup protection or enhancement? *Journal of Experimental Social Psychology* 30 (5), S. 482–504.
- Weber, M. ([1904] 1988): Die »Objektivität« sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. In: Weber, M. (Hrsg.): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. 7. Aufl. Tübingen: J. C. B. Mohr, S. 146–214 (zuerst veröffentlicht 1904).
- Wedemann, F. (2013): Gesellschafterkonflikte in geschlossenen Kapitalgesellschaften. *Beiträge zum ausländischen und internationalen Privatrecht* 99. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Weitzmann, E. (1999): Analyzing qualitative data with computer software. *Health Services Research* 34 (5). Teil II, S. 1241–1263.
- Wenzel, M. & Waldzus, S. (2008): Die Theorie der Selbstkategorisierung. In: Pertersen, L.-E. & Six, B. (Hrsg.): Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung: Theorien, Befunde und Interventionen. Weinheim & Basel: Beltz Verlag, S. 231–239.
- Werpers, K. (1999): Konflikte in Organisationen: Eine Feldstudie zur Analyse interpersonaler und intergruppalen Konfliktsituationen. Münster: Waxmann.
- Wiechers, R. (2006): Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie. Zur Handhabung typischer Eigenarten von Unternehmensfamilien und Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Wiedemann, A. & Thunen, S. von (2014): Der Beirat als Instrument zur Ausbalancierung des Machtgefüges im Gesellschaftsvertrag eines Familienunternehmens. *Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen*. Sonderheft 2014, S. 37–47. Online verfügbar unter: http://www.hennerkes.de/media/schoellhorn/pdf/Wiedemann_vonThunen_FuS_Sonderheft_2014.pdf, abgerufen am 09.03.2016.
- Wieselhuber, N.; Lohner, A. M. & Thum, G. F. (2006): Gestaltung und Führung von Familienunternehmen. 2. Aufl. Bonn: Unternehmer Medien GmbH.
- WIFU (2016): Familienunternehmen. Online verfügbar unter: <http://www.wifu.de/forschung/definitionen/familienunternehmen/>, abgerufen am 30.06.2016.
- Wilder, D. A. (1986): Social categorizations: Implications for creation and reduction of intergroup conflict. In: Berkowitz, L. (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 19. Orlando, US: Academic Press, S. 291–355.
- Wills, T. A. (1981): Downward comparison principles in social psychology. *Psychological Bulletin* 90 (2). S. 245–271.
- Wimmer, R. (2011): Typische Schwächen und Potenziale der Selbstgefährdung von Familienunternehmen. In: Rüsen, T. A. (Hrsg.): Familienunternehmen erfolgreich sanieren: Der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 43–61.
- Wimmer, R. & Gebauer, A. (2004): Die Nachfolge in Familienunternehmen. *Zeitschrift für Führung und Organisation* 73 (5), S. 244–252. Online verfügbar unter: http://www.osb-i.com/sites/default/files/user_upload/Publikationen/Wimmer_Gebauer_Die_Nachfolge_in_Familienunternehmen.pdf, abgerufen am 06.04.2016.

- Wimmer, R. & Gebauer, A. (2009): Nachfolge in Familienunternehmen: Theoretische Überlegungen für die erfolgreiche Gestaltung des Übergangs. In: Schlippe, A. von; Rüsen, T. & Groth, T. (Hrsg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens. Schriften zu Familienunternehmen. Band 1. Lohmar-Köln: Josef Eul, S. S. 47–69.
- Wimmer, R.; Domeyer, E.; Oswald, M. & Vater, G. (2005): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Wimmer, R.; Groth, T. & Simon, F. B. (2004): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Wittener Diskussionspapiere. Sonderheft Nr 2. Online verfügbar unter: http://osb-i.com/sites/default/files/user_upload/Publikationen/Wimmer_Groth_Simon_Erfolgsmuster_von_Mehrgenerationen-FU_Juni_04.pdf, abgerufen am 03.03.2016.
- Wimmer, R.; Groth, T. & Simon, F. B. (2009): Erfolgsmuster von Mehr-Generationen-Familienunternehmen. In: Schlippe, A. von; Rüsen, T. & Groth, T. (Hrsg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens. Schriften zu Familienunternehmen. Band 1. Lohmar-Köln: Josef Eul, S. 95–171.
- Witt, H. (2001): Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung [36 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung* 2(1). Online verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs010189>, abgerufen am 16.03.2016.
- Wrona, T. (2005): Die Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Forschungsmethode. Hg v. Europäische Wirtschaftshochschule Berlin. ESCP-EAP Working Paper Nr 10. Online verfügbar unter: http://www.escpeurope.eu/fileadmin/user_uploads/campus_Berlin_uploads/WP_10_TW.pdf, abgerufen am 16.03.2016.
- Yin, R. K. (2003): Applications of Case Study Research. 2. Aufl. Thousand Oaks, US: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2012): Applications of Case Study Research. 3. Aufl. Thousand Oaks, US: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2014): Case Study Research – Design and Methods. 5. Aufl. Thousand Oaks, US: Sage Publications.
- Zick, A. (2005): Die Konflikttheorie der Theorie der sozialen Identität. In: Bonacker, T. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien: Eine Einführung. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 409–426.
- Zwack, M. (2011): Die Macht der Geschichten: Erzählungen als Form der Wertevermittlung in Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer.

Open-Access-Publikation im Sinne der CC-Lizenz BY 4.0

© 2017, V&R unipress GmbH, Cöttingen

ISBN Print: 9783847107767 – ISBN E-Lib: 9783737007764

F. Anhang

F.1. Methodik der empirischen Untersuchung

In diesem Kapitel sollen die Konzeption sowie die methodische Vorgehensweise der empirischen Untersuchung erläutert werden, die durchgeführt wurde, um die aufgeworfenen Forschungsfragen zu beantworten. Hierfür sollen zunächst einige methodologische Vorüberlegungen angestellt werden: Welchem Forschungsparadigma soll gefolgt werden? Welche spezielle Forschungsstrategie soll zum Einsatz kommen und welche Erhebungsinstrumente erscheinen in diesem Zusammenhang geeignet? Nachdem der allgemeine methodologische Rahmen abgesteckt wurde, erfolgt eine ausführliche Beschreibung des konkreten Ablaufs der Untersuchung, d. h. der Auswahl der Fallstudienteilnehmer und der Erhebung der empirischen Daten. Im letzten Kapitel wird schließlich das Auswertungsverfahren beschrieben, mit dessen Hilfe das Interviewmaterial weiterverarbeitet und die Untersuchungsergebnisse extrahiert wurden.

F.1.1. Methodologische Vorüberlegungen

F.1.1.1. Wahl des Forschungsparadigmas

Jeder Forscher, der vor einer empirischen Untersuchung steht, muss sich zunächst eine Reihe grundsätzlicher Fragen stellen. An erster Stelle steht für gewöhnlich die Frage, ob die ihn interessierende Fragestellung im Rahmen des *qualitativen* oder des *quantitativen* Forschungsparadigmas untersucht werden soll – oder ob gar eine Kombination der beiden Ansätze geboten ist.⁶⁴⁹ Zur

⁶⁴⁹ Vgl. Brüsemeister (2008), S. 19ff. In diesem Zusammenhang sollte allerdings beachtet werden, dass weder das quantitative noch das qualitative Paradigma bestimmte, eindeutig festgelegte »Forschungsprogramme« bilden, sondern eher im Sinne von Sammelbegriffen zu verstehen sind« (Wrona (2005), S. 2). Die anschließenden Ausführungen zeichnen insofern ein idealtypisches Bild der beiden Forschungsrichtungen – wohl wissend, dass auch

fundierten Beantwortung dieser Frage gilt es, sich die spezifischen Merkmale, Grundprinzipien und Zielsetzungen vor Augen zu führen, die den beiden Forschungsrichtungen jeweils zugrunde liegen.⁶⁵⁰

Das quantitative Forschungsparadigma verfolgt, allgemein gesprochen, die Überprüfung bereits bestehender Theorieaussagen. Die Forscher haben dabei grundsätzlich »den Status unabhängiger wissenschaftlicher Beobachter, die die soziale Realität von außen und möglichst objektiv erfassen sollen.«⁶⁵¹ Um ebendiese Objektivität zu gewährleisten, gilt es für den Forscher stets, die von ihm selbst ausgehenden Einflüsse auf den Forschungsprozess sowie die subjektive Meinung so weit wie nur möglich zu beschränken. Der Forschungsprozess folgt in der Regel einem vorab definierten und streng linearen Ablaufschema. Dies bedeutet: Erst wenn eine Phase vollständig abgeschlossen ist, wird die nächste initiiert.⁶⁵² Im ersten Schritt werden dabei bereits vor dem Betreten des Feldes aus einer etablierten Wissenschaftstheorie eine Reihe von Untersuchungshypothesen abgeleitet, die anschließend im zweiten Schritt bestätigt (verifiziert) oder widerlegt (falsifiziert) werden sollen.⁶⁵³ Wenig oder gar nicht erforschte Untersuchungsgegenstände, über die noch kein gesichertes Vorwissen existiert, eignen sich vor diesem Hintergrund von vornherein nicht für eine quantitative Herangehensweise. Es gilt: »Neues Wissen kann nur auf der Grundlage bestehenden Wissens durch logisches Ableiten entstehen.«⁶⁵⁴ Die Überprüfung der Hypothesen erfolgt in aller Regel durch die stichprobenartige Erhebung und Auswertung einer möglichst umfangreichen Menge an quantitativen, d. h. numerisch darstellbaren und abstrakten Daten. Durch eine möglichst große Fallzahl und einen strikt kontrollierten Erhebungsprozess soll in jedem Fall gewährleistet werden, dass die mittels statistischer Auswertungstechniken aus dem Material gezogenen Schlussfolgerungen nicht nur auf die untersuchten Einzelfälle zutreffen, sondern immer auf die Grundgesamtheit der jeweiligen Population.

Einen vollkommen unterschiedlichen Ansatz verfolgen dahingegen die qualitativen Forschungsmethoden. Hier bestimmen nicht etwa das *a priori* aufgebaute Theoriegerüst und die daraus abgeleiteten Hypothesen den Ablauf der Forschung, sondern vielmehr der Untersuchungsgegenstand bzw. das betrachtete Phänomen selber. Aus diesem Grund wird auch von einer ausgeprägten

innerhalb der Ansätze nochmals ganz unterschiedliche Forschungsperspektiven und -strömungen existieren (vgl. hierzu ebenfalls Lamnek (2005), S. 293).

650 Für eine umfassende vergleichende Übersicht der beiden Forschungsansätze vgl. Flick (2014), S. 39ff.

651 Atteslander (2003), S. 83.

652 Thiele (2008), S. 272.

653 Damit liegt diesen Verfahren das sogenannte »deduktiv-nomothetische Paradigma« zugrunde (vgl. Popper ([1934] 1989).

654 Wrona (2005), S. 3.

»Gegenstandsorientierung«⁶⁵⁵ qualitativer Forschungsmethoden gesprochen. Hierzu ATTESLANDER:

»Der Forschungsablauf, die Wahl der Methode(n), die Auswahl der Untersuchungspersonen und -situationen werden durch den Untersuchungsgegenstand bestimmt und die Forschung verläuft offen und flexibel entsprechend den ›Widersprüchlichkeiten sozialer Wirklichkeit.«⁶⁵⁶

Zwar verfügt der Forscher auch hier für gewöhnlich über einen gewissen Fundus an theoretischem Vorwissen und allgemeinen Vermutungen über das Forschungsfeld.⁶⁵⁷ Nichtsdestotrotz vermeidet er es »so weit wie möglich, bereits durch rein methodische Vorentscheidungen den Bereich möglicher Erfahrungen einzuschränken oder rationalistisch zu ›halbieren.«⁶⁵⁸ Diese unvoreingenommene Vorgehensweise erlaubt es ihm, den in den Blick genommenen Untersuchungsgegenstand nicht nur in Bezug auf ausgewählte Einzelaspekte, sondern in seiner gesamten Detailtiefe und Vielschichtigkeit zu erfassen und dadurch gegebenenfalls ganz neue Perspektiven auf den Sachverhalt zu erlangen.⁶⁵⁹ Der qualitative Ansatz spielt insofern insbesondere dann seine Stärken aus, wenn der Untersuchungsgegenstand ein hohes Maß an Komplexität besitzt und der Wissenschaftler sich noch nicht genau darüber im Klaren ist, welche der vielfältigen Facetten für seine eigene Forschung am bedeutsamsten ist.⁶⁶⁰

Aufgrund der entdeckenden Forschungslogik sind Abweichungen vom originär geplanten Forschungsablauf und Nachjustierungen der anfänglichen Forschungsfrage fester Bestandteil der qualitativen Methode. Im Gegensatz zum linearen Ablauf der quantitativen Ansätze ist das Vorgehen bei der qualitativen Forschung als »zirkulär« zu bezeichnen, womit gemeint ist, »dass eine bestimmte Aufeinanderfolge von Forschungsschritten mehrmals durchlaufen wird und der jeweils nächste Schritt von den Ergebnissen des jeweils vorherigen Schrittes abhängt.«⁶⁶¹ Der letztendliche Ablauf ergibt sich dadurch zumeist spontan aus den konkreten Begriffen und Konzepten, die im Verlauf der Untersuchung emergieren. So ist beispielsweise zu Beginn der Forschung meist noch kein endgültiges Sample festgelegt. Dieses fügt sich erst nach und nach

655 Mayring zufolge bedeutet die Gegenstandsorientierung eines Verfahrens, »dass seine konkrete Gestaltung auf den spezifischen Gegenstand bezogen sein muss und nicht in der Übernahme fertiger Instrumente bestehen kann« (Mayring (2002), S. 68).

656 Atteslander (2003), S. 84.

657 Hierzu schreibt Wrona: »[Es] wäre naiv anzunehmen, ein Forscher könne sich einer Problemstellung a-theoretisch und völlig vorurteilsfrei nähern. Theoretisches Vorwissen (z. B. über Begriffe) spielt immer eine Rolle in der Definition der Problemstellung und ihrer Bearbeitung, indem es das Denken strukturiert!« (Wrona (2005), S. 19).

658 Kardorff (1991), S. 4.

659 Vgl. Kardorff (1991), S. 4.

660 Vgl. Heinze (2001), S. 27.

661 Witt (2001).

durch eine bewusste und einzelfallbezogene Entscheidung des Forschers (»theoretisches Sampling«).⁶⁶² Während das Ziel der quantitativen Methoden die Überprüfung von bestehenden Hypothesen ist, verhält es sich bei qualitativen Methoden genau umgekehrt. Hier sind die Hypothesen nicht der Startpunkt der Untersuchung, sondern das gewünschte Ergebnis. Es werden so lange weitere neue Einzelfälle analysiert, bis sich aus dem Material eine Theorieaussage bzw. ein Modell ergibt (das dann wiederum mittels quantitativer Forschungsmethoden überprüft werden kann).

Ausgehend von diesen – notgedrungen sehr oberflächlich gehaltenen – Charakterisierungen kann nun das Forschungsparadigma bestimmt werden, das für die Zwecke dieser Untersuchung am besten geeignet erscheint. Mit der Frage nach den Erfolgsmustern von mehrstämmigen Familienorganisationen fokussiert diese Arbeit ein komplexes soziales Phänomen, das erwartungsgemäß viele unterschiedliche Variablen und Dimensionen besitzt. Zwar helfen die oben beschriebenen Theorien und Modelle aus dem Bereich der Sozialpsychologie dabei, erste »inhaltsreiche Vorstellungen über die untersuchten Wirklichkeitsbereiche zur Verfügung«⁶⁶³ zu stellen. Insgesamt sind die Forschungsgegenstände »Mehrgenerationen-Familienunternehmen« im Allgemeinen und »Stammesorganisationen« im Speziellen aber noch längst nicht als hinreichend erforscht zu betrachten, um auf dieser Basis ein hypothesenformulierendes bzw. -prüfendes quantitatives Verfahren durchzuführen.⁶⁶⁴

Darüber hinaus besteht die Zielsetzung dieser Arbeit ohnehin nicht darin, lediglich einzelne Aspekte zu diesem Themenbereich punktuell zu überprüfen. Mittels der empirischen Untersuchung soll vielmehr ein ganzheitliches und tiefgehendes Verständnis dieser besonderen familiären Organisationsform gewonnen werden. Die Absicht besteht demnach also darin, neues Wissen zu schaffen, nicht darin, bestehendes Wissen zu überprüfen. Damit handelt es sich eindeutig um ein explorativ angelegtes Forschungsvorhaben, d. h. eines bei dem »das umfassende, in die Tiefe gehende, detektivische Erkunden des Forschungsfeldes, das Sammeln möglichst vielfältiger und das ganze Spektrum von Sichtweisen repräsentierender Informationen«⁶⁶⁵ an erster Stelle steht. Ein solches Forschungsziel kann naturgemäß nur im Rahmen eines qualitativen Ansatzes erreicht werden, denn, so LEVY,

662 Vgl. Brüsemeister (2008), S. 21; Flick (2014), S. 158; Przyborski/Wohlrab-Sahr (2010), S. 177f.

663 Gerdes (1979), S. 5, zit. nach Kelle et al. (1993), S. 8.

664 Simon et al. bezeichnen Mehrgenerationen-Familienunternehmen gar als »wissenschaftliches Neuland« (Simon et al. (2012), S. 24).

665 Kromrey (2009), S. 66.

»while research gained using quantitative methods, if appropriately designed and rigorous, leads to results which are typically generalisable and quantifiable, it does not allow for a rich and in-depth understanding of a phenomenon. This is especially so if a researcher's aim is to uncover the issues or factors underlying the phenomenon. Such an aim would require using a qualitative research methodology, and possibly an interpretive as opposed to a positivist theoretical perspective.«⁶⁶⁶

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen erscheint das qualitative Forschungsparadigma als die logische Wahl für das vorliegende Forschungsvorhaben.⁶⁶⁷

F.1.1.2. Wahl der Forschungsstrategie

Nachdem die qualitative Sozialforschung als das Forschungsparadigma der Wahl bestimmt wurde, gilt es im nächsten Schritt festzulegen, welche Forschungsstrategie zum Einsatz kommen soll. Zu diesem Ziel bietet sich die von YIN vorgeschlagene Systematisierung an.⁶⁶⁸ YIN bestimmt drei Kriterien, nach denen sich die Wahl der Forschungsmethode seiner Auffassung nach maßgeblich richten sollte: (1) die Form der Forschungsfrage, (2) die Form der Kontrolle über bzw. der Einflussmöglichkeit auf Umweltereignisse; und (3) die Fokussierung auf aktuelle oder historische Ereignisse. Je nachdem, welche Merkmale das eigene Forschungsvorhaben aufweist, sollte der Forscher auf unterschiedliche Forschungsmethoden zurückgreifen. Die folgende von YIN entwickelte Matrix dient hierbei als maßgebliche Entscheidungshilfe (siehe Tabelle 3).

666 Levy (2006), S. 369.

667 Überhaupt scheint das qualitative Paradigma nach Auffassung von Simon, Wimmer und Groth die angemessene Wahl zu sein, wenn immer es bei einem Forschungsvorhaben speziell darum geht, die komplexen Wechselwirkungen zwischen Familie und Unternehmen zu untersuchen. Sie schreiben: »Doch eines ist auch klar: Eine nur diese messbaren Ergebnisse als »objektiv richtig« anerkennende quantitative Sozialforschung kann die Komplexität von Familienunternehmen nicht erfassen. Sie kann zwar Erkenntnisse über isolierbare Variablen und Determinanten gewinnen, doch die Ko-Evolution von Familie und Unternehmen entzieht sich dieser Forschungsmethode. Wie und was sollte sie messen und bewerten, wenn sie höchstens ahnt, dass die Familie einen entscheidenden Einfluss auf das Unternehmen hat?« (Simon et al. (2012), S. 24).

668 Vgl. Yin (2014), S. 9.

Tab. 3: Matrix zur Bestimmung der Forschungsmethode nach YIN. Quelle: Tabelle entnommen aus Yin (2014: S. 9); übersetzt durch den Verfasser.

Forschungsmethode	Form der Forschungsfrage	Kontrolle über das Phänomen	Fokus auf aktuelle Ereignisse
Experiment	Wie? Warum?	Ja	Ja
Umfrage	Wer? Was? Wo? Wie viel(e)?	Nein	Ja
Analyse von Archivmaterial	Wer? Was? Wo? Wie viel(e)?	Nein	Ja/Nein
Geschichtliche Untersuchung	Wie? Warum?	Nein	Nein
Fallstudie	Wie? Warum?	Nein	Ja

Die in dieser Arbeit untersuchte Fragestellung umfasst die Frage, *wie* die sozialpsychologischen Gruppeneffekte zwischen den Gesellschafterstämmen bewältigt werden. Insofern handelt es sich um eine typische explorative »Wie«-Forschungsfrage. Darüber hinaus hat der Forscher in diesem Fall selber keinerlei Kontrolle über die erhobenen Daten und es handelt sich eindeutig um ein zeitgenössisches, derzeit relevantes Phänomen (und nicht etwa um ein abgrenzbares Ereignis oder eine Handlung in der Vergangenheit). Vor dem Hintergrund dieser Merkmale erscheint die Fallstudie (*Case Study*) als die angemessene Forschungsmethode für die Zwecke dieser Untersuchung. Sie ist nach YIN immer dann indiziert, wenn »a ›how‹ or ›why‹ question is being asked about a contemporary set of events, over which the investigator has little or no control.«⁶⁶⁹

Der Fallstudienansatz, den YIN zur Beantwortung von »Warum«- und »Wie«-Forschungsfragen empfiehlt, darf keinesfalls mit der Art von Fallstudien verwechselt werden, wie sie etwa häufig in der Lehre zur Anwendung kommen. Bei diesen ist es durchaus nicht unüblich, die Inhalte derart zu manipulieren und »hinzudrehen«, dass ein bestimmter Aspekt oder ein Merkmal besser zum Vorschein kommt und dadurch didaktisch besser vermittelt werden kann.⁶⁷⁰ Ein solches Vorgehen muss bei Forschungsfallstudien, wie sie YIN meint, jedoch unbedingt vermieden werden. Bei ihnen geht es ausdrücklich darum, auf der Grundlage einer möglichst akkuraten und detaillierten empirischen Situationsbeschreibung ein umfassendes Verständnis des interessierenden Sozialphänomens inklusive *aller* dazugehöriger Kontextbedingungen und Variablen zu erlangen.⁶⁷¹ Hierzu Lamnek:

669 Yin (2014), S. 14.

670 Yin (2014), S. 20.

671 Meyer (2003), S. 475.

»[E]ntscheidend ist [...], dass die Untersuchungsobjekte nicht auf einige, wenige Variablen reduziert werden. Dies würde dem Untersuchungsobjekt nicht gerecht werden können, weil das Herausgreifen einzelner Merkmale einigermaßen willkürlich erscheint, die Komplexität des Gegenstands verkürzt und die Individualität und Identität der zu Untersuchenden verletzen könnte.«⁶⁷²

Im Bereich der Familienunternehmensforschung bildet der Fallstudienansatz eine überaus weit verbreitete Forschungsmethode, laut DE MASSIS et al. sogar »the most used qualitative methodology in family business research to date.«⁶⁷³ Und dies kommt nicht von ungefähr, denn Fallstudien sind grundsätzlich bestens geeignet, die hochkomplexen und aus einer Außenperspektive oftmals undurchsichtigen Wechselbeziehungen zwischen den beiden Teilsystemen Familie und Unternehmen zu erfassen, beschreiben und umfassend zu analysieren.⁶⁷⁴ Wie DE MASSIS und KOTLAR postulieren:

»To fully understand the organisational phenomena associated with family involvement in and/or influence on business as well as their antecedents and consequences, researchers need to combine multiple perspectives and navigate multiple levels of analysis. In this respect, the case study design appears to be a well-suited methodology, as it (i) copes with the situation in which there are manifold variables of interest that are embedded in the context of investigation and (ii) relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulation fashion.«⁶⁷⁵

Durch ein besonders tiefes »Eintauchen« in die interessierenden Familienunternehmen und die Einbeziehung des gesamten Kontextes, so die Annahme, ist es für den Forscher erheblich leichter, auch tatsächlich zum Kern des interessierenden Phänomens zu gelangen. Wie MILLER und FRIESEN festhalten: »It is more difficult to hide the real situation from a case study writer who studies a firm in detail, than it is from a remote researcher who asks a busy executive to rate a number of quantified scales.«⁶⁷⁶

Wenngleich der Fallstudienansatz in der qualitativen Sozialforschung mittlerweile eine äußerst weit verbreitete Forschungsmethode darstellt,⁶⁷⁷ wird auch sie nicht ganz unkritisch betrachtet. Vor allem die intersubjektive Nachvollziehbarkeit bildet einen der Hauptangriffspunkte dieser speziellen Forschungsstrategie. Hierzu merkt YIN an:

»Perhaps the greatest concern has been the lack of rigor of case study research. Too many times, the case study investigator has been sloppy, has not followed systematic

672 Lamnek (2010), S. 273.

673 De Massis/Kotlar (2014), S. 15, mit Verw. auf De Massis et al. (2012).

674 Vgl. hierzu auch Simon et al. (2012), S. 24; Barrédy (2016), S. 280.

675 De Massis/Kotlar (2014) S. 16, mit Verw. auf Yin (2003).

676 Miller/Friesen (1977), S. 256, zit. nach Eckert (2008), S. 126.

677 Vgl. Eisenhardt (1989).

procedures, or has allowed equivocal evidence or biased views to influence the direction of the findings and conclusions.«⁶⁷⁸

Das Ergebnis dieser »sloppy« Herangehensweise sind oft scheinbar willkürlich zusammengestellte Falldarstellungen, die über eine oberflächliche Beschreibung des betreffenden Phänomens nicht hinausgehen. Dem fügt YIN noch hinzu, dass zahlreiche Forscher die Fallstudie als Forschungsansatz trotz aller Warnungen doch mit der gleichnamigen Lehrmethode verwechselten. Dies führe denn auch regelmäßig dazu, dass die beobachteten Sachverhalte letzten Endes doch derart verändert und manipuliert werden, dass ein bereits im Voraus festgelegter Punkt besonders gut sichtbar wird.

Um diesen gewichtigen Kritikpunkten zu entgehen, ist es unbedingt notwendig, den Forschungsprozess in jedem seiner konstitutiven Einzelschritte zu dokumentieren und zu begründen. Es muss für Außenstehende jederzeit klar erkennbar sein, wie im Rahmen der Fallstudienforschung vorgegangen wurde und wie und auf welcher Grundlage die einzelnen Ergebnisse gewonnen wurden. Hierzu sollen die nachfolgenden Ausführungen beitragen.

F.1.1.3. Wahl des Erhebungsinstruments

Nun, da die Fallstudie als zu verwendende Forschungsstrategie festgelegt wurde, stellt sich die Frage nach dem spezifischen Erhebungsinstrument, mit dem die Daten für die Fallstudien gesammelt werden sollen. Dies ist ein wichtiger Schritt im Rahmen des Forschungsprozesses. Wie PRZYBORSKI und WOHLRAB-SAHR schreiben: »Die begründete Auswahl des Erhebungsinstruments sowie dessen sachkundige Handhabung bei der Erhebung sind Voraussetzungen gelungener Forschung.«⁶⁷⁹ Gerade bei der Verwendung des Fallstudienansatzes gilt es für den Forscher, sich eingehend mit den verfügbaren Alternativen auseinanderzusetzen, da ihm grundsätzlich kein bestimmtes Instrument vorgegeben wird:

»Case study does not claim any particular methods for data collection [...] Any and all methods of gathering data, from testing to interviewing, can be used in case study, although certain techniques are used more than others.«⁶⁸⁰

Je nach Zielsetzung des Forschungsprojektes, der Beschaffenheit des Untersuchungsgegenstands und den verfügbaren Ressourcen kann der Forscher also frei entscheiden, welche Erhebungsmethoden er für das eigene Vorhaben für angemessen und erfolversprechend hält. Hierbei muss er sich keinesfalls nur auf

678 Yin (2014), S. 19f.

679 Przyborski/Wohlrab-Sahr (2010), S. 91.

680 Merriam (2009), S. 42.

die Verwendung einer einzigen Methode festlegen.⁶⁸¹ Um das beobachtete Phänomen auch tatsächlich vollständig zu durchdringen und möglichst viele Perspektiven zu erhalten, wird der Forscher sogar ausdrücklich ermutigt, sich im Rahmen seiner Datensammlung einer Mehrzahl unterschiedlicher Methoden bzw. Datenquellen zu bedienen. Hierzu ELLINGER et al.:

»The use of multiple sources of evidence enables the researcher to address a broad range of issues within the case study as well as enables the researcher to triangulate the findings of the case study. Conclusions drawn may be more compelling from multiple sources of data as opposed to one source of data.«⁶⁸²

Folgt man der Auffassung von YIN, so kommen für Fallstudien grundsätzlich sechs Datenquellen in Frage, wobei ausdrücklich betont wird, dass »no single source has a complete advantage over the others[:]«⁶⁸³

- Dokumente (Zeitungsartikel, Berichte, Briefe, Chroniken, Präsentationen etc.),
- Archivmaterial,
- Interviews,
- direkte Beobachtung,
- teilnehmende Beobachtung sowie – zu guter Letzt –
- physische Artefakte.⁶⁸⁴

Wie bereits an verschiedenen Stellen festgehalten, erfordert die hier vorgenommene Untersuchung das tiefe »Eintauchen« in die Unternehmerfamilien. Nur aus einer Innenperspektive heraus lassen sich die spezifischen Wahrnehmungsweisen und persönlichen Erfahrungen der Familienunternehmer aufdecken. Und nur auf diese Weise lässt sich herausfinden, ob und wie genau es den langlebigen Unternehmerfamilien gelingt, die besonderen Stammesdynamiken zu bewältigen. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen bietet sich von vornherein die Durchführung von Interviews, bzw. Befragungen als primäre Erhebungsmethode an. Denn, so GRUNWALD und HEMPELMANN,

»sofern die zu erhebenden Variablen nicht oder schlecht beobachtbare (kognitive, affektive) Organismusvariablen wie subjektive Einschätzungen (etwa Einstellungen/ Meinungen, Beurteilungen) darstellen, so lassen sich Daten nur durch Befragungen generieren.«⁶⁸⁵

681 Vgl. Yin (2012), S. 10.

682 Ellinger et al. (2005), S. 340.

683 Tellis (1997).

684 Yin (2014), S. 106. Für eine detaillierte Darstellung der jeweiligen Vor- und Nachteile der verschiedenen Datenquellen vgl. insbesondere S. 105 ff.

