



PRAXISLEITFADEN

DIE ORGANISATION DER UNTERNEHMERFAMILIE IN STÄMMEN

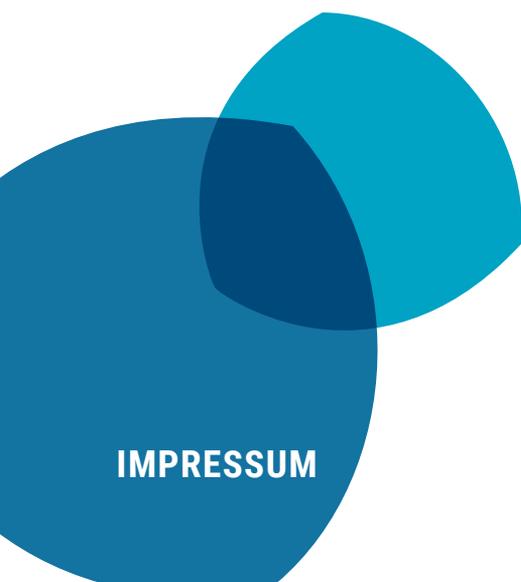
STRATEGIEN UND MASSNAHMEN ZUR
PRÄVENTION VON KONFLIKTEN

von
Jakob Ammer

Mit einem Vorwort von
Arist von Schlippe

Herausgeber

**WIFU**
STIFTUNG



IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

WIFU-Stiftung
Prof. Dr. Tom A. Rösen
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten

Redaktion: Monika Nadler

Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

Titelfoto: Adobe Stock

Fotos S. 4: Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU); privat

Hinweis: Die WIFU-Stiftung bekennt sich zu einer genderneutralen Sprache. Sollte dieses Ziel in diesem Praxisleitfaden nicht in jedem einzelnen Falle erreicht werden, bittet die WIFU-Stiftung um wohlwollende Nachsicht. An einzelnen Stellen mag es aus Gründen des Leseflusses (wie beispielsweise in Aufzählungen) oder aus Platzgründen (wie etwa in Überschriften oder in Schaubildern) vorkommen, dass das Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde.

ISSN (Print) 2626-3424
ISSN (Online) 2626-3432

Februar 2022



INHALT

Vorwort	4
1 Einführung	5
2 Was ist eine Stammesorganisation?	7
2.1 Typische Motive für die Implementierung einer Stammesorganisation.....	7
2.1.1 Gleichbleibende Einflussmöglichkeit aller Familienzweige	8
2.1.2 Einigkeit in sämtlichen Gesellschafterentscheidungen	9
2.1.3 Absicherung der Machtposition der Gründergeschwister im eigenen Familienkreis	10
2.2 Chancenpotenziale der Stammesorganisation	10
2.2.1 Vereinfachung der Willensbildung unter den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern	11
2.2.2 Fernhalten von Konflikten aus der Gesellschafterversammlung.....	11
2.2.3 Verbesserter Informationsaustausch.....	12
2.2.4 Integrative Wirkung der Stammesgruppen.....	13
2.3 Risikopotenziale der Stammesorganisation.....	14
2.3.1 Entstehung von Stammesrivalitäten und -konflikten	14
2.3.2 Patt-Situationen und Entscheidungsblockaden	15
2.3.3 Verkomplizierung der Willensbildung unter den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern	16
2.3.4 Suboptimale Gremienbesetzung: Herkunft vs. Kompetenz	17
2.3.5 Begünstigung der Abwanderung ganzer Familienstämme	18
3 Die vier Typen der Stammesorganisation	19
3.1 Typ 1: Individualisten.....	21
3.2 Typ 2: Assimilisten	23
3.3 Typ 3: Bikulturalisten.....	25
3.4 Typ 4: Separatisten.....	28
3.5 Fazit	30
4 Schlussbemerkung: Zur Notwendigkeit eines dezidierten Binnengrenzenmanagements	32
5 Quellen und weiterführende Literatur	33
Kontakt	35

Einer der kritischsten Momente für ein Familienunternehmen liegt in der Übergabe der Eigentümerschaft an die nächste Generation. Dies gilt besonders dann, wenn in der Vergangenheit noch keine Strukturen entwickelt wurden, an denen man sich orientieren kann, wenn also ein Gründer überlegt, die Anteile an jedes Kind gleich zu vererben, oder wenn eine bisher geltende Regelung so verändert wird, dass ein größerer Gesellschafterkreis entsteht.

Von diesem Moment an liegt das Eigentum am Unternehmen nicht mehr nur in der Hand eines Einzelnen. Es stellt sich die Frage, in welcher Form sich der Eigentümerkreis über spätere Generationen hinweg reproduzieren soll. Je weiter der Kreis wächst, desto mehr steigt auch die Komplexität der Interessen und der Bindungskonstellationen. Den innerfamiliären Zusammenhalt langfristig als Ressource für das Unternehmen zu sichern, wird zur zentralen Herausforderung für die Familienstrategie. Wenn hier gute Lösungen gefunden werden, das zeigen zahlreiche Beispiele, kann ein Unternehmen in der Hand einer großzahligen Familie ausgesprochen erfolgreich betrieben werden.

Eine bis heute recht häufig gewählte Regelungsform besteht darin, dass, nachdem innerhalb der (Gründer-)familie auf die Kinder vererbt wurde, diese Anteile in der Folgegeneration nur innerhalb der Familien der jeweiligen Geschwister gebündelt weitergegeben werden. So entstehen Untergruppen, nicht selten nach den Namen der Kinder des Gründers benannt: „Stamm Peter“, „Stamm Inge“. Familienstrategisch ist nun zu fragen, wie diese Gruppen sich organisieren sollen, etwa: Sollen Entscheidungen stammesintern so vorbereitet werden, dass jeder Stamm „mit einer Stimme“ in der Gesellschafterversammlung spricht, oder soll mehr Flexibilität möglich werden? Und wie weitgehend soll Stammeslogik in Fragen der Ämterverteilung, Gremiensitze u. v. a. m. eingreifen?



Jakob Ammer



Arist von Schlippe

Jede einmal gefundene Lösung stellt Weichen für die kommende Generation. Gegenwärtig ist ein großer Prozentsatz deutscher Familienunternehmen transgenerational in Form von Stammesregelungen strukturiert. Zugleich wird dies vielfach kritisch diskutiert, weil man sich sorgt, dass Stammesregelungen die Familien mit sozialpsychologischen Dynamiken konfrontieren, die in späteren Generationen schwer zu steuern sind. Konflikte sind bei der Vielfalt der Interessen ja unvermeidlich und die Gefahr besteht, dass sie sich zu Intergruppenkonflikten, zu „Stammeskriegen“ hin entwickeln.

Es ist wichtig, die Debatte um Nutzen und Schaden von Stammesstrukturen und von der Notwendigkeit kluger Familienstrategie nicht auf der Basis vorgefasster Meinungen und Interessen zu führen. Dieser Praxisleitfaden auf Grundlage der Doktorarbeit von Jakob Ammer fragt ergebnisoffen danach, was Stammesstrukturen für die Identität der beteiligten Personen bedeuten und unter welchen Rahmenbedingungen Stammesunternehmen über Generationen nicht nur ohne Schaden, sondern sogar mit einem besonderen Nutzen agieren.

