

# VOM SCHATTEN INS LICHT

## TABUS DER UNTERNEHMERFAMILIEN

VON PROF. DR. TOM A. RÜSEN

### ABSTRACT

Die Unternehmerfamilie wird zunehmend als zentraler Einflussfaktor auf die Entwicklung und Dynamik des Familienunternehmens erkannt. Erste dezidierte Forschungsagenden befassen sich explizit mit zentralen Fragestellungen innerhalb des Familientypus. Maßgeblich für die ganzheitliche Erfassung zentraler Entwicklungsdynamiken ist die systematische Aufnahme von problembehafteten Themenfeldern, die in der Praxis zwar eine hohe Relevanz besitzen, in der Forschung meist jedoch nicht systematisch erkannt und untersucht werden.<sup>1</sup> Der folgende Beitrag liefert eine erste Übersicht spezifischer „Tabuthemen“ in Unternehmerfamilien, die für den generationenübergreifenden Fortbestand des Familienunternehmens elementar sind.

### I. Ausgangslage

Seit etwa drei Dekaden existiert eine dezidierte Forschung zu Familienunternehmen. In den letzten Jahren wurde dabei auch zunehmend dem zentralen Unterscheidungsmerkmal bzw. dem wesentlichen Einflussfaktor auf die spezifischen Unternehmensentwicklungen eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet: der Familie des Familienunternehmens.<sup>2</sup>

Die Familie des Familienunternehmens wurde dabei meist in Bezug auf Fragestellungen behandelt, die sich mit dem Einfluss der Eigentümer und ihrer Familienmitglieder auf Entscheidungen des Unternehmens beschäftigten. Der „Familienfaktor“ wurde hier beispielsweise im Hinblick auf seine Rolle in Krisen- und Konflikt dynamiken betrachtet, es wurden etwa Voraussetzungen für das Gelingen und Scheitern von Nachfolge- oder Verkaufsprozessen untersucht, etablierte Finanzierungsformen, gelebte Internationalisierungs-, Innovations- und Digitalisierungsmuster in Abgren-

zung zu anonymen Publikumsgesellschaften erläutert u.v.m. Auch der innere „Regelkreislauf“ einer Unternehmerfamilie wurde Zug um Zug beforscht. So bestehen mittlerweile erste Grundlagen einer Theorie der Unternehmerfamilie und der hier zentralen Fragestellungen.<sup>3</sup>

Ein Blickwinkel scheint jedoch noch weitestgehend unbehandelt geblieben zu sein: die systematische Identifikation und nachhaltige Bearbeitung von „Tabus“ in Unternehmerfamilien.

### II. Tabufelder in Unternehmerfamilien

*„Dem Begriff ‚Tabu‘ wäre wohl am besten entsprochen, indem man nicht über ihn spricht.“<sup>4</sup>*

Tabus lassen sich im Allgemeinen beschreiben als ein „*ungeschriebenes Gesetz, das aufgrund bestimmter Anschauungen innerhalb einer Gesellschaft verbietet, bestimmte Dinge zu tun*“.<sup>5</sup> Dabei wird unterscheiden in:<sup>6</sup>

- Sprachtabu: Themen, über die in der Öffentlichkeit nicht gesprochen werden darf;
- Tattabu: Handlungen oder Interaktionen, die nicht vorgenommen werden dürfen bzw. zu unterlassen sind.

In Unternehmerfamilien lässt sich eine Vielzahl von Tabus beider Arten feststellen, die in den folgenden Ausführungen systematisch aufgelistet und somit von ihrem „Schattendasein“ ins Licht geführt werden sollen. Es lassen sich hierbei zwei Formen von Tabuisierungen unterscheiden: nämlich von Themen gegenüber der Umwelt (*Tabu im Außen*) sowie von Themen innerhalb der Familiengemeinschaft (*Tabu im Innen*). Ursächlich für die Tabuisierung ist eine antizipierte Schutzfunktion der Familienmitglieder, durch die Nichtthematisierung den Zusammenhalt der Gemeinschaft zu

1 Die folgenden Ausführungen basieren auf den Ausführungen des Autors im Rahmen seines Festschriftbeitrags anlässlich des 70. Geburtstags von Arist von Schlippe, s. Rösen (2021a). Dem Jubilar soll an dieser Stelle noch einmal herzlich gratuliert und für sein akademisches Lebenswerk im Bereich der Forschung zu Familienunternehmen und Unternehmerfamilien gedankt werden.