685 Grunwald/Hempelmann (2012), S. 46f., mit Verw. auf Hammann/Erichson (1994), S. 74. Vgl. hierzu ebenso Froschauer/Lueger (2003).

Befragungen stellen *das* klassische Standardinstrument der qualitativen Fallstudienforschung dar: »Qualitative case studies commonly employ interviews; in many studies, interviews represent the only form of data collection.«⁶⁸⁶ Neben seiner Fähigkeit, subjektive Sicht- und Verhaltensweisen offenzulegen, liegt ein großer Vorteil dieses Erhebungsinstruments auch darin, dass sich mit seiner Hilfe recht zügig und kostengünstig große Mengen an Informationen zu komplexen Sachverhalten beschaffen lassen.

Aufgrund ihrer prominenten Stellung in qualitativ orientierten Forschungsarbeiten hat sich mittlerweile ein sehr breites Angebot an unterschiedlichen Befragungs- oder Interviewvarianten etabliert.⁶⁸⁷ Wie KRUSE feststellt:

»Das« qualitative Interview gibt es also nicht und wenn man eine qualitative Interviewstudie durchführen möchte, muss man sich entscheiden, welche Interviewform man für sein Forschungsprojekt wählt [...] [D]enn die Wahl der Interviewmethode hat selbst Auswirkungen auf die Forschungsergebnisse.«⁶⁸⁸

Eine umfassende Darstellung und Diskussion aller existierenden Interviewformen im Sinne eines Ausschlussverfahrens würde den Rahmen dieses Kapitels sprengen.⁶⁸⁹ Aus diesem Grund sollen lediglich die Interviewformen beschrieben werden, die im Rahmen dieser Untersuchung auch tatsächlich zum Einsatz gekommen sind.

Da die Absicht ausdrücklich darin bestand, einen möglichst umfassenden Einblick in die Unternehmerfamilien und ihre familieninterne Dynamiken zu erhalten, wurde bewusst auf eine Interviewform mit einem geringen Grad der Fremdstrukturierung zurückgegriffen. Einen solchen Ansatz bietet insbesondere das narrative Interview.⁶⁹⁰ Dabei werden »die Gesprächspartner veranlasst, spontane Stegreiferzählungen zu den interessierenden Forschungsfragen zu erzeugen.«⁶⁹¹ Neben der Zurverfügungstellung der Eingangsfrage, des »Erzählstimulus«⁶⁹², und weiteren gezielten Nachfragen bleibt der Forscher in dieser Interviewform weitestgehend auf eine Rolle als (aufmerksamer) Zuhörer ver-

686 Ellinger et al. (2005), S. 340. Vgl. hierzu ebenfalls De Massis/Kotlar (2014), S. 19.

687 Häder (2010), S. 187.

688 Kruse (2011), S. 58.

689 Für eine vergleichende Übersicht der verschiedenen Interviewvarianten vgl. beispielsweise Przyborski/Wohlrab-Sahr (2010), S. 91 ff.; Kruse (2011), S. 57 ff. oder auch Lamnek (1995) S. 91 ff.

690 Vgl. Schütze (1983). Nach Glinka wird bei einer Stegreiferzählung folgendes vorausgesetzt: »Der potentielle Informant hat vor dem Interviewgespräch keine systematische Vorbereitung auf die beabsichtigte Erzählthematik vornehmen können; der potentielle Informant hat vor dem Interviewgespräch seine Formulierungen weder kalkulieren noch schriftlich abfassen und sie dann für die Präsentation einüben können. Stegreiferzählungen entstehen aus der Situation heraus als etwas Neues« (Glinka (1998), S. 9).

691 Vgl. Holtgrewe (2009), S. 57.

692 Przyborski/Wohlrab-Sahr (2010), S. 98.

wiesen. »Dies erfordert auf Seiten des Interviewers eine gewisse Disziplin, denn oft ist man bereits bei kurzen Gesprächspausen geneigt, das Wort zu ergreifen, um die Pause zu überbrücken.«⁶⁹³ Dennoch ist dies erforderlich, da nur so eine selbstgesteuerte und somit authentische Darstellung der subjektiven Sichtweisen, Erfahrungen und Handlungsweisen des oder der Befragten erfolgen kann.

Um bei den Interviews einen hinreichenden Bezug zu dem Forschungsgegenstand sowie den konkreten Forschungsfragen zu gewährleisten und um den Gesprächspartnern gegenüber stets als kompetenter Interviewer entgegenzutreten, wurden die Interviews des Weiteren mithilfe eines vorab entworfenen Interviewleitfadens strukturiert.⁶⁹⁴ Insofern handelte es sich bei der verwendeten Interviewtechnik letztlich um eine besondere Variante des klassischen narrativen Interviews, nämlich das sogenannte »teil-narrative Interview«.⁶⁹⁵ Der Leitfaden dient hierbei zwar prinzipiell als grobe Orientierung, um die wesentlichen interessierenden Themenbereiche im Auge zu behalten. Gleichzeitig sollte dieser nicht dazu verleiten, den Interviewverlauf allzu stark steuern und einengen zu wollen. Der Interviewer muss stets selbst entscheiden, wann er vom Leitfaden abweicht und ergänzende Ausführungen des Befragten zulässt, bzw. ob und wann er diese unterbricht und zum Leitfaden zurückkehrt.⁶⁹⁶

Die teilnehmenden Interviewpartner wurden zu Guter letzt allesamt als Experten für ihre jeweiligen Handlungsfelder betrachtet.⁶⁹⁷ Die geführten Interviews hatten demnach also die Form sogenannter »Experteninterviews«.⁶⁹⁸ Diese stellen insofern nochmals eine gesonderte Gattung der teil-narrativen Interviews dar, als dass »der Befragte hier weniger als Person (wie z. B. bei biographischen Interviews), sondern in seiner Funktion als Experte für gewisse Handlungsfelder interessant«⁶⁹⁹ ist. Hierzu MAYER:

»Das Experteninterview bezieht sich auf einen klar definierten Wirklichkeitsausschnitt. Auch wird der Befragte nicht als Einzelfall, sondern als Repräsentant einer Gruppe in die Untersuchung einbezogen.«⁷⁰⁰

693 Przyborski/Wohlrab-Sahr (2010), S. 100.

694 Vgl. Mayer (2013), S. 43. Für eine weiterführende Diskussion der Vor- und Nachteile des Leitfadens in qualitativen Interviews vgl. beispielhaft Stigler/Felbinger (2005).

695 Vgl. Kruse (2011), S. 59.

696 Mayer (2013), S. 37.

697 Als Experten gelten in diesem Zusammenhang all jene Personen, »die über ein spezifisches Rollenwissen verfügen, solches zugeschrieben bekommen und eine darauf basierende Kompetenz für sich selbst in Anspruch nehmen« (Przyborski/Wohlrab-Sahr (2010), S. 133). Für eine nähere Diskussion der verschiedenen Auslegungen des Expertenbegriffs siehe z. B. Meuser/Nagel (2009), S. 465ff., oder auch Przyborski/Wohlrab-Sahr (2010), S. 131ff.

698 Siehe hierzu im Näheren Meuser/Nagel (2009) oder auch Gläser/Laudel (2010).

699 Mayer (2013), S. 38.

700 Mayer (2013), S. 38.

Diese besondere Einordnung des Gesprächspartners hat automatisch auch Auswirkungen auf die Art und Weise, wie der Interviewer mit ihm interagiert und die Gesprächssituation betritt. So ist es für den Forscher in einem Experteninterview beispielsweise von großer Bedeutung, seinem Gegenüber von Beginn an ein hohes Maß an Kompetenz und Fachwissen zu signalisieren.⁷⁰¹ Dies gilt umso mehr, wenn es sich beim Interviewpartner um einen vom sozialen Status her hochstehenden Experten handelt. Gelingt dies nicht, so »lässt dies leicht Zweifel nicht nur an der eigenen Kompetenz, sondern auch daran aufkommen, ob man wirklich interessiert ist.«⁷⁰² In diesem Fall wäre auch eine deutlich geringere Auskunftsbereitschaft vonseiten der Experten zu erwarten.

F.1.2. Durchführung der empirischen Untersuchung

Im vorherigen Kapitel wurde zunächst der allgemeine methodische Rahmen abgesteckt, in dem sich die vorliegende empirische Untersuchung bewegte. Hieran anschließend soll nun im Detail dargelegt werden, wie die bestimmte Forschungsstrategie und die Erhebungsinstrumente im Rahmen der Untersuchung konkret um- bzw. eingesetzt wurden. Diese Ausführungen bilden einen zentralen Bestandteil dieser Arbeit. Nur wenn der Forschungsprozess in jedem seiner konstitutiven Einzelschritte klar offengelegt und sinnvoll begründet ist, lassen sich die aus den Fallstudien gewonnen Erkenntnisse nachvollziehen und hinsichtlich ihrer Validität beurteilen.⁷⁰³ Diese »intersubjektive Nachvollziehbarkeit« der Ergebnisse stellt ein wesentliches Gütekriterium einer jeden qualitativen Forschungsarbeit dar und soll auch in dieser Arbeit unbedingt gewährleistet sein.⁷⁰⁴

F.1.2.1. Auswahl der Fallstudienteilnehmer und Interviewpartner

Da beim Fallstudienansatz in der Regel nur eine geringe Anzahl von Fällen betrachtet wird, kommt ihrer Auswahl entsprechend auch eine besonders kri-

701 Dies betrifft neben dem Wissen über das eigene Forschungsvorhaben auch eine genaue Kenntnis des Werdegangs des jeweiligen Interviewpartners, seines Unternehmens sowie des allgemeinen Marktumfelds. Jedes geführte Interview erforderte daher zusätzlich zu der Erstellung und Anpassung des Interviewleitfadens auch eine umfassende Vorabrecherche über den Gesprächspartner. Hierzu dienen in der Regel öffentlich verfügbare Dokumente, wie beispielsweise die Unternehmens-Webseite, Presseartikel, Interviews, Broschüren, Geschäftsberichte etc.

702 Meuser/Nagel (2009), S. 473.

703 Vgl. Misoch (2015), S. 242.

704 Zu den weiteren Gütekriterien qualitativer Forschung vgl. u. a. Pryzborski-Wohlrab-Sahr (2010), S. 35 ff.; Brüsemeister (2008), S. 32 oder auch Wrona (2005), S. 39 ff.

tische Bedeutung zu.⁷⁰⁵ Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung dienten zunächst die weiter oben ausgeführten Definitionen als Kriterien für die Zusammenstellung der Fallstudienteilnehmer. Dies bedeutet, dass die Unternehmen, um für eine Teilnahme überhaupt in Frage zu kommen,

1. ein *Familienunternehmen* im Sinne der oben gelieferten WIFU-Definition sein mussten (d.h. ganz oder teilweise im Eigentum einer Familie, maßgebliche Einflussnahme der Familie aus Führungs- oder Aufsichtsfunktionen heraus und generationenübergreifendes Unternehmerverständnis) sowie
2. auf Ebene der Unternehmerfamilie eine *Stammesorganisation* nach der oben gelieferten Definition haben mussten (d.h. gesellschaftsvertraglich fixierte stammesbezogene Vererbungs-, Schenkungs- oder Verkaufsbeschränkungen, Entsendungs- bzw. Benennungsrechte, repräsentative Vertretung in der Gesellschafterversammlung etc.).
3. Als drittes Selektionskriterium wurde darüber hinaus noch auf das *Alter* der Unternehmen geachtet. Um sicherzustellen, dass die Unternehmerfamilien ausreichende Erfahrungen mit dem Stammesmodell gesammelt haben und dieses nicht nur ein kurzzeitiges und nicht beabsichtigtes »Übergangsphänomen« darstellt, wurde gezielt nach Unternehmen gesucht, deren Anteil sich zumindest teilweise in den Händen der fünften Generation befinden.

Zur Identifikation und Ansprache passender Fallstudienteilnehmer wurde vor allem auf die Hilfe von spezialisierten Beratern, Stiftungen und Instituten zurückgegriffen, die aufgrund ihrer Tätigkeitsschwerpunkte einen guten Einblick und umfassende Kontakte in die Landschaft der deutschen Familienunternehmen besitzen und sich bereit erklärt haben, einen Kontakt herzustellen.⁷⁰⁶

Die Auswahl und Ansprache der Familienunternehmer erfolgte im Prinzip wellenförmig. Sowohl die Größe als auch die Struktur des Samples standen bei Beginn der Untersuchung demnach also noch nicht endgültig fest. Stattdessen wurden zunächst die Interviews für nur einen einzigen, besonders »typisch« erscheinenden Fall durchgeführt.⁷⁰⁷ Erst nachdem die erhobenen Daten vollständig transkribiert und hinsichtlich der wesentlichen Themen und Fragestellungen gesichtet worden waren, wurde der nächste Teilnehmer kontaktiert. In dieser Hinsicht folgte der Forschungsprozess also eindeutig einer für qualitative Forschungsvorhaben typischen »zirkulären« Strategie, bei der Auswertung und Erhebung sich immer wieder abwechseln.

705 Vgl. Wrona (2005); De Massis/Kotlar (2014), S. 17.

706 An dieser Stelle ist vor allem Prof. Dr. Peter May sowie den Mitarbeitern der EQUA-Stiftung für ihre tatkräftige Unterstützung bei der Identifizierung und Ansprache von geeigneten Interviewpartnern zu danken. Ohne ihre Mithilfe hätte die empirische Untersuchung in dieser Form sicherlich nicht durchgeführt werden können.

707 Vgl. Wrona (2005), S. 23.

Die beständige Oszillation zwischen Auswertung und Feldzugang wird im Idealfall so lange weiter fortgeführt und wiederholt, bis sich bei dem Wissenschaftler die Einsicht einstellt, dass auch die Hinzunahme weiterer Einzelfälle keine wesentlichen Erkenntnisse mehr hervorbringen würde.⁷⁰⁸ Dabei spielen notgedrungen immer auch pragmatische Überlegungen zu zeitlichen und finanziellen Ressourcenbeschränkungen des Forschenden eine Rolle. Dieser in der qualitativen Forschung als »theoretische Sättigung«⁷⁰⁹ beschriebene Zielpunkt wurde bei der vorliegenden Untersuchung nach Auffassung des Autors bei insgesamt 13 Interviews mit Unternehmerfamilienmitgliedern aus sieben Familienunternehmen erreicht, sodass anschließend kein weiteres Material mehr erhoben wurde. Vonseiten der Wissenschaft wird zwar keine konkrete Empfehlung hinsichtlich der optimalen Anzahl von Fällen gegeben. Grundsätzlich gilt: »The more cases [...], the greater confidence or certainty in a study's findings; and the fewer the cases [...] the less confidence or certainty.«⁷¹⁰ Die Mehrheit der Autoren geht nichtsdestotrotz davon aus, dass bereits eine Fallzahl von vier bis zehn ausreicht, um gute Ergebnisse zu erzielen. EISENHARDT begründet diese Spanne wie folgt:

»With fewer than 4 cases, it is often difficult to generate theory with much complexity, and its empirical grounding is likely to be unconvincing [...] With more than 10 cases, it quickly becomes difficult to cope with the complexity and volume of the data.«⁷¹¹

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ist die hier gewählte Fallzahl von sieben folglich als vollkommen valide und geeignet zur Ableitung robuster Ergebnisse zu bewerten.

Die nachfolgenden Tabellen 4, 5 und 6 geben Auskunft über das gesammelte Datenmaterial sowie die wesentlichen Merkmale der Fallstudienteilnehmer.

Tab. 4: Übersicht über das Interviewmaterial. Quelle: Eigene Tabelle.

Methode	n	Σ (min)	\emptyset (min)	Interviewpartner	Auswahlkriterien
Halb-narratives Experteninterview	13	1060	81,5	<ul style="list-style-type: none"> - Gesellschafter - Geschäftsführer - Aufsichtsräte - »Familienmanager« 	<ul style="list-style-type: none"> - Familienunternehmen - Stammesorganisation - > 4. Generation

708 Vgl. Flick (2014), S. 159.

709 Vgl. Strauss (1991), S. 21; Pryzborski/Wohlrab-Sahr (2010), S. 182; Flick (2014), S. 159f.

710 Yin (2012), S. 9.

711 Eisenhardt (1989), S. 545.

Tab. 5: Übersicht der Fallstudienteilnehmer. Quelle: Eigene Tabelle.⁷¹²

Name der Familie (und Kürzel)	Position der Gesprächspartner (und Kürzel)	Interviews	Generation	Gesellschafter	Stämme	Umsatz (in Mio. €)
Adelmann (A)	Vors. d. AR (A-1) Mitgl. d. AR (A-2) Mitgl. d. AR (A-3)	3 ⁷¹³	> 5.	≈ 90	3	≈ 1000
Benning (B)	Mitgl. d. GF (B-1) Ehem. Mitgl. d. GF (B-2)	3 ⁷¹⁴	> 5.	≈ 60	3	≈ 600
Christel (C)	Mitgl. d. AR (C-1)	1	> 5.	≈ 35	2	≈ 500
Deilmann (D)	Mitgl. d. GF (D-1) Mitgl. d. GF (D-2)	2	> 8.	≈ 30	2	≈ 700
Ehrlich (E)	Vors. d. GF (E-1)	1	> 5.	≈ 80	5	> 1000
Felden (F)	Ehem. Mitgl. d. GF (F-1)	1	> 5.	≈ 100	3	> 1000
Gelding (G)	Mitgl. d. GF (G-1) Mitgl. d. GF (G-2)	2	> 5.	≈ 20	2	≈ 250

Tab. 6: Bestehende Stammesregelungen bei den Fallstudienteilnehmern. Quelle: Eigene Tabelle.

	A	B	C	D	E ⁷¹⁵	F	G
Stammesbezogene Beschränkung der Übertragungsmöglichkeit von Anteilen	x	x	✓	✓	x	✓	✓
Repräsentative Vertretung der Stämme in der Gesellschafterversammlung	✓	✓	x	x	x	x	✓

712 Zur Wahrung der Anonymität der Interviewpartner wurden die Angaben teilweise sinngemäß verändert. Auf zusätzliche möglicherweise interessierende Informationen, wie etwa die Branche oder das Alter des Unternehmens, wurde aus demselben Grund verzichtet.

713 Sowohl mit A-1 als auch mit A-3 wurden jeweils *One-on-one*-Einzelinterviews geführt. Das dritte Interview wurde mit A-1 und A-2 gleichzeitig geführt.

714 Sowohl mit B-1 und mit B-2 wurden jeweils *One-on-one*-Einzelinterviews geführt. Während eines weiteren Interviews mit B-2 kam B-1 überraschend hinzu, sodass dieses Interview zwischenzeitlich mit zwei Gesprächspartnern gleichzeitig stattfand.

715 Dem aufmerksamen Leser wird nicht entgangen sein, dass das Unternehmen *E* aktuell keine der beschriebenen typischen Regelungsinhalte der Stammesorganisation (mehr) besitzt und demnach nach der hier verwendeten Definition streng genommen keine Stammesorganisation (mehr) ist. Diese Erkenntnis stellte sich beim Verfasser erst während des Interviews ein, sodass das Gespräch dennoch fortgeführt wurde. Da das Unternehmen in der Vergangenheit eindeutige Elemente einer Stammesorganisation besessen hat, wurde das gewonnene Interviewmaterial anschließend wie gewohnt transkribiert, anonymisiert und der weiterführenden Auswertung zugeführt.

((Fortsetzung))

	A	B	C	D	E ⁷¹⁵	F	G
Stammesbezogene Entsendungsrechte : in Geschäftsführung	x	x	✓	✓	x	x	✓
Stammesbezogene Entsendungsrechte : in Aufsichts- und Kontrollgremien	✓	✓	x	✓	x	x	✓

F.1.2.2. Erhebung der Primärdaten: Halb-narrative Experteninterviews

Die primäre Datenquelle für die Fallstudien bestand, wie weiter oben bereits ausgeführt, in den Experteninterviews, die mit den Mitgliedern der betreffenden Unternehmerfamilien persönlich geführt wurden. Wie für die Forschung mit Fallstudien grundsätzlich empfohlen, wurden die aus den Interviews gewonnenen Daten im Sinne einer Datentriangulation jedoch noch zusätzlich mit Sekundärdaten angereichert.⁷¹⁶

Der Erhebungsprozess der Experteninterviews lässt sich grob in drei Phasen unterteilen, die ihrerseits teilweise auch noch einmal in verschiedene Schritte unterteilt sind:

1. Kontaktaufnahme, Vorabinformationen, Terminvereinbarung;
2. Konstruktion des Leitfadens, Durchführung des Interviews;
3. Nachbereitung des Interviews.

Die drei Phasen sollen im Folgenden näher beschrieben werden.

Kontaktaufnahme, Vorabinformationen, Terminvereinbarung

Nachdem Personen als Wunschkandidaten für ein Interview identifiziert worden waren, erfolgte die erste Kontaktaufnahme für gewöhnlich per E-Mail. Dabei konnte sich der Autor in den meisten Fällen auf eine Empfehlung durch eine dritte, dem betreffenden Interviewpartner persönlich bekannte Person oder Institution berufen, sodass gleich zu Beginn ein gewisser »Vertrauensvorschuss« durch die Angeschriebenen zu erwarten war. Der ersten E-Mail wurden als Vorabinformationen zudem eine persönliche Vorstellung des Forschers sowie eine Kurzbeschreibung des Forschungsvorhabens beigelegt. Ziel dabei war auf der einen Seite das Wecken von Interesse und Verständnis für das Forschungsprojekt.⁷¹⁷ Auf der anderen Seite sollte durch die Vorstellung des Forschers

716 Vgl. De Massis/Kotlar (2014), S. 19; Flick (2014), S. 519. Zu den unterschiedlichen Möglichkeiten und Stellen der Triangulation im Forschungsprozesses vgl. u. a. Flick (2004) sowie Yin (2014), S. 118 ff.

717 Vgl. Froschauer/Lueger (2003), S. 66.

bereits zu diesem Zeitpunkt ein gewisses Vertrauensverhältnis zum Gesprächspartner aufgebaut werden.⁷¹⁸ Insbesondere bei der Beschreibung des eigenen Forschungsprojektes wurde jedoch darauf geachtet, dass das tatsächliche Erkenntnisinteresse und etwaige Vorstellungen und Vermutungen des Autors in nicht allzu großer Detailtiefe erörtert wurden, denn

»zu viel von dem preiszugeben, was einen in der Forschung interessiert, kann [...] die Forschungsergebnisse selbst beeinflussen, kann die Aufmerksamkeit der Forschungssubjekte in einer Weise ›lenken‹, dass die Forschungsresultate selbst dadurch beeinflusst werden.«⁷¹⁹

Um dies zu vermeiden, erfolgte die Informationspreisgabe der Kurzbeschreibung grundsätzlich gemäß dem Motto: »So viel wie nötig, so wenig wie möglich«.⁷²⁰

Nachdem sich die Personen zu einem Gespräch bereiterklärt hatten – in nur einem einzigen Fall erfolgte keine Rückmeldung – ging es anschließend darum, einen geeigneten Termin und Ort für das Gespräch zu bestimmen. Um die Unannehmlichkeiten für die Projektteilnehmer möglichst gering zu halten und das Gespräch in einer für sie möglichst vertrauten Atmosphäre zu führen, bot der Autor stets an, zu einer gewünschten Zeit in die Geschäftsräume des Interviewpartners zu kommen.⁷²¹ Dieses Angebot wurde in den allermeisten Fällen auch in Anspruch genommen. Teilweise fanden die Gespräche auf Wunsch der Interviewpartner jedoch auch in den privaten Räumlichkeiten der Gesprächspartner, in Hotels oder in öffentlichen Konferenzräumen statt.

Konstruktion des Leitfadens, Durchführung der Interviews

Die geführten Interviews nahmen, wie bereits oben erläutert, die Form von leitfadengestützten Experteninterviews an. Da dem Leitfaden bei dieser Interviewform eine zentrale Bedeutung zukommt, soll im Nachfolgenden beschrieben werden, nach welchen Kriterien dieser entwickelt wurde.

Grundsätzlich stellen sich bei der Konstruktion eines Interviewleitfadens drei Fragen, nämlich die nach der maximalen Interviewdauer (und damit auch der Anzahl der Fragen, die gestellt werden sollen), die nach der konkreten Auswahl der Fragen(-gebiete) und die nach der Reihenfolge der besprochenen Inhalte.⁷²²

Hinsichtlich der *Dauer des Interviews* gilt es zu beachten, dass die Fähigkeit

718 Vgl. Dresing/Pehl, die schreiben: »Eine gute Möglichkeit, um das Vertrauen Ihrer Gesprächspartner zu gewinnen ist es, Ihr eigenes Projekt transparent darzustellen« (Dresing/Pehl (2013), S. 11).

719 Przyborski/Wohlrab-Sahr (2010), S. 57f.

720 Vgl. hierzu ebenfalls Lee (1993), S. 102f.

721 Vgl. Mey/Mruck (2007), S. 265ff.

722 Vgl. Hiebl (2012), S. 50.

sowie die Bereitschaft der Interviewpartner, Zeit und Aufwand in ein Forschungsgespräch zu investieren, erfahrungsgemäß recht begrenzt sind. Dies gilt umso mehr, wenn es sich bei den Gesprächspartnern, wie in diesem Fall, um Personen mit einem relativ hohen »sozialen Status«⁷²³ handelt, die regelmäßig einem hohen Termindruck unterliegen. Ausgehend von den Erfahrungswerten vergleichbarer empirischer Untersuchungen mit demselben Erhebungsinstrument⁷²⁴ erschien eine Zeitspanne von 60–90 Minuten realistisch, wobei 90 Minuten bereits als die maximal zumutbare Dauer betrachtet wurden.⁷²⁵

Unter Zugrundelegung dieser Zeitbeschränkung musste folglich eine Abwägung erfolgen: Sollte in dem Interview eine möglichst breite Palette an unterschiedlichen Themenbereichen oberflächlich abgedeckt werden; oder sollten stattdessen nur wenige Themenbereiche angesprochen werden, diese dafür aber umso ausführlicher? Um keinesfalls Gefahr zu laufen, sich durch die Festlegung einer zu hohen Anzahl an Themenblöcken und Fragen in einer »Leitfadenbürokratie«⁷²⁶ zu verzetteln –

»womit gemeint ist, dass sich strukturierte Interviews oftmals nicht auf die subjektiven Relevanzsysteme der Befragten einlassen, das monologische Rederecht der Interviewten brechen, also nicht hörerorientiert und situativ flexibel sind«⁷²⁷

–, wurde in dieser Untersuchung eindeutig der zweiten Variante Vorrang gegeben.⁷²⁸ Das heißt: Anstelle von vielen, nur kurz abgehandelten Themenblöcken wurden nur wenige (letzten Endes lediglich fünf) in den Leitfaden aufgenommen, diese jedoch in einer größeren Detailtiefe abgefragt. Auf diese Weise gewann der Verfasser in den Gesprächen eine höhere Flexibilität bei eventuell notwendigen Nachfragen oder der Weiterverfolgung unerwartet emergierender Konzepte, Erzählstränge usw.