Witten, im Februar 2022

Arist von Schlippe

WIFU-Stiftungslehrstuhl Führung und Dynamik von Familienunternehmen

1 | EINFÜHRUNG

Aus der riesigen Gruppe von Familienunternehmen ragen einige wenige wie Leuchttürme hervor. Dies sind all jene Familienunternehmen, denen es gelungen ist, über mehr als drei Generationen hinweg zu überleben. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass es nur einem Bruchteil aller Familienunternehmen gelingt, bis in die vierte Generation zu kommen, wird erkennbar, welche im wahrsten Sinne des Wortes herausragende Leistung diese Unternehmen vollbracht haben.¹

Der breiten Öffentlichkeit sind die großen Mehrgenerationen-Familienunternehmen in aller Regel bestens bekannt. Sie (und die dahinterstehenden Unternehmerfamilien) stellen das Gegenmodell zu großen Publikumsgesellschaften dar. Die Frage, die das Interesse der Familienunternehmensforschung aber besonders umtreibt, ist die nach den Erfolgsgeheimnissen hinter der erstaunlichen Zähigkeit von Mehrgenerationen-Familienunternehmen.

Neben den unternehmerischen Erfolgsfaktoren sind es vor allem die Erfolgsmuster auf der *Familienseite*, die das Forschungsinteresse wecken. Die strategische Organisation und Führung der Unternehmerfamilie selbst wird also immer mehr als kritischer Erfolgsfaktor von Familienunternehmen verstanden. Wie konnte es den betreffenden Unternehmen gelingen, die ganz und gar instabile und irrationale Familie so zu organisieren, dass sie dem Unternehmen auf Dauer nicht übermäßig zur Last fällt, ja mehr noch, ihm möglicherweise sogar besondere Wettbewerbsvorteile gegenüber vergleichbaren Nicht-Familienunternehmen verleiht?

Erste empirische Untersuchungen zeigen, dass die erfolgreichen Mehrgenerationen-Unternehmerfamilien trotz einer enormen Heterogenität häufig auf recht ähnliche Organisationsformen zurückgreifen.² Eine hiervon bildet die sogenannte „Stammesorganisation“. Sie entsteht immer dann, wenn sich die Gesellschafter eines Familienstammes zusammenschließen, ihre Anteile bündeln und auf der Gesellschafterversammlung fortan als eine (mehr oder weniger) geschlossene Einheit auftreten.

In der einschlägigen Literatur zum Thema „Stammesorganisation“ wird diese Organisationsform fast übereinstimmend als enorme Bedrohung für den Bestand von Familie und Unternehmen dargestellt. Einige Aussagen hierzu lauten:

„... dass das Stammesprinzip eher vorsichtig betrachtet und von allen, die die empirische Wirkung untersucht haben, als gefährliches Strukturprinzip abgelehnt wird.“³

... „langfristiges Scheiterprogramm für das Unternehmen.“⁴

... dass „bei Familiengesellschaften mit einer größeren Anzahl von Gesellschaftern von Stammesregeln eher abzuraten“⁵ ist.

... dass „Satzungen, die Nachfolgen nach dem Stammesprinzip regeln, [...] nicht mehr zeitgemäß“⁶ sind.

... dass die Stammesorganisation gar „das Gefährlichste [ist], was man sich antun kann. Jeder fängt an, den anderen zu beäugen.“⁷

Und dennoch: Trotz dieser eindeutig ablehnenden Haltung der Wissenschaft stellt die Stammesorganisation in der Praxis bis zum heutigen Tage ein überaus weit verbreitetes Organisationsmodell dar.

Verlässliche Aussagen darüber, wie hoch genau der Anteil von Stammesunternehmen in der Familienunternehmenslandschaft ausfällt, lassen sich kaum finden. Einen Rückschluss auf die Häufigkeit von Stammesunternehmen in der Praxis lässt die empirische Untersuchung von Redlefsen zum Ausstiegsverhalten von Gesellschafterinnen und Gesellschaftern in großen Familiengesellschaften zu.⁸ In den von ihm in den Blick genommenen 55 Familienunternehmen waren nach eigener Aussage knapp drei Viertel (41) der Gesellschafterkreise in Subgruppierungen unterteilt und von diesen 41 Unternehmen gaben immerhin 36 an, in Familienstämmen organisiert zu sein.⁹ Von diesen gaben

¹ Zu diesem Sachverhalt Domayer et al. (2018), S. 5.

² Vgl. Wimmer et al. (2009); Simon et al. (2012).

³ Kormann (2012), S. 491.

⁴ Simon (2012), S. 76.

⁵ Feick & Scherer (2008), S. 190.

⁶ Dolff (2006), S. 45.

⁷ Klett (2009), zit. nach Kormann (2012), S. 493.

⁸ Redlefsen (2004).

⁹ 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).

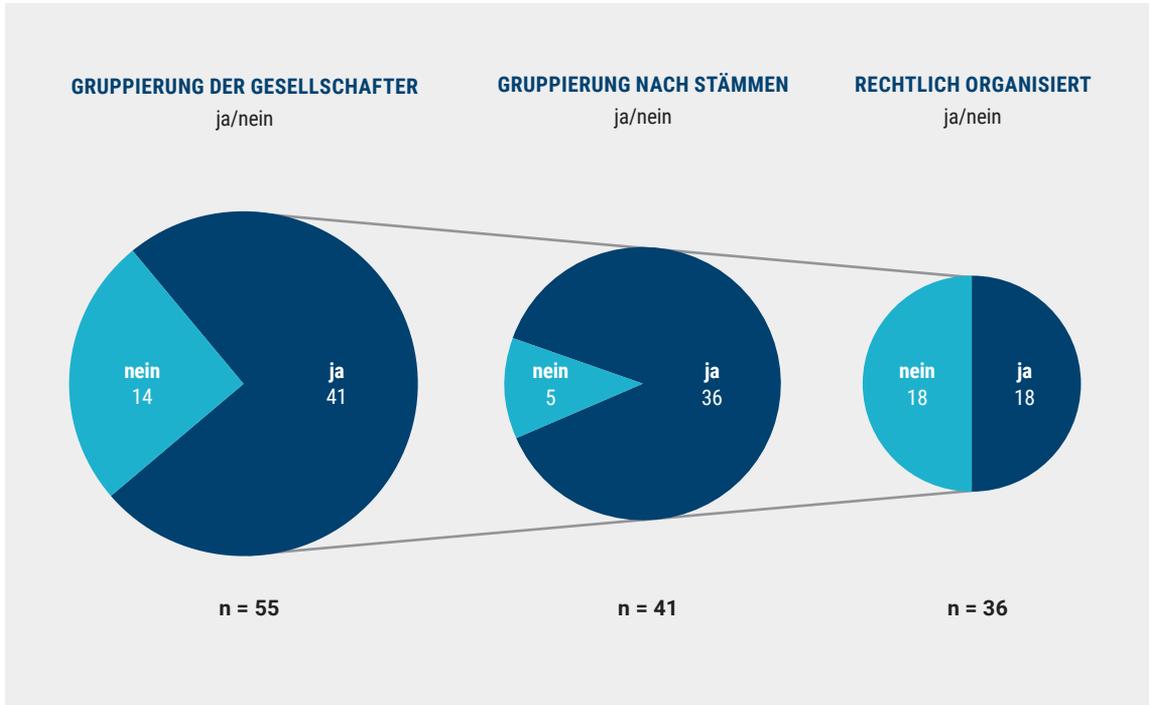


Abbildung 1: Verbreitung der Stammesorganisation in der Praxis.

Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage der Daten von Redlefsen (2004, S. 148)

wiederum 18 an, dass die Stammesorganisation bei ihnen nicht nur *emotional*, sondern sogar *rechtlich* bindend bestehe (siehe Abb. 1).

Und auch in Zukunft ist nicht davon auszugehen, dass dieser Anteil spürbar sinken wird, umso mehr, als sich bereits seit längerer Zeit eine klare Tendenz weg vom klassischen Thronfolger-Modell hin zum Modell der Gleichvererbung feststellen lässt. An dieser Stelle lassen sich folglich drei Feststellungen treffen:

1. Die Stammesorganisation scheint eine besonders *riskante* Organisationsform der Unternehmerfamilie zu sein.
2. Ein signifikanter Anteil von älteren Familienunternehmen *besitzt* eine Stammesorganisation.
3. Dieser Anteil wird in Zukunft voraussichtlich eher *steigen* als sinken.

Hieraus ließe sich also folgern, dass sich ein bedeutender (und auch 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 die beschriebene Problematik eine beinahe schon volkswirtschaftliche Dimension.

2 | WAS IST EINE STAMMESORGANISATION?

Dieser Praxisleitfaden folgt der Definition der Familienunternehmensforscherin Sabine Klein, derzufolge „die rechtlich abgesicherte Organisation in Stämmen als das Definitionskriterium [gilt], das ein Stämmeunternehmen von einem Vettern-Konsortium abgrenzt.“¹⁰ Das Vorhandensein einer oder mehrerer der nachfolgenden schriftlichen Regelungen im Gesellschaftsvertrag, in der Satzung oder sonstigen Gesellschafterverträgen ist ihr zufolge also das maßgebliche Merkmal einer Stammesorganisation:

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

Zudem sollen die jeweiligen Gesellschafterstämme der Unternehmerfamilie alle auf dieselbe Ursprungsfamilie zurückzuführen sein, alle Mitglieder der verschiedenen Stämme also miteinander verwandt sein. Dies grenzt die Stammesorganisation von einer in der Praxis ebenfalls vorzufindenden „Mehrfamilien-Organisationsform“ ab.¹¹

2.1 | TYPISCHE MOTIVE FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG EINER STAMMESORGANISATION

Einer der wesentlichen Beweggründe für die Zementierung einer Stammesorganisation liegt in der Minimierung der Liquiditätsabflüsse bei der Vererbung oder Schenkung von Gesellschaftsanteilen. Gemäß § 13b Abs. 1 Nr. 3 Satz 2 des Erbschaftsteuergesetzes¹² werden nur diejenigen Personen steuerlich begünstigt, die mindestens 25 Prozent des Nennkapitals der betreffenden Gesellschaft vererben bzw. verschenken (Mindestbeteiligung). Um auch bei der Übertragung deutlich geringerer Anteile in den Genuss dieser Regelung zu kommen, besteht für Familienmitglieder die Möglichkeit, sich mit anderen Gesellschafterinnen und Gesellschaftern zu Blöcken zusammenzuschließen 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“.¹³

Sofern sich in der Familie ohnehin die Bildung einzelner Familienstämme abzeichnet oder diese bereits existieren, erfolgt diese Blockbildung in aller Regel auf der Stammesebene. Dies versetzt jedes einzelne Familien- und Stammesmitglied fortan in die Lage, seinen Anteil im Rahmen der Übertragung als „begünstigtes Vermögen“ geltend zu machen und damit unter verbesserten steuerlichen Bedingungen zu vererben oder zu verschenken – völlig unabhängig davon, wie hoch der betreffende individuelle 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. Konkret lassen sich dabei die nachfolgend beschriebenen drei Motive ausmachen.

¹⁰ Klein (2010), S. 186 f.

¹¹ Ausführlich hierzu: Wimmer, Groth & Simon (2022).

¹² 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.

¹³ 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.

2.1.1 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.¹⁴ Zu diesem Zeitpunkt *muss* entschieden werden, denn die sonst vorhandenen und vielfach genutzten Möglichkeiten, harte Entscheidungen irgendwie zu umschiffen, stehen meist nicht mehr zu Gebote: Ein Kind bekommt entweder die erhoffte Führungsposition oder eben nicht; ein Kind erhält also entweder ein ebenso großes Anteilspaket wie seine Geschwister oder eben nicht.

Im Kontext der Familie ist der Begriff der Gerechtigkeit im Normalfall nahezu gleichbedeutend mit Gleichheit. 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.“¹⁵ Möchte sich ein Unternehmer in der Familie nicht dem Vorwurf der Ungerechtigkeit aussetzen, so bleibt ihm also nichts anderes übrig, als allen seinen Kindern gleich große Unternehmensanteile zu überschreiben. Jede Abweichung von diesem Egalitätsprinzip zugunsten eines der Kinder würde im Familiensystem unweigerlich für schwerwiegende Irritationen sorgen und die Geschwister würden den Eltern vorwerfen, sie hätten sie benachteiligt und „ungerecht“ behandelt.

Im Unternehmen basiert das Gerechtigkeitsverständnis demgegenüber ausdrücklich auf Ungleichbehandlung.¹⁶ 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 Unternehmensverständnis, so bedeutet das, „dass das leistungsstärkste und engagierteste Familienmitglied in eine Führungsposition gelangen und im Sinn des Unternehmens auch den größten Anteil bekommen müsste.“¹⁷ 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.

Schlägt sich der Patriarch und Unternehmensgründer in dieser Situation aus Sorge um die Harmonie nun auf die Seite der Familie und beabsichtigt, seine Nachkommen allesamt 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 – keine und keiner von ihnen ungerecht behandelt wähnen. Jeder Gesellschafter und jede Gesellschafterin 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.

Um derartige – aus der Logik der Familie heraus gesehen – „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. Jeder Stamm hat nur eine Stimme, ungeachtet der Anzahl der Kinder und Enkel. Damit zudem nicht nur auf der Stimmrechts-, sondern auch auf der Kapitalseite auf Dauer eine Gleichbehandlung sichergestellt ist, wird üblicherweise noch verfügt, dass die Anteile ausschließlich

¹⁴ 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).

¹⁵ Simon (2011), S. 61.

¹⁶ Simon et al. (2012), S. 167 ff. oder auch Groth & Simon (2011), S. 36.

¹⁷ Schlippe v. et al. (2012), S. 292.

innerhalb der eigenen Stämme veräußert werden können. Auf diese Weise wird sowohl die Stimmrechts- als auch die Kapitalrelation in der einmal für gerecht befundenen Aufteilung der Geschwistergesellschaft fixiert.