2 Eine Auflistung der entsprechenden Publikationen findet sich in Rösen (2021a).

### INHALT

- I. Ausgangslage
- II. Tabufelder in Unternehmerfamilien
  1. Tabufeld Nachfolge
  2. Tabufeld Familienkonflikte
  3. Tabufeld professionalisierte Selbstorganisation
  4. Tabufeld Vermögen
  5. Tabufeld psychische Krankheiten
  6. Potenzielle weitere Tabufelder
- III. Fazit

3 Diese wurde in von Schlippe et al. (2017) erstmalig zusammenfassend beschrieben.

4 Rudas (1994), S. 17.

5 Quelle: [duden.de/rechtschreibung/Tabu](https://www.duden.de/rechtschreibung/Tabu), Zugriff am 03.01.2021.

6 Quelle: Schröder (2003).

gewährleisten, in Verbindung mit tief liegenden Ängsten, durch die Ansprache tabubehafteter Themen verantwortlich für die Dekonstruktion der bestehenden Konsensfiktion gemacht zu werden.<sup>7</sup>

### 1. Tabufeld Nachfolge

Noch vor 25 Jahren war es im deutschsprachigen Raum eher problematisch und galt als „unschicklich“, über die Herausforderungen im Zusammenhang mit der Nachfolgegestaltung in Unternehmerfamilien zu sprechen. Im Praxiskontext war die Sorge zu groß, sich als Unternehmerfamilie vor Dritten zu „entblättern“, „unfähig“ zu wirken und vielleicht auch zugeben zu müssen, mit der hier systematisch entstehenden sozialen Situation überfordert zu sein.<sup>8</sup> Die Unsicherheit einer sich mit der Nachfolgegestaltung abzeichnenden Veränderung des Familiengefüges, von Führungsstrukturen im Unternehmen oder Entscheidungsstrukturen auf der Eigentümerseite konnte mittlerweile durch eine Vielzahl etablierter Austausch- und Coachingformate abgebaut werden. Immer seltener existiert im deutschsprachigen Raum über die entsprechenden Dynamiken eine Sprachlosigkeit bzw. eine Komplettverweigerung, sich öffentlich oder zumindest vor Dritten hierüber auszutauschen oder Rat hierzu zu suchen.

Mit diesem Themenfeld eng verknüpft sind jedoch noch einige ungelöste Fragen: so beispielsweise zum innerfamiliären Umgang in Bezug auf auserkorene Nachfolger, die sich selbst nicht sicher sind, ob sie das Zeug zu einer Führungskraft besitzen. Denn ohne ein spezifisches Assessment für familieninterne Nachfolger und Nachfolgerinnen<sup>9</sup> und vorherige Berufserfahrung außerhalb des eigenen Unternehmens verbleibt eine systematische Unsicherheit. Mittlerweile ist es strukturell möglich, hier verspürte Unsicherheiten mit spezialisierten Coaches zu thematisieren, und es gibt Austauschformate mit Gesprächspartnern in vergleichbaren Situationen.

Ein weiteres in diesem Rahmen zentrales Thema ist die Geschlechtergerechtigkeit im Nachfolgekontext. Spätestens

seit den 1990er-Jahren wird die Frage, ob Töchter für eine Rolle im Unternehmen „nachfolgetauglich“ sind oder sich besser ausschließlich auf die historisch zugewiesene Rolle als „Produzentin der nächsten Generation“ konzentrieren sollen, nicht mehr systematisch zu Ungunsten weiblicher Familienmitglieder beantwortet. Auch wenn jüngere Studien einen Nachholbedarf bei großen Familienunternehmen konstatieren,<sup>10</sup> kann ein Wandel festgestellt werden.<sup>11</sup> Auch hier gab es in der Vergangenheit oftmals kaum überwindbare Sprachbarrieren innerhalb der Unternehmerfamilie, und Abwertungserfahrungen von weiblichen Familienmitgliedern waren bis zur Generation X<sup>12</sup> im Hinblick auf die Übernahme von Führungsaufgaben (mit wenigen Ausnahmen) die gelebte Praxis.

Ein immer noch beobachtbares Tabu ist die Angst vor dem „Loslassen“ durch die Seniorgeneration. Selbst heute ist die Abgabe von Führungsrollen und Entscheidungsmacht bei der Seniorgeneration mit Sprach- und Tattabus belegt. Die Furcht vor einer hierdurch induzierten persönlichen Bedeutungslosigkeit ist ausgeprägt, der Verlust von Rolle und Funktion in Unternehmen, Gesellschaft und Familie wird mit einem „kleinen Sterben“ gleichgesetzt. Gelingt es innerfamiliär nicht, das Tabu zu thematisieren, können die Ängste nicht besprochen, Gegenmaßnahmen familienintern nicht eingeleitet werden – und am Ende wird nicht losgelassen. Unsystematische und hilflose Versuche von Mitgliedern der Unternehmerfamilie (die meist in einem Loyalitätskonflikt zu dem Familienoberhaupt stehen) prallen insbesondere an den betroffenen Unternehmerpersönlichkeiten ab, der Nachfolgeprozess droht zu scheitern.