Bei der *Auswahl und Formulierung der Fragen* ging es schließlich darum, zu bestimmen, *was* genau der Gesprächspartner gefragt werden soll und *wie*. Bei

723 Vgl. Meuser/Nagel (2009), S. 473.

724 So etwa die Dissertationen von Freysoldt (2013) oder auch Hiebl (2012).

725 Dies soll keinesfalls bedeuten, dass die Gespräche zu diesem oder irgendeinem anderen Zeitpunkt künstlich abgebrochen wurden. Im Gegenteil: Eine große Auskunftsbereitschaft war prinzipiell durchaus erwünscht. Vielmehr sollte der Leitfaden in einer Art und Weise konstruiert werden, dass die wesentlichen Themenbereiche bei einer »durchschnittlichen« Auskunftsbereitschaft des Gesprächspartners innerhalb dieser festgelegten Zeit problemlos abgehandelt werden konnten.

726 Vgl. Hopf (1978).

727 Kruse (2011), S. 68.

728 Dazu rät auch Mayer eindringlich. Er schreibt: »Ein »schrankenloses« Informationsinteresse führt zur Produktion unrealistisch langer Leitfaden und verstärkt die Tendenz zum Abhaken von Themen. Das Leitfadeninterview verhilft dann weniger zur Informationsgewinnung, sondern läuft Gefahr durch das schnelle Abhaken von Fragen Informationen zu blockieren« (Mayer (2013), S. 44, mit Verw. auf Friebertshäuser (1997), S. 377).

der ersten Zusammenstellung der Fragen für den Leitfaden erwiesen sich vor allem die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche als sehr hilfreich. Auf Grundlage der ersten Vermutungen und Erkenntnisse aus den Ausführungen in der Fachliteratur ließen sich bereits im Vorfeld des ersten Interview gewisse Themenblöcke und Fragen ausmachen, die mit Blick auf das bestehende Erkenntnisinteresse als besonders relevant eingestuft wurden.⁷²⁹ Die Inhalte und konkreten Fragen des Leitfadens wurden dann im weiteren Verlauf des Forschungsprozesses immer wieder – entsprechend der sich im Zuge des laufenden Forschungsprozesses herauskristallisierenden Konzepte und Hypothesen – modifiziert und weiter verfeinert.

Neben der inhaltlichen Auswahl wurde auch der *Formulierung* der Fragen eine besondere Aufmerksamkeit zugemessen. In dieser Hinsicht wurde bewusst darauf geachtet, die Formulierungen der einzelnen Fragen auch den Inhalten anzupassen, auf die sie abzielten. Fragen, bei denen es beispielsweise darum ging, die subjektiven Deutungsweisen, Relevanzstrukturen und Handlungsorientierungen der Befragten offenzulegen, wurden durch die Wahl der Ausdrucksweise ganz bewusst offen und als »Erzählaufforderungen«⁷³⁰ gestaltet (Beispiel: »Würden Sie mir bitte mehr über die geschichtliche Entwicklung ihrer Unternehmerfamilie erzählen?«). Andere Fragen, bei denen es eher um das Abfragen von Tatsachen ging, wurden dahingegen mehr in der Form von »Informations- und Filterfragen«⁷³¹ gestellt (Beispiel: »Welche Unternehmensgremien besitzen Sie und nach welchen Kriterien werden diese besetzt?«). In jedem Fall wurde Wert darauf gelegt, den gängigen Anforderungen an Frageformulierungen und Fragestile in qualitativen Interviewleitfäden gerecht zu werden, d. h. also: keine geschlossenen oder Suggestivfragen stellen, keine eigenen Erwartungen andeuten, keine wertenden Kommentare äußern, keine Unterbrechungen usw.⁷³²

Zu guter Letzt galt es noch zu entscheiden, in welcher *Reihenfolge* die ausgewählten Fragen und Themenblöcke im Interview angesprochen werden soll-

729 Dabei wurde weitgehend nach dem von Helfferich vorgeschlagenen SPSS-Prinzip vorgegangen. Dieser sieht bei der Konstruktion des Interviewleitfadens einen vierstufigen Prozess vor: 1) Das »brainstorm-artige« Sammeln von Fragen; 2) Das kritische Prüfen von Fragen auf ihre Relevanz, Sinnhaftigkeit, Geeignetheit etc.; 3.) Das Sortieren der verbliebenen Fragen sowohl nach inhaltlichen Themenbereichen als auch nach der Art der Fragen (Erzählaufforderungen, Nachfragen, Leitfragen etc.); und 4.) Das Subsumieren der übrig gebliebenen Fragen in einen kohärenten Interviewleitfaden (vgl. Helfferich (2010)).

730 Laut Stigler und Felbinger sind Erzählaufforderungen »alle Stimuli, die auf eine Beschreibung vergangener Ereignisse, Erfahrungen und Handlungen zielen. Sie bilden Kern der meisten qualitativen Interviewverfahren« (Stigler/Felbinger (2005), S. 132).

731 »Die Art von Fragen beziehen sich meist auf »harte Daten« zur Person (z. B. Alter, Beruf u. Ä.). Sie dienen auch der Orientierung im Interview und Fokussierung auf spezifische Fragenbereiche.« (Stigler/Felbinger (2005), S. 131).

732 Vgl. hierzu im Näheren Kruse (2011), S. 72, oder auch Dresing/Pehl (2013), S. 9f.

ten. Auch hierzu fanden sich in der Literatur hilfreiche »Faustregeln«. So empfehlen etwa PRZYBORSKI und WOHLRAB-SAHR: »Das Gespräch sollte sich vom Allgemeinen zum Spezifischen bewegen und bei der Perspektive des Interviewten seinen Ausgangspunkt nehmen.«⁷³³ Des Weiteren »scheint für den ersten Fragenblock eine Art ›Aufwärmfrage‹ am besten geeignet, deren Beantwortung beim Interviewten möglichst keine negativen Assoziationen hervorruft und leicht zu beantworten ist.«⁷³⁴ Diese Hinweise wurden auch bei dieser Untersuchung beherzigt, sodass der Gesprächseinstieg zumeist in Form einer narrativ-orientierten Erzählung der Befragten über die historische Entwicklung des Unternehmens und der Unternehmerfamilie (und damit für gewöhnlich auch die Entstehung der Stammesorganisation) erfolgte. Erst nachdem dieses erwartungsgemäß eher neutrale Thema beendet war, wurden die spezifischeren Themenblöcke mit ihren jeweiligen Unterfragen angeschnitten. In diesem Zusammenhang ist es allerdings wichtig anzumerken, dass, wenn immer möglich, vermieden wurde, »zu starr am Leitfaden [zu] kleben und im falschen Moment Ausführungen [zu] unterbrechen.«⁷³⁵ Im Ergebnis folgten auch nur wenige der Interviews strikt dem im Vorfeld festgelegten Ablaufschema. Die Abweichungen wurden keinesfalls kritisch gesehen, sondern vielmehr als Beweis dafür gewertet, dass während des gesamten Verfahrens der Forderung nach Offenheit qualitativer Forschung entsprochen wurde.

Die konkrete Durchführung der Interviews erfolgte schließlich gemäß dem klassischen Ablaufschema, das auch vielfach in der Literatur empfohlen wird: Gesprächseinstieg, Erzähl- und Nachfragephase sowie Gesprächsabschluss.⁷³⁶ Als Gesprächseinstieg diente zumeist eine erneute Erläuterung des Forschungsinteresses sowie der Motivation des Forschers, sich mit diesem speziellen Thema auseinanderzusetzen. Im Anschluss hieran wurde darüber hinaus noch einmal ausdrücklich zugesichert, dass die gewonnenen Daten streng vertraulich behandelt und vor der Weitergabe an Dritte in jedem Fall vollständig anonymisiert werden würden. Diese mündliche Zusage wurde zusätzlich un- aufgefordert in Form einer unterzeichneten Vertraulichkeitserklärung festgehalten.

Nachdem das Vorgespräch beendet war und keine weiteren Fragen mehr bestanden, konnte anschließend der Hauptteil des Interviews beginnen. Zu diesem Zeitpunkt wurde dann auch – vorausgesetzt der Erlaubnis des Interviewpartners – das Aufzeichnungsgerät eingeschaltet. Der Verlauf der »Erzähl- und Nachfragephase« richtete sich im Wesentlichen nach dem Interviewleitfa-

733 Przyborski/Wohlrab-Sahr (2010), S. 140, mit Verw. auf Merton et al. (1956).

734 Hiebl (2012), S. 51.

735 Mayer (2013), S. 37f.

736 Vgl. Froschauer/Lueger (2003), S. 67ff.

den, wobei, wie erwähnt, die Abweichung hiervon eher die Regel denn die Ausnahme darstellte. Nachdem auch diese Gesprächsphase zu einem Ende fand, erfolgte der Abschluss des Interviews.

Nachbereitung der Interviews

Im Nachgang zu den Interviews wurden in den meisten Fällen handschriftliche Nachprotokolle verfasst, in denen die konkreten Kontextbedingungen des Interviews (Gesprächspartner, sonstige Anwesende, Räumlichkeiten, Zeit, Dauer etc.) sowie etwaige Anmerkungen zur Interviewsituation (Besonderheiten des Gesprächsverlaufs und -klimas, der Gesprächsdynamik, informelle Gespräche vor und nach der Tonbandaufnahme etc.) festgehalten wurden.⁷³⁷ Diese Aufzeichnungen dienten zum einen als Gedächtnisstütze für den Autor selbst. Zum anderen sollte damit im Sinne der geforderten *intersubjektiven Nachvollziehbarkeit* weitere Transparenz in den Datenerhebungsprozess gebracht werden.

Zusätzlich hierzu erfolgte nach den Gesprächen stets eine schriftliche Rückmeldung bei den Interviewpartnern. Darin wurde sich erneut für die Teilnahme am Projekt bedankt und die absolute Vertraulichkeit und Anonymität der gewonnenen Daten zugesichert. An dieser Stelle wurde dem Interviewten zudem angeboten, den oder die Befragte(n) weiterhin über den Verlauf des Forschungsprojektes auf dem Laufenden zu halten und für eventuelle Rückfragen oder Anmerkungen jederzeit zur Verfügung zu stehen.

F.1.2.3. Erhebung der Sekundärdaten: Dokumente

Neben den persönlichen Interviews wurden im Sinne einer Datentriangulation noch zusätzliche Sekundärdaten über die Studienteilnehmer erhoben. Aufgrund des hohen Bekanntheitsgrads der adressierten Familienunternehmen und der dahinterstehenden Familien ließ sich recht mühelos eine große Fülle von unterschiedlichen Dokumenten zusammentragen, wie z. B.

- frei verfügbare Informationen auf den Webseiten der betreffenden Unternehmen (z. B. Unternehmensprofile, Familien- und Unternehmenschroniken, Imagebroschüren, Finanzberichte, Organigramme etc.);
- Buchbeiträge;
- Biographien und Chroniken sowie zahllose
- Artikel in der deutschsprachigen Wirtschaftspresse und Boulevardblättern.

Teilweise übergaben die Interviewpartner dem Autor bei den Gesprächsterminen auch selbst weiterführende Unterlagen, Präsentationen, Familienverfassungen, Familienchroniken, Zeitungsartikel usw., die ihrer Ansicht nach be-

737 Vgl. hierzu z. B. Froschauer/Lueger (2003), S. 74.

sonders relevant erschienen. Die systematische Sichtung und Einordnung dieser Dokumente vor und nach den Gesprächen nahm in der Erstellung der Fallstudien einen wichtigen Stellenwert ein. Wie von YIN vorgeschlagen, wurden sie gezielt genutzt

»to corroborate and augment evidence from other sources. First, documents are helpful in verifying the correct spellings and titles or names of people and organizations that might have been mentioned in an interview. Second, documents can provide other specific details to corroborate information from other sources. If the documentary evidence is contradictory rather than corroboratory, you need to pursue the problem by inquiring further into the topic. Third, you can make inferences from documents – for example, by observing the distribution list for a specific document, you may find new questions about communications and networking within an organization.«⁷³⁸

Insbesondere die zahlreichen Artikel aus Wirtschaftszeitungen und Boulevardblättern waren überaus hilfreich, um sich ein umfassendes Bild der Unternehmerfamilie zu machen, sich auf die Interviews vorzubereiten oder im Nachhinein Gesagtes besser einzuordnen. Hierbei wurde jedoch stets darauf geachtet auch den spezifischen Entstehungskontext bzw. die Zielsetzungen der entsprechenden Veröffentlichungen mit zu berücksichtigen; denn erst, so betont YIN, »by constantly trying to identify these objectives, you are less likely to be misled by documentary evidence and more likely to be correctly critical in interpreting the contents of such evidence.«⁷³⁹

F.1.3. Beschreibung der Auswertungsmethode der Fallstudien

Die tatsächliche Auswertung des gesammelten Datenmaterials ist bei weitem die wichtigste und zugleich auch anspruchsvollste Aufgabe, die im Rahmen der Fallstudienforschung zu bewältigen ist. EISENHARDT schreibt in diesem Sinne:

»Analyzing data is the heart of building theory from case studies, but it is both the most difficult and the least codified part of the process. Since published studies generally describe research sites and data collection methods, but give little space to discussion of analysis, a huge chasm often separates data from conclusions.«⁷⁴⁰

Um dieser gravierenden Kritik zu entgehen, soll im Nachfolgenden näher ausgeführt werden, wie genau mit dem erhobenen Datenmaterial umgegangen wurde.

Prinzipiell erfolgte die Auswertung des erhobenen Datenmaterials in drei Schritten:

738 Yin (2014), S. 107.

739 Yin (2014), S. 108.

740 Eisenhardt (1989), S. 539.

- Fallbezogene Analyse (»*within-case analysis*«)
- Fallübergreifende Analyse (»*cross-case analysis*«)
- Typenbildung

Mit dieser mehrstufigen Vorgehensweise orientiert sich diese Arbeit weitestgehend an den von EISENHARDT oder auch WRONA empfohlenen systematischen Verfahren zur Auswertung und Analyse von Fallstudien.⁷⁴¹

F.1.3.1. Fallbezogene Analyse

Bei der *fallbezogenen Analyse* (»*within-case analysis*«) oder auch »*Fallrekonstruktion*« ging es im Wesentlichen darum, sich mit den einzelnen Fällen vertraut zu machen und ein Verständnis dafür zu entwickeln, worin genau das *Besondere* bzw. *Einzigartige* des betreffenden Falls besteht.⁷⁴² Dabei wurden die Fälle jedoch zunächst nicht ganzheitlich betrachtet, sondern vielmehr schrittweise und mikroskopisch untersucht.⁷⁴³ Zu diesem Zweck wurde auf ein spezielles Kodier- und Kategorisierverfahren zurückgegriffen, das auch bei anderen qualitativen Auswertungsverfahren wie der Qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING⁷⁴⁴ oder dem Grounded-Theory-Ansatz nach GLASER und STRAUSS⁷⁴⁵ eine zentrale Rolle spielt.

Im ersten Schritt wird hierfür eine »offene Kodierung« des gesamten Materials vorgenommen. Das Ziel dieses Vorgehens besteht im systematischen »Aufbrechen« und »Konzeptualisieren« des gewonnenen Textmaterials, um es damit erst einer wissenschaftlichen Analyse zugänglich zu machen.

»Mit Aufbrechen und Konzeptualisieren meinen wir das Herausgreifen einer Beobachtung, eines Satzes, eines Abschnitts und das Vergeben von Namen für jeden einzelnen darin enthaltenen Vorfall, jede Idee oder jedes Ereignis – für etwas, das für ein Phänomen steht oder es repräsentiert. Wie gehen wir dabei vor? Wir stellen über jede Einheit Fragen, wie: Was ist das? Was repräsentiert es? Wir vergleichen bei unserem weiteren Vorgehen Vorfall mit Vorfall, so dass ähnliche Phänomene denselben Namen bekommen können.«⁷⁴⁶

Bei der Vergabe der Konzeptbezeichnungen ist es dabei von großer Bedeutung, die gemeinten Ereignisse bzw. Phänomene nicht lediglich paraphrasierend zusammenzufassen. Eine gelungene offene Kodierung erfordert vielmehr, »sich

741 Vgl. Eisenhardt (1989); Wrona (2005).

742 Eisenhardt (1989), S. 540; Flick (2014), S. 390.

743 Strauss/Corbin (1996), S. 40.

744 Vgl. Mayring (2010).

745 Vgl. Glaser/Strauss (2010); Strauss/Corbin (1996).

746 Strauss/Corbin (1996), S. 45.

von den Daten zu lösen«⁷⁴⁷, das zugrundeliegende *Konzept* zu identifizieren und in einer Weise zu benennen, dass es eben nicht nur einen spezifischen Einzelvorfall umschreibt, sondern darüber hinaus auch andere, ähnlich geartete Vorfälle zu umfassen in der Lage ist.⁷⁴⁸ Mögliche Quellen sind zum einen bekannte Begriffe aus der bestehenden Forschungsliteratur (*konstruierte Codes*), zum anderen aber auch besonders prägnante Ausdrücke der Interviewpartner (*In-vivo-Codes*).⁷⁴⁹ In jedem Fall sind die Konzeptnamen zu diesem Zeitpunkt noch als stark vorläufig zu betrachten. Je nachdem, welche weiteren, ähnlichen Phänomene im Datenmaterial noch sichtbar werden, kann (und sollte) der Forscher jederzeit erneut zu den vorher entdeckten Konzepten zurückkehren und sie gegebenenfalls revidieren. Die offene Kodierung des Interviewmaterials ist insofern also immer ein

»sehr *subjektiver* und *kreativer* Prozess, der durch Interpretationsleistungen des Kodierenden geprägt ist. Insofern lässt sich dieser Prozess nicht standardisieren und auch nicht allgemeingültig als ›richtig‹ oder ›falsch‹ beschreiben.«⁷⁵⁰

Der zweite Schritt der *offenen Kodierung* besteht in der Entdeckung und Entwicklung sogenannter Kategorien. Hierzu werden alle, im ersten Arbeitsgang identifizierten Konzepte, die sich augenscheinlich auf ein und dasselbe Phänomen beziehen, in übergeordneten Gruppen zusammengefasst.⁷⁵¹ Dieses als *Kategorisierung* bezeichnete Verfahren dient zum einen der Verbesserung der Übersichtlichkeit der (zumeist) großen Anzahl einzelner und augenscheinlich zusammenhangloser Konzepte. Zum anderen stellt diese Vorgehensweise bereits einen ersten wichtigen Schritt zur analytischen Entwicklung der Daten dar. Die Suche nach treffenden Bezeichnungen für die übergeordneten Kategorien zwingt den Forscher nämlich dazu, bereits an dieser Stelle, erste (vorläufige) Vermutungen und Gedanken über die bestehenden Zusammenhänge, Ähnlichkeiten und Differenzen zwischen den einzelnen Konzepten zu formulieren. Grundbedingung ist dabei, dass der Name der Kategorie stets ein höheres Integrations- und Abstraktionsniveau aufweist als die einzelnen Konzepte, die sie in sich vereint. Neben der bloßen Benennung werden in dieser Prozessphase auch bereits die zentralen Eigenschaften und Dimensionen der Kategorien herausgestellt.

747 Przyborski/Wohlrab-Sahr (2010), S. 205.

748 Vgl. Alheit (1999), S. 15.

749 Vgl. Flick (2014), S. 391.

750 Wrona (2005), S. 30; Hervorheb. i. Original.

751 Vgl. Flick (2014), S. 391; Wrona (2005), S. 30.

»Es ist wichtig, Eigenschaften und Dimensionen zu erkennen und systematisch zu entwickeln, weil sie die Grundlage bilden, um Beziehungen zwischen Kategorien und *Subkategorien* [...] herauszuarbeiten.«⁷⁵²

Nachdem das Datenmaterial nun in viele (teils mehrere Hundert) Kategorien und Konzepte segmentiert wurde, kann sich der Forscher damit beschäftigen, die Kategorien systematisch weiter auszuarbeiten. Diese Arbeit kann jedoch unmöglich für alle gebildeten Kategorien vorgenommen werden. Daher gilt es zunächst, unter den aufgedeckten Kategorien jene auszusuchen, die auf ein für das vorliegende Forschungsthema besonders bedeutsam erscheinendes *Phänomen*⁷⁵³ hinweisen.⁷⁵⁴ Sobald diese Auswahl getroffen wurde,⁷⁵⁵ wird versucht, diese Kategorien (*Phänomene*) sukzessive weiterzuentwickeln, indem ihre jeweiligen ursächlichen Bedingungen, der Kontext, in dem das Phänomen eingebettet ist, die Handlungs- und interaktionalen Strategien, durch die es bewältigt, bzw. mit ihm umgegangen wird sowie die wesentlichen Konsequenzen dieser Umgangsweisen spezifiziert und beschrieben werden.⁷⁵⁶ Die Wissenschaft spricht bei diesem Vorgehen auch vom sogenannten »axialen Kodieren«. Dieser Prozess wird so lange weiter fortgeführt, bis die zentralen Kategorien und ihre Beziehungen und ihre Eigenschaften weitestgehend erschlossen wurden.

»Das Ergebnis der fallweisen Kodierung bildet ein spezifisches *Muster* wichtiger *Variablen* und ihrer *Beziehungen*. Ein umfangreicher Interviewtext wird somit zurückgeführt bzw. verdichtet auf wenige Variablen und Aussagen über ihre Relationen. Diese fallweise Analyse erfolgt für jedes einzelne Untersuchungsobjekt, bevor mit Fallvergleichen weitergearbeitet wird, um die jeweiligen Besonderheiten des Einzelfalls hinreichend zu betonen.«⁷⁵⁷

752 Strauss/Corbin (1996), S. 51; Hervorheb. i. Original.

753 »Das ist die zentrale Idee, das Ereignis, Geschehnis, auf das eine Reihe von Handlungen/ Interaktionen gerichtet sind, *um es zu bewältigen oder damit umzugehen oder auf das sich eine Reihe bezieht*. Wir identifizieren das *Phänomen* durch Fragen wie: Worauf verweisen diese Daten? Worum dreht sich die Handlung/Interaktion eigentlich?« (Strauss/Corbin (1996), S. 79; Hervorheb. i. Original.).

754 Vgl. Strübing (2008), S. 21.

755 An dieser Stelle werden insofern also schon die ersten »Relevanzentscheidungen« durch den Forscher notwendig: »Nicht alle im Material identifizierten Phänomene werden systematisch vergleichend auf ihre Ursachen, Umstände und Konsequenzen befragt, sondern nur diejenigen, von denen – nach dem vorläufigen Stand der Analyse – angenommen werden kann, dass sie für die Klärung der Forschungsfrage relevant sind oder sein könnten« (Strübing (2008), S. 21).

756 Strauss/Corbin (1996), S. 76.

757 Wrona (2005), S. 33; Hervorheb. i. Original.

F.1.3.2. Fallübergreifende Analyse

Nachdem jeder Fall im ersten Schritt isoliert betrachtet wurde, wurden die Fälle im zweiten Analyseschritt systematisch kontrastiert. »Ziel dieser Aktivitäten bildet es,«, so schreibt es Wrona, »ein Kategoriensystem zu entwickeln, welches die Varianz und *Heterogenität aller Fälle* widerspiegelt. Es sollen hiermit ›Achsen‹ (bzw. Vergleichsdimensionen) für die Verallgemeinerungsfähigkeit von Fallbesonderheiten ermittelt werden.«⁷⁵⁸

Zu diesem Zweck gilt es zuallererst, jene Kategorien herauszustellen, die einerseits über alle Fälle hinweg eine zentrale Bedeutung zu besitzen, andererseits aber auch möglichst unterschiedlich ausgeprägt zu sein scheinen. Diese Schlüsselkategorien werden sodann systematisch miteinander in Bezug gesetzt, indem die jeweils enthaltenen Konzepte und die dazugehörigen Textstellen gegenübergestellt werden.⁷⁵⁹ Für jede ausgewählte Kategorie wird also einzeln überprüft, welchen Stellenwert sie in dem jeweiligen Fall besitzt, welche Konzepte dahinterstehen und wie sich diese von jenen in den anderen Fällen abgrenzen. Bei diesem sukzessiven Vergleichsprozess werden sowohl signifikante Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zwischen den einzelnen Fällen zutage gefördert. Eine große Hilfe kann es in diesem Zusammenhang sein, sich die festgestellten Unterschiede und Gemeinsamkeiten in Form von 2-x-2-Tabellen oder sonstigen graphischen Hilfsmitteln darzustellen.⁷⁶⁰

Da bei dem Vergleich gleich mehrerer Fälle (die sich ihrerseits nochmals aus unterschiedlichen Interviews speisen) schnell zu einer Überflutung mit Daten (»*death by data asphyxiation*«⁷⁶¹) kommen kann, wurde insbesondere bei diesem Schritt auf die Unterstützung durch eine sogenannte »Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software« (kurz: CAQDAS) zurückgegriffen.⁷⁶² Wenngleich die Nutzung eines solchen Programms teils nicht ganz unkritisch gesehen wird, verspricht sie dennoch eine ganze Reihe überaus gewichtiger

758 Wrona (2005), S. 34; Hervorheb. i. Original, mit Verw. auf Kelle/Kluge (1999), S. 67 ff.

759 Vgl. Eisenhardt (1989), S. 540.

760 Eisenhardt (1989), S. 540.

761 Pettigrew (1988), zit. nach Eisenhardt (1989), S. 540.

762 In diesem Fall wurde das Programm *MaxQDA* verwendet, das der Gattung der sogenannten »Code-Based Theory-Builders« zuzurechnen ist. Diese Programme, so schreibt Weitzmann, »do not, nor would you want them to, build theory for you. Rather, they have special features or routines that go beyond those of code-and-retrieve programs in supporting *your* theory-building efforts. For example, they may allow you to represent relations among codes, build higher-order classifications and categories, or formulate and test theoretical propositions about the data, They may have more powerful memoing features (allowing you, for example, to categorize or code your memos) or more sophisticated search-and-retrieval functions than code-and-retrieve programs« (Weitzmann (1999), S. 1248; Hervorheb. i. Original).

Vorteile sowohl für den Forscher als auch das Untersuchungsergebnis.⁷⁶³ Hierzu schreibt FRIESE:

»Wenn Software richtig angewendet wird, dann bietet sie Möglichkeiten Ideen, Hypothesen, theoretische Konstrukte oder Modelle in jeder Phase des Analyseprozesses zu verifizieren oder zu falsifizieren und zwar genauer, als dies in einer händischen Analyse je möglich ist. Mit Unterstützung von Software, kann sehr einfach auf relevantes Datenmaterial zugegriffen werden. Daten können ohne großen Aufwand gruppiert und wieder umgruppiert, verglichen und kontrastiert werden. Es ist kein Problem Codes umzubenennen, sie mit anderen zusammenzuführen oder kodierte Segmente zu modifizieren je mehr Einsichten man im Laufe der Analyse in das Datenmaterial gewinnt.«⁷⁶⁴

F.1.3.3. Typenbildung

Auf der Grundlage der im Rahmen der fallübergreifenden Analyse ausgearbeiteten Vergleichsdimensionen ließ sich im dritten Schritt schließlich eine Typologie bilden. Dies bedeutet: Die untersuchten Familienunternehmen konnten anhand bestimmter definierter Merkmale derart in Gruppen bzw. Typen zusammengefasst werden, dass die Familienunternehmen innerhalb der einzelnen Typen recht ähnlich sind (»interne Homogenität« auf der Ebene des einzelnen Typen) und sich die verschiedenen Typen untereinander deutlich unterscheiden (»externe Heterogenität« auf der Ebene der Typologie).⁷⁶⁵ Die dargestellten Typen sind dabei grundsätzlich als Idealtypen zu verstehen, d.h. sie wurden

»gewonnen durch einseitige *Steigerung eines* oder *einiger* Gesichtspunkte und durch Zusammenschluss einer Fülle von diffus und diskret, hier mehr, dort weniger, stellenweise gar nicht, vorhandenen *Einzelerscheinungen*, die sich jenen einseitig herausgehobenen Gesichtspunkten fügen, zu einem in sich einheitlichen *Gedankengebilde*.«⁷⁶⁶

Die an dieser Stelle beschriebene »Steigerung« der Gesichtspunkte bedeutet automatisch, dass die dargestellten Typen nicht mehr vollständig den tatsächlich beobachteten empirischen Situationen entsprechen, sondern sich zu Zwecken der Argumentation leicht vom Ausgangsmaterial distanzieren.⁷⁶⁷ Diese Abstraktion von der real existierenden Situation ist jedoch keinesfalls negativ zu

763 Vgl. Flick (2014), S. 452. Für eine umfassende Übersicht über die wesentlichen Vor- und Nachteile der Verwendung einer CAQDAS und ihre möglichen Auswirkungen auf die Güte und Validität der Forschungsergebnisse vgl. u. a. Rodik/Primorac (2015); Gibbs et al. (2002) oder auch Sandraschitz (2006), S. 11f.