Dasselbe familiäre Bedürfnis nach unbedingter Gleichbehandlung führt auch dazu, 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 häufig der Fall, dass ein Stamm die Geschäftsführerin 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.

2.1.2 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 Siegerinnen und Verlierer, gerade das aber mag in Unternehmerfamilien ausdrücklich nicht erwünscht sein.

Zum einen mag den Gründerunternehmer die Sorge umtreiben, dass sich eine öffentlich demon-

strierte Uneinigkeit der Familie negativ auf die Wahrnehmung im Unternehmen auswirken könnte. Die Loyalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnte schwinden oder es könnte Versuche geben, die Gesellschafterinnen und Gesellschafter gegeneinander auszuspielen. Zum anderen gilt es für viele Gründer als geradezu unfamiliär, 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.

Um genau dies zu verhindern, kann es durchaus naheliegend erscheinen, 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 wieder als eine geschlossene Einheit auf. Aus der Außenperspektive lässt sich dann nicht mehr nachvollziehen, wer nun für oder gegen einen bestimmten Beschluss war.

Dasselbe gilt auf der Ebene der Gesellschafterversammlung: Auch hier besteht in vielen Fällen eine institutionalisierte Patt-Situation zwischen den zwei, drei oder vier Gesellschafterstämmen.¹⁸ Selbst wenn die Stämme also grundlegend unterschiedlicher Ansicht sind, so müssen sie sich letzten Endes immer einigen. Eine bloße Mehrheit reicht hier nicht. Dazu müssen sie sich gegenseitig überzeugen und sich auf *einen* gemeinsamen Standpunkt verständigen. Ist dies nicht möglich, weil die Positionen zu weit auseinanderliegen, 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.

¹⁸ Rittershaus (2000), S. 380.

2.1.3 Absicherung der Machtposition der Gründergeschwister im eigenen Familienkreis

Ein weiteres Motiv, das hinter der Zementierung des Stammesprinzips unter den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern stehen kann, besteht in der Absicherung der Vormachtstellung der Gründerkinder gegenüber ihren eigenen Nachkommen. Hermut Kormann hält dieses Motiv in der Praxis für überaus gewichtig: „Die zweite Generation, die Geschwistergeneration, ist häufig ‚noch‘ in der operativen Führung des Familienunternehmens tätig. ... Diese ‚machterprobte‘ Generation etabliert regelmäßig das Stammesprinzip in den Gesellschaftsverträgen. Dies tut 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.“¹⁹

Sofern dies tatsächlich das hauptsächliche Motiv ist, wäre zu vermuten, dass die Stammesregelungen wieder abgeschafft werden, sobald die Geschwister der zweiten Generation nicht mehr (an der Macht) sind. In den meisten Fällen jedoch bleibt die Stammesstruktur, sobald sie einmal zementiert wurde, über viele Generationen erhalten, ohne dass hinterfragt wird, ob sie für die Unternehmerfamilie überhaupt noch eine angemessene Organisationsstruktur darstellt.

2.2 | CHANCENPOTENZIALE DER STAMMESORGANISATION

Wenngleich die Bildung der Stämme zumeist einigermaßen spontan und unüberlegt aus familiären (Gerechtigkeits-)Gründen heraus geschieht, so lassen sich auch aus der Perspektive des Unternehmens stichhaltige Argumente finden, die sich *für* und *wider* eine Stammesorganisation anführen lassen.²⁰

Dabei sollte jedoch stets im Hinterkopf behalten werden, dass die tatsächlichen Auswirkungen der Stammesbildung auf die Kooperation der Stämme untereinander und mit dem gemeinsamen Unternehmen letztlich immer stark davon abhängen, wie

die Gesellschaftsverträge und Satzungen im Detail ausgestaltet worden sind und welche Gremien installiert werden.

Auf den ersten Blick mag es wenig einleuchtend erscheinen, inwiefern sich eine derartige Gruppenbildung überhaupt vorteilhaft auf die Ko-Evolution von Familie und Unternehmen auswirken könnte. Bei genauerer Betrachtung lässt sich jedoch eine ganze Reihe guter Gründe dafür erkennen, die Eigentümerinnen und Eigentümer in eine gleichbleibend geringe Anzahl von Erbstämmen aufzuteilen. Diese Gründe bleiben in Anbetracht der zahlreichen Negativerfahrungen oft un- oder zumindest unterberücksichtigt. Es scheint, als gelte es als geradezu fahrlässig, Argumente hervorzubringen, die explizit *zugunsten* einer Stammesbildung sprechen.

Aus der Perspektive des Unternehmens hat die Einteilung der Inhaberfamilie in Stämme die Auswirkung, dass sich diese nicht länger als eine zunehmend zersplitternde und komplexe Gemeinschaft vieler Einzelgesellschafter und Kernfamilien präsentiert, sondern als Verbund einer sehr überschaubaren und gleichbleibenden Anzahl von Subgruppen. Durch diesen Schritt lässt sich eine Reihe nachteiliger Erscheinungen eingrenzen, die sich ohne eine solche Maßnahme im Laufe der Zeit mit hoher Wahrscheinlichkeit im Gesellschafterkreis bemerkbar machen würden. Dies sind vor allem

- eine zunehmende Verkomplizierung der Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse unter den Gesellschafterinnen und 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 schließlich eine insgesamt nachlassende emotionale Bindung der Gesellschafterinnen und Gesellschafter an die Gesamtfamilie und das Unternehmen.

Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich nun auf die „typische“ Stammesorganisation, bei der die Gesellschafterentscheidungen maßgeblich

¹⁹ Kormann (2012), S. 496.

²⁰ Vgl. Jendritzky (2007), S. 149.

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 notwendigerweise alle.

2.2.1 Vereinfachung der Willensbildung unter den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern

Wird das Unternehmen vom Gründer unter mehreren Nachfahren verteilt, entsteht zwangsläufig die Notwendigkeit von Abstimmungsverfahren zwischen 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 Akteurinnen und Akteure an den Entscheidungsprozessen auf Gesellschafterebene beteiligt sind, desto störanfälliger und langwieriger gestalten sich diese naturgemäß. Halten die Gründerkinder also ihrerseits ebenfalls an der Anteilsübertragung auf mehrere Nachkommen fest und legen damit den Grundstein für eine Unternehmergroßfamilie, sind Koordinationsprobleme hinsichtlich der gemeinsamen Willensbildung oftmals nur eine Frage der Zeit.