Die Enttabuisierung dieses Themenfelds scheint bereits weit fortgeschritten zu sein. Zumindest lässt sich eine Bereitschaft und Fähigkeit seitens der Mitglieder von Unternehmerfamilien feststellen, hierüber nicht nur mit Forschenden, sondern auch mit Vertretenden anderer Unternehmerfamilien in den Austausch zu treten und sich vereinzelt sogar als Fallbeispiel in öffentlichen Podiumsdiskussionen, Workshops etc. zu erklären. Offenbar konnte ein Großteil der noch in den 1980er-Jahren vorhandenen Sprachunfähigkeit über die hier skizzierten Zusammenhänge und Fragestellungen im Nachfolgekontext systematisch »

7 Die Erkenntnisse zur innerfamiliären Funktion von Tabus in Unternehmerfamilien resultieren aus Reflexionsergebnissen des Arbeitskreises „Management der Unternehmerfamilie“ des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke. In diesem Arbeitskreis werden mit den teilnehmenden 25 Vertretern und Vertreterinnen aus Familiengremien zentrale Fragestellungen im Management von Unternehmerfamilien regelmäßig aufgeworfen und theoriegeleitet reflektiert.

8 Bei der Ansprache hier zentraler Fragestellung in anderen Weltregionen (etwa in Japan, China, Indien, Naher Osten etc.) lässt sich allerdings nach wie vor eine entsprechende „Tabuisierung“ dieses Themas beobachten.

9 Felden/Rüsen (2020).

10 Ankersen et al. (2020).

11 Otten-Pappas/Jäckel-Wurzer (2017).

12 Hierunter werden Bevölkerungskohorten verstanden, die in dem Zeitraum der Mitte der 1960er- bis Anfang der 1980er-Jahre geboren wurden.

abgebaut sowie in die Kommunikation von Forschung und Praxis gebracht werden.

## 2. Tabufeld Familienkonflikte

Kaum ein Tabufeld wurde in der Forschung und der praxisnahen Ratgeberliteratur so umfänglich behandelt wie die destruktive Wechselwirkung zwischen Familienkonflikten und der Entwicklung des Familienunternehmens. In der Presse und öffentlichen Berichterstattung finden regelmäßig spektakuläre und prominente Fälle ein großes Interesse. Die Existenz von Konflikten wurde zwar frühzeitig in der Forschung beschrieben, doch innerhalb von Unternehmerfamilien war und ist dies ein Tabuthema, das erst langsam „vom Schatten ins Licht“ geholt und professionell auf breiter Fläche bearbeitet werden kann. Erste umfängliche Auseinandersetzungen und Erläuterungen von Strukturmustern und erwartbaren konfliktbehafteten Spannungsfeldern machten deutlich, dass Konflikteskalationen in dem hier betrachteten Familientypus eher als Regelfall denn als Ausnahme angesehen werden können.<sup>13</sup> Diese Erkenntnisse haben familienintern zu einer Bereitschaft geführt, sich systematisch über Konflikte und potenzielle Problemstellungen innerfamiliär (ggf. unter Moderation) auszutauschen. Hierdurch wurde eine Thematisierung zugelassen bzw. es konnten fruchtbare und etablierte Umgangsweisen hiermit öffentlich präsentiert und diskutiert werden. Mittlerweile hat sich ein Umdenken gegenüber Konflikten eingestellt, und es ist „gesellschaftsfähig“ geworden, zu akzeptieren, dass Konflikte systematisch auftreten und systemimmanent angelegt sind. Man braucht sich dafür weder zu schämen noch sie zu verheimlichen, auch wenn es alle beteiligten Familienmitglieder emotional erheblich belastet. Besonders im Kontext der Nachfolgegestaltung oder der Bewältigung von existenzbedrohenden Krisen und hier vorgenommenen Lösungsversuchen ist diese andere Perspektive für die Lösungsfindung entscheidend – gerade wenn hier getroffene Entscheidungen zu Einschnitten und massiven Konflikten im Eigentümerkreis und der Unternehmerfamilie nach vorhersehbaren Dynamiken führen.

Eine Enttabuisierung schafft das etablierte Verhaltensmuster nach und nach ab: Hierüber wurde entweder sehr allgemein, unpersönlich und abstrakt oder bezugnehmend auf die veröffentlichten Fälle von Dritten gesprochen. Die eigene Konfliktsituation und sich hierbei zeigende Familiendynamiken waren kaum zu thematisieren und erst recht nicht mit familienexternen Personen zu besprechen. Heute dagegen haftet einer proaktiven Auseinandersetzung immer seltener das Image eines öffentlichen Aufdeckens von

Schwächen und einer Fehlbarkeit der Familiengemeinschaft an.

Die Zunahme an Austauschmöglichkeiten und eines versierten Beratungsangebots ermöglicht einen immer offeneren Austausch über Entstehungsgeschichten, Umgangsweisen und Lösungsversuche in Bezug auf Konflikte. Vielmehr werden Familienkonflikte zunehmend als der „erwartbare Normalzustand“ anerkannt und nicht als „katastrophale Ausnahmeerscheinung“ gewertet.