764 Friese (o. J.), S. 4.

765 Vgl. Kluge (2000), Abs. 2.

766 Weber (1904/1988), S. 191, zit. nach Kluge (1999), S. 62; Hervorheb. i. Original.

767 Vgl. Kluge (1999), S. 62; Wrona (2005), S. 36.

beurteilen, sondern vielmehr als wesentlicher Schritt hin zu der letztlich gewünschten Hypothesengenerierung. In diesem Sinne schreibt WRONA auch:

»Im Rahmen der fallübergreifenden Analyse in der qualitativen Sozialforschung die Typenbildung von hoher Bedeutung. Sie erfüllt dabei nicht primär eine deskriptive oder komplexitätsreduzierende Funktion, wie es stärker bei quantitativen Studien der Fall ist. Vielmehr wird ihr in der Regel eine heuristische, »theoriegenerierende Funktion« zugeschrieben.«⁷⁶⁸

Die folgende Abbildung 27 stellt die drei Schritte der Auswertung nochmals im Überblick dar.

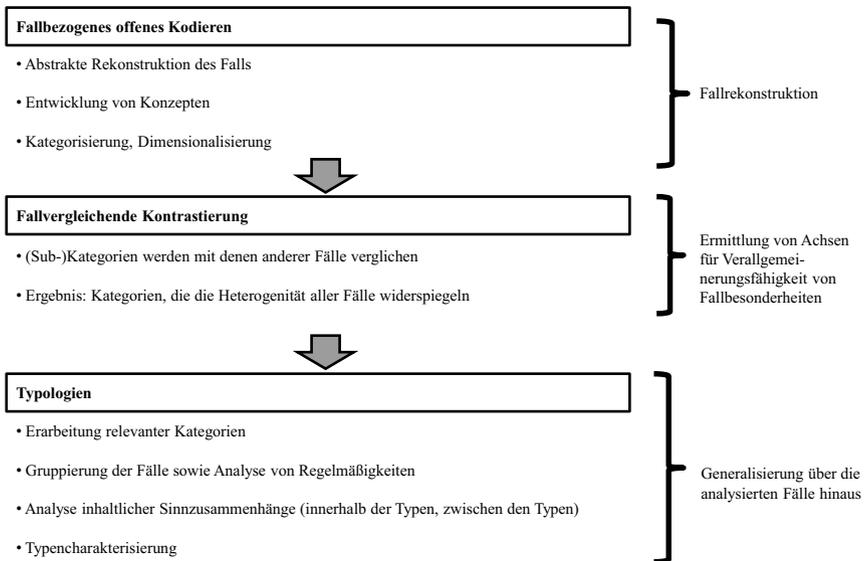


Abb. 27: Die drei Schritte der Materialauswertung. Quelle: Abbildung entnommen und leicht modifiziert aus Wrona (2005: S. 38).

F.2. Beschreibung der Unternehmerfamiliensfallstudien

Nachdem der Ablauf der Untersuchung ausführlich beschrieben wurde sollen im folgenden Abschnitt die sieben Unternehmerfamiliensfallstudien dargestellt werden, auf denen die Ergebnisse basieren. Mit Blick auf eine bessere Übersichtlichkeit ist jede Fallrekonstruktion in drei Abschnitte unterteilt. Als erstes wird ein kurzer Überblick über die Unternehmens- und Familiengeschichte

⁷⁶⁸ Wrona (2005), S. 35. Vgl. hierzu ebenfalls Haas/Scheibelhofer (1998).

gegeben. Da jede heute existierende Stammesorganisation ihre Wurzeln in der Vergangenheit besitzt, wird überblicksartig geschildert, wie sich das Unternehmen sowie, parallel dazu, die Unternehmerfamilie bzw. die Gesellschaftsanteile im Generationenverlauf entwickelt haben. Als zweites werden die wichtigsten Organe und Institutionen des Unternehmens und der Familie erläutert. Das heißt, es wird beschrieben, wie genau (und ob überhaupt) sowohl das Unternehmen als auch die Familie bewusst gesteuert und organisiert werden. Diese Ausführungen sollen ein besseres Verständnis dafür wecken, wie die Zusammenarbeit der Gesellschafter(-stämme) untereinander und mit dem Unternehmen geregelt ist und im Alltag gelebt wird. Im dritten und letzten Abschnitt wird schließlich eine kritische Beurteilung der jeweiligen Stammeskonstellation vorgenommen: Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit der Stämme aus der Außenperspektive? Wie wird die Qualität ihrer Beziehung beschrieben? Welche Probleme, Herausforderungen oder Entwicklungstendenzen sehen die Gesprächspartner? Diese Einschätzungen bilden gewissermaßen das Herzstück der Fallrekonstruktionen. Hierauf bauten denn auch im Wesentlichen die Ergebnisse auf, die weiter oben ausführlich beschrieben und diskutiert wurden.

An dieser Stelle soll noch einmal darauf hingewiesen werden, dass die Fallstudien zur Wahrung der Identität der Gesprächspartner allesamt vollständig anonymisiert und zu diesem Zweck auch inhaltlich modifiziert wurden. Dabei wurde mit Blick auf die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse zwar stets darauf geachtet, dass die bezeichnenden Merkmale der Fälle so weit wie möglich erhalten bleiben. Nichtsdestoweniger entsprechen die hier geschilderten Fälle nicht mehr zu einhundert Prozent den tatsächlich vorgefundenen Situationen. Während die Fallstudien in entfremdeter Form dargestellt werden, sollte jedoch klar sein, dass die vorgenommene Analyse und Auswertung des Materials unter Zugrundelegung der tatsächlichen Gegebenheiten und aller verfügbaren Informationen erfolgt ist und nicht etwa auf Basis der anonymisierten bzw. modifizierten Fallbeschreibungen.

F.2.1. Fall I: Unternehmerfamilie Adelman (A)

Branche: Automobilzulieferindustrie

Umsatz: > 1 Mrd. €

Familiengeschafter: ca. 90

Anzahl der Gesellschafterstämme: 3

Kurzer Abriss der Unternehmens- und Familienentwicklung

Die Geschichte der heutigen L. H. Adelman GmbH & Co. KG nahm ihren Ursprung im Jahr 1856, als sich der Einzelunternehmer Lorenz Heinrich Adel-

mann nach erfolgreich abgeschlossener Lehre als Schmied selbstständig machte. Zunächst konzentrierte er sich auf die Herstellung einfacher Werkzeuge und Reparaturen aller Art. Dabei arbeitete der junge Unternehmer so gewissenhaft, dass er es in der Umgebung schnell zu einem hohen Ansehen brachte. Schon bald konnte er seinen Betrieb aus einem kleinen Hinterhof in eine größere Werkstatt umziehen, wo er neben den Werkzeugen nun auch vermehrt komplexere Teile für verschiedene Industriebetriebe der Umgebung herstellen konnte. In der Folgezeit gelang es Lorenz Adelman auf diese Weise, seinen Umsatz und Kundenstamm beständig zu erweitern. Doch erst Anfang des 20. Jahrhunderts – der Betrieb war zu diesem Zeitpunkt bereits im Besitz der dritten Generation – wurden die Weichen für die große Erfolgsgeschichte gestellt, die das Unternehmen künftig noch schreiben sollte. Nun begann das Unternehmen nämlich auf Anfrage, in einer eigens dafür errichteten Fabrik wichtige Spezialteile für die rasch wachsende Automobilindustrie herzustellen. In den kommenden Jahren entwickelte sich Adelman durch die gleichbleibend hohe Qualität und die Verwendung innovativer Herstellungsverfahren zu einem unerlässlichen Zulieferer zahlreicher deutscher und internationaler Automobilhersteller. Bei aller unternehmerischen Innovations- und Expansionsfreudigkeit, die das Unternehmen bis heute an den Tag legt, wird jedoch immer mit einer gehörigen Portion Vorsicht vorgegangen. Das Vermögen der Familie ist zu weit überwiegendermaßen im Unternehmen gebunden. Deshalb bildet nicht der kurzfristige finanzielle Erfolg die Grundlage des unternehmerischen Handelns der Familie Adelman, sondern das langfristige Überleben. Und der Erfolg gibt ihr recht: Heute erwirtschaftet der Automobilzulieferer mit seinen vier Geschäftsbereichen einen Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro. Das Unternehmen ist bis heute weit überwiegend im Besitz der Familie Adelman.

Seit der ersten Generationenübergabe von Lorenz Adelman auf seine Kinder wird in der Unternehmerfamilie Erbteilung praktiziert. So ist es auch nicht verwunderlich, dass der gesamte Gesellschafterkreis inzwischen – nach nunmehr weit über 100 Jahren – mehr als 90 Personen umfasst, die hinsichtlich ihres Alters sowie ihrer beruflichen, kulturellen und geographischen Hintergründe ein enormes Maß an Heterogenität aufweisen. Die Familiengeschafter treten dem Unternehmen gegenüber jedoch nicht als unabhängige Individuen auf, sondern werden seit jeher drei Familienstämmen zugeordnet, die sich aus den Kindern des Unternehmensgründers ableiten: Peter, August und Eduard. Ungewöhnlicherweise wurden die drei Brüder im Rahmen der ersten Nachfolge allerdings kapitalmäßig nicht gleichgestellt. Da nur Peter und August als Geschäftsführer in das Unternehmen eintraten, wurde ihnen später auch ein größerer Anteil am Unternehmen gewährt. Der jüngste Sohn, Eduard, der sich von Kindertagen an eher zum künstlerischen Bereich hingezogen fühlte, erhielt hingegen einen geringeren Gesellschaftsanteil. Obwohl die Geschafter kei-

nerlei Beschränkungen hinsichtlich des innerfamiliären Handels von Anteilen unterliegen, ist diese Aufteilung auch heute noch weitgehend aktuell. Wie A-1 erzählt: »Diese Anteile von damals existieren heute nicht mehr in der genauen Schärfe, aber im Groben und Ganzen gibt es zwei große und einen kleinen Stamm auch heute noch.«⁷⁶⁹

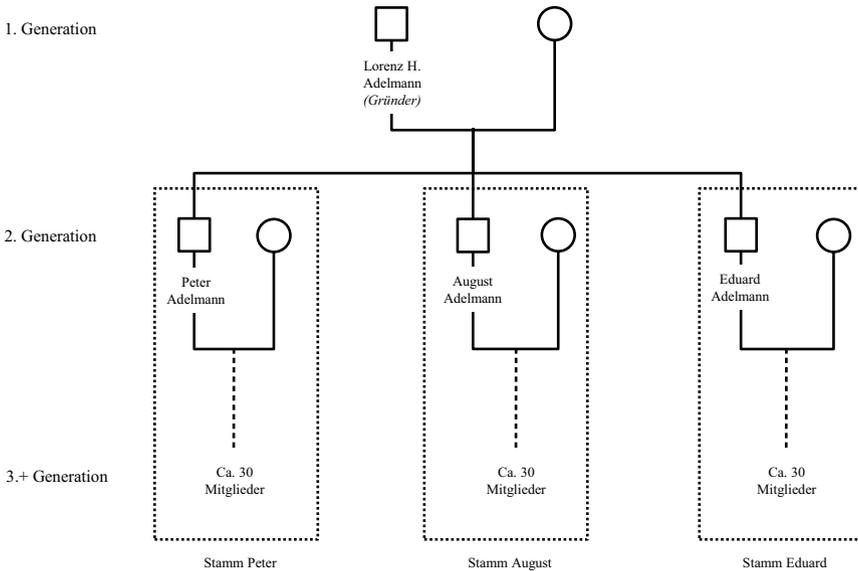


Abb. 28: Stammbaum der Familie Adelmann (stark vereinfacht). Quelle: Eigene Darstellung.

Beschreibung der wesentlichen Gesellschafts- und Familienorgane

Auf der Seite des Unternehmens sind die wichtigsten Steuerungsorgane die Gesellschafterversammlung, der Gesellschafterrat, der Aufsichtsrat sowie die Geschäftsleitung.

In der dreimal jährlich einberufenen Gesellschafterversammlung wird bis heute strikt nach den drei Stämmen abgestimmt. Trotz der unterschiedlichen Anteile besitzt auf ausdrücklichen Wunsch des Gründers jeder Stamm nur eine einzige Stimme. Damit die Stämme auch *en bloc* abstimmen können, ist es seit jeher üblich, dass sie sich im Vorfeld zur Gesellschafterversammlung jeweils zusammenfinden und ein internes Meinungsbild erstellen. Dies geschieht traditionell im Rahmen der sogenannten Stammesbesprechungen. Die formelle Stimmabgabe wird dann durch einen gewählten Stammesvertreter vorgenommen, wobei auch alle anderen Gesellschafter zur aktiven Teilnahme an der

769 Interview mit A-1 (21.05.2014), S. 2.

Versammlung ermutigt werden und dies in aller Regel auch tun. Für gewöhnliche Gesellschafterentscheidungen ist eine einfache Mehrheit (sprich: 2:1) ausreichend, wobei es bis heute noch nie dazu gekommen ist, dass die drei Stämme am Ende nicht einstimmig abgestimmt haben:

»De facto, also wenn ich den Erzählungen meiner Eltern und Onkels und Tanten lausche, genauso, wenn ich auf meine Zeit zurückblicke, ist noch nie eine Entscheidung mit zwei zu eins getroffen worden, sondern alle drei Stämme haben eine Meinung.«⁷⁷⁰

Für besonders weitreichende Entscheidungen – etwa die Wahl des Vorsitzenden des Gesellschafterrats oder Aufsichtsratsvorsitzenden – gilt dahingegen ausdrücklich das Einstimmigkeitsprinzip. Jeder Stamm besitzt demnach ein Vetorecht. In den allermeisten Fällen kommt es aber ohnehin nicht zu einer formellen Abstimmung. Die drei Stämme diskutieren stattdessen solange miteinander, bis klar erkennbar ist, dass alle von ihnen einer Meinung sind:

»Manchmal dauert es dann länger und man sagt, okay, wir müssen es ja heute nicht entscheiden. So dringend ist das nicht. Dann vertagen wir uns, diskutieren wir nochmal. Gucken wir nächstes Mal. Ein breiterer Konsens ist meistens besser, als wenn man es dann abstimmen lässt. Oft würde man eine Mehrheit kriegen, aber dann fühlen sich manche nicht mitgenommen. Das ist schlecht.«⁷⁷¹

Ein Großteil der originären Kompetenzen der Gesellschafterversammlung ist seit geraumer Zeit allerdings ohnehin an ein weiteres Gremium delegiert, nämlich den Gesellschafterrat. Dieser konstituiert sich zu gleichen Teilen aus Externen und Familienmitgliedern. Die zwei höherbeteiligten Stämme dürfen dabei grundsätzlich mehr Vertreter aus ihrer Mitte entsenden als der Geringerbeteiligte. Die wesentlichen unternehmensstrategischen Entscheidungen werden inzwischen allesamt im Gesellschafterrat getroffen. Es ist so gesehen das mit Abstand bedeutendste Führungsgremium des Unternehmens. Auch die Geschäftsleitung, die die vom Gesellschafterrat vorgegebene Strategie umsetzt und sich um das operative Alltagsgeschäft kümmert, wurde früher noch fest nach Stammesproporz besetzt. Jeder Stamm besaß das Recht, einen eigenen Geschäftsführer in das Unternehmen zu entsenden. Aufgrund einer zunehmend hohen Komplexität des Geschäfts und dem allseits geteilten Wunsch nach einem höheren Professionalitätsgrad wird das operative Geschäft jedoch bereits seit geraumer Zeit ausschließlich von familienfremden Managern geführt. Rein formell ist dabei jedoch nicht ausgeschlossen, dass zukünftig einmal wieder ein Adelman das Unternehmen leitet. Neben dem Gesellschafterrat besitzt das Unternehmen darüber hinaus noch einen Aufsichtsrat, der sich ebenfalls aus

770 Interview mit A-1 (21.05.2014), S. 2.

771 Interview mit A-1 (21.05.2014), S. 12.

einer Mischung von Externen und Familienmitgliedern konstituiert. Gegenüber dem Gesellschafterrat nimmt er jedoch eine eher untergeordnete Rolle ein.

Nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Familie selbst unterliegt jedoch einer hochprofessionellen Führung. Seit langer Zeit werden umfassende Anstrengungen unternommen, um die Familiengeschafter auch zwischen den offiziellen Gesellschafterversammlungen miteinander in Kontakt zu bringen und sie über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen auf dem Laufenden zu halten. Eine zentrale Rolle spielt in dieser Hinsicht zweifelsohne der bereits vor geraumer Zeit eingerichtete Familienrat. Dieser ist unter anderem verantwortlich für die Organisation und Durchführung der vielfältigen Familienreisen und -feste, Ausbildungsseminare, Freizeitaktivitäten usw., die sämtlichen Gesellschaftern auf regelmäßiger Basis angeboten werden. Auch diese rein familiäre Institution ist nach Stämmen besetzt, wobei hier im Unterschied zum Gesellschafterrat alle drei Stämme gleich viele Vertreter entsenden:

»Da ist der Proporz nicht vorhanden. Weil wir sagen, hier geht es um Familienthemen und da muss eigentlich möglichst viel Diversität sein: Junge und Alte, Männer und Frauen, Amtsinhaber und ganz normale Familienmitglieder. Dass da möglichst von allem was dabei ist.«⁷⁷²

Das erklärte Ziel hinter den Bemühungen des Familienrats besteht darin, dass die Familienmitglieder einander persönlich kennenlernen, Spaß haben und dadurch insgesamt ein höheres Gruppengefühl sowie eine Bindung an das Unternehmen entwickeln. Einen ganz besonderen Stellenwert für die Unternehmerfamilie besitzt unter den zahlreichen Veranstaltungen jedes Jahr das gemeinsame Neujahrsfest. Kurz nach dem Jahreswechsel kommen sämtliche Gesellschafter mit ihren Partnern und Familien zusammen und feiern ein ausgelassenes Fest. Insbesondere für die jüngeren Gesellschafter ist dies normalerweise ein bedeutendes Ereignis. Denn wenn sie mit erreichter Volljährigkeit erstmalig teilnehmen dürfen, sollen sie traditionsgemäß vor der versammelten Familie vortragen: ein Gedicht, einen Witz, einen Sketch oder ein Lied. »Also [...] das ist sozusagen die Feuertaufe eigentlich kann man sagen.«⁷⁷³

Neben dem Familienrat, der sich ausschließlich mit den Belangen der gesamten Großfamilie befasst, kommt bei der Führung der Familie jedoch auch den fest institutionalisierten Stammesvertretern sowie ihren Stellvertretern eine zentrale Rolle zu. Diese besitzen zum einen die formelle Aufgabe der Stimmabgabe in der großen Gesellschafterversammlung, darüber hinaus leisten sie aber auch einen wichtigen Beitrag für den internen Zusammenhalt und die Zufriedenheit ihrer jeweiligen Stammesmitglieder. So werden bei den regel-

772 Interview mit A-1 (21.05.2014), S. 6.

773 Interview mit A-3 (16.11.2011), S. 4.

mäßigen Stammesbesprechungen beispielsweise nie nur unternehmensbezogene Themen besprochen. Die Stammesvertreter kümmern sich bei dieser Gelegenheit (und bei Bedarf auch dazwischen) genauso auch um allerlei andere Anliegen »ihrer« Gesellschafter, seien sie nun finanzieller oder rein privater Natur. Zudem sorgen sie immer wieder bewusst für ein entspanntes und fröhliches Miteinander, bei dem auch einmal gemütlich Geschichten am Kamin erzählt, Spiele gespielt oder Vorträge gehalten werden. Um den Stammetreffen ein möglichst hohes Maß an Familiarität zu verleihen, ist es der Familie auch ein besonderes Anliegen, dass die Treffen wenn immer möglich in den Privathäusern einzelner Gesellschafter stattfinden. Insgesamt gesehen fungieren die Stammesvertreter also als eine Art Familienmanager, die stammesintern für ein ausgeprägtes Gruppengefühl sorgen und wichtige Koordinationsfunktionen zwischen den Stämmen untereinander und dem Unternehmen übernehmen.

Beurteilung aus der Außenperspektive

Trotz der offensichtlichen Ungleichbehandlung der drei Geschwister und damit auch der heutigen Stämme wird ihre Beziehung von allen drei Gesprächspartnern einmütig als äußerst harmonisch und konstruktiv beschrieben. Anzeichen kritischer sozialer Differenzierungstendenzen oder gar latenter Intergruppenkonflikte ließen sich in keinem der geführten Gespräche erkennen. Die Interviewpartner selbst sehen die Wurzel für ihr positives Miteinander vor allem in dem guten Verhältnis der drei Stammesgründer. Diese, so die Gesprächspartner, hätten sich zeit ihres Lebens immer sehr gut verstanden und diese Bande der Freundschaft dann unweigerlich über die Generationengrenze hinaus »vererbt«. ⁷⁷⁴ Heute wird die gute, partnerschaftliche Beziehung der Familienstämme dadurch als etwas völlig Natürliches und Selbstverständliches erlebt: »Das ist so, weil das ist so!« ⁷⁷⁵

Ebenso bedeutend für die hohe Kooperationsgüte wird jedoch mit Sicherheit auch die umfangreiche familiäre Infrastruktur sein, die die Familie Adelman bereits sehr frühzeitig aufgebaut hat und seitdem unter großem Aufwand pflegt. Auffallend ist in diesem Zusammenhang vor allem die Zweigleisigkeit der Bemühungen. Zum einen werden durch die Arbeit des Familienrats vielfältige Aktivitäten und Maßnahmen für die gesamte Großfamilie angeboten. Hierbei spielt die Stammeszugehörigkeit keinerlei Rolle; entscheidend ist allein der Besitz von Gesellschaftsanteilen. Durch sie erhalten die Gesellschafter die Möglichkeit, auch die Mitglieder der anderen Stämme kennenzulernen, ein gegenseitiges Basisvertrauen zu fassen, sich zu den verschiedensten Themen auszutauschen und dadurch quasi beiläufig ein gemeinsames Selbstverständnis

774 Interview mit A-1 und A-2 (16.02.2011), S. 13.

775 Interview mit A-1 und A-2 (16.02.2011), S. 13.

als eine Großfamilie zu entwickeln. Teil dieses familiären Selbstverständnisses, das im Rahmen der gemeinsamen Treffen immer wieder aufs Neue vermittelt wird, ist auch ein ganz klarer Grundsatz dazu, wie die Bedürfnisse der Gesamtfamilie in Relation zu jenen des Unternehmens oder der einzelnen Stämme zu stehen haben. Hierzu berichtet A-1:

»Also es ist ganz klar, dass die Firmeninteressen an Stelle Eins stehen. Und danach kommen Familiengesamtinteressen. Und danach kommen vielleicht Stammes- oder Individualinteressen. Aber die sind ganz hinten anzusiedeln.«⁷⁷⁶

Obwohl die Gesamtfamilie gegenüber den einzelnen Stämmen im Zweifelsfall also ausdrücklich immer an erster Stelle stehen soll, werden die Gesellschafter zum anderen aber auch ganz gezielt an ihre jeweiligen Familienstämme gebunden. Statt diese allein aus organisatorischen Gründen zur Vereinfachung der Entscheidungsfindung und Informationsversorgung der Gesellschafter zu nutzen, wird ganz gezielt darauf hingearbeitet, auch auf dieser Ebene ein emotionales Zugehörigkeitsgefühl bzw. eine enge Identifikation aufrechtzuerhalten. Dafür, dass dies geschieht, sorgen in erster Linie die Personen der Stammesvertreter (sowie ihre Stellvertreter). Sie tragen persönlich die Verantwortung dafür, dass die Stammtreffen nicht nur rein formale, zweckgebundene Besprechungen sind, sondern für die Angehörigen immer auch einen gewissen emotionalen Mehrwert stiften. Dadurch entfalten auch sie selbst für ihre Stammesmitglieder regelmäßig eine starke identitätsstiftende Wirkung. Sie werden zu den wichtigsten Bezugspersonen und den ersten Anlaufpunkten falls die Gesellschafter irgendwelche Sorgen, Probleme oder Kritikpunkte haben. Nicht ohne Grund werden dies denn auch für gewöhnlich »die Personen, die den größten Rückhalt innerhalb des Stammes haben, sehr vertrauenswürdig sind, sehr loyal sind.«⁷⁷⁷

All diese zusätzlichen Anstrengungen auf der Ebene des Stammes, dies betonen die Interviewpartner, entstehen vor allem aus dem allseits geteilten Wunsch heraus, der emotionalen Entfremdung vorzubeugen, bzw. den Familienmitgliedern in einem im Zeitverlauf zwangsläufig immer größer und anonym werdenden Gesellschafterkreis auch weiterhin ein emotionales Gefühl der Geborgenheit und der Nähe vermitteln zu können. In diesem Sinne schildert auch A-1 sehr eindringlich:

»Es ist auch ein bisschen ein Geborgenheitsgefühl. Weil man bei einer so großen Familie ja auch so ein emotionales Zuhause braucht. Und das ist durch diese Stammeszusammenkünfte ist das ein Punkt, wo das stattfindet. Man trifft sich bei meisten bei jemandem zu Hause. [...] Das ist schon ein Element des Sich-auch-Wohlfühlens.

776 Interview mit A-1 (21.05.2014), S. 14.

777 Interview mit A-1 (21.05.2014), S. 8.

Und wo man Familie noch besser als Familie begreifen kann, weil es eben nicht 100 sind, sondern nur 20 oder wie viel auch immer dann kommen.«⁷⁷⁸

Insgesamt lässt sich bei der Unternehmerfamilie Adelman also eine Stammeskonstellation beobachten, bei der die Gesellschafter emotional einerseits an ihre jeweiligen Stammesgruppen, andererseits aber auch an die Unternehmergroßfamilie im Ganzen gebunden werden. Beide Identifikationsebenen werden durch feines Netz an integrierenden Strukturen und Kommunikationsforen bewusst gepflegt und aufrechterhalten, wobei stets darauf geachtet wird, dass beide Bindungen im ausgewogenen Verhältnis zueinander bleiben.

F.2.2. Fall II: Unternehmerfamilie Benning (B)

Branche: Industrie (Metallverarbeitung)

Umsatz: ca. 600 Mio. €

Familiengesellschafter: ca. 60

Anzahl der Gesellschafterstämme: 3

Kurzer Abriss der Unternehmens- und Familienentwicklung

Der Grundstein für die Benning Gruppe, wie sie sich heute präsentiert, wurde bereits Anfang des 19. Jahrhunderts gelegt, als es Dr. Alois Benning gelang, ein kleines, bis dahin bereits lange verlustreiches Messingwerk zu übernehmen. Durch eine umfassende Modernisierung der Fertigungsanlagen und eine sukzessive Erweiterung der Produktpalette gelang es dem fleißigen Unternehmer, das Werk Stück für Stück wieder auf Vordermann zu bringen. Insbesondere die Ergänzung des Werkes um ein Walzwerk, einen Rohrzug und – etwas später – eine Gießerei machten es schließlich möglich, Halbzeug in wirtschaftlich wirklich bedeutsamen Dimensionen herzustellen. Erst Mitte des 20. Jahrhunderts nahm das Unternehmen weitgehend Abstand von der Herstellung der klassischen Massenware (Bleche, Rohre, Drähte, Bänder etc.), um sich fortan verstärkt auf komplexere Präzisionsteile für spezialisierte Anwendungen zu konzentrieren. Durch diese Differenzierung gelang es endlich, Zugang zu ganz neuen Industriesektoren, wie etwa der Medizintechnik-, Automobil- oder auch er wachsenden Elektrik- und Elektronikindustrie, zu erhalten und hier auf Dauer deutlich höhere Gewinnmargen zu erzielen. Auch abseits der Metallverarbeitungsindustrie werden jedoch im Laufe der Zeit verschiedene Akquisitionen getätigt, wodurch sich das Unternehmen zunehmend diversifizieren konnte. Trotz der stetigen Expansion im In- und Ausland bleibt das Unternehmen seiner

778 Interview mit A-1 (21.05.2014), S. 20.

Region und den Mitarbeitern zu jeder Zeit eng verbunden. Dies war ein besonderes Anliegen des stark sozial eingestellten Unternehmensgründers, das auch die nachkommenden Familienmitglieder bis heute beherzigen. Heute erwirtschaftet die Industriegruppe einen Umsatz von rund 600 Millionen Euro und befindet sich nach wie vor zu 100 Prozent in Familienhand.