Die Implementierung des Stammesprinzips kann helfen, dieser grundlegenden Problematik vorzubeugen und die Entscheidungsfähigkeit der Inhaberfamilie dauerhaft abzusichern. Eine der Standardregelungen der Stammesorganisation besteht nämlich, wie oben ausgeführt, darin, dass die Willensbildung autonom in den Stammesgruppen zu erfolgen hat. Die vielfach zeitraubenden inhaltlich-sachlichen Diskussionen, die ansonsten im Rahmen der Gesellschafterversammlungen stattfänden, werden dadurch in die Stammesbesprechungen verlagert, die im Vorfeld der offiziellen Versammlungen stattzufinden haben.²¹ Ziel dieser Besprechungen ist es, unter Austausch der relevanten Informationen und Argumente ein möglichst getreues Meinungsbild zu den anstehenden Entscheidungen zu erstellen. Diese Aufgabe, so lässt sich argumentieren, kann innerhalb der einzelnen Stammesgruppierungen deutlich besser bewerkstelt

ligt werden als es im großen Kreis aller am Unternehmen beteiligten Gesellschafterinnen und Gesellschafter der Fall wäre.

In den anschließenden Gesellschafterversammlungen gilt es dann „nur“ noch, die im Vorfeld gebildeten Stammesmeinungen abzugleichen und zu einer gemeinsamen Entscheidung zu kommen. Diese Aufgabe 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 fungieren somit als Vermittler zwischen den Einzelgesellschaftern und dem Unternehmen beziehungsweise der Geschäftsleitung.

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 –, denen zufolge auch für die restlichen Gesellschafterinnen und Gesellschafter in der Versammlung ein festes Präsenz- und Rederecht vorgesehen wird. In diesem Fall können sie an der Versammlung selbst 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, ist die Anzahl der Stammeshäupter in der Gesellschafterversammlung ebenfalls gering. Demgemäß gestaltet sich die Entscheidungsfindung denkbar schlank und unkompliziert.

2.2.2 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

²¹ Vgl. Groth & Simon (2011), S. 28.

ungefiltert aufeinander und verhindern eine sachgerechte Entscheidungsfindung. Im Stammesmodell hingegen werden die problematischsten (da emotionalsten) Diskussionen zwischen Einzelgesellschaftern bereits im Vorfeld im Rahmen der Stammesdiskussionen geführt. Dies führt erwartungsgemäß zu einer objektiveren und effizienteren Entscheidungsfindung durch die Gesellschaftergruppe und reduziert die Wahrscheinlichkeit der Austragung potenziell explosiver Konflikte in der Gesellschafterversammlung.²² 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.²³

Ein weiterer Grund dafür, dass sich eine Stammesorganisation unter Umständen *konflikthemmend* auswirken könnte, liegt 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. Dies kann beispielsweise Vererbungsregeln oder die Nachfolgeberechtigung von nicht-ehelichen Abkömmlingen betreffen.

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. 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 oder Gesellschafterin 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.“²⁴

2.2.3 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 Gesellschafterinnen und Gesellschafter ist insbesondere in älteren Familiengesellschaften mit stark zergliederten und geografisch verstreuten Gesellschafterkreisen ein aufwendiges administratives Unterfangen. Nicht selten wird diese Aufgabe durch die Geschäftsleitung daher auf ein absolutes Minimum begrenzt. Die Anteilseignerinnen und Anteilseigner 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 Gesellschafterkreis 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 Gesellschafterinnen und Gesellschafter auf Dauer das Verständnis für das Geschäft des Unternehmens, seine Wettbewerbsposition, strategische Ausrichtung, Produkte bzw. Dienstleistungen usw. Das Eigentum am Unternehmen degradiert zur beliebigen Kapitalanlage.

Auch in diesem Punkt vermag eine Aufteilung der Gesellschafterinnen und Gesellschafter in Familienstämme im Idealfall eine Verbesserung zu bewirken. Anstelle der vielen Einzelgesellschaftler 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.

Die Stammesprecher haben dann ihrerseits die Aufgabe, die ihnen anvertrauten Unternehmensinfor-

²² Vgl. Wälzholz (2005), S. 76.

²³ Rösen (2009), S. 127.

²⁴ Kormann (2012), S. 512.

mationen 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 an Informationen ihrer Gesellschafterinnen und Gesellschafter richten. Wird diese Aufgabe wie vorgesehen wahrgenommen, wird auf diesem Wege ein nützlicher Multiplikatoreffekt erzielt.

Umgekehrt können Informationsbegehren aus dem Gesellschafterkreis heraus auch besser an die Unternehmensleitung gelangen. In den meisten Fällen werden die Stammesrepräsentanten den Gesellschafterinnen und 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 Wissen der Stammesmitglieder zu füllen. Dort, wo sie selbst nicht weiterhelfen können, können sie die aufgelaufenen Anfragen im Rahmen der ohnehin stattfindenden Treffen geordnet an die Geschäftsführung weiterleiten.

Aber auch nicht offen verbalisierte Gefühle der Unzufriedenheit, Ungerechtbehandlung, Entfremdung usw. der Einzelgesellschafter bleiben in einer Stammesorganisation auf lange Sicht kaum jemals gänzlich unbemerkt. Ohne eine Einbindung der Anteilseignerinnen und Anteilseigner in Stämmen können hingegen kritische Meinungsströmungen auf Seiten Einzelner oder der 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) möglicherweise nicht ausreichend berücksichtigt bzw. falsch eingeschätzt wurden. Dann ist es aber in den meisten Fällen bereits zu spät. In der Stammesorganisation hingegen unterhält das Haupt des Stammes eine enge Verbindung zu dem überschaubaren Kreis seiner Stammesmitglieder. Neben der Gesellschafterversammlung finden in höherer Fre-

quenz zumeist noch interne Stammesbesprechungen und -veranstaltungen statt. Dabei können Gefühle der Unzufriedenheit oder Entfremdung bei den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern nur schwerlich verborgen bleiben.

2.2.4 Integrative Wirkung der Stammesgruppen

Die oben beschriebenen Faktoren können gemeinsam dazu führen, dass die Stammesverbände eine besondere integrative Wirkung für die Gesellschafterinnen und Gesellschafter entfalten. Fühlen sich nicht tätige Inhaberinnen und Inhaber von Zwerganteilen in Abwesenheit einer Stammesstruktur möglicherweise nicht ausreichend wertgeschätzt, bedeutungs- und machtlos, kann zum Ausgleich 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 angemessen berücksichtigt werden. Sämtliche Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Stammesbesprechungen kennen sich hier noch persönlich und können ihre verwandtschaftliche Beziehung ohne größere Anstrengungen nachvollziehen; die Komplexität ist begrenzt.

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

2.3 | RISIKOPOTENZIALE DER STAMMESORGANISATION

Es könnte nun 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 „Unternehmerinteressen“.²⁵ Dies ist denn wohl auch der wichtigste Grund dafür, weswegen sich dieses Modell bei Familienunternehmen in der Praxis einer so großen Beliebtheit erfreut. 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. Warum ist das so?

2.3.1 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.²⁶ Statt also gemeinsam an einem Strang zu ziehen und mit Blick auf das Wohl des gemeinsamen Familienunternehmens zusammenzuarbeiten, entwickeln die Familienstämme das Gefühl, sie müssten sich gegen „die anderen“ zur Wehr setzen und dürften nicht zulassen, dass „die“ die Oberhand gewinnen.²⁷ In diesem Zusammenhang wird regelmäßig berichtet, dass die Stämme anfangen, einander mit stark vereinfachten und weit überwiegend negativen Stereotypen zu überziehen. Über kurz oder lang können sich diese wechselseitigen Negativbilder nur bestätigen, da die Individuen auf jeder Seite gezielt nach Beweisen für deren Richtigkeit Ausschau halten.²⁸ Im Ergebnis kommt es in vielen Fällen zu einer permanenten gegenseitigen Beob-

achtung, ja einem regelrechten „Belauern“, um jedes Fehlverhalten aufzudecken.