## 3. Tabufeld professionalisierte Selbstorganisation

Die Professionalisierung der Entscheidungsprozesse im Eigentümerkreis stellt eine zentrale Herausforderung für die Zukunftssicherung von Familienunternehmen dar. In den letzten zweieinhalb Jahrzehnten zeigte die Forschung spezifische familienstrategische Entwicklungsprozesse als notwendig auf.<sup>14</sup> Allerdings lassen sich bei der Umsetzung der Inhalte von familieninternen Regelwerken bzw. dem Integrieren der Vorgaben aus der Family Governance in den Lebensalltag strukturelle Schwächen erkennen.<sup>15</sup> Beispielsweise sind bei wachsenden Gesellschafterkreisen systematisch angelegte Entscheidungsschwächen und -unfähigkeiten auszumachen (insbesondere in postpatriarchalen Familiensystemen). Diese werden von den handelnden Familienmitgliedern in ihrer Existenz zwar erkannt und vereinzelt – hinter vorgehaltener Hand – Dritten gegenüber beklagt, selten aber familienintern als systematisches Defizit der Unternehmerfamilie thematisiert. Die entsprechenden Entscheidungsstrukturen stammen oftmals noch aus der vorherigen Generation und werden in ihrer Unwirksamkeit durch den (meist noch) vorhandenen Erfolg des Unternehmens überlagert. Entsprechend unreflektiert übernommene Wahl- und Entscheidungsverfahren werden in „guten Zeiten“ nicht überdacht, weil man sich in Sicherheit wiegt und den aktuellen Erfolg nicht durch potenziell schwierige Gespräche gefährden will. Treten jedoch kritische Ereignisse (etwa eine Pandemie) auf, nehmen der Erfolg und damit auch die ausschüttungsfähigen Gewinne ab, dann sind richtungsweisende Neuausrichtungen zu organisieren (z.B. durch eine Veränderung in Markt und Wettbewerb, Digitalisierungsdynamiken, Veränderungen in der Wertschöpfungskette). Für diese hier notwendigen und zum Teil fundamentalen Maßnahmen sind die etablierten Entscheidungssysteme vielfach unzureichend und belasten notwendige und radikale Veränderungen. Gerade in kritischen Entscheidungssituationen kann eine systematisch angelegte Überforderung des Familiensystems festgestellt werden. Ein Hinweis auf die Dysfunktionalität des Systems verbunden mit Anstrengungen

---

13 Ausführlich hierzu von Schlippe (2014).

14 Stellvertretend hierfür von Schlippe et al. (2017).

15 Rüsen/Löhde (2019).

zur proaktiven Optimierung der familieninternen Governance wird meist aus falsch verstandenem Respekt oder mangels alternativer konzeptioneller Ideen nicht vorgenommen. Das vorhandene Entscheidungssystem im Gesellschafterkreis wird zu einer strukturellen Belastung.

In diesem Zusammenhang ist auch zu beobachten, dass die Bereitschaft und/oder Fähigkeit, sich mittels strukturierter Kompetenzentwicklungsmaßnahmen systematisch zu professionalisieren, begrenzt ist. Zwar werden im Rahmen der Familienstrategie die verantwortungsbehaftete Rolle als Gesellschafter und die Notwendigkeit zur Weiterbildung anerkannt.<sup>16</sup> Jedoch bleibt die tatsächliche Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen deutlich hinter ursprünglich definierten Ansprüchen zurück. So steht dann die Bereitschaft, entsprechende Lernprogramme, Traineeships, Praktika, spezielle Workshops etc. zu absolvieren und durchzuführen, der Erfüllung individueller Wünsche nach Freizeitgestaltung entgegen. Das wird zwar erkannt, aber kaum zum Inhalt kritischer familieninterner Auseinandersetzungen gemacht, denn man fürchtet massive Wertekonflikte mit der nachkommenden Generation. In der wissenschaftlichen Betrachtung sind diese Phänomene noch weitestgehend unbeachtet geblieben. Ebenso wird der Austausch von Vertretern und Vertreterinnen aus Unternehmerfamilien über diese Problematik aus Sorge vor einem Gesichtsverlust (bisher) gescheut.

Eine besondere Herausforderung besteht in dem Umgang mit Family-Compliance-Ansätzen.<sup>17</sup> Unternehmerfamilien sind oftmals überfordert und kaum fähig, mit einem regelmäßigen und bewusst praktizierten Fehlverhalten einzelner Familienmitglieder in Bezug auf das familieneigene Regelwerk umzugehen und einen Diskurs hierüber (auch mit Dritten) zu führen.