Angesichts der weit zurückreichenden Unternehmensgeschichte ist die dazugehörige Unternehmerfamilie Benning mit rund 60 Mitgliedern verhältnismäßig überschaubar. Der Grund hierfür ist in den unterschiedlichen Vererbungsregeln zu suchen, die im Laufe der Zeit praktiziert wurden. So wurde das Unternehmen beim ersten Generationenwechsel zunächst noch der Tradition entsprechend gemäß dem Thronfolgermodell übergeben. Obwohl der Gründer vier Kinder hatte, war es für ihn selbstverständlich, dass nur eines von ihnen das unternehmerische Erbe antritt. Die restlichen Kinder wurden anderweitig abgefunden. Der ausgewählte Kronprinz, Hermann Benning, konnte das Unternehmen in den darauffolgenden Jahrzehnten genau wie sein Vater als uneingeschränkter Alleinherrscher fortführen. Unter seiner Ägide wurde die Halbzeugfertigung deutlich gesteigert und der Umsatz vervielfacht. Er gilt bis heute als der wichtigste Wegbereiter für die großen Erfolge, die das Unternehmen später noch schreiben sollte. Als auch für ihn der Zeitpunkt des Generationenwechsels gekommen war, entschied er sich, das mittlerweile groß und komplex gewordene Unternehmen an alle drei seiner Söhne – Gottlieb, Johann und Friedhelm – zu vererben. Alle waren durch ihre Ausbildungen und verschiedensten Auslandsaufenthalte auf eine Geschäftsführertätigkeit gut vorbereitet und pflegten darüber hinaus seit ihrer frühen Kindheit ein sehr positives Verhältnis. Die drei Brüder führten das Unternehmen fortan gemeinsam als Dreierspitze fort. Jeder verantwortete dabei seinen eigenen Bereich und trug auf unterschiedliche Weise zum weiteren Erfolg des Unternehmens bei. Da die einzige Tochter Gottliebs jedoch nie ein wirkliches Interesse an dem Unternehmen entwickelte und unverheiratet blieb sowie auch die Ehe von Johann zeitlebens keine eigenen Kinder hervorbrachte, kam es vor dem nächsten Generationenwechsel zu einem grundlegenden Wandel der Gesellschafterstruktur. Sowohl Gottlieb als auch Johann übertrugen ihre Anteile vollständig an ihren jüngsten Bruder Friedhelm, der dadurch in der dritten Generation schlagartig wieder zum Alleingesellschafter des Unternehmens wurde. Friedhelm hatte seinerseits zwei Söhne und eine Tochter, die er schließlich alle mit gleich großen Gesellschaftsanteilen bedachte. Erst dieser Wechsel von der dritten auf die vierte Generation ist rückblickend betrachtet der Startpunkt für die Stammestrennung in der Familie Benning. Um den drei Familienzweigen auch in Zukunft einen gleichbleibenden Einfluss auf das Unternehmen zu ermöglichen, legte Friedhelm zu diesem Zeitpunkt nämlich fest, dass jedes seiner Kinder einen eigenen Gesellschafterstamm mit festgelegten Privilegien bilden sollte. Auch die drei

Kinder von Friedhelm blieben in den darauffolgenden Generationen dem Modell der Gleichvererbung weitgehend treu. Jeder übergab die eigenen Anteile in der Regel an sämtliche zur Verfügung stehenden Nachkommen, wodurch die drei Gesellschafterstämme sukzessive anwuchsen. Bis zum heutigen Tag hält jeder Stamm rund ein Drittel der Anteile. Die jüngsten Gesellschafter stellen mittlerweile die siebte Generation nach dem Gründer dar.

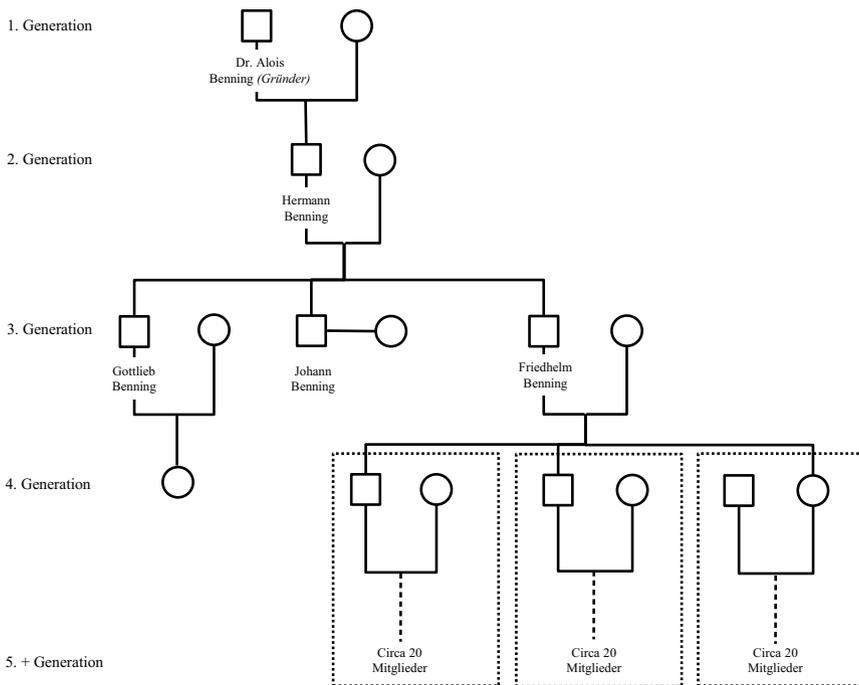


Abb. 29: Stammbaum der Familie Benning (stark vereinfacht). Quelle: Eigene Darstellung.

Beschreibung der wesentlichen Gesellschafts- und Familienorgane

Auf der Seite des Unternehmens finden sich als wesentliche Organe heute die Gesellschafterversammlung, der Gesellschafterrat, ein Aufsichtsrat sowie die Geschäftsführung.

In der Gesellschafterversammlung wird seit der Stammestrennung nach Stämmen abgestimmt; jeder Stamm besitzt eine Stimme. Da für die allermeisten Gesellschafterbeschlüsse eine Mehrheit von mehr als 75 Prozent notwendig ist, besitzt jeder Stamm automatisch ein Vetorecht. Dieses Recht wurde nach Aussage der Gesprächspartner in der gesamten Unternehmensgeschichte allerdings noch nie in Anspruch genommen. Bislang konnten sich die drei Stämme immer einvernehmlich einigen. Nahezu alle wichtigen Entscheidungen, die das Un-

ternehmen betreffen, sind seit längerer Zeit allerdings ohnehin an einen gesonderten Gesellschafterrat delegiert. Er hat zur Aufgabe, sämtliche Belange der Unternehmerfamilie, der Eigentümer sowie deren verschiedenen Interessenlagen mit dem Unternehmen zu koordinieren. Bislang wurde der Gesellschafterrat immer paritätisch besetzt: Jeder Stamm entsandte gleich viele Mitglieder und diese verständigten sich dann gemeinsam auf eine Reihe weiterer externer Mitglieder. Der Vorsitz dieses Gremiums wurde dabei in aller Regel von einem der Externen übernommen. Vor kurzem wurde jedoch beschlossen, das Entsendungsrecht der Stämme in den Gesellschafterrat künftig deutlich einzuschränken. Im Laufe der kommenden Jahre sollen die Gremienmitglieder nicht länger nach stammesbezogenen, sondern vor allem nach fachlichen Kriterien demokratisch von der Gesellschafterversammlung gewählt werden. Und dies ist nicht das erste Mal, dass die Privilegien der Stämme eingeschränkt werden. Auch die Geschäftsleitung wird inzwischen nicht mehr, wie lange üblich, nach Stammes-, sondern allein nach fachlichen Gesichtspunkten besetzt. Heute ist nur noch ein einziges Familienmitglied in der Geschäftsleitung der Holdinggesellschaft vertreten. Die restlichen Geschäftsführer sind allesamt Familienfremde. Als weiteres Aufsichts- und Kontrollgremium findet sich zudem noch ein Aufsichtsrat. Dieser nimmt im Vergleich zum Gesellschafterrat jedoch eine deutlich untergeordnete Rolle ein. »Also, wenn man so will, die Musik spielt im Gesellschafterrat und die Formalien, die spielen die Rolle im Aufsichtsrat.«⁷⁷⁹

Nicht nur die Corporate-Governance-Strukturen befinden sich derzeit erkennbar im Umbruch. Auch hinsichtlich der Organisation und Führung der Unternehmerfamilie hat sich bei der Familie Benning zuletzt einiges getan. Längste Zeit wurde die Familie überaus patriarchalisch geführt. Jeder der drei Stämme hatte mit seinem eigenen Vertreter in der Geschäftsleitung einen mächtigen Stammesfürsten, der bei sämtlichen Beschlüssen stellvertretend für alle Seinigen mitentschied:

»Früher war das (/) war das patriarchisch geprägt [...] also man wusste »Company first!«, und da gibt es Vertreter, die sorgen dafür, und wenn die [etwas] sagen, dann heißt das, dann ist das gut fürs Unternehmen, also gut für uns alle.«⁷⁸⁰

Ein dezidiertes Familienmanagement fand dabei nur *innerhalb* der Stämme statt. Jeder Stammespatriarch kümmerte sich selbst darum, seine eigene Teilfamilie über die wesentlichen Unternehmensentwicklungen zu informieren, Meinungsbilder einzuholen, sie zusammenzuhalten, bei Konflikten schlichtend einzuschreiten usw. Zu diesem Zweck fanden denn auch auf (mehr oder weniger) regelmäßiger Basis stammesinterne Versammlungen statt, bei denen

779 Interview mit B-1 und B-2 (01.04.2014), S. 33.

780 Interview mit B-1 (03.02.2011), S. 11.

sämtliche gesellschafterbezogenen Themen besprochen und die anstehenden Entscheidungen vorbereitet wurden. Ein übergreifendes Familienmanagement auf der Ebene der Gesamtfamilie fand derweil nahezu überhaupt nicht statt. Abgesehen von der alljährlichen offiziellen Gesellschafterversammlung gab es im Grunde keinerlei Gelegenheiten für die passiven Familiengeschafter, auch die Mitglieder der anderen beiden Stämme persönlich kennenzulernen oder eine emotionale Beziehung zu ihnen aufzubauen.

Erst seit kurzer Zeit werden nun gezielt Maßnahmen ergriffen, die mittlerweile stark angewachsene Schar an Gesellschaftern zu einer Unternehmergroßfamilie zu formen. Zu diesem Zweck wurde beispielsweise jüngst eine schriftlich fixierte Familienverfassung verabschiedet. Dieses Dokument beschreibt die grundlegenden Ziele, die sich die Unternehmerfamilie Benning gesetzt hat, sowie die Strategie, um diese zu erreichen. Einen zentralen Bestandteil dieser Familienstrategie bildet vor allem der ebenfalls neu gebildete Family Council, der sich zum einen mit der Organisation und inhaltlichen Gestaltung regelmäßiger stammesübergreifender Familientage und -reisen befasst, zum anderen aber auch mit der sogenannten Family Education,

»das heißt also schon ganz junge Leute spielerisch, anlässlich von Familientagen, später aber mit wachsendem Alter und Verständnis, auch an die Belange des Unternehmens, die Interessen des Unternehmens, auf Fortentwicklung, Fortbestand (.) zu instruieren oder sie dafür zu gewinnen, besser gesagt, ihnen Verständnis, von Ihnen Verständnis zu bekommen. Und schließlich dann aber mit wachsendem Alter denen eben auch schon eine Bilanz zu erklären.«⁷⁸¹

Eine zusätzliche Institution, die im Rahmen der Verabschiedung der Familienverfassung ins Leben gerufen wurde, bildet das Familienintranet. Über dieses Netzwerk, so der dahinterliegende Gedanke, sollen vor allem die jüngeren Gesellschafter ermutigt werden, sich auch über die Stammesgrenzen hinweg miteinander auszutauschen und besser kennenzulernen. All diese familiären Institutionen und Kommunikationsforen sind erst vor kurzer Zeit ins Leben gerufen worden. Ihre Auswirkungen auf die Beziehung der Gesellschafter zueinander wie auch zum Unternehmen sind zum jetzigen Zeitpunkt daher noch nicht vollständig abzusehen. Die Erwartungen vonseiten Familie sind jedoch klar:

»Wir hoffen, dass wir [...] über die Aktivitäten des Family Councils, der sich also aus dieser Familienverfassung ergibt, dass wir eben eine, sage ich mal, eine engere Verbindung der Gesellschafter untereinander herstellen können. Und das, wenn es jahrelang praktiziert wird, durch die Familientage, durch Family Education und was sich sonst alles anbietet, über das Familienintranet, dann die Menschen sich besser ken-

781 Interview mit B-1 und B-2 (01.04.2014), S. 31.

nenlernen [...] Das ist die Erwartung, das ist nicht nur eine Hoffnung, es ist eine Erwartung.«⁷⁸²

Beurteilung aus der Außenperspektive

Mit der Familie Benning gerät eine Unternehmerfamilie in den Blick, die hinsichtlich ihrer familiären Organisation klar im Wandel begriffen ist. Über viele Jahrzehnte hinweg wurden im Grunde keinerlei Maßnahmen ergriffen, um die Identifikation der Familienmitglieder mit der Gesamtfamilie in irgendeiner Weise zu fördern. Die Aufgabe der Informationsversorgung sowie der Sicherstellung des Zusammen- und Zugehörigkeitsgefühls der nicht im Unternehmen tätigen Gesellschafter war allein den Stammesfürsten, d. h. den jeweiligen Vertretern in der Geschäftsleitung, überlassen. Ihnen oblag es zu entscheiden, wie eng sie die »Ihrigen« in die Geschäfte des Unternehmens einweihen wollten, welche Informationen sie weitergaben und wie häufig sie sich zwischen den Gesellschafterversammlungen zusammenfinden wollten. Dadurch, dass die Kommunikation innerhalb und zwischen Unternehmen und Familie letztlich nur über die Personen der Stammesvertreter abliefen, ist es nicht verwunderlich, dass diese über die Zeit denn auch die maßgeblichen emotionalen Bezugspunkte wurden. Die Gesellschafter entwickelten eine ausgeprägte Loyalität dem eigenen Stamm(-esfürsten) gegenüber, während den anderen Stämmen gegenüber kaum mehr ein emotional getragenes Zugehörigkeitsgefühl aufgebaut wurde.

Von den Gesprächspartnern wird die Beziehung der drei Familienstämme insgesamt als überaus positiv bewertet. Es finden sich im Interviewmaterial keine Hinweise auf manifeste Konflikte entlang der Stammesgrenzen. Im Gegenteil, B-2 stellt fest,

»dass der Familienfriede recht ausgeprägt ist und ich noch keinen Konflikt erlebt habe, der (..) zu einem, sage ich mal, Unfrieden führen könnte. Das soll jetzt nicht heißen, dass alle immer überall einer Meinung sind. Aber [die Stämme] ziehen an einem Strang, wie man so schön sagt.«⁷⁸³

Dennoch lässt sich bei einer genaueren Analyse des Materials erkennen, dass das über lange Zeit nahezu vollständige Ausbleiben eines stammesübergreifenden Familienmanagements nicht ganz ohne Folgen geblieben sind, sondern aufseiten der Stämme auch gewisse soziale Differenzierungstendenzen nach sich gezogen hat. So berichtet B-1 beispielsweise von einer spürbar gesteigerten Solidarität innerhalb der Stämme. Einige seiner Cousinen, so erzählt er, hätten zwischenzeitlich das Gefühl entwickelt »wir müssen uns in einem Stamm organisieren, um gegen die anderen ein Bollwerk zu bilden. Das war so ein bisschen, nur der Stamm ist die Struktur, die meine Interessen in der Gesamtheit

782 Interview mit B-1 und B-2 (01.04.2014), S. 40.

783 Interview mit B-1 und B-2 (01.04.2014), S. 46.

ausreichend vertritt.«⁷⁸⁴ Aufgrund dieses allseits geteilten Bewusstseins, so B-2, wäre es in der Vergangenheit zwangsläufig zu einer »Verhärtung«⁷⁸⁵ der Stammesgrenzen gekommen, die sich nicht zuletzt darin äußerte, dass die Familienstämme ein gewisses Maß an »Misstrauen«⁷⁸⁶ gegeneinander aufgebaut und begonnen hätten, einander kritisch zu beäugen. Wie tief der wechselseitige Argwohn tatsächlich in den Köpfen der Gesellschafter verankert war, wurde nicht zuletzt deutlich, als das traditionelle Entsendungsrecht in die Geschäftsleitung abgeschafft wurde und mit einem Mal nur noch ein einziges Familienmitglied in der Unternehmensführung vertreten war – denn nun teilten die nunmehr nicht mehr vertretenen Stämme plötzlich die Sorge, dass sie darunter leiden könnte, dass sie von den Geschäftsführern aus dem anderen Stamm schlechter behandelt oder hintergangen werden würden. »Also das ist so eine Sensibilität, das ist nicht so ganz einfach.«⁷⁸⁷

Wenngleich zwischen den verschiedenen Stämmen also noch kein manifester Konflikt entstanden ist und sie sich bislang immer einvernehmlich zum Wohle des Unternehmens einigen konnten, so lässt sich bei einer näheren Auseinandersetzung mit dem Material erkennen, dass das Stammesverhältnis im Zeitverlauf nicht völlig ungetrübt geblieben ist. Die Gesellschafter haben offenbar begonnen, sich vornehmlich mit den eigenen Stämmen zu identifizieren, sich in Folge verstärkt von den anderen abgegrenzt und ein ansatzweise konkurrenzorientiertes Verhältnis zueinander aufgebaut. Dass es in diesem Klima letztlich nie zu einem ernsthaften Stammeskonflikt gekommen ist, ist sicherlich auch der ausgeprägten Harmoniekultur zu verdanken, die seit jeher in der Familie weitergegeben wird. Hierzu schildert etwa B-2 folgende Geschichte:

»Also, in meinen Jugendjahren machte ich häufiger Spaziergänge mit dem Großvater. Er nahm sich so einen Enkel nach dem anderen vor und ging mit ihm durch den Wald spazieren. Er schon etwas im vorgerückten Alter, er schon etwas schweratmig. Wenn es Steigungen hochging, dann war es ein bisschen länger, blieb er manchmal stehen und hat dann so grundsätzliches von sich gegeben. Und ich werde nie vergessen, wie er einmal auf den Frieden der Familie zu sprechen kam. Und dann also stehen blieb, durchgeschnauft hat und mich dann ganz streng anguckte und sagte: ›Und das merke dir, der Familie, der Friede in der Familie ist das Wichtigste!‹ Und dann ging er mit seinem Spazierstock wieder weiter.«⁷⁸⁸

Um das im Zwitterverlauf entstandene Wettbewerbsdenken abzuschwächen und ein besseres Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Unternehmerfamilie zu fördern, soll die Relevanz der Stammesgrenzen künftig deutlich abge-

784 Interview mit B-1 und B-2 (01.04.2014), S. 18.

785 Interview mit B-1 und B-2 (01.04.2014), S. 18.

786 Interview mit B-1 (03.02.2011), S. 6.

787 Interview mit B-1 (03.02.2011), S. 8.

788 Interview mit B-1 und B-2 (01.04.2014), S. 1.

schwächt werden. Dazu werden zum einen die formellen Verträge geändert – d. h. die gesellschaftsrechtlichen Sonderrechte der Stämme abgeschafft –, vor allem wird aber vonseiten der Verantwortlichen viel unternommen, um »die Köpfe und das Selbstbild zu verändern.«⁷⁸⁹ Durch die aktive Bindung der Gesellschafter an das Unternehmen und die Einrichtung von verschiedenen Aktivitäten und Institutionen für die Großfamilie sollen die Gesellschafter einander besser kennenlernen und die im Zeitverlauf entstandenen wechselseitigen Vorbehalte sukzessive abbauen:

»Und wir versuchen natürlich jetzt auch, das Gleiche auf der Gesamt-Familieebene auch zu tun. Indem wir Aktivitäten und Plattformen schaffen, wo dann nicht nur die näheren Familienkreise, sprich: Stämme, miteinander zusammenkommen, sondern auch die Gesamtfamilie. Und dann stellt man plötzlich fest, ah ja, abhängig von Verwandtschaftsbeziehungen, es gibt ja immer mal Streit oder mal weniger Sympathien oder mehr Ähnlichkeit der Interessen. Dann stellt man fest, das hat ja nicht unbedingt mit dem Grad, wie eng man miteinander verwandt ist, zu tun. Sondern das sind manchmal Generationenthemen, ein persönliches Interessenthema«⁷⁹⁰.

F.2.3. Fall III: Unternehmerfamilie Christel (C)

Branche: Energiehandel/Umwelttechnik

Umsatz: ca. 500 Mio. €

Familiengesellschafter: ca. 35

Anzahl der Gesellschafterstämme: 2

Kurzer Abriss der Unternehmens- und Familienentwicklung

Das Unternehmen Christel wurde Anfang des 20. Jahrhunderts von Adalbert Christel als kleines Kohlegeschäft gegründet. Durch cleveres Unternehmertum, den unermüdlichen Einsatz und die hohe Opferbereitschaft der beteiligten Familienmitglieder gelang es dem Unternehmen in den darauffolgenden Jahrzehnten, sich erfolgreich gegen die deutlich größeren Konkurrenten zur Wehr zu setzen und das Geschäft stetig zu erweitern. Selbst nach erheblichen Rückschlägen während des Ersten Weltkrieges und der Weltwirtschaftskrise konnte das Unternehmen immer wieder rasch auf die Beine kommen und an die vorherigen Erfolge anknüpfen. Derweil das Geschäft mit dem Kohlenhandel weiterhin (bzw. nach dem Zweiten Weltkrieg erneut) solide Wachstumsraten erzielte, suchte die Familie ab Mitte des 20. Jahrhunderts ganz gezielt nach neuen Expansions- und Diversifikationsmöglichkeiten. Es dauerte deshalb nicht lange,

789 Interview mit B-1 und B-2 (01.04.2014), S. 12.

790 Interview mit B-1 und B-2 (01.04.2014), S. 14.

bis das Unternehmen noch weitere, neuartige Energieträger wie Heizöle und Flüssiggas in das Programm aufnahm. Auch gänzlich neue Geschäftsfelder wurden durch die gezielte Übernahme einiger mittelgroßer Unternehmen erschlossen, wodurch es nach und nach gelang, sich vom klassischen Kohlegeschäft zu entfernen und das Unternehmen auf eine deutlich breitere Basis zu stellen. Heute umfasst die gesamte Christel Gruppe mit seinen verschiedenen Unternehmen im Bereich des Energiehandels und der Umwelttechnik mehr als 1.000 Mitarbeiter in aller Welt und erwirtschaftet einen Umsatz von rund 500 Millionen Euro. Die Gruppe befindet sich nach wie vor zu 100 Prozent in Familienhand.

Parallel zur stetigen Expansion des Unternehmens wuchs auch die dazugehörige Unternehmerfamilie kontinuierlich an. Über lange Zeit führte Adalbert Christel das Unternehmen als Alleinunternehmer. Er war es, der das kleine Unternehmen aus der wirtschaftlichen Bedeutungslosigkeit hob und ihm durch seinen großen Ehrgeiz eine Basis schuf, auf die die kommenden Generationen aufbauen konnten. Aus seiner Ehe gingen im Laufe der Jahre ein Sohn und zwei Töchter hervor, von denen eine jedoch bereits im Kindesalter verstarb. Seine Gesellschaftsanteile wurden aus diesem Grund vollständig an seine zwei verbliebenen Kinder, Tochter Gertrud und Sohn Hanns, übertragen, und zwar zu jeweils identischen Teilen: »Da hat [...] der Gründer des Unternehmens immer sehr Wert darauf gelegt, dass beide Stämme damals fünfzig/fünfzig gleichbehandelt werden.«⁷⁹¹ Es ist denn auch zu diesem Zeitpunkt, dass die Grundlage für die Stammesstruktur gelegt wurde, welche die Unternehmerfamilie bis zum heutigen Tag maßgeblich prägt. Aus dem Bedürfnis heraus, nicht nur seine eigenen Kinder, sondern auch deren Nachkommen absolut gleich und gerecht zu behandeln, wurden den beiden Stämmen zu diesem Zeitpunkt nämlich bestimmte Rechte zugesprochen. So sollte jeder von ihnen beispielsweise fortan einen eigenen Vertreter in die Geschäftsleitung entsenden dürfen. Auch beim darauffolgenden Generationenübergang blieben die zwei Gründerkinder dem einmal etablierten Modell der Gleichvererbung treu. Gertrud übertrug ihre Anteile zu gleichen Teilen an jedes ihrer vier Kinder, Hanns die Seinigen an seine zwei Kinder. Dadurch wachsen die beiden Gesellschafterstämme bis heute stetig an. Mittlerweile umfasst die Unternehmerfamilie um die 35 Gesellschafter der vierten, fünften und sechsten Generation nach dem Gründer.

Beschreibung der wesentlichen Gesellschafts- und Familienorgane

Auf der Ebene der Holding-Gesellschaft sind als die wesentlichen Organe die Gesellschafterversammlung, der Gesellschafterrat, der Beirat, der Aufsichtsrat sowie die Geschäftsleitung zu nennen.

791 Interview mit C-1 (26.05.2014), S. 4.

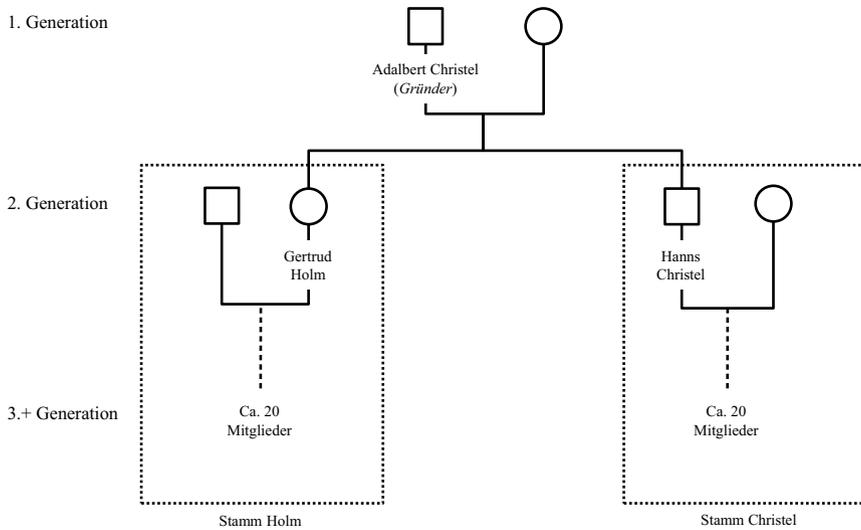


Abb. 30: Stammbaum der Familie Christel (*stark vereinfacht*). Quelle: Eigene Darstellung.

In der für gewöhnlich dreimal jährlich einberufenen Gesellschafterversammlung finden sich keinerlei stammesspezifische Sonderrechte (Stimmbindungsverträge, Poolverträge etc.) oder Beschränkungen. Die Gesellschafter stimmen hier als eigenständige Individuen je nach gehaltenen Anteilen ab. Entscheidungen, für die ein formeller Beschluss aller Gesellschafter erforderlich ist, sind allerdings stark eingeschränkt: »Also alle Entscheidungen, die im Wesentlichen, also die Entscheidungen, die die Gesellschafter treffen, mussten oder wo sie mit zustimmen mussten, sind auf das Minimum beschränkt, was halt per Gesetz vorgesehen ist in unserer Rechtsform.«⁷⁹²

Dies sind im Grunde allein gesellschaftsvertragsrelevante Entscheidungen. Die Gesellschafterversammlung ist insofern kaum mehr als eine Informationsveranstaltung, in der die Gesellschafter über die wichtigsten Vorgänge im Unternehmen auf dem Laufenden gehalten werden. Wie C-1 betont: »Einfach, dass die Gesellschafter das Vertrauen haben können, wir werden voll informiert. Ja, egal was gemacht wird, wir werden voll informiert.«⁷⁹³ Die wichtigen unternehmensstrategischen Entscheidungen werden mittlerweile allesamt durch den sogenannten Gesellschafterrat getroffen. Dieser besteht zur Hälfte aus Familienmitgliedern und aus erfahrenen Managern aus der Wirtschaft. Die zwei Familienmitglieder werden dabei stets nach Stammesproporz entsandt; jeder Stamm entsendet eins. Bei Pattsituationen innerhalb des Gremiums gibt der

792 Interview mit C-1 (26.05.2014), S. 7.

793 Interview mit C-1 (26.05.2014), S. 17.

Vorsitzende, der immer einer der beiden Externen ist, den Ausschlag. Eine Entscheidung kann jedoch nicht getroffen werden, wenn sich beide Stammesvertreter gemeinsam gegen einen Beschluss stellen. Auf diese Weise soll gewährleistet werden, dass keine Entscheidung gegen den Willen der Gesellschafterfamilie getroffen werden kann. Neben dem Gesellschafterrat finden sich noch ein Bei- sowie ein Aufsichtsrat, die der Geschäftsleitung der Holdinggesellschaft gleichermaßen beratend und kontrollierend zur Seite stehen. Beide Gremien sind ausschließlich mit externen Mitgliedern besetzt, wobei besonders darauf geachtet wird, dass diese von ihrer Persönlichkeit her auch in der Lage wären, bei einem Konflikt zwischen den zwei Stämmen schlichtend einzuschreiten. Die Geschäftsleitung der Holding-Gesellschaft ist heute ausschließlich mit Familienmitgliedern besetzt. Nachdem sie in den vergangenen Generationen immer mit zwei Mitgliedern der Familie – eines aus jedem Stamm – besetzt war, besteht sie derzeit aus vier Mitgliedern, drei aus dem einen und einem aus dem anderen Stamm. Um trotz der kopfmäßigen Dominanz des einen Stammes eine ausgeglichene Einflussnahme sicherzustellen, müssen die drei Geschäftsführer aus dem einen Stamm bei Entscheidungen stets mit einer Stimme sprechen, d. h.