In einem solchen von Misstrauen geprägten Klima erhält der Stammesverband für seine Mitglieder naturgemäß eine immer größere emotionale Bedeutung. Innerhalb der Stämme bildet sich jeweils ein ausgeprägtes „Wir-Gefühl“, das sich vor allem daraus speist, dass man sich von den anderen Stämmen abgrenzt. Dieses Gruppengefühl erweist sich insbesondere dann als problematisch, wenn es zu Konflikten zwischen einzelnen Stammesmitgliedern – etwa den Geschäftsführern der Stämme – kommt. Jede der Konfliktparteien möchte ihr „eigen Fleisch und Blut“ hinter sich wissen – und dieser Forderung entsprechen die restlichen Stammesmitglieder in den meisten Fällen dann auch. Ein Konflikt zwischen Angehörigen verschiedener Stämme eskaliert dadurch schnell zu einem Konflikt zwischen den Stämmen.

Ist es erst einmal so weit gekommen, ist es in der Regel nur eine Frage der Zeit, bis der Konflikt auch im gemeinsamen Unternehmen virulent wird. In vielen Fällen werden wichtige unternehmensstrategische Entscheidungen nun zum Anlass genommen, die eigene Machtstellung gegenüber dem anderen zu markieren – sehr zum Leidwesen des Unternehmens. Um dem eigenen Stamm zum Sieg zu verhelfen, greifen die 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.“²⁹

Durch die allseitige Verfolgung derartiger Strategien wird eine sachliche und konstruktive Entscheidungsfindung unter den Eigentümern quasi unmöglich. Alle Stämme sind nun noch auf den Machtkampf

²⁵ Jendritzky (2007), S. 146.

²⁶ Vgl. Rügen (2009), S. 127.

²⁷ Klein (2010), S. 187.

²⁸ Kormann (2012), S. 491.

²⁹ Klein (2010), S. 187.

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.

Eine oft beschriebene Ursache für die überproportional hohe Konflikanfälligkeit von Stammesorganisationen wurzelt in ihrer Entstehungsgeschichte. Wie bereits ausgeführt, bildet der Großteil der Stammesorganisation im Prinzip nichts anderes als eine konservierte Geschwistergesellschaft. Zwar kann sich die Zusammenarbeit von Geschwistern in einem Unternehmen teilweise als sehr fruchtvoll erweisen. In vielen Fällen ist dies jedoch eher Wunschvorstellung denn erlebte Realität.

Andauernde Geschwisterrivalitäten und -konflikte sind aus diesem Grund regelmäßige Begleiterscheinungen von Geschwisterkooperationen in Familienunternehmen. Wird eine Geschwistergesellschaft nun durch die Stammesbildung eingefroren, so wird 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. „Zumeist sind das uneingestandene Erwartungen, dass einem noch ‚etwas‘ zusteht, dass eine tiefe Benachteiligung vorliegt, dass bestimmte Leistungen nicht gewürdigt worden sind etc.“³⁰

Wenngleich die Geschwister selbst zumeist noch in der Lage sind, die Animositäten ihren eigenen Eltern zuliebe unter Kontrolle halten, legen sie in vielen Fällen unbewusst die Saat für künftige Konflikte. Indem die rivalisierenden Geschwister selbst 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. Das wechselseitige Misstrauen und die Vorbehalte gegenüber dem anderen Stamm werden den Nachkommen gewissermaßen in die Wiege gelegt, ohne dass irgendjemand noch weiß, wo sie herrühren.

Noch problematischer gestaltet sich die Gemengelage, 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.“³¹ Die generationenübergreifende Delegation derartiger „geheimer Familienaufträge“ verhindert zwangsläufig jede Form einer vernünftigen Zusammenarbeit zwischen den Gesellschafterstämmen. 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 noch eine weitere potenzielle Komplikation ist ernst zu nehmen: „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.“³²

2.3.2 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. Ein anhaltender Konflikt zwischen den beteiligten Stämmen führt hier automatisch zu Stillstand und Lähmung der gesamten Gesellschafterversammlung. In diesem Zusammenhang ist es von großer Bedeutung, ob sich die Gesellschafterfamilie aus einer *geraden* oder einer *ungeraden* Anzahl von Stämmen konstituiert.

³⁰ Wimmer et al. (2009), S. 123.

³¹ May (2012), S. 183.

³² Simon et al. (2012), S. 80 f.

Naturgemäß ist die Gefahr größer, wenn es eine *gerade* Anzahl von Stämmen gibt. Die in der Praxis sehr häufig anzutreffende Zwei-Stammes-Gesellschaft birgt folglich in dieser Hinsicht das weitaus größte Risiko. Doch selbst bei einer *ungeraden* Anzahl von beispielsweise drei gleichberechtigten Stämmen werden diese sich in einem Einigungszwang gefangen sehen, sobald bei Gesellschafterbeschlüssen eine Satzungsmehrheit von 75 Prozent vorgesehen ist.

Allein die theoretische Möglichkeit einer Blockade wirkt sich häufig negativ auf die Qualität der produzierten Entscheidungen aus. Aus Sorge, 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. Eine solche Strategie kann für das Unternehmen schnell eine existenzielle Bedrohung werden.

In jedem Fall also ist eine Patt-Situation unter den Gesellschafter(-stämme)n mit hohen Kosten für das Unternehmen verbunden, wie Kormann zusammenfasst:

- **„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.“³³

2.3.3 Verkomplizierung der Willensbildung unter den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern

Eines der ausdrücklichen Ziele der Stammesregelungen besteht, wie oben ausgeführt, in der Vereinfachung der Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse unter den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern. Insbesondere in schnell wachsenden oder bereits stark zersplitterten Gesellschafterkreisen soll die Bündelung der Anteile in den Stämmen dabei helfen, die Willensbildungsprozesse der Gesellschaftergruppe zu vereinfachen.³⁴ Dies mag in einigen Fällen auch funktionieren, in den meisten Unternehmen jedoch erhält durch die Delegation der Meinungsbildung in die Stammesgruppen eine ganze Reihe negativer Aspekte Einzug in die Willensbildung in der Gesellschaftergruppe.

- 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

³³ Kormann (2012), S. 510; Hervorheb. i. Orig.

³⁴ Kormann (2012), S. 497.