Die in diesem Tabufeld identifizierten Fragestellungen und strukturell vorhandenen Herausforderungen sind erst vor relativ kurzer Zeit als solche systematisch erfasst und beschrieben worden. Eine erste Auseinandersetzung hierüber findet vornehmlich im akademischen Diskurs statt und dringt von dort erst sehr vereinzelt in die Kommunikation der davon betroffenen Praxisvertreter und -vertreterinnen.

#### 4. Tabufeld Vermögen

Ein weiteres, nahezu noch unbehandeltes Tabuthema ist die Wirkungsweise von frei verfügbarem Vermögen und die Haltung der Mitglieder von Unternehmerfamilien dazu. Wissenschaftliche Untersuchungen und Diskurse mit Praxisvertretern und -vertreterinnen lassen eine uneindeutige emotionale Gemengelage zu den generationsübergreifend

akkumulierten Vermögensbestandteilen erkennen.<sup>18</sup> In früheren Generationen bestand innerhalb der Unternehmerfamilien meist eine einheitliche Vorstellung darüber, wie das im Familienunternehmen gebundene Vermögen (Eigenkapital, Gesellschafterdarlehen etc.) einzusetzen sei: Man war sich einig, dass diese Vermögensteile dem Familienunternehmen für Wachstum und Entwicklung zur Verfügung stünden und dem Unternehmen „gehörten“. Eine Übertragung in die „Privatsphäre“ eines einzelnen Gesellschafters (z.B. durch Anteilsverkauf bzw. Auflösung und Auszahlung der Darlehen) wurde hier als „unangemessen“ erachtet. Es zeigt sich, dass diese Perspektive, die oftmals als „Treuhandhaltung“ bezeichnet wird, von nachkommenden Generationen mehr und mehr infrage gestellt wird.

Auch existiert keine etablierte Haltung gegenüber dem akkumulierten Vermögen „außerhalb“ der Unternehmenssphäre. In den letzten Jahrzehnten haben sich teilweise enorme „Sekundärvermögen“ durch die Akkumulation von Dividenden und Ausschüttungen außerhalb von Unternehmen gebildet. Diese werden mehr und mehr in professionell verwalteten Family-Office-Strukturen der Familie oder in Vermögensholdings gemanagt. Eine innerfamiliäre Auseinandersetzung zur Haltung und zum Umgang hiermit findet meist jedoch nicht statt. So stellen sich unter anderem folgende Fragen: Wie genau soll mit dem Sekundärvermögen durch den einzelnen Vermögensinhaber umgegangen werden? Ist es statthaft, dieses Vermögen zum Teil oder insgesamt zu „verkonsumieren“, gerade wenn es durch Lebensleistungen der Vorfahren entstanden und ein frei verfügbares Vermögen innerhalb der Unternehmerfamilie erst seit wenigen Jahren vorhanden ist? Wem genau „gehört“ dieses Vermögen, das durch Vorfahren erwirtschaftet wurde? Gerade in emotionaler Hinsicht ist dies eine schwerwiegende Frage. Ist der aktuelle Vermögensinhaber in die Rolle einer treuhänderischen Verwaltung einzuordnen, die dieses Vermögen von der Vorgängergeneration zwar übernehmen darf, aber damit verpflichtet ist, es an die nachfolgende Generation weiterzugeben? An welcher Stelle ist es für die aktuellen Vermögensinhaber statthaft, etwas von diesem Vermögen für private Zwecke einzusetzen?

Bei Unternehmerfamilien (die sich über das Thema Geld noch nicht gestritten haben) besteht erschreckend häufig eine ausgeprägte Unklarheit in Bezug auf das Vermögen. Latente Erwartungen bleiben im Ungefähren. Meist weisen sie starke und aufgeladene Werthaltungen wie „sei bescheiden“, „bleib bodenständig“, und Sprachtabus wie „über Geld spricht man nicht“ auf. Hinzukommende oder heranwachsende Familienmitglieder zeigen sich als zunehmend ►►

<sup>16</sup> Ebd.

<sup>17</sup> Rösen (2017b), Neumüller (2020).

<sup>18</sup> Köllner et al. (2020).