»also die Entscheidungen werden so getroffen, dass Herr Koch seine Meinung sagt und die drei Geschäftsführer der/ Die müssen sich auf eine Meinung einigen. Also wenn zwei sagen, ja, einer sagt nein, ist die Entscheidung ja. Wenn nur einer ja sagt und die anderen sagen nein, ist die Entscheidung nein. Und wenn es so ist, die Entscheidung ist nein und bei dem Herrn Schleicher ja, dann geht es an den Beirat.«⁷⁹⁴

Auch auf der Familienseite finden sich seit geraumer Zeit verschiedene Strukturen, die als Bestandteile einer Family-Governance zu verstehen sind. So hat die Unternehmerfamilie bereits vor einiger Zeit eine schriftlich fixierte Familienverfassung verabschiedet, in der die wesentlichen Eckwerte und Zielsetzungen in der Unternehmerfamilie noch einmal festgehalten wurden. Da der Gesellschafterkreis noch vergleichsweise klein ist und alle Teilhaber durch die örtliche Nähe zueinander ohnehin einen engen Kontakt pflegen, konnten sich die Gesellschafter hierbei recht unkompliziert auf ein gemeinsames Regelwerk verständigen. Selbst vor der Verabschiedung der Familienverfassung bestanden jedoch bereits recht umfassende familienstrategische Strukturen. So sind etwa die gemeinsamen Reisen zu nennen, zu denen die gesamte Unternehmerfamilie auch zwischen den Gesellschafterversammlungen auf regelmäßiger Basis eingeladen wird. Diese meist zwei- bis dreitägigen Ausflüge führen die Gruppe der Gesellschafter für gewöhnlich zu einzelnen internationalen Tochtergesellschaften des Unternehmens. Dabei werden zum einen gezielt Informationen über die Geschäfte des Unternehmens nähergebracht. Zum anderen bieten die Reisen den

794 Interview mit C-1 (26.05.2014), S. 13.

Mitgliedern der Unternehmerfamilie aber auch immer gute Gelegenheiten, sich untereinander auszutauschen, gemeinsame Erfahrungen zu machen und so die emotionalen Bindungen zu festigen. Insbesondere für die jüngeren Gesellschafter ist dies eine wichtige Erfahrung, auf die sie sich immer wieder freuen. Eine ganz besondere Tradition, die seit nunmehr fast 100 Jahren Bestand hat und auch in Zukunft weiterhin hoch- und lebendig gehalten werden soll, bildet des Weiteren die gemeinsame Pfingstwanderung. Hierzu berichtet C-1:

»Und dann haben wir noch eine alte Tradition. Auch von dem Großvater gegründet. Da gibt es viele/ Ursprünglich kommt mein Großvater ja, und da haben wir auch noch die Firma aus dem Schwarzwald, und dann am Pfingstsonntag trifft sich immer die ganze Familie und geht eine Dreiviertelstunde, Stunde zu einer Burg, trinkt da gemeinsam Kaffee und läuft wieder zurück. Das ist sehr, sagen wir mal, »familienbindend.«⁷⁹⁵

Bei diesem Spaziergang stehen nicht die Unternehmensbelange im Vordergrund, sondern allein die Unternehmerfamilie als Familie. So wird die Wanderung genutzt, um alte Geschichten zu erzählen, sich gegenseitig über jüngste Entwicklungen in den Privatleben der Mitglieder auf dem Laufenden zu halten und damit insgesamt die familiären Bande zu stärken.

Beurteilung aus der Außenperspektive

Bei der Unternehmerfamilie Christel zeigt sich von außen betrachtet ein gewissermaßen ambivalentes Bild. Auf der einen Seite spielt die Stammesdifferenzierung der zweiten Generation rein formal gesehen bis zum heutigen Tag eine enorm wichtige Rolle. Zwar kann in der Gesellschafterversammlung jeder Gesellschafter nach eigenem Ermessen abstimmen. Dadurch kann es auf dieser Ebene nicht zu einer Blockbildung zwischen den Stämmen kommen. Gleichzeitig werden jedoch sowohl der Gesellschafterrat als auch die Geschäftsleitung der Holdinggesellschaft nach wie vor streng nach Stammesproporz besetzt. Diese Regelungen unterstreichen deutlich, dass es innerhalb des Gesellschafterkreises zwei klar abgegrenzte soziale Einheiten gibt, deren unbedingte Gleichberechtigung und Gleichbehandlung ein besonders hoher Wert war und auch heute noch ist.

Im Gegensatz dazu scheint die Stammeszugehörigkeit im Selbstverständnis der Gesellschafter und der gelebten Familienkultur – wenn überhaupt – nur eine sehr untergeordnete Bedeutung zu besitzen. Im Interview finden sich zwar vereinzelt Anzeichen einer »Wir-und-die«-Denke bzw. einer bestehenden Identifikation der Gesellschafter mit ihren jeweiligen Stämmen. Dies lässt sich nicht zuletzt in der Wortwahl des Interviewpartners erahnen, der mit Bezug auf den anderen Stamm wiederholt auf die »andere Seite« oder gar den »anderen

795 Interview mit C-1 (26.05.2014), S. 16.

Gesellschafterkreis«⁷⁹⁶ verweist. Insgesamt, so wirkt es, denkt und agiert die Familie Christel nichtsdestotrotz weitestgehend als *eine* zusammenhängende Unternehmergroßfamilie, ohne der Stammeszugehörigkeit dabei ein allzu großes Gewicht beizumessen. Hierfür wird zum einen sicherlich die zahlenmäßig noch recht überschaubare Größe der Gesellschaftergruppe verantwortlich sein. Mit hoher Wahrscheinlichkeit kommen diesem kollektiv empfundenen Großfamiliensinn jedoch auch die umfangreichen integrierenden Maßnahmen zugute, die die Familie bereits seit geraumer Zeit ergreift. Beispielhaft sei hier etwa die traditionelle Pfingstreise genannt, die die Unternehmerfamilie seit der ersten Generation Jahr für Jahr zusammenbringt und einer Entfremdung der Stämme so von vornherein Einhalt gebieten konnte. Auch die anderen gemeinsamen Reisen und die schriftliche Familienverfassung sind jedoch als deutlicher Ausdruck davon zu verstehen, dass die Familie beabsichtigt, als eine gemeinsame Einheit aufzutreten und nicht etwa als ein Zusammenschluss zweier separater Stämme. Sofern die beiden Stämme im gelebten familiären Miteinander überhaupt eine bedeutende Rolle spielen, tun sie dies offenbar eher in Form einer ganz besonderen Rücksichtnahme und Fürsorge, denn in einem gegenseitigen Misstrauen oder einer Belauerung. So erinnert sich der Gesprächspartner C-1 an seine aktive Zeit als Geschäftsführer:

»Ich habe meine Cousinen, also von dem anderen Stamm, einen Touch besser noch behandelt, als meine eigenen Schwestern. Und ich glaube, das ist dem Unternehmen insgesamt gut bekommen. Also die Fürsorge auch für die Mitglieder des anderen Familienstammes ist glaube ich sehr wichtig in einem Privatunternehmen.«⁷⁹⁷

F.2.4. Fall IV: Unternehmerfamilie Deilmann (D)

Branche: Spezialmaschinen

Umsatz: ca. 700 Mio. €

Familiengesellschafter: Ca. 30

Anzahl der Gesellschafterstämme: 2

Kurzer Abriss der Unternehmens- und Familienentwicklung

Die Grundlage für die heutige Deilmann GmbH & Co. KG wurde bereits Ende des 18. Jahrhunderts gelegt, als Leopold Deilmann in Westdeutschland eine kleine Messinggießerei gründete. Das Produktprogramm umfasste zu dieser Zeit neben diversen Kleinteilen vor allem Messingknöpfe und -schnallen für die Uniformproduktion. Es dauerte jedoch nicht lange, da begannen die Deilmanns,

⁷⁹⁶ Interview mit C-1 (26.05.2014), S. 10.

⁷⁹⁷ Interview mit C-1 (26.05.2014), S. 3.

auch Kirchenglocken und andere größere Gussteile herzustellen. Das Unternehmen lieferte in den darauffolgenden Jahren die Glocken für zahlreiche Kirchen im Gründungsort und seiner Umgebung. Obgleich das Geschäft passabel lief und das Unternehmen im Laufe der Zeit noch weitere Standorte eröffnen konnte, kam es Mitte des 19. Jahrhunderts zu einem erheblichen Umbruch. Aus der Einsicht der Familie heraus, dass in diesem Bereich zukünftig das deutlich größere Wachstumspotential zu erwarten sein würde, begann das Unternehmen, nun auch größere und komplexere Gussteile für die Nutzung im Bergbau herzustellen. Durch seine zur damaligen Zeit bereits umfassende Erfahrung im Gießereigeschäft und die verschiedenen Standorte konnte sich das Unternehmen schon bald als ein wertvoller Zulieferer für zahlreiche Industrie- und Bergbaugesellschaften der Umgebung etablieren. Das Geschäft wuchs schnell, und schon bald bildete dieser Geschäftszweig den mit Abstand größten Bereich des Unternehmens. Im Laufe der Zeit kamen immer weitere, komplexere Produkte hinzu. Neben dem klassischen Gießereigeschäft wird die Herstellung von Maschinenteilen und hochtechnischen Maschinen zu einem wichtigen Standbein des Unternehmens. Heute ist das Unternehmen ein weltweit agierendes Industrieunternehmen, das mit rund 1.400 Mitarbeitern einen Umsatz von mehr als 700 Millionen Euro erwirtschaftet. Das Unternehmen ist nach wie vor zu 100 Prozent im Besitz der Gründerfamilie.

Im Laufe der mittlerweile über 200-jährigen Unternehmensgeschichte hat auch die dazugehörige Familie Deilmann eine lange und wechselvolle Entwicklung durchlaufen. Bei den ersten zwei Generationenwechseln wurde in der Familie, der gesellschaftlichen Konvention entsprechend, ganz traditionell nach dem Thronfolgermodell verfahren, d. h., der erstgeborene Sohn übernahm die gesamten 100 Prozent der Gesellschafteranteile und gleichzeitig auch die operative Verantwortung für das Unternehmen. Die restlichen, später geborenen Nachkommen wurden anderweitig abgefunden. Dadurch blieb die Unternehmerfamilie über längere Zeit begrenzt auf eine Kleinfamilie, streng genommen sogar nur auf eine einzige Person, die die Firma als unangefochtener Alleinherrscher führte. Erst beim Übergang von der dritten auf die vierte Generation änderte sich diese Situation schlagartig, denn nun übertrug der amtierende Geschäftsführer und Alleineigentümer Gustav Deilmann das inzwischen bereits beträchtlich gewachsene Unternehmen erstmalig nicht vollständig an den ältesten Sohn, sondern an beide seiner Söhne – Franz und Anton –, und zwar zu jeweils gleichen Anteilen. Jeder erhielt genau eine Hälfte und trat als gleichberechtigter Geschäftsführer in das Unternehmen ein. Der Grund für diese Abweichung vom bisherigen Muster ist den Beteiligten heute nicht mehr bekannt. Auf jeden Fall sollte sie die Struktur und Organisation der Unternehmerfamilie Deilmann bis heute maßgeblich prägen. Zunächst führen die beiden Brüder ihrerseits wieder nach der traditionellen Kronprinzenregelung fort, d. h., jeder

übergab seinen 50-Prozent-Anteil jeweils – mit der klaren Maßgabe, auch eine operative Führungsfunktion im Unternehmen zu übernehmen – an den ältesten Sohn. Die hieraus resultierende Doppelspitze wurde daraufhin über zwei weitere Generationen aufrechterhalten, wobei die Stammesvertreter immer wieder aufs Neue eine eindeutige Aufteilung der Führungsaufgaben vornahmen: Einer übernahm die Verantwortung für die kaufmännischen Belange, der andere die für den gesamten technischen Bereich. Erst Mitte des 20. Jahrhunderts kam es dann erneut zu einer Veränderung der Gesellschafterverhältnisse. Aufgrund eines zunehmenden Bedürfnisses der Geschäftsführer, im Wege ihrer Erbfolge nicht mehr nur einen einzigen Nachkommen zu bedenken, wurde gemeinsam beschlossen, dass die Anteile fortan auch an nicht im Unternehmen tätige Familienmitglieder vererbt werden können. Obschon der größte Teil des Eigentums auch weiterhin an den jeweiligen operativen Stammesnachfolger übertragen wurde, erhielten künftig auch die restlichen Familienmitglieder kleinere Gesellschaftsanteile. Auf diese Weise begann die Anzahl der Gesellschafter in den beiden Stämmen sukzessive zu wachsen. Aus einer *Zwei-Personen-* wurde eine *Zwei-Stammes-*Konstellation. Heute, mehrere Generationen nach dieser Veränderung, umfasst die Unternehmerfamilie Deilmann im Ganzen ungefähr 30 Personen, die sich zu nahezu gleichen Teilen auf die nach wie vor vollständig gleichberechtigten und -beteiligten Stämme verteilen.

Beschreibung der wesentlichen Gesellschafts- und Familienorgane

Auf der Seite des Unternehmens sind die wesentlichen Organe die Gesellschafterversammlung, die Geschäftsführung sowie der Beirat.

In der Entscheidungsfindung der Gesellschafterversammlung ist die Stammestrennung bis zum heutigen Tag klar und deutlich zu erkennen. Jeder der beiden Familienstämme hat für sich einen eigenen internen Poolvertrag abgeschlossen. Sprecher der beiden in jeder Hinsicht gleichberechtigten Pools sind dabei die jeweiligen operativen Geschäftsführer. Sie übernehmen insofern also nicht nur die *operative* Verantwortung für ihre Stämme, sondern vertreten auch auf der Ebene der Gesellschafter die Interessen der engeren Familienmitglieder. Wenn immer es nun darum geht, wichtige Gesellschaftsbeschlüsse, beispielsweise hinsichtlich der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, zu fassen, so sind sie es, die sich im Vorfeld der Versammlungen zusammensetzen und sich bilateral auf eine gemeinsame Linie verständigen. Die restlichen Gesellschafter nehmen an dem offiziellen Termin der Versammlung zwar in der Regel teil, können aufgrund der bestehenden Stimmbindung jedoch nicht selbstständig abstimmen. Dies tun die beiden Geschäftsführer und Poolsprecher für sie. Neben der Gesellschafterversammlung existiert des Weiteren ein Beirat, welcher sich traditionell aus fünf Mitgliedern konstituiert: zwei aus der Familie und drei Externen. Die zwei Familienmitglieder waren bislang immer die ausgeschiede-

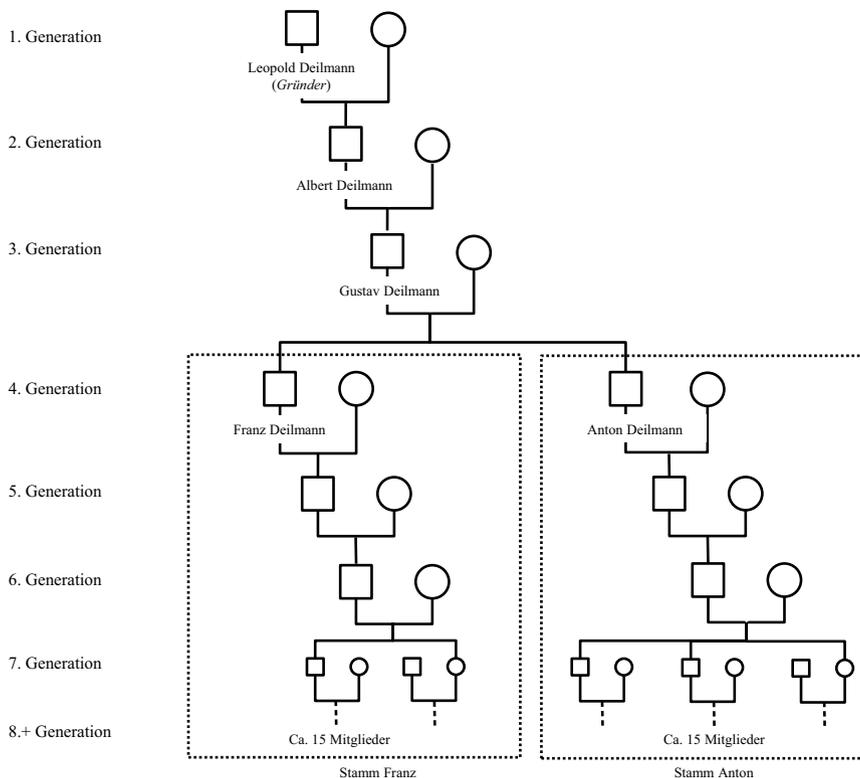


Abb. 31: Stammbaum der Familie Deilmann (stark vereinfacht). Quelle: Eigene Darstellung.

nen operativen Vertreter der Stämme. Die drei Externen werden hingegen stets nach Stammesproporz besetzt; jeder Stamm(-esvertreter) benennt eine Person, und gemeinsam einigen sich die beiden dann auf einen »neutralen Dritten«. Dieser Dritte nimmt nach Aussage der Gesprächspartner traditionell eine besondere Schlüsselrolle im Sinne eines »Züngleins an der Waage« ein. Der Beirat ist für die beiden operativen Vertreter insgesamt ein überaus wichtiges Gremium. Er agiert nicht nur als Vermittler und Patt-Auflöser im Fall eines Streits, sondern wird auch bei allen wichtigen operativen Entscheidungen eingeschaltet.

Während die Corporate Governance-Struktur des Unternehmens insgesamt recht elaboriert ausfällt, wird der Führung der Unternehmerfamilie auf der anderen Seite bislang eher wenig Bedeutung zugemessen. Es gilt seit je her der eiserne Grundsatz, dass sich die beiden operativen Vertreter um das Unternehmen kümmern – und auch *nur* diese. Die anderen Familienmitglieder erhalten im Rahmen der Erbfolge zwar mittlerweile ebenfalls (Zwerg-)Anteile – und sind somit berechtigt, an der Gesellschafterversammlung teilzunehmen. Abgesehen von diesem offiziellen Pflichttermin haben sie jedoch keinerlei

Kontaktpunkte mit ihrem Familienunternehmen. Es existieren weder spezielle gesellschaftsbezogene Informations- oder Weiterbildungsmaßnahmen, noch irgendwelche anderen langfristig festgelegten Familientage oder Veranstaltungen, bei denen sich die Familie im Ganzen oder die einzelnen Stammesverbände auf regelmäßiger Basis zusammenfinden. Für den Großteil der Gesellschafter macht der eigene Anteilsbesitz am Familienunternehmen im familiären Alltag insofern schlicht keinen Unterschied. Sie alle können ihren eigenen privaten Leben nachgehen, ohne dabei in irgendeiner Form gestört oder beeinträchtigt zu werden. Aufgrund dieser konsequenten Abschottung der Familie vom Unternehmen erstaunt es denn auch wenig, dass bei den nicht im Unternehmen tätigen Gesellschafter keine besonders starke emotionale Verbindung bzw. Identifikation mit dem gemeinsamen Familienunternehmen existiert.

Beurteilung aus der Außenperspektive

Aus der Außenperspektive betrachtet fällt die vorliegende Konstellation in der Familie Deilmann vor allem durch ihre starke Ausrichtung auf die zwei Personen der Stammesvertreter auf. Sie alleine übernehmen die vollständige Verantwortung für die Regelung der Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen. Wann immer es darum geht, die Kommunikation zwischen den beiden Systemen herzustellen und die Interessen von Familie und Unternehmen abzustimmen, geschieht dies durch sie. Die restlichen Gesellschafter, inzwischen immerhin eine kleine Großfamilie, werden währenddessen kollektiv vom Unternehmen entkoppelt. Sie können bzw. müssen sich darauf verlassen, dass sich ihre Firma bei ihren jeweiligen Vertretern in der Geschäftsleitung in kompetenten und verantwortungsvollen Händen befindet, und sich daher selbst voll und ganz auf das eigene Familienleben konzentrieren. Und genau dies tun sie denn auch: Jede Kleinfamilie lebt hier im Grunde vor sich hin, als gäbe es das gemeinsame Familienunternehmen gar nicht. Weder besteht bei ihnen eine ausgeprägte Identifikation mit ihrem Unternehmen, noch entwickeln sie eine engere emotionale Beziehung zu jenen weiter entfernten Verwandten, denen sie im Alltag nicht ohnehin regelmäßig begegnen. Jeder weiß zwar abstrakt, dass er oder sie Teil einer traditionsreichen Unternehmerfamilie ist, ein tatsächlich empfundener Großfamiliensinn oder ein einheitliches Verständnis als eine Wir-Gruppe indes bestehen nicht – weder auf der Ebene der Familie noch auf der der Stämme. Und auch in Zukunft wird sich dieser Zustand nach Auffassung eines der Stammesvertreter in der Geschäftsführung kaum mehr ändern lassen,

»das heißt, die Entfernung der Familienmitglieder innerhalb des gesamten Kommanditistenkreises ist schon so groß, dass die Familienzusammengehörigkeit, glaube ich, für das Unternehmen gar nicht mehr zusammengeführt werden kann. Weil man

sich eben nicht mehr gemeinsam in der Kirche trifft. Weil der eine ist schon in Australien...«⁷⁹⁸

Wohl und Wehe des Unternehmens hängen bei den Deilmanns insofern fast ausschließlich von der Beziehung zweier Einzelpersonen ab. Je nachdem, ob die beiden Vertreter in jeder Generation aufs Neue miteinander auskommen und ein stabiles Kooperationsmuster ausbilden, wird bestimmt, ob die Familie einen positiven oder einen negativen Einfluss auf das Unternehmen nimmt, ob das Familienunternehmen erfolgreich ist oder Schiffbruch erleidet. Das in diesem Fall zu beobachtende Kooperationsmuster scheint dabei vor allem durch einen überaus distanzierten und erstaunlich »unfamiliären« Umgang miteinander gekennzeichnet zu sein. Obgleich die beiden Stammesvertreter miteinander verwandt sind und sich aufgrund ihrer operativen Tätigkeit nahezu täglich im Unternehmen begegnen, teilen sie keine besonders enge, von Emotionen geleitete Beziehung zueinander. Dies gilt zum einen für die Zusammenarbeit im Unternehmen, wo bis heute eine eindeutige Trennung der betreuten Ressorts besteht. Doch auch auf privater Ebene scheinen die beiden Vertreter – bewusst oder unbewusst – konsequenten Abstand zueinander zu halten. Es wird zusammengearbeitet, mehr aber auch nicht. So gibt D-1 auf die Frage nach der Qualität der Beziehung zu ihrem Cousin zwar einerseits zu verstehen, dass sie eine »sehr, sehr gute Beziehung«⁷⁹⁹ zu ihm habe. Andererseits entgegnet sie auf die Frage, ob denn auch außerhalb des Geschäftlichen viel privater Kontakt bestünde auch ganz klar: »Nein. Der hat ganz andere Interessen als ich [...] Er ist auch halt/ Es kam auch, als wir jünger waren. Ich meine, er ist 10 Jahre älter als ich. Und 10 Jahre/ Gut, jetzt würde es keine Rolle mehr spielen. Aber irgendwie hat es sich nicht so ergeben.«⁸⁰⁰

Diese klare Grenzziehung zwischen den beiden Vertretern betrifft im Übrigen auch die Regelung stammesinterner Familienangelegenheiten. Keiner der beiden Vertreter käme auf die Idee, ungefragt in die familiären Angelegenheiten des anderen Stammes, etwa die operative Nachfolgeentscheidung, einzugreifen. Jeder Vertreter ist allein dafür verantwortlich, seine eigene Familie unter Kontrolle zu halten. In dieser Hinsicht erinnert die vorliegende Konstellation deutlich eher an ein Mehrfamilien-Unternehmen, denn an eine klassische Stammesorganisation. Und dieses Muster trägt bislang offenbar ausgesprochen gut, denn, so resümiert D-2,

»...im Ergebnis [hat es] bei uns im Unternehmen bisher immer so funktioniert, dass sich die Waagschale einigermaßen immer so ausgelotet hat, dass beide Seiten am

798 Interview mit D-2 (05.06.2014), S. 16.

799 Interview mit D-1 (22.05.2014), S. 22.

800 Interview mit D-1 (22.05.2014), S. 23.

Schluss unternehmerisch unterwegs gewesen sind, ohne ihre Egoismen zu stark in den Vordergrund zu stellen. Mal mehr und mal weniger.⁸⁰¹

F.2.5. Fall V: Unternehmerfamilie Ehrlich (E)

Branche: Spezialwerkzeuge

Umsatz: > 1 Mrd. €

Familiengesellschafter: ca. 80

Anzahl der Gesellschafterstämme: 5

Kurzer Abriss der Unternehmens- und Familienentwicklung

Die Geschichte der Ehrlich GmbH geht bis ins Jahr 1841 zurück, als Otto Ehrlich gemeinsam mit einem Partner in Süddeutschland eine kleine Fabrik für Werkzeuge aus geschmiedetem Stahl gründete. In den darauffolgenden Jahren wurde die Produktion schrittweise erweitert und eine immer größere Anzahl an Artikelgruppen in das Sortiment aufgenommen. Das Unternehmen avancierte aufgrund seiner Verlässlichkeit und der Fähigkeit, selbst sehr spezielle Kundenwünsche zu berücksichtigen, zu einem bedeutenden Hersteller von Werkzeugen für professionelle Anwender in einer Vielzahl von Industrien, wie z. B. der Maschinenbau-, Schiffbau-, Sanitär- und Schlossereiindustrie. Über die Jahre hinweg wurden die angebotenen Werkzeuge technologisch zunehmend anspruchsvoll. Das Unternehmen legte dabei eine außerordentlich hohe Innovationsbereitschaft an den Tag und meldete zahlreiche Patente an. In der Folge gelang es ihm, immer weiter zu expandieren. Neben dem kontinuierlichen organischen Wachstum im In- und Ausland konnte das Unternehmen auch durch mehrere größere Übernahmen zu einem der bedeutendsten Spieler der Branche werden. Heute erwirtschaftet die gesamte Unternehmensgruppe mit rund 5000 Mitarbeitern einen Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro, wobei der weitaus größte Teil im Ausland generiert wird. Das Unternehmen ist bis heute zu weit überwiegenden Teilen im Besitz der Familie Ehrlich.

Der Gründer, Otto Ehrlich, blieb über mehrere Jahrzehnte an der Spitze des Unternehmens. Seinen Partner zahlte er bereits nach wenigen Jahren aus und führte das Unternehmen anschließend im Alleingang. Mit unbändigem Tatendrang und hohem Innovationsgeist schob er das Unternehmen voran und stellte die strategischen Weichen für alle künftigen Erfolge. Als schließlich die Zeit für den ersten Generationenwechsel gekommen war, entschied er sich, das Unternehmen an beide seiner Söhne zu übertragen – allerdings nicht zu gleichen Teilen. Da sein ältester Sohn, Otto Ehrlich d. J., neben der Gesellschafter- auch

801 Interview mit D-2 (05.06.2014), S. 10.

die operative Nachfolge übernehmen sollte, erhielt er auch einen entsprechend größeren Kapitalanteil. Sein jüngerer Bruder, Karl Ehrlich, muss sich hingegen mit einem deutlich geringeren Anteil zufriedengeben. Otto Ehrlich d. J. gelang es in den darauffolgenden 30 Jahren, den eingeschlagenen Erfolgskurs weiter fortzusetzen. Unter seiner Ägide wird vor allem die Internationalisierung des Unternehmens maßgeblich vorangetrieben. Als schließlich auch für ihn die Stabübergabe anstand, tat er es seinem Vater gleich: Auch er übergab seine Anteile an alle vier zur Verfügung stehenden Nachkommen: zwei Söhne, von denen einer auch die Geschäftsleitung und somit einen größeren Anteil übernimmt, sowie zwei Töchter. Sein Bruder auf der anderen Seite übertrug seine Gesellschaftsanteile an seinen einzigen Sohn. Die fünf Nachkommen der dritten Generation – vier Geschwister und ein Vetter – gelten bis heute als Begründer der verschiedenen Stämme in der Unternehmerfamilie. Heute umfasst die gesamte Unternehmerfamilie rund 80 Gesellschafter mit recht unterschiedlichen Anteilspaketen.