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.³⁵

Speziell der dritte Punkt, die Entwertung individueller Beiträge auf der Ebene der Gesamtgesellschafterversammlung, bildet den Kernpunkt von Kormanns 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“ Gesellschafterinnen und Gesellschaftern hinausgeht.³⁶ 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 ihren persönlichen Meinungen und Einschätzungen zu lenken. Auf diese Weise bleibt der Meinungsbildungsprozess innerhalb der Stämme trotz einer wachsenden Anzahl an Gesellschafterinnen und Gesellschaftern auf Dauer in den Händen weniger Personen zentriert.³⁷

Dies birgt zum einen das Risiko, dass der plötzliche Tod oder der Ausstieg eines der Stammeshäupter den betroffenen Stamm völlig führungslos zurücklässt – schließlich könnten die restlichen Gesellschafterinnen und Gesellschafter durch die starke Bevormundung nie eigene Erfahrungen mit der verantwortungsvollen Ausübung ihrer Gesellschafterrolle erwerben. Ein noch viel schwerwiegender Nachteil dieser „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ besteht allerdings darin, dass dadurch eine Vielzahl unterschiedlicher Auffassungen und Meinungen auf

der Ebene der Gesellschafterversammlung keinerlei Gehör mehr findet.

So kann es auch innerhalb eines Stammes ganz unterschiedliche Lager geben, die jeweils ihre eigenen Ansichten und Interessen gewahrt sehen möchten, z. B. traditionsorientierte vs. innovationsorientierte oder unternehmerisch denkende vs. als Investoren denkende Gesellschafterinnen und 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, denn dadurch „kann sich das Bewusstsein des psychischen Eigentums nur unzureichend entwickeln. Die emotionale Bindung an das Familienunternehmen wird geschwächt.“³⁸

2.3.4 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. Eine solche Struktur wird zwar grundsätzlich mit der guten Absicht ins Leben gerufen, sämtlichen Stämmen eine gerechte Einflussmöglichkeit einzuräumen. In den meisten Fällen legt diese Regelung jedoch, so die mittlerweile gängige Auffassung, lediglich den Grundstein für die Vergabe wichtiger Unternehmensämter an Personen, die dafür eigentlich *nicht* geeignet sind, denn dass die Stämme die am besten geeigneten Kandidaten stets nach dem Proporz der Stämme hervorbringen, ist wohl kaum realistisch zu erwarten.

Das mit den Entsendungsrechten verbundene Risikopotenzial ist den verantwortlichen Familienunternehmen oftmals sogar bewusst. Dennoch sind die Stämme in vielen Fällen so sehr darauf bedacht,

³⁵ Nach Kormann (2012), S. 506 f.

³⁶ Nicht umsonst bildet die Frage nach der Besetzung dieser Position innerhalb der Stämme regelmäßig ein intern stark umstrittenes Thema. Vgl. Kormann (2011), S. 256.

³⁷ Vgl. Wimmer & Gebauer (2009), S. 64, oder auch Wimmer et al. (2009), S. 156 f.

³⁸ Vgl. Kormann (2012), S. 508 f.

die ihnen zugesicherten Entsendungsrechte selbst wahrzunehmen, dass sie lieber offenkundig ungeeignete, aber dafür eigene Vertreterinnen und Vertreter in die entsprechenden Gremien entsenden, als dieses Privileg auch nur zeitweise an einen der anderen Stämme abzutreten. Im Ergebnis führt dies dann dazu, dass die Vergabe von bedeutenden Ämtern nicht nach Kompetenzgesichtspunkten erfolgt, sondern allein nach stammespolitischen Überlegungen.

2.3.5 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 „steht die Überlegung, dass ein Verkauf dann immer noch besser sei, als das Absinken in die Position des ‚unwesent-

lich‘ Beteiligten.“³⁹ Denn sobald die Mitglieder des eigenen Stammes unfähig oder nicht willens sind, von ihrem Vorrecht Gebrauch zu machen, können die anderen Stämme zugreifen – wodurch sich deren Einflussposition natürlich zuungunsten des eigenen Stammes verstärkt.

Hat ein Stamm erst einmal beschlossen, seine Anteile kollektiv zum Verkauf zu stellen, kann dies für das Unternehmen schnell zum überlebenskritischen Problem werden. Während sich die Auszahlung eines gering beteiligten Einzelgesellschafters nur selten 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.“⁴⁰

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 innerhalb der Familie 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.

³⁹ Kormann (2012), S. 503.

⁴⁰ Kormann (2012), S. 504.

3 | DIE VIER TYPEN DER STAMMESORGANISATION

Aus den bisherigen Ausführungen sollte deutlich geworden sein, dass Stammesorganisationen in der Praxis eine enorm hohe Vielfalt aufweisen. Ebenso vielfältig sind auch die Erfahrungen von Unternehmerfamilien mit diesem Modell. Während einige Unternehmerfamilien stark unter den Folgewirkungen der Stammesgrenzen leiden und daran zerbrechen, kommen wiederum andere sehr gut damit klar, nutzen sie sogar zu ihrem Vorteil und zur langfristigen Stärkung des Familienzusammenhalts. Ein tiefes Verständnis der unterschiedlichen Erscheinungsformen und Auswirkungen der Stammesbildung auf die eigene Familie ist für Familiengesellschaften daher von elementarer Bedeutung. Vor diesem Hintergrund werden nun in gebotener Kürze vier typische Erscheinungsformen von in Stämmen organisierten Unternehmerfamilien erläutert sowie die markantesten Vor- und Nachteile dieser Typen.⁴¹

Zentral für das Verständnis der hier angewandten Typologie sind Konzepte, die der Theorie der sozialen Identität aus dem Bereich der Sozialpsychologie entliehen sind. Ihr zufolge bilden die Mitgliedschaften in verschiedenen sozialen Gruppen (z. B. Familie, Geschlecht, Ethnie, Interessen) einen zentralen Bestandteil der eigenen Identität von Individuen. Aus dem Bedürfnis heraus, die eigene Identität aufzuwerten und daraus für sich selbst ein positives Selbstbild abzuleiten, ziehen Individuen permanent Quervergleiche zu anderen sozialen Gruppen und streben danach, die eigene Gruppe möglichst positiv darzustellen und im Verhalten zu begünstigen. Welche der zahlreichen Eigengruppen in einer spezifischen Situation relevant ist, und demnach auch, welches die relevante Vergleichsgruppe ist, wird durch die jeweilige situative „Salienz“ (Bedeutsamkeit) der bezeichnenden Gruppenmerkmale bestimmt.

Was ist „Salienz“?

Für die Selbstwahrnehmung eines Individuums als Mitglied einer Gruppe sowie für ihre Abgrenzung gegenüber anderen Gruppen sind bestimmte Merkmale entscheidend, die sich von Situation zu Situation verändern können: Die Eigenschaft, Fan der Fußballmannschaft A zu sein, hat für das Individuum im Stadion eine sehr *hohe Salienz* und definiert die Abgrenzung gegenüber der Gruppe der Fans des Vereins B. Bei der Versammlung einer politischen Partei wird die *Loyalität zu Fußballmannschaft A* hingegen deutlich *weniger salient* sein als die eigene Parteizugehörigkeit und die Abgrenzung zu einer konträren Partei.