unsicher, wie mit dem regelmäßig zufließenden Vermögen angemessen umzugehen ist. Welchen Luxus darf sich das einzelne Familienmitglied leisten, was ist innerhalb der Familie statthaft? Da eine explizite Auseinandersetzung innerhalb des Familienkreises meist unterbleibt, findet die Antwort darauf, das heißt der Umgang mit dem Vermögen, im „Verborgenen“ statt. Vorhandene, aber unausgesprochene (und zum Teil selbstkonstruierte) Erwartungshaltungen von „richtigem“ oder „falschem“ Umgang mit dem ererbten Vermögen oder den regelmäßigen Ausschüttungen führen zu individuellen Erwartungshaltungen einzelner Familienmitglieder, die voneinander abweichen. Hier sind massive Wertekonflikte vorprogrammiert. Typische Auslöser sind beispielsweise Verstöße gegen eine selbstkonstruierte interne „Familien-Pkw-Richtlinie“, Vorstellungen über „angemessene Domizile“ oder die Ausgestaltung privater Festivitäten und Unterkünfte bei Ferienreisen. Auch die allgemein kritische Grundhaltung in den mitteleuropäischen Gesellschaften gegenüber Vermögen, Vermögensdifferenzen und Vermögenden tut ein Übriges. Mitunter treten schwere Schuld- und Schamgefühle aufgrund des zugefallenen Vermögens ohne eigenes Zutun auf, die kaum innerhalb der Unternehmerfamilie artikulierbar sind. So versucht man, diesen mittels gemeinnütziger Aktivitäten und großzügiger Zuwendungen entgegenzuwirken, allerdings ohne diese „Korrekturleistung“ und ihren Anlass zu thematisieren. Innerhalb der Familie oder auch mit freundschaftlich verbundenen Menschen im privaten Umfeld findet kein strukturierter Austausch hierüber statt. Auch hier können grundlegende Forschungsarbeiten einen enttabuisierenden Dialog in Wissenschaft und Praxis ermöglichen.

## 5. Tabufeld psychische Krankheiten

Ein Phänomen, das im wissenschaftlichen Diskurs bereits vereinzelt gestreift wurde,<sup>19</sup> ist das Auftreten von und der Umgang mit psychischen Krankheiten in Unternehmerfamilien. In der Praxis wird das Entstehen bzw. die Existenz psychopathologischer Auffälligkeiten (u.a. Suchtverhalten, affektive Störungen, Traumata, Schizophrenie) in der Familie des Familienunternehmens fast nie thematisiert und häufig verschwiegen. Ob und inwieweit die mit dem Eigentum an einem Familienunternehmen verbundenen generationsübergreifenden und oftmals paradoxen Erwartungshaltungen als mögliche Gründe dafür bedeutsam sind, ist unzureichend geklärt. Einer Bearbeitung standen bisher unzureichende Kenntnisse über Ursachen und Entstehungsmuster psychischer Krankheiten auf der Seite der meist betriebswirtschaftlich orientierten Forschung und Beratung entgegen. In Unternehmerfamilien ist die Thematik generell sehr schambesetzt. Bei der intensiven Zusammenarbeit mit Unternehmerfamilien

stellt sich regelmäßig die Frage, ob das Aufwachsen in und die Zugehörigkeit zu einer Unternehmerfamilie zu einer überproportional hohen Anzahl von psychischen Erkrankungen ihrer Mitglieder führt und welche Bedingungen entsprechende Entwicklungen besonders begünstigen. Bisher bestehen noch sehr geringe Kenntnisse über den innerfamiliären Umgang mit entsprechenden Krankheitsbildern und die gezielte Nutzung von Unterstützungsmöglichkeiten. Auch ist zu vermuten, dass die in entsprechenden Einrichtungen bzw. spezialisierten Kliniken tätigen Fachleuten aus den Bereichen der Psychiatrie, Psychologie und Therapie kaum einen Systemblick auf die Zugehörigkeit zu einer generationenübergreifenden Verantwortungsgemeinschaft entwickelt haben. Dass Familienunternehmen zu „Krankmachern“ für Mitglieder der Unternehmerfamilie werden können, wird oft systematisch übersehen, ebenso wie die psychischen Belastungen in Unternehmerfamilien durch Verhaltenserwartungen und Konflikte (siehe etwa die Tabufelder eins bis vier).

Für diese Thematik gibt es bisher kaum einen Rahmen, um die notwendigen innerfamiliären Selbstreflexionen vorzunehmen. Eine systematische Bearbeitung unter professioneller Begleitung unterbleibt zumeist, findet wenn überhaupt nur notgedrungen statt. Meist fristen entsprechende Krankheitsdynamiken ein Schattendasein, und die betroffene Kernfamilie bleibt mit dem Problem auf sich allein gestellt. Eine notwendige strukturierte Auseinandersetzung mit professioneller Unterstützung zur Analyse pathologischer Wechseldynamiken von Firma und Familie erfolgt allenfalls reaktiv und ist meist mit Schuld- und Schamgefühlen belastet. Hier besteht ein Handlungsbedarf, psychische Risiken einer Mitgliedschaft in diesem spezifischen Familientypus gezielt zu identifizieren. Auch bleibt zu hoffen, dass zukünftig familienübergreifende Austauschformate von Unternehmerfamilien und eine systematische Thematisierung ursächlicher Einflussfaktoren entstehen. Eine gezielte Forschungsinitiative, die grundlegende Aufklärungsarbeit leistet, scheint dringend geboten. Mittels wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Diskussion typischer Einflussfaktoren und Verhaltensmuster könnte eine Enttabuisierung erfolgen.