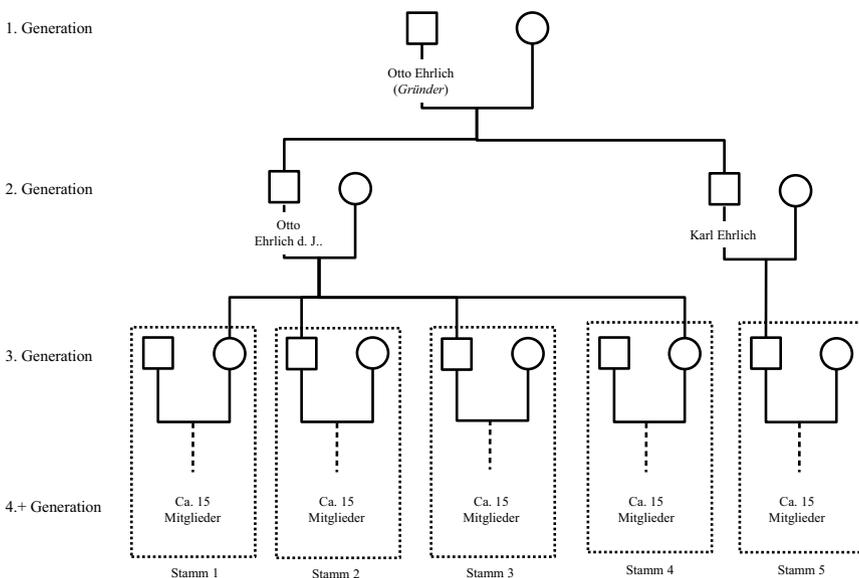


Abb. 32: Stammbaum der Familie Ehrlich (*stark vereinfacht*). Quelle: Eigene Darstellung.

Beschreibung der wesentlichen Gesellschafts- und Familienorgane

Auf der Seite des Unternehmens existieren die Gesellschafterversammlung, der Gesellschafterausschuss, der Aufsichtsrat sowie die Geschäftsleitung.

In der Gesellschafterversammlung, in der wie gesagt mittlerweile rund 80 Familiengesellschafter sitzen, bestehen keinerlei stammesbezogene Rechte oder

sonstige Vereinbarungen, »abgestimmt wird eben pro Aktie eine Stimme. Egal, zu welcher Zweigfamilie der Gesellschafter gehört.«⁸⁰² Insofern finden sich hier ausschließlich Einzelakteure, die hinsichtlich ihrer Stimmabgabe in keiner Weise gebunden oder eingeschränkt sind. Seit geraumer Zeit besitzt das Unternehmen allerdings ohnehin einen Gesellschafterrat, an den der Großteil der originären Gesellschafterrechte delegiert wurde und der somit die wesentlichen Leitlinien für die strategische Ausrichtung des Unternehmens festlegt. Dieser Ausschuss war anfangs noch nach Stammesproporz besetzt: Jeder der fünf Familienstämme durfte einen eigenen Vertreter aus seiner Mitte in das Gremium entsenden. Vor einiger Zeit wurde diese Regelung allerdings abgeschafft. Aus dem Bestreben heraus, stets die kompetentesten Köpfe der gesamten Familie in das Gremium zu entsenden, wurde einvernehmlich beschlossen, künftig nur noch drei Familienmitglieder in den Gesellschafterausschuss zu entsenden und diese darüber hinaus demokratisch von der Gesellschafterversammlung wählen zu lassen. Das Entsendungsrecht der Stämme gehörte damit der Vergangenheit an. Die drei von der Gesellschafterversammlung gewählten Familienmitglieder werden zudem noch durch eine Reihe erfahrener Manager aus der Wirtschaft ergänzt. Die Geschäftsleitung, für die ein umfangreicher Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte definiert ist, ist traditionell gemischt besetzt. Bis heute wird der Vorsitz der Geschäftsleitung allerdings immer von einem Mitglied der Familie übernommen. Diese Person bildet traditionell nicht nur das Oberhaupt des Unternehmens, sondern gewissermaßen auch das Haupt der Familie, das über alle Stämme hinweg eine hohe Integrationskraft entfaltet. Des Weiteren verfügt das Unternehmen noch über einen Aufsichtsrat, welcher im Vergleich zum Gesellschafterrat jedoch eine eher untergeordnete Rolle einnimmt.

Wie auf der Seite des Unternehmens findet sich auch auf der Seite der Familie ein recht ausgeklügeltes Family-Governance-System. Besonders hervorzuheben ist hierbei die Rolle des Familienrats, der bereits vor einigen Jahren fest institutionalisiert wurde und sich seitdem ausschließlich mit den Belangen und Interessen der Unternehmerfamilie auseinandersetzt. Dieses rein familiäre Organ nimmt seinen Ursprung in der Zeit, als die Entsendungsrechte der Stämme in den Gesellschafterrat mit einem Mal abgeschafft wurden. Aus der Sorge einiger der Familienstämme heraus, durch die künftig nicht mehr gewährleistete Repräsentanz im Gesellschafterausschuss die Verbindung zum Unternehmen zu verlieren oder durch die Vertreter der anderen Stämme übervorteilt zu werden, wurde beschlossen, ein eigenes Gremium für die Gesellschafterfamilie einzurichten. Dieses wird nach wie vor paritätisch nach den fünf Familienstämmen besetzt. Jeder Stamm schickt einen Vertreter in das Gremium, der darüber

802 Interview mit E-1 (04.06.2014), S. 2.

hinaus noch einen eigenen Gast mitbringen darf oder sogar soll. Die Aufgaben des Familienrats beschreibt E-1 folgendermaßen:

»Keinerlei Rechtsverbindlichkeiten, das ist ein faktisches Gremium. Allerdings mit hoher Bedeutung [...] Also einmal ist er ein Informationsforum. Also über die wichtigsten Vorgänge im Unternehmen, wenn wir zusammen sind. Wir treffen uns zwei- bis dreimal im Jahr. Der Familienrat hat aber auch die ganz wichtige Funktion, wenn es wichtige Entscheidungen zu treffend gilt. Vor allem solche, über die auf der Gesellschafterversammlung ein Beschluss zu fassen ist. Die werden im Familienrat diskutiert. Die werden im Familienrat vorbereitet, einmal um so eine Art unverbindlichen Präkonnens zu testen. Gibt es den? Gibt es den nicht? [...] Nächste Funktion des Familienrates: Er ist ein Multiplikator. Er multipliziert in die jeweiligen Zweigfamilien hinein. Stellt da wieder Konsens her oder stellt fest, nein. Der kommt nach Hause oder die und dann sagen ihm die anderen, sage mal, das kannst du nicht machen. Da sind wir nicht dafür. Da kommt die Rückmeldung: »Ich finde in meiner Familie doch etliche, die meinen, das sollte man nicht tun!«⁸⁰³

Als eine weitere Institution auf Seite der Familie ist zudem die Familienakademie zu erwähnen. In diesem Forum werden für interessierte Familiengeschafter gezielt Informations- und Ausbildungsveranstaltungen angeboten sowie die verschiedenen Beteiligungen und Geschäftsfelder der Unternehmensgruppe näher gebracht:

»Das Ziel der Familienakademie, das findet immer statt Freitag nachmittags und Samstag vormittags. Auch so dreimal im Jahr. Da werden Themen entweder allgemeiner Art. [...] Da werden aber auch Unternehmensthemen dann behandelt. Zum Beispiel Vorstellung Unternehmen Ehrlich oder Vorstellung eines bestimmten Geschäftsbereichs. Da kommt dann unser Management für den Geschäftsbereich und da wird eben dann das Unternehmen vorgestellt. Die letzte Familienakademie, da waren die Referenten unser Finanzvorstand. Der hat ein Seminar über Finanzen gemacht. War ganz toll... Waren auch alle ganz begeistert.«⁸⁰⁴

Die verschiedenen Maßnahmen der Familienakademie werden naturgemäß hauptsächlich von den jüngeren Mitgliedern der Unternehmerfamilie wahrgenommen, die sich auf ihre Rolle als Gesellschafter oder gar Gesellschafterratsmitglieder vorbereiten möchten. Doch auch angeheiratete Gesellschafter werden gerne und häufig bei diesen Veranstaltungen gesehen.

Beurteilung aus der Außenperspektive

Basierend auf dem geführten Interview lässt sich die Beziehung der fünf Gesellschafterstämme in der Familie Ehrlich äußerst entspannt und harmonisch einschätzen. Ja mehr noch, bei genauerer Betrachtung wird erkennbar, dass die

803 Interview mit E-1 (04.06.2014), S. 11.

804 Interview mit E-1 (04.06.2014), S. 18.

innerfamiliären Demarkationslinien im Selbstverständnis und dem gelebten Miteinander der Unternehmerfamilie heutzutage fast keine Rolle (mehr) zu spielen scheinen. Zwar haben historisch gesehen einmal eindeutige Anzeichen einer Stammesstruktur bestanden. So war beispielsweise anfangs noch völlig unstrittig, dass der Gesellschafterausschuss nach den fünf Familienstämmen besetzt werden sollte. Und auch heute noch greifen einzelne Gesellschafter in ihrer Kommunikation und Wahrnehmung vereinzelt auf die soziale Kategorie »Familienstamm« zurück – insbesondere dann, wenn sie das Gefühl haben, von den anderen Gesellschaftern bei bestimmten Entscheidungen übergangen oder gar benachteiligt worden zu sein:

»[Der Bergiff; d. Verf.] Stammesdenken wird dann von einigen kritischen Gesellschaftern immer dann benutzt, wenn sie das Gefühl haben, also da wird jetzt/ Da werden Entscheidungen getroffen... Oder da werden auch Strukturen geschaffen, die begünstigen, dass Familienzweige sich verselbstständigen. Und das ist dann Stammesdenken.«⁸⁰⁵

Im Großen und Ganzen definieren sich die Mitglieder der Unternehmerfamilie – jung oder alt – selbst jedoch nicht in erster Linie mit ihren eigenen Stammesgruppierungen sondern der Familie im Ganzen. Und diese Entwicklung von der einstigen Stammesstruktur hin zu einer gemeinschaftlichen Unternehmergroßfamilie ist nach Ansicht von E-1 nicht etwa Zufall, sondern vielmehr das Resultat umfangreicher und weit zurückreichender Bemühungen vonseiten der Familie:

»Aber Sie können es auf den Punkt bringen: Stammesdenken, den Ausdruck, gebrauchen wir überhaupt nicht. Weil wir empfinden uns nicht als Stämme. Sondern [...] im Gegenteil, wir haben von jeher alles getan, wir haben von jeher alles getan, dass die Souveränität der Gesamtfamilie, sprich der Gesellschafter, in der Gesellschafterversammlung, dass das souverän ist. Und ich finde, das hat auch sehr gut funktioniert.«⁸⁰⁶

Die starke Identifikation der Familiengeschafter mit der Gruppe der Gesamtfamilie beginnt nach Auffassung von E-1 bereits bei der Wortwahl in der Gesellschafterkommunikation. So wird in der Unternehmerfamilie bereits seit einiger Zeit großer Wert darauf gelegt, dass der Begriff »Familienstamm« gar nicht erst in der Kommunikation der Gesellschafter auftaucht oder in irgendeiner anderen Form festgehalten wird. Sollen dennoch einmal bestimmte Teilfamilien gesondert beschrieben oder adressiert werden, wird bevorzugt auf den Begriff »Zweigfamilie« zurückgegriffen:

»Es gibt Zweigfamilien. Wir nennen sie auch immer deshalb Zweigfamilien, um gleich deutlich zu machen, wenn etwa dieser Begriff Stammesdenken aufkommt. Um gleich

805 Interview mit E-1 (04.06.2014), S. 4.

806 Interview mit E-1 (04.06.2014), S. 4f.

deutlich zu machen, ein Stammesdenken gibt es sehr wohl, dass sich eben Familien untereinander zugehörig fühlen. Aber nicht in diesem Sinne, dass Stämme jetzt sagen, wir treten nur einheitlich auf oder wir sind auch rechtlich aneinander gebunden.«⁸⁰⁷

Allein die konsequente Vermeidung des Stammesbegriffs im allgemeinen Sprachgebrauch soll demnach also bereits dabei behilflich sein, die Relevanz der Familienstämme in den Köpfen der Gesellschafter spürbar abzuschwächen.

Noch wichtiger als die Begriffswahl werden jedoch mit hoher Wahrscheinlichkeit die umfangreichen strategischen Maßnahmen sein, die die Familie bereits seit längerer Zeit ergreift, um eine enge Verbindung mit der Gesamtfamilie Ehrlich und dem Unternehmen herzustellen und immerfort aufrecht zu erhalten. Ein besonders hoher Stellenwert kommt dabei ohne Zweifel dem Gremium des Familienrats zu, welcher die zahlreichen Einzelgesellschafter regelmäßig persönlich in Kontakt miteinander bringt, den wechselseitigen Austausch fördert und dadurch auf Dauer auch für einen größeren Familienzusammenhalt sorgt. Zwar treffen hier nicht sämtliche Gesellschafter aufeinander, sondern nur die jeweiligen Repräsentanten der Familienzweige. Durch die bestehende Regelung, derzufolge jeder von ihnen jeweils einen wechselnden Gast mitbringen darf, wird allerdings gewährleistet, dass auch andere interessierte Gesellschafter abwechselnd mit der Firma und den anderen Gesellschaftern in Berührung kommen und dadurch auch über die Stammesgrenze hinaus persönliche Beziehungen und Freundschaften aufbauen. In diesem Sinne berichtet E-1 denn auch:

»Und natürlich ist ja ganz wichtig auch da bei einer größeren werden den Familie, je häufiger Familienmitglieder zusammenkommen, desto mehr bleibt natürlich ein Zusammenhalt der Gesamtfamilie. Also wir sehen wieder, auch der Familienrat hat eine wichtige Rolle für den Zusammenhalt der Gesamtfamilie. Weil da trifft sich ja die Gesamtfamilie mit ihren Zweigrepräsentanten.«⁸⁰⁸

Auch die Familien-Akademie leistet jedoch einen nützlichen Beitrag für die Stärkung der emotionalen Bindung der Gesellschafter an den Gesamtfamilienverband. Denn in diesem Forum treffen insbesondere die jüngeren Gesellschafter aufeinander, lernen vor allem das Unternehmen, aber auch einander persönlich besser kennen. Hierdurch wird einer übermäßig starken Akzentuierung der Stammesdifferenz in der Wahrnehmung der nachrückenden Gesellschafter von Beginn an der Boden entzogen.

Während die Familienstämme in der Vergangenheit also durchaus eine gewisse identifikationsstiftende Wirkung auf die Gesellschafter entfaltet haben und auch heute noch punktuell zum Vorschein kommen, gilt es inzwischen als vollkommen selbstverständlich, dass sich die einzelnen Gesellschafter nicht als

807 Interview mit E-1 (04.06.2014), S. 2.

808 Interview mit E-1 (04.06.2014), S. 14f.

Mitglieder eines bestimmten Stammes, sondern vor allem der Unternehmerfamilie im Ganzen begreifen. Dieser vollzogene Wechsel der Identifikationsebene ist dabei nicht spontan zustande gekommen, sondern vielmehr das Ergebnis gezielter Bemühungen. Wie E-1 zusammenfasst: »Wir tun alles, damit wir als Gesamtfamilie agieren. Und die Familienzweige bringen sich ein in die Gesamtfamilie.«⁸⁰⁹

F.2.6. Fall VI: Unternehmerfamilie Felden (F)

Branche: Diverse

Umsatz: > 1 Mrd. €

Familiengesellschafter: ca. 100

Anzahl der Gesellschafterstämme: 3

Kurzer Abriss der Unternehmens- und Familienentwicklung

Die Karl H. Felden Gruppe nimmt ihren Ursprung Mitte des 19. Jahrhunderts, als der Unternehmer Karl Heinrich Felden ein Bank- und Speditionshaus in Süddeutschland gründet. Zunächst fokussierte sich das Unternehmen schwerpunktmäßig auf das Bankgeschäft und konnte sich dabei schnell einen guten Namen machen. Erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts wurde damit begonnen, auch das Fuhrgeschäft als zusätzliches Standbein weiter auszubauen – zunächst noch mit einfachen Pferdekutschen, später dann mit einigen LKW fing das Unternehmen an, hauptsächlich landwirtschaftliche und Haushaltsgüter innerhalb der Region zu befördern. Die Geschäfte liefen gut, obwohl es im Laufe der Geschichte immer wieder zu größeren Rückschritten kam, gelang es der Familie, schrittweise eine zunehmend diversifizierte Unternehmensgruppe zusammenzuschweißen. Neben dem traditionellen Bankgeschäft (das jedoch Mitte des 20. Jahrhunderts verkauft wurde) sowie dem Speditions- und Transportgeschäft wurden später noch ein Textilhersteller sowie ein Lebensmittelhändler in die Gruppe aufgenommen. Alle operativen Unternehmen werden dabei seit jeher dezentral geführt, sodass sich die übergeordnete Holding-Gesellschaft im Grunde nur als Moderator und Lenker eigenverantwortlicher Unternehmen versteht. Heute ist die Karl H. Felden-Gruppe eine breit diversifizierte Unternehmensgruppe mit einer stark internationalen Orientierung. Die Gruppe erwirtschaftet mit über 4.000 Mitarbeitern einen Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro.

Der Gründer und langjährige Lenker des Unternehmens, Karl Heinrich, hatte drei Söhne, Ludwig, Heinrich und Bertholt, sowie zwei Töchter, Luise und

809 Interview mit E-1 (04.06.2014), S. 5.

Amelie. Da es zu dieser Zeit noch üblich war, nur die männlichen Nachkommen bei der Nachfolge zu berücksichtigen, wurde das Unternehmen denn auch nur an die drei Söhne übertragen. Jeder von ihnen erhielt exakt ein Drittel des Unternehmens und stieg als gleichberechtigter Geschäftsführer in das noch junge Unternehmen ein. Um diese Aufteilung auch für die Zukunft festzuschreiben, sollte auf Karls Anweisung hin jeder von ihnen einen eigenen Gesellschafterstamm mit festen Sonderrechten bilden. So sollte es jedem der Stämme zum Beispiel künftig erlaubt sein, stets einen, zwischenzeitlich sogar mehrere Vertreter in die Geschäftsleitung des bzw. der verschiedenen Unternehmen zu entsenden. Da auch die drei Gründerkinder beim darauffolgenden Generationswechsel am Prinzip der Gleichvererbung festhielten, schwollen die drei Gesellschafterstämme im Laufe der Generationen stetig an. Dies allerdings in recht unterschiedlichem Tempo; da der eine Stamm natürlicherweise mit weniger Kindern gesegnet ist, als die anderen beiden, umfasst er heute auch deutlich weniger Mitglieder. Insgesamt umfasst die Unternehmerfamilie rund 100 Gesellschafter, die zwar in aller Welt verstreut sind, in den allermeisten Fällen jedoch noch eine starke emotionale Bindung zum deutschen Unternehmenssitz besitzen. Die damals beschlossene Stammesspaltung hat bis zum heutigen Tag weitgehend Bestand. Noch immer halten die Stämme gemeinsam 100 Prozent der Kapitalanteile der Holding-Gesellschaft.

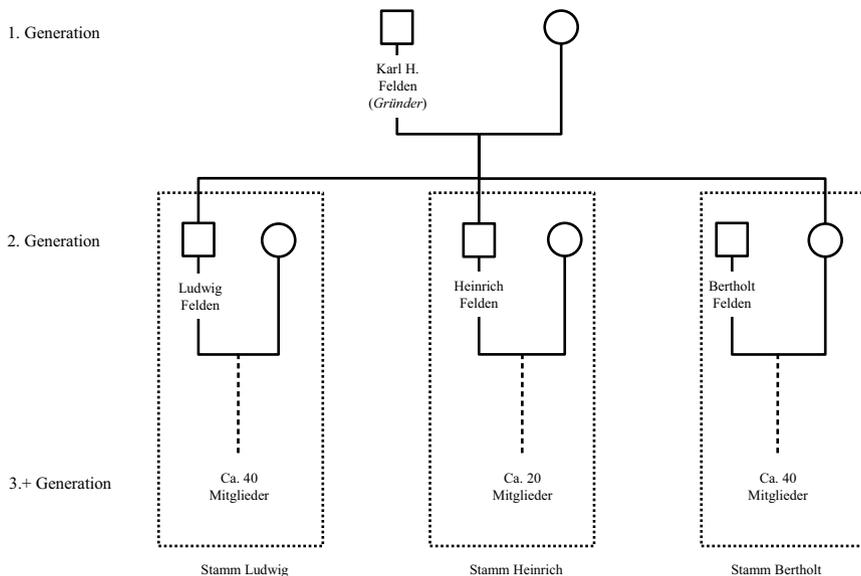


Abb. 33: Stammbaum der Familie Felden (*stark vereinfacht*). Quelle: Eigene Darstellung.

Beschreibung der wesentlichen Gesellschafts- und Familienorgane

Auf der Seite der Holding-Gesellschaft sind als die wichtigsten Organe die Gesellschafterversammlung, der Gesellschafterausschuss sowie die Geschäftsleitung zu nennen.

In der Gesellschafterversammlung finden sich zwar keine rechtlich fixierten stammesbezogenen Abstimmungsregeln oder Vereinbarungen. Abgestimmt wird hier offiziell stets individuell nach dem gehaltenen Kapital. De facto wurde und wird aber dennoch meist nach Stämmen abgestimmt. Da die Stämme im Vorfeld zur Gesellschafterversammlung traditionell interne Stammesversammlungen abhalten und sich dabei zu den anstehenden Themen austauschen, stimmen die Gesellschafter in den allermeisten Fällen auch *en bloc* ab. Die wesentlichen Entscheidungen mit Bezug auf das Unternehmen sind seit geraumer Zeit allerdings ohnehin an einen gesonderten Gesellschafterausschuss übertragen. Über einige Generationen hinweg war dieser strikt nach Stammesproportz besetzt: Jeder Stamm besaß das Privileg, gleich viele Mitglieder aus seiner Mitte zu entsenden. Die Familienmitglieder wurden dabei noch durch weitere externe Mitglieder ergänzt. Jüngst wurde allerdings beschlossen, das traditionelle Entsendungsrecht deutlich einzuschränken. Über einen Zeitraum von mehreren Jahren sollen die Mitglieder des Gesellschafterausschusses schrittweise nicht mehr nach Stammeszugehörigkeit, sondern vor allem nach Kompetenz Gesichtspunkten von der Gesellschafterversammlung gewählt werden. Hintergrund dieser Veränderung bildete vor allem die Einsicht, dass die nach dem Stammesprinzip entsandten Familienmitglieder hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Erfahrung nicht mehr unbedingt in der Lage sind, der mittlerweile sehr anspruchsvoll gewordenen Aufgabe der Gesellschafterausschussmitglieder gerecht zu werden. Hierzu berichtet F-1:

»Also der Vorteil [des Stammesprinzips; d. Verf.] ist, dass Sie eine Strukturierung haben und eine gewisse Ordnung, die für Stabilität sorgt. Und das ist in den ersten zwei, drei Generationen, vier Generationen, weiß ich, ist das vielleicht hilfreich. Aber irgendwann ist das nicht mehr hilfreich, weil nämlich das Risiko besteht, dass der relativ beste genommen wird. Der *relativ* beste. [...] Statt erstens der absolut beste und zweitens den, der auch hinreichend gute. Also man muss noch jemanden finden, der den Job *kann*. Und das erste ist, ich nehme einen nahen Verwandten. Der ist aus unserem Bereich der relativ beste. Von der absoluten Anforderung her kann das häufig schon zu wenig sein. Und zwar für Geschäftsführung und Gesellschafterausschuss. Aber darüber hinaus muss ja auch entschieden werden, ja, haben wir denn eigentlich überhaupt einen in unseren Reihen? Oder müssen wir nicht einen von außen nehmen? Und diese zweite Frage wird ja dann auch häufig nicht so richtig [entschieden] aus familiären Gründen...«⁸¹⁰

810 Interview mit F-1 (06.06.2014), S. 17.

Im Blick auf die Besetzung der Geschäftsleitung wurde die Abkehr vom Stammesprinzip bereits vor geraumer Zeit vollzogen. Auch hierfür wird als Begründung im Rückblick vor allem der Wunsch nach einer professionelleren Geschäftsführung angeführt. Inzwischen werden die Geschäftsführer aus diesem Grund ausschließlich vom Gesellschafterrat bestellt und abberufen. Während der Vorsitzende der Geschäftsführung noch immer aus der Familie kommt, sind die restlichen Geschäftsführer allesamt Familienfremde.

Obleich sich die Familie rein formaljuristisch inzwischen weitgehend von ihrer Stammesstruktur distanziert hat, leben und denken die Mitglieder der Unternehmerfamilie noch immer stark in ihren jeweiligen Stämmen. Und dies nicht ohne Grund: Über lange Zeit fand jegliche Form eines aktiven Familienmanagements immer nur innerhalb der einzelnen Stammesverbände statt. Jedem der drei war es im Grunde vollkommen selbst überlassen, zu entscheiden, welche Maßnahmen sie ergreifen, um das Zusammengehörigkeitsgefühl ihrer Mitglieder untereinander und ihre Identifikation mit der Firma zu fördern – und welche nicht. Einer der drei Gesellschafterstämme ergriff dabei traditionell recht umfangreiche Schritte, um die eigenen Mitglieder zu informieren und den regelmäßigen Austausch zwischen ihnen zu fördern. Zu diesem Ziel wurden etwa regelmäßige Stammestreffen organisiert, Reisen unternommen, Weiterbildungsmaßnahmen angeboten etc. In der Konsequenz dieser Aktivitäten präsentierte sich der Stamm nach außen hin denn auch recht geschlossen. Die beiden anderen Stämme sind im Vergleich dazu traditionell etwas loser organisiert. Zwar finden auch hier gelegentlich interne Treffen und Besprechungen statt, um die wesentlichen Abstimmungen hinsichtlich des Unternehmens zu ermöglichen und den Kontakt zum Unternehmen nicht zu verlieren. Insgesamt fallen die familienstrategischen Maßnahmen jedoch deutlich seltener aus, sodass sich die Stämme nach außen hin auch weniger geschlossen präsentieren. Über die drei Gesellschafterstämme hinaus, also auf der Ebene der Großfamilie, fanden indessen bisher fast überhaupt keine Formen eines Familienmanagements statt. Die offizielle Gesellschafterversammlung wird zwar seit einiger Zeit gefolgt von einem formellen Abendessen, zu dem nicht nur sämtliche Familiengesellschafter sondern auch deren Ehepartner ausdrücklich eingeladen sind. Bei dieser Gelegenheit begegnen sich alle und erhalten die Möglichkeit, einander besser kennenzulernen. Abgesehen von diesem alljährlichen Anlass kommen die Mitglieder der verschiedenen Familienstämme jedoch kaum in Kontakt miteinander. Aus diesem Grund überrascht es denn auch wenig, dass die meisten Gesellschafter kaum eine emotionale Verbindung zueinander besitzen, ja sich in vielen Fällen nicht einmal persönlich (er)kennen.

Um die Separierung der Stämme in der Unternehmerfamilie künftig zu mildern, hat die Familie jüngst einige Veränderungen angestoßen. So sollen fortan zum Beispiel spezielle unternehmensbezogene Informationsveranstal-

tungen für die jüngeren Gesellschafter angeboten werden. Solche Junioren-Treffen sollen zum einen dazu dienen, dass sich die Gesellschafter über die Stammesgrenzen hinaus kennenlernen und ein emotionales Gefühl der Zusammengehörigkeit und Zugehörigkeit zum Unternehmen entwickeln. Des Weiteren sollen hier aber auch grundlegende wirtschaftliche Kenntnisse sowie ein tieferes Verständnis für die verschiedenen Geschäftsfelder der Gesellschaft vermittelt werden. Darüber hinaus wird zur Zeit angedacht, die Familie als ganze auch zwischen den offiziellen Gesellschafterversammlungen zusammenzuführen, sei es im Rahmen gemeinsamer Familientage oder anderer informeller Veranstaltungen. Vor einiger Zeit wurde ferner erstmals ein Historiker beauftragt, die langjährige Unternehmens- und Familienhistorie aufzuarbeiten und im Rahmen eines Buchprojekts speziell für die Gesellschafter niederzuschreiben. Auf diese Weise, so die implizite Hoffnung, soll eine größere Bewusstheit für das Unternehmen als kollektives Projekt der Familie, aber auch die gemeinsamen Familienbande der drei Stämme vermittelt werden.