## 6. Potenzielle weitere Tabufelder

Es ist zu vermuten, dass die systematische Auseinandersetzung mit Unternehmerfamilien, ihren Eigenheiten, Verhaltensmustern und Entwicklungsdynamiken auch zukünftig weitere Tabus aufdecken wird. Vor dem Hintergrund der bisherigen Entwicklung im Umgang mit der Aufarbeitung von Tabus in Unternehmerfamilien wird deutlich, welcher nachhaltige Nutzen für die Zukunftssicherung des Familienunternehmens hieraus entstehen kann.

Folgende potenzielle Tabufelder und sich daraus ergebende Fragestellungen deuten sich aus der bisherigen Forschungs-, Coaching- und Beratungstätigkeit an:

---

<sup>19</sup> Miller/Wiklund/Yu (2020); Kaye (1996) sowie die hier zitierte Literatur.

1. Umgang mit Entscheidungsmacht im Familienkreis: Wie wird Entscheidungsmacht Einzelner über die Familiengemeinschaft angenommen und „legitimiert“?
  2. Wirkungsweisen des Verlusts des Familienunternehmens durch Verkauf oder Insolvenz: Was passiert „danach“ mit Unternehmerfamilien und ihren Mitgliedern?
  3. Auswirkungen von Vermögensunterschieden bei Mitgliedern der Unternehmerfamilie auf die Paarbeziehung: Wie kann „Augenhöhe“ trotz erheblicher Vermögensdifferenzen in Ehe- und Lebensgemeinschaften hergestellt werden?
  4. Umgang mit signifikanten Unterschieden in der Anteilsstruktur: Wie kann einer familialen Gleichheitserwartung bei struktureller Ungleichheit der Eigentümerschaft entsprochen werden? Wie behandelt man diese Differenzen zwischen den verschiedenen Kernfamilien des Familienunternehmens?
  5. Systematische Identifikation von „Bruchpunkten der Unternehmerfamilie“, also Faktoren, Handlungen etc., die das Zusammenbleiben als Eigentümer- und Familiengemeinschaft unmöglich machen: Wie kann ein Family-Stress-Test ausgestaltet sein, an dessen Ende die „roten Linien“ des Gemeinschaftserhalts deutlich werden?
  6. Schaffung einer Transparenz der Kompetenzen und Fähigkeiten einzelner Familienmitglieder in Bezug auf angestrebte Rollen und Funktionen in der Governance des Unternehmens bzw. der Familie: Wie können Familienmitglieder im Hinblick auf Funktionen und Aufgaben in ihrer Fähigkeit, diese auszufüllen, beurteilt werden? In welcher Form können Ergebnisse von Family Assessments transparent gemacht und als Grundlage für Wahlentscheidungen, Anteilsübertragungen etc. verwendet werden?
  7. Umgang mit dem „Burn-out“ von Nachfolgern und Nachfolgerinnen: Wie geht die Unternehmerfamilie und wie die betroffene Person mit einer Überforderungssituation um?
  8. Vorsorge für den Ernstfall: Wie kann der Todesfall von Mitgliedern der Unternehmerfamilie besprochen und vorbereitet werden?
  9. Weitere
- Eine strukturierte Diskussion mit Vertretern und Vertreterinnen aus Forschung und Praxis könnte diese Liste verlängern und abarbeiten.<sup>20</sup> Identifizierte Tabuthemen könnten zur Entwicklung neuer Forschungsfragen und auf diesen basierenden Untersuchungen führen. Entsprechend gewonnene Erkenntnisse über die Herausforderungen von Unternehmerfamilien wären dann in nutzbaren Formaten für die Praxis zur Verfügung zu stellen und die bereits entstandene „Landkarte der Tabus in Unternehmerfamilien“ würde ergänzt. Abb. 1 zeigt eine Übersicht der beschriebenen Tabufelder in der Reihenfolge ihres aktuellen „Ausleuchtungsgrads“. »
- 
- 20 Für weitere Themenvorschläge freue ich mich über Anregungen an: tom.ruesen@uni-wh.de.