Beurteilung aus der Außenperspektive

Bei der Unternehmerfamilie Felden kam es vor nunmehr fast 150 Jahren zur Trennung der drei Familienstämme – und bis heute sind die Demarkationslinien unübersehbar. Zwar wurden in den Gesellschaftsverträgen und Satzungen in der Vergangenheit immer wieder neue Änderungen vorgenommen, um den Sonderstatus der Stämme sukzessive einzuschränken. Nach der Abschaffung der Entsendungsrechte in den Vorstand vor einigen Jahrzehnten bildet die Abkehr vom Stammesprinzips im Gesellschafterrat nun den letzten großen Schritt weg von einer stammes- und hin zu einer kompetenzbasierten Unternehmensführung. An der Wahrnehmung und Selbstdefinition der einzelnen Gesellschafter ändern diese Regelungen jedoch zunächst einmal nur wenig. Da sich die Familienstämme über zahlreiche Generationen hinweg als einigermaßen isolierte soziale Einheiten entwickelt haben und es neben den offiziellen Gesellschafterversammlungen kaum gemeinsame Anknüpfungspunkte gab, definieren und identifizieren sich insbesondere die älteren Gesellschafter in vielen Fällen hauptsächlich mit ihren Stammesverbänden und nicht mit der Unternehmerfamilie im Ganzen.

Und dies ist offenbar nicht ganz folgenlos geblieben: Obgleich im Gespräch kein manifester Konflikt oder eine tatsächlich eingetretene Blockadesituation zwischen den beteiligten Stämmen beschrieben wurde, lässt sich bei einer tiefergehenden Analyse nichtsdestotrotz erahnen, dass die Beziehung der drei Familienzweige im Laufe der Zeit nicht vollkommen spannungsfrei geblieben ist. So berichtet der Interviewpartner beispielsweise davon, dass sich zwischen den Stämmen im Zeitverlauf gewisse wechselseitige Vorurteile und Stereotypen herausgebildet hätten, die nicht nur positiv seien:

»Es ist sogar so, dass Gruppen von Familienmitgliedern mit bestimmten Begriffen belegt werden. »Die sind immer schwierig. Oder sind immer vorlaut«. Oder sind immer was weiß ich. Da werden also Etiketten verteilt [...] Das Etikettenverteilen ist natürlich eine Form von Unverschämtheit. Und zwar deshalb, weil das Etikett im Einzelfall häufig eben gar nicht passt, nicht. Aber das ist ein gutes politisches Mittel, dass man sagt: »Die sind ja schwierig«. So, dann... das Etikett hängt man den Leuten um und dann wird das auch bestätigt, weil die anderen das ja glauben.«⁸¹¹

Des Weiteren berichtet er auch von gewissen latenten Rivalitäten und Macht-rangeleien, die sich innerhalb der Familie zeitweise ergeben hätten. Einer der Stämme hätte etwa bereits mehrfach versucht, sich – seiner Ansicht nach aus Gründen des »*persönlichen Wohlgefühls*«⁸¹² – einen größeren Einfluss im Gesellschafterausschuss zu verschaffen. Wenngleich sich die Stämme bislang also offenbar immer einigen konnten und sich das Unternehmen bis heute bester Gesundheit erfreut, lässt sich dennoch folgern, dass sich sowohl in der gegenseitigen Wahrnehmung als auch im Verhalten der Stammesmitglieder gewisse soziale Differenzierungstendenzen entwickelt haben, die das Verhältnis zwischen den Stämmen getrübt haben. Statt sich gegenseitig als wertvolle Kooperationspartner wahrzunehmen und sich entsprechend zu behandeln, sehen sie einander offenbar zumindest teilweise als Wettkampfgruppen, gegen die es sich durchzusetzen gilt. Erschwerend zu diesen ohnehin bestehenden Tendenzen kommt in diesem Fall noch hinzu, dass sich die materiellen Interessen der Stämme über die Zeit stark unterschiedlich entwickelt haben. Wie der Interviewpartner andeutet, sorgt vor allem die sehr unterschiedliche Anzahl der Gesellschafter in den einzelnen Stämmen für deutlich divergierende Interessenlagen innerhalb der Unternehmerfamilie.

Um die Qualität der Beziehung zwischen den Stämmen zu verbessern und ein stärkeres Gefühl der Gemeinsamkeit zu entwickeln, soll der Führung und Organisation der Unternehmerfamilie künftig ein deutlich größerer Stellenwert zugemessen werden. Wie F-1 feststellt: »Das abgeschaffte Stammesprinzip muss dann auch in den *Köpfen* abgeschafft werden!«⁸¹³ Vor allem durch die geplante Institutionalisierung von häufigeren persönlichen Begegnungs- und Kommunikationsforen aller Familiengeschafter sollen, so die Hoffnung, die bestehenden Vorbehalte schrittweise abgebaut und ein übergreifendes Gruppengefühl als *eine* Unternehmerfamilie entwickelt werden.

811 Interview mit F-1 (06.06.2014), S. 12.

812 Interview mit F-1 (06.06.2014), S. 13.

813 Interview mit F-1 (06.06.2014), S. 17.

F.2.7. Fall VII: Unternehmerfamilie Gelding (G)

Branche: Schutz- und Spezialkleidung

Umsatz: ca. 250 Mio. €

Familiengesellschafter: ca. 25

Anzahl der Gesellschafterstämme: 2

Kurzer Abriss der Unternehmens- und Familienentwicklung

Die Wurzeln der Gebr. Gelding AG sind im Jahr 1897 zu suchen, als die Brüder Dr. Eberhardt und Richard Gelding in Süddeutschland gemeinsam eine Handschuhfabrik gründeten. Die Lederhandschuhe verkauften sich sehr gut, sodass die beiden Geschäftsleute die Produktion rasch erweitern konnten. Bereits Anfang des 20. Jahrhunderts verließen in der Woche mehr als 15.000 Handschuhe die Fabrik, um von dort aus in alle Welt verschifft zu werden. Der große Wendepunkt des Unternehmens kam jedoch erst nach Ende des Zweiten Weltkriegs, als neben den für den alltäglichen Gebrauch bestimmten Straßenhandschuhen auch Arbeitshandschuhe in das Programm aufgenommen wurden. Aus der Erkenntnis heraus, dass die geforderten Spezifikationen der Handschuhe von Tätigkeitsfeld zu Tätigkeitsfeld stark unterschiedlich ausfallen, begann das Unternehmen nun nämlich, sich verstärkt auf technisch anspruchsvollere Spezialhandschuhe zu fokussieren. Anstelle von modischen Lederhandschuhen wurden fortan flüssigkeitsdichte, schnittfeste, hitze-, kälte- oder chemikalienresistente Handschuhe für den professionellen Gebrauch entwickelt und hergestellt. Im Laufe der Jahre werden neben den Handschuhen noch viele weitere Produktlinien angeboten. Heute ist die Gebr. Gelding AG ein weltweit tätiges Unternehmen mit vier verschiedenen Bereichen im Feld der hochspezialisierten Schutz- und Arbeitskleidung. Mit mehr als 1.100 Mitarbeitern erzielt das Unternehmen einen Gesamtumsatz von rund 250 Millionen Euro. Das Unternehmen befindet sich nach wie vor zu 100 Prozent im Besitz der Familie.

Über mehrere Jahrzehnte hinweg blieben die beiden Gründerbrüder Dr. Eberhardt und Richard Gelding an der Spitze des Unternehmens. Gemeinsam bildeten die zwei eine klassische Brüder-Doppelspitze. Ihre Beziehung wird bis heute als überaus vertrauensvoll beschrieben. In Erinnerung geblieben ist vor allem die klare Aufgabenteilung, die sie zeitlebens aufrechterhielten: Während sich Eberhardt vornehmlich mit den kaufmännischen Belangen befasste, kümmerte sich Richard um den Vertrieb. Da Richards Ehe zeit seines Lebens keine Kinder hervorbrachte, fielen seine Anteile nach seinem frühzeitigen Tod an seinen Bruder Eberhardt zurück, der damit automatisch zum Alleineigentümer des Unternehmens wurde. Eberhardt selbst hatte drei Kinder: Erika, Peter und Heidrun. Die Erstgeborene, Erika, zeigte nie großes Interesse am Geschäft ihres Vaters. Insbesondere durch den Einfluss ihres Mannes, einem Künstler, ent-

fernte sie sich zunehmend vom Unternehmen und der Familie und wurde schließlich vollständig ausbezahlt. Peter und Heidrun – beziehungsweise vielmehr Heidruns Ehemann, Dr. Kurt Jahnke – zeigten dagegen ein umso größeres Interesse und stiegen schon bald nach der abgeschlossenen Ausbildung in die Firma ein. Die Doppelspitze fand auf diese Weise auch in der zweiten Generation ihre Fortsetzung – diesmal bestehend aus dem Gründersohn und seinem Schwager. Zusammen gelang es den beiden in den kommenden Jahren, dem Unternehmen zu signifikantem Wachstum zu verhelfen. Insbesondere ihre Entscheidung, nach dem Zweiten Weltkrieg den Bereich der Arbeitshandschuhe maßgeblich weiterzuentwickeln, sollte sich noch als goldrichtig erweisen. Als einige Jahre später auch Eberhardt verstarb, wurde das Unternehmen zu gleichen Teilen an Peter und Heidrun übertragen. Beide erhielten 50 Prozent der Anteile und begründeten auf diese Weise jeweils einen eigenen Gesellschafterstamm. Auch sie blieben beim nächsten Generationenwechsel auf die dritte Generation diesem einmal etablierten Muster treu und teilten ihre Anteile unter sämtlichen Nachkommen auf – Peter unter seinem Sohn und seiner Tochter, Heidrun unter ihren zwei Söhnen –, und bestimmten je einen einzigen, der neben der Gesellschafter- auch die operative Nachfolge im Unternehmen antreten sollte. Aus der Schwäger-Doppelspitze wurde in der dritten Generation so eine Vettern-Doppelspitze. Bis heute wird nach dieser Vererbungsregel verfahren: Sämtliche zur Verfügung stehenden Nachkommen werden mit Anteilen bedacht, jeweils ein einziger tritt in die Geschäftsführung ein und übernimmt die Verantwortung für das Unternehmen. Die heute amtierenden Stammesvertreter in der Geschäftsleitung sind inzwischen Vettern zweiten Grades. Die gesamte Unternehmerfamilie umfasst derzeit etwas mehr als 20 Gesellschafter, die sich zu ähnlichen Teilen auf die beiden bis heute vollständig gleichberechtigten Familienstämme, Stamm Gelding und Stamm Jahnke, verteilen.

Beschreibung der wesentlichen Gesellschafts- und Familienorgane

Auf der Ebene des Unternehmens sind die Gesellschafterversammlung, der Vorstand und der Aufsichtsrat die wichtigsten Steuerungs- und Kontrollorgane.

In der Gesellschafterversammlung werden sämtliche Entscheidungen bis heute strikt nach Stämmen getroffen. Jeder der Stämme hat bereits vor längerer Zeit eine eigene Poolvereinbarung abgeschlossen, was bedeutet, dass im Vorfeld zur Gesellschafterversammlung (hier: Hauptversammlung) immer separate Poolversammlungen stattfinden, bei denen sich jeder Stamm für sich auf einen gemeinsamen Standpunkt verständigt. Dafür reicht bereits eine einfache Mehrheit. In der tatsächlichen Hauptversammlung stimmen dann nur noch die Geschäftsführer der beiden Poolgesellschaften ab. Dies sind traditionell immer die beiden operativen Vertreter der Stämme. Da jede der Gesellschaften nach wie vor genau 50 Prozent der Unternehmensanteile hält und sämtliche Gesell-

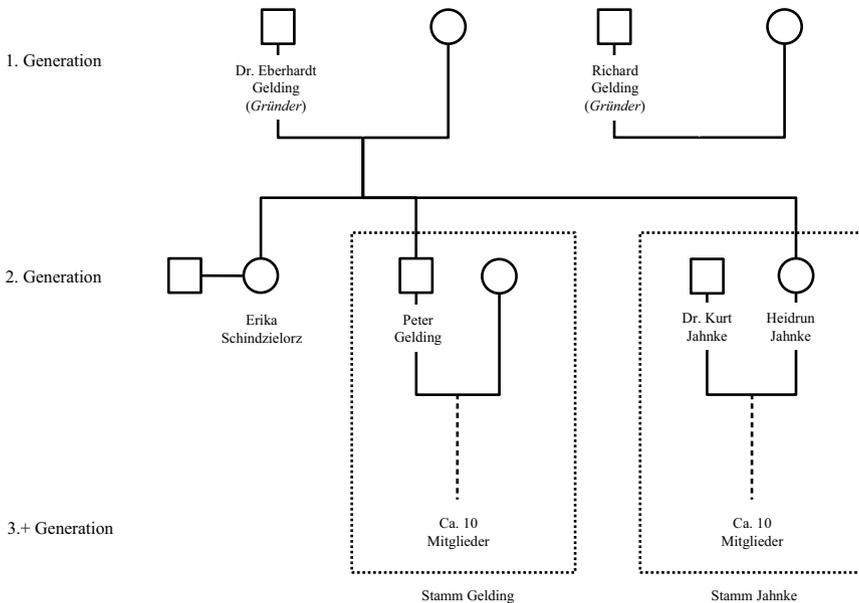


Abb. 34: Stammbaum der Familie Gelding (*stark vereinfacht*). Quelle: Eigene Darstellung.

schaffterentscheidungen einer Mehrheit von mindestens 75 Prozent bedürfen, besteht auf der Ebene der Gesellschafterversammlung dementsprechend eine fest institutionalisierte Pattsituation. Und auch auf der Ebene des Vorstandes der Unternehmensgruppe existiert durch die Doppelspitze aus zwei in jeder Hinsicht gleichberechtigten Gesellschaftergeschäftsführern ein klares Patt. Wie G-2 selbst berichtet:

»Das heißt, es geht nie, es gibt eigentlich keine Entscheidung, die nicht ohne unser beider Zustimmung passiert. Also wenn es eine gewisse Relevanz hat, klar, Kleinkram rechts und links vergessen wir mal. Und ich sage ja immer so-, ich nenne das immer so, wir sind zum Konsens verdammt. Also wir können uns nur einigen. Es gibt keine Alternative dazu.«⁸¹⁴

Die beiden Vertreter im Vorstand befassen sich vor allem mit der strategischen Führung der gesamten Unternehmensgruppe, d.h. mit der Koordination und Steuerung der einzelnen Geschäftsbereiche, und treffen zusammen die Entscheidungen über die zustimmungspflichtigen Rechtsgeschäfte. Über dem Vorstand existiert des Weiteren noch ein Aufsichtsrat. Lange Zeit war dieser mit fünf Mitgliedern besetzt: den beiden ausgeschiedenen Stammespatriarchen sowie drei externen Mitgliedern. Als in der Vergangenheit einer der ehemaligen Vorstände jedoch unerwartet verstarb, legte aus Balancegründen auch der an-

814 Interview mit G-2 (02.11.2012), S. 19.

dere umgehend sein Aufsichtsratsmandat nieder. Seitdem ist der Aufsichtsrat ausschließlich mit familienfremden Mitgliedern besetzt, die jedoch weiterhin nach dem Stammesprinzip besetzt werden, sprich: jeder Stamm(-esvertreter) bestimmt ein einziges Mitglied, das dritte Mitglied wird gemeinsam, z. B. über einen neutralen Headhunter, ausgewählt. Die Kompetenzen des Beirats sind bewusst äußerst umfangreich formuliert, d. h., neben der bloßen Überwachung des Vorstandes und der Prüfung des Konzern- und Jahresabschlusses übernimmt er ausdrücklich auch wichtige Beratungsaufgaben für den Vorstand und trifft teils selbst Entscheidungen über einzelne Geschäftsführungsmaßnahmen. Hierzu erzählt G-2:

»Wir suchen den Beirat, wir wählen den quasi aus, schlagen den der Familie vor, weil im Grunde keiner sich sonst darum kümmert oder sich als hinreichender Experte sieht. Das heißt, wir haben ihn ausgewählt und trotzdem lassen wir uns von ihm nicht nur kontrollieren, sondern im Grunde auch steuern. Das heißt, wir nehmen den sehr ernst. Wir informieren den sehr gut. Der ist sehr kritisch. Der fordert uns. Also ist nicht, das ist kein einfacher entspannter Beirat, sondern Beiratssitzungen sind hier wirklich mit großem Aufwand vorbereitet, mit intensiven Diskussionen, auch mit kontroversen Diskussionen. Aber deswegen wollen wir ihn ja haben. Also jetzt brauchen wir, formal brauchen wir einen. Aber das macht ja keinen Sinn, einen Beirat zu haben, der nicht auch wirklich dann seiner Funktion gerecht wird.«⁸¹⁵

Wenngleich die Unternehmerfamilie Gelding im Wege der Erbfolge zur Zeit immer größer wird und die Kapitalzersplitterung weiter voranschreitet, wird die Aufgabe der Führung und Organisation der Familie selbst bislang weitgehend ausgeblendet. Bis heute ist die allgemein akzeptierte und zu keinem Zeitpunkt hinterfragte Tradition, dass sich in jeder Generation nur *eine* einzige Person pro Stamm um das Unternehmen kümmert. Diese beiden Vertreter übernehmen neben der vollständigen Verantwortung für das operative Geschäft klassischerweise auch die Aufgabe, die materiellen Interessen ihrer jeweiligen Gesellschafterstämme nach außen hin zu repräsentieren und zwischen den Stämmen untereinander sowie dem gemeinsamen Unternehmen zu vermitteln. Die restlichen Mitglieder der Unternehmerfamilie halten ihrerseits zwar teilweise signifikante Anteilspakete am Unternehmen. Abgesehen von der jährlichen Gesellschafterversammlung (bzw. den vorgeschalteten Poolversammlungen) haben sie jedoch keinerlei direkte Berührungspunkte mit ihrer Firma oder dem Rest der Unternehmerfamilie. Es finden sich weder gemeinschaftliche Familientage, -feste oder -reisen, bei denen die Familienmitglieder in ihrer Rolle als Gesellschafter aufeinandertreffen, noch irgendwelche anderen unternehmensbezogenen (Informations-) Veranstaltungen, Berichte usw. Im Vertrauen darauf, dass ihre jeweiligen Vertreter ihre besondere Aufgabe verantwortungsvoll aus-

815 Interview mit G-2 (02. 11. 2012), S. 28.

füllen und stets im besten Interesse der Firma (und damit auch ihrem eigenen) entscheiden, halten sich alle passiven Gesellschafter an die ungeschriebene, aber dennoch seit Generationen eisern befolgte Regel: »Das Unternehmen ist in der Familie außen vor!«:

»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.«⁸¹⁶

Infolge dieser systematischen Ausgrenzung der Familie aus dem Unternehmen zeigen sich aufseiten der Gesellschafter denn auch sehr deutliche Auflösungserscheinungen. Außer den beiden operativen Vertretern besitzt keiner der Familiengesellschafter eine ausgeprägte emotionale Verbindung zum Unternehmen oder den weiter entfernten Verwandten. Jeder ist sich zwar abstrakt im Klaren darüber, dass er oder sie Teil einer Unternehmerfamilie ist; abgesehen von den finanziellen Ausschüttungen besitzt diese Mitgliedschaft im Alltagsleben jedoch keine besondere, emotionale Bedeutung.

Erst seit kurzem haben die beiden Vertreter gemeinsam die Initiative ergriffen, um auch die nicht im Unternehmen tätigen Gesellschafter stärker an die Unternehmerfamilie und das Familienunternehmen zu binden. So wurden bei einer der letzten Gesellschafterversammlung beispielsweise erstmals nicht nur die notwendigen gesellschaftsbezogenen Angelegenheiten abgehandelt, sondern darüber hinaus auch eigene Tagesordnungspunkte für die Unternehmerfamilie vorgesehen. Hierzu erinnert sich G-1:

»[Wir] haben dann erstmalig eine Hauptversammlung völlig anders aufgezogen. Wir haben unsere Gesellschafter gebeten, sich zwei Tage Zeit zu nehmen und haben dann einen Tag nur Gesellschafterthemen gehabt und einen Tag eben den Standard einer Hauptversammlung. Und wir haben dann damals den, diesen Stammbaum komplett präsentiert und haben ihn auch verändert, da, wo noch Ergänzungen zu waren und das war hochspannend, hat allen richtig Spaß gemacht. Und da haben wir eben genau die Wurzeln des Unternehmens noch mal [...] betrachtet.«⁸¹⁷

Diese neu konzipierte Hauptversammlung soll nur den Anfang einer ganz neuen Form des Umgangs mit den Gesellschaftern bilden. Darüber hinaus sind noch eine Reihe anderer Veranstaltungen und Maßnahmen geplant: Reisen, Familientage, Gesellschafterqualifizierungsmaßnahmen. Zu deren Konzeption und Durchführung wurde sogar eigens ein externer Mitarbeiter eingestellt. Ziel all dieser vorgesehenen Bemühungen ist zum einen das Herstellen eines stärkeren

816 Interview mit G-2 (02.11.2012), S. 2.

817 Interview mit G-1 (02.11.2012), S. 5.

Familienzusammenhalts und eines kollektiven Verantwortungsgefühls für den Erhalt des Unternehmens, zum anderen aber auch das Vermitteln eines besseren Verständnisses für die Unternehmensgeschäfte. Bei aller Absicht, sich künftig mehr mit der Familie hinter dem Unternehmen zu befassen, mahnen die beiden Stammesvertreter auch zur Vorsicht:

»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.«⁸¹⁸

Aus diesem Grund soll die neue familiäre Infrastruktur denn auch erst schrittweise aufgebaut werden. Nach und nach sollen die Familienmitglieder an ihre Aufgaben als Gesellschafter im Sinne einer professional ownership herangeführt werden.

Beurteilung aus der Außenperspektive

Aus der Außenperspektive betrachtet zeichnet sich die zu beobachtende Konstellation in der Unternehmerfamilie Gelding (derzeit noch) vor allem durch ihre überaus starke Personenzentrierung aus. Die Familie wird letzten Endes nur durch die beiden geschäftsführenden Gesellschafter mit dem Unternehmen gekoppelt. Sie sorgen gemeinsam Tag für Tag dafür, dass die Interessen der beiden Systeme im Einklang miteinander bleiben, d. h., sie sprechen im Unternehmen im Namen der Familie und in der Familie im Namen des Unternehmens. Die Führung des Familienunternehmens wird für die beiden zum wichtigsten Lebensprojekt, einer Aufgabe, die sie von ihren Eltern übertragen bekommen und der sie anschließend nahezu ihre gesamte unternehmerische Karriere opfern. So hält G-2 mit Blick auf ihre eigene Rolle in der Familie denn auch fest:

»Ich habe halt für die Familie die Aufgabe übernommen, mich zu kümmern. Und das ist meine Aufgabe. Und meine Schwester kümmert sich zum Beispiel, mein Vater hat im Laufe seiner Zeit so ein paar Immobilien erworben. Die kümmert sich um das Immobilienvermögen. Und gut. Meine Brüder kümmern sich nicht um irgendeine Form von Vermögen, sondern tragen in anderer Weise zum Unternehmen bei. Aber das ist... Ja, also ehrlich gesagt hätte ich ein Problem, wenn das anders wäre.«⁸¹⁹

Da alle anderen Familienmitglieder von ihren Pflichten als Eigentümer entbunden werden – es bleibt streng genommen nur die Stimmabgabe in der Poolversammlung –, müssen sie sich selbst zu keinem Zeitpunkt näher mit dem Unternehmen auseinandersetzen. Im Grunde können sie sich dadurch voll und ganz ihrem eigenen kleinfamiliären Privatleben widmen, in dem weder das

818 Interview mit G-1 (02.11.2012), S. 29.

819 Interview mit G-2 (02.11.2012), S. 12.

Unternehmen noch die weiter entfernte Verwandtschaft irgendeine größere Rolle spielen. Und genau dies lässt sich denn auch feststellen: Die gesamte Unternehmerfamilie präsentiert sich fast vollständig desintegriert – weder auf der Ebene der Gesamtfamilie, noch auf der darunter liegenden Ebene des Stammes ist ein Zu- oder Zusammengehörigkeitsgefühl erkennbar, das über das einer »normalen« Nicht-Unternehmerfamilie hinausgeht:

»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, hier, Vettern und Cousins dann schon [...] seltener. Und mit der anderen Seite eigentlich eher, in erster Linie im Rahmen der ja der Firmenthemen, also der Firmentermine.«⁸²⁰

Dadurch, dass sich die entfernter verwandten Gesellschafter im Rahmen ihres selbstorganisierten Kleinfamilienlebens nur sehr selten treffen, in jedem Fall nicht häufig genug, um eine besonders innige Beziehung zueinander aufzubauen, begegnen sie sich bei den wenigen offiziellen Gesellschaftersitzungen einerseits zwar immer mit einer tiefen Achtung und freundschaftlichen Verbundenheit, andererseits aber auch mit einer gewissen Förmlichkeit und Zurückhaltung. Statt der typischen enthemmten Familienkommunikation herrscht ein eher sachlicher und zurückhaltender Umgangston. Dies gilt insbesondere im Umgang mit den Mitgliedern des jeweils anderen Stammes.

Dieses eher formelle und »unfamiliäre« Verhältnis zeigt sich in ganz ähnlicher Form auch in der persönlichen Beziehung und Zusammenarbeit der beiden Stammesvertreter – und dies obwohl sie sich im Rahmen ihrer Geschäftsführertätigkeit zwangsläufig häufig begegnen und viel Zeit miteinander verbringen. Zwar betonen die beiden ausdrücklich die große Bedeutung der Familienbande für ihre Kooperation: »Also das dieses, dieses, diese Familienbande ist uns ganz extrem wichtig. Und [...] auch eine große, also eine gefühlte Verbundenheit oder große Beziehung oder Verbundenheit.«⁸²¹ Im tatsächlich gelebten Miteinander zeigt sich diese tief empfundene Verbundenheit jedoch kaum. Im Gegenteil: Sowohl im privaten als auch im Unternehmensumfeld halten sie stets einen respektvollen Abstand zueinander, leben und arbeiten strikt »nebeneinanderher«.

Zusammengefasst lässt sich bei der Unternehmerfamilie Gelding also eine stark personenzentrierte Stammesorganisation beobachten: Jeder Stamm benennt traditionell genau eine einzige Person, die sich gemeinsam mit der jeweils anderen um sämtliche unternehmens- und gesellschafterrelevanten Angelegenheiten kümmert. Die restlichen Familienmitglieder halten sich, obschon sie

820 Interview mit G-1 (02.11.2012), S. 23.

821 Interview mit G-2 (02.11.2012), S. 3.

teils signifikante Anteilspakete halten, vom Unternehmen fern. Sie identifizieren sich nicht eng mit ihm und unterhalten keine nahen emotionalen Verbindungen zu Verwandten außerhalb der eigenen Kernfamilie. Während diese Konstellation bereits seit Langem recht stabil und harmonisch funktioniert, wurden jüngst einige Veränderungen veranlasst. Aus einem Aggregat lose miteinander verbundener Einzelgesellschafter und Kernfamilien soll in Zukunft eine gemeinschaftliche Gruppe formiert werden, die sich aktiv mit dem geteilten Unternehmen befasst und sich kollektiv mit ihm identifiziert.

Die WIFU-Schriftenreihe

Herausgegeben von Arist von Schlippe und Tom Rösen

Seit Mitte 2009 gibt das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) eine eigene Schriftenreihe zum Thema Familienunternehmen heraus. Seitdem sind insgesamt 21 umfassende, aber dennoch praxisnahe Bücher erschienen.

Das WIFU beschäftigt sich seit fast 20 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 Wirtschaftsfakultät 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 75 Familienunternehmen, dass das WIFU auf Augenhöhe als Institut *von* Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren kann. Mit aktuell 18 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 Bachelorstudiengang »Business Economics« sowie im Masterstudiengang »Management« kann der Schwerpunkt »Family Business« 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 20: Tom A. Rösen / Arist von Schlippe (Hg.)

Dynamiken in Familie und Unternehmen

Sammelband 3

2017, 298 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-8471-0668-5



Band 19: Audris Alexander Muraitis

Emotionen in Familienunternehmen

Eine kommunikationstheoretische Fallstudie über das Scheitern eines Joint Ventures

2016, 327 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-8471-0607-4

Band 18: Marius Renner

Finanzierung von Familienunternehmen mit privat platziertem Fremdkapital

2016, 262 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-8471-0566-4



Leseproben und weitere Informationen unter www.v-r.de

E-Mail: info-unipress@v-r.de | Tel.: +49 (0)551 / 50 84-301 | Fax: +49 (0)551 / 50 84-333