**Tabus in Unternehmerfamilien – vom Schatten ins Licht**

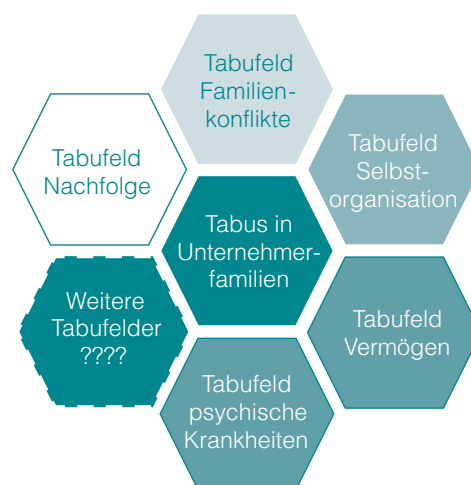


Abb. 1; entnommen aus Rösen 2021a, S. 196



## III. Fazit

Mit diesem Beitrag wird eine erste Übersicht von Tabufeldern sowie zentralen Fragestellungen und Handlungsfeldern in Unternehmerfamilien geliefert. Einzelne der aufgeführten Themenfelder wurden durch die Forschung bereits umfänglich behandelt, in der Praxis existieren verschiedene Formate für einen gezielten diesbezüglichen Austausch. Insgesamt ist das skizzierte Themenfeld jedoch noch unzureichend und unvollständig untersucht, sodass eine Vielzahl von tabubehafteten Fragestellungen in Unternehmerfamilien kaum thematisierbar ist. Insbesondere im Bereich der individual- und familienpsychologischen sowie der krankheitsinduzierenden Wirkungsweisen von Tabus scheint eine gezielte Beforschung entsprechender Fragestellungen in Zukunft notwendig zu sein.<sup>21</sup> Die Schaffung einer entsprechenden Sprachfähigkeit über Tabuthemen würde zu einer systematischen „Enttabuisierung“ und somit der Möglichkeit einer familieninternen Bearbeitung führen. ◆

21 Ggf. kann der an anderer Stelle skizzierte forschungsmethodische AVS-Ansatz einen Beitrag zur Bearbeitung entsprechend schwieriger Fragestellungen in Unternehmerfamilien leisten. S. hierzu Rösen (2021a).

## LITERATURVERZEICHNIS

### Ankersen, W./Berg, C./Schibel, L. (2020):

Die deutschen Familienunternehmen: Traditionsreich und Frauenarm. AllBright Bericht Juni 2020. Stockholm/Berlin: AllBright Stiftung. <https://www.allbright-stiftung.de/familienunternehmen2020#fu-1>; abgerufen am 2. Mai 2021.

### Felden, B./Rösen, T. A. (2020):

Kompetenzbeurteilung von operativ tätigen Mitgliedern der Unternehmerfamilie. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 10(2), S. 50–57.

### Kaye, K. (1996):

When the Family Business Is a Sickness. In: Family Business Review, 9(4), S. 347–368. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00347.x>; abgerufen am 9. Januar 2021.

### Köllner, T./Simons, F./Kleve, H./v. Schlippe, A./Rösen, T. A. (2020):

Vermögensmanagement in großen Unternehmerfamilien: Zwischen individuellem Anspruch und kollektiver Verantwortung. In: ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 68(3/4), S. 191–217.

### Miller, D./Wiklund, J./Yu, W. (2020):

Mental Health in the Family Business: A Conceptual Model and a Research Agenda. In: Entrepreneurship, Theory and Practice, 44(1), S. 55–80.

### Neumueller, M. H. V. (2020):

Family Compliance. Der erfolgreiche Umgang mit einer Familienverfassung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

### Otten-Pappas, D./Jäkel-Wurzer, D. (2017):

Weibliche Nachfolge – Ausnahme oder Regelfall? Eine Studie zur aktuellen Situation im Generationenwechsel deutscher Familienunternehmen. Praxisstudie. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen.

### Rudas, S. (1994):

Stichworte zur Sozialpsychologie der Tabus. In: Bettelheim, P./Streibel, R. (Hrsg.): Tabu und Geschichte. Zur Kultur des kollektiven Erinnerns. Wien: Picus, S. 17.

### Rösen, T. A. (2017b):

Family Compliance als Bestandteil der Familienstrategie. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 7(4), S. 120–125.

### Rösen, T. A. (2021a):

Die letzten (noch unerforschten) Tabus der Unternehmerfamilie. In: Rösen, T. A. (Hrsg.) (2021b): Theorie und Praxis der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens. Festschrift für Arist von Schlippe. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 186–203.

### Rösen, T. A./Löhde, A. S. K. (2019):

Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie – Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance. Praxisstudie. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen.

### v. Schlippe, A. (2014):

Das kommt in den besten Familien vor ... Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen. Stuttgart: Concadora.

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

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

### Schröder, H. (2003):

Tabu. In: Wierlacher, A./Bogner, A. (Hrsg.): Handbuch interkulturelle Germanistik. Heidelberg: Metzler, S. 307–315.



**Prof. Dr. Tom A. Rösen**, Jahrgang 1974, ist geschäftsführender Direktor und Honorarprofessor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) der Privaten Universität/Witten Herdecke. Gleichzeitig leitet er die gemeinnützige WIFU-Stiftung als geschäftsführender Vorstand. Schwerpunkte seiner Lehr-, Forschungs- und Beratungstätigkeiten sind die Installation von Familienmanagementsystemen und Familienstrategieprozessen sowie die Nachfolge- und Konfliktberatung.

## KEYWORDS

Unternehmerfamilie • Tabuthemen • Tabufelder • Nachfolge • Familienkonflikte • Selbstorganisation • Vermögen • Entscheidungsmacht