Möchte man die vier Typen der Stammesorganisation mit prägnanten Namen ausstatten, so bieten sich für drei von ihnen die von Huo et al. geprägten Bezeichnungen an.⁴² Sie teilen die Teilnehmer ihrer empirischen Studie in drei verschiedene Gruppen ein: die Assimilisten, die Bikulturalisten und die Separatisten.⁴³ Ergänzt man die hier verwendeten Gruppenbezeichnungen noch um die Gruppe der Individualisten, so sind für alle vier Typen überaus treffende Bezeichnungen gefunden. Abbildung 2 fasst diese Typen zusammen und ordnet sie der Salienz der Gruppenmerkmale „Gesamtfamilie“ und „Familienstamm“ zu.

Es ist also leicht zu erkennen, in welchen Dimensionen sich die vier Typen von Unternehmerfamilien in erster Linie unterscheiden, nämlich in der Salienz der sozialen Kategorien des Stammes sowie der Großfamilie im Ganzen. Die wesentlichen Fragen im Kontext der Zuordnung der Stammesorganisationen zu den einzelnen Typen lauten insofern: Welche

⁴¹ Der Autor erlaubt sich, für eine das Thema vertiefende Lektüre auf den von ihm verfassten Band 22 in der WIFU-Schriftenreihe hinzuweisen: Ammer (2017).

⁴² Vgl. Huo et al. (1996).

⁴³ Huo et al. (1996), S. 43 f.

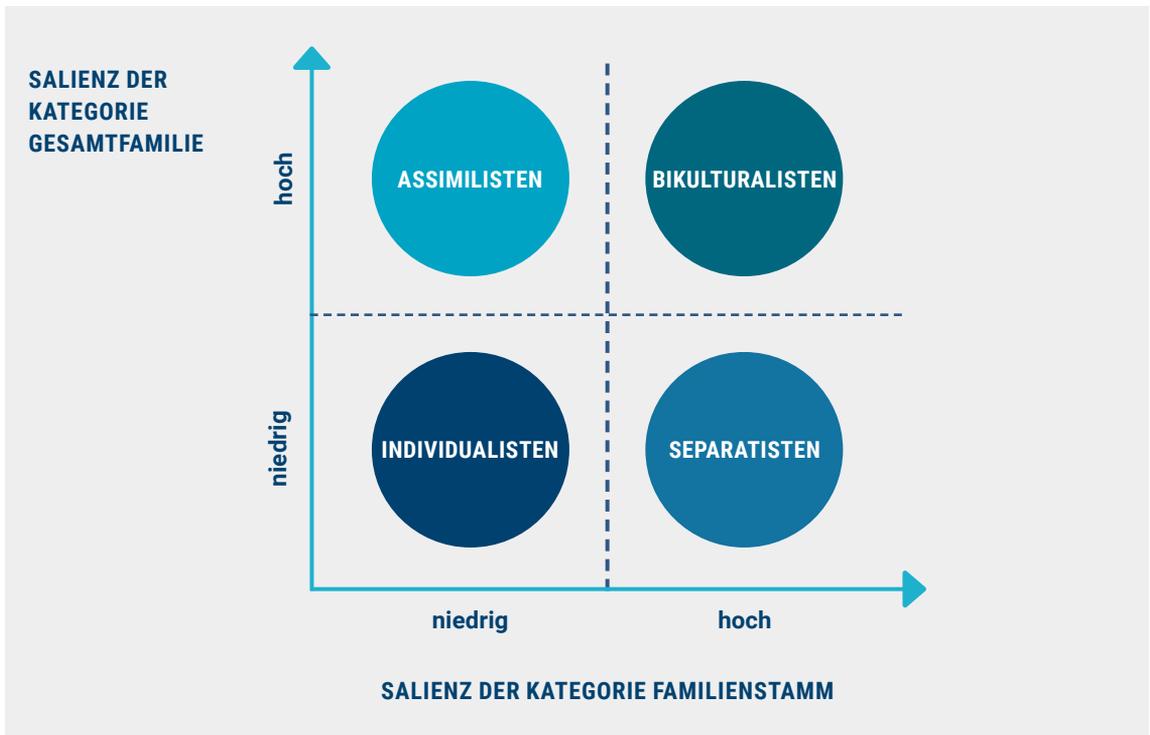


Abbildung 2: Die vier Typen der Stammesorganisation (Quelle: eigene Darstellung).

ist die maßgeblich identitätsstiftende Gruppe für die individuellen Gesellschafterinnen und Gesellschafter? Über welchen Verband definieren sie sich primär? Worauf beziehen sie sich, wenn sie von „wir“ sprechen: den eigenen Familienstamm oder die Familie als Gesamtgruppe?

Mit der Salienz 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 ausgeprägt ist bzw. sind. Während dem einen Gesellschafter der eigene Stammesverband möglicherweise am bedeutsamsten erscheint, kann sich eine andere Gesellschafterin in derselben Familie vorrangig als Mitglied der Unternehmerfamilie im Ganzen empfinden. Setzt man sich aber etwas intensiver mit einer *bestimmten* Unternehmerfamilie auseinander und betrachtet dort das

Zusammenwirken und den Umgang der Gesellschafterinnen und Gesellschafter miteinander, so lässt sich in aller Regel dann doch eine recht präzise Aussage dahingehend treffen, welche der beiden Kategorien für den *Großteil* der Gesellschafterinnen und Gesellschafter tendenziell *eher* die wichtige(n) Identifikationsebene(n) ist bzw. sind: der eigene Familienstamm und/oder die Familie im Ganzen.

Werfen wir also einen Blick auf die vier Typen von Stammesorganisationen: Wodurch zeichnen sich die einzelnen Typen aus? Wie kommen sie im Regelfall zustande? Welche familienstrategischen Maßnahmen sind dabei typischerweise vorhanden, welche nicht? Danach betrachten wir noch die wesentlichen Chancen und Gefahren: Wie gestaltet sich bei jedem Typus 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 Typus hinsichtlich seiner Vulnerabilität zu beurteilen?

3.1 | TYP 1: INDIVIDUALISTEN

Typ 1 ist in erster Linie dadurch gekennzeichnet, dass sich der Großteil der Gesellschafterinnen und Gesellschafter *weder* als Stammes- *noch* als Großfamilienmitglieder begreift und definiert. Zwar sind sich die einzelnen Gesellschafterinnen und 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 (salient) und dient somit als zentrale Quelle der eigenen sozialen Identität und des persönlichen Selbstbildes.

Typischerweise 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 Gesellschafterinnen und Gesellschafter kollektiv vom Unternehmen entkoppelt wird. So wird die Verbindung der beteiligten Familienstämme zueinander und zum gemeinsamen Unternehmen bei Stammesorganisationen des Typs „Individualisten“ normalerweise fast vollständig durch die jeweiligen operativen Vertreter und Vertreterinnen der Stämme sichergestellt. Sämtliche wichtigen Beschlüsse auf Seiten der Eigentümerinnen und Eigentümer werden nicht gemeinsam unter Einbindung aller am Unternehmen beteiligten Familienmitglieder, sondern vor allem im Rahmen von persönlichen Aushandlungsprozessen zwischen den jeweiligen Stammespatrarchen (oder Stammesmatriarchinnen) getroffen.

Weil die betreffenden Stammesfürsten nahezu alle wichtigen Gesellschafterangelegenheiten übernehmen und von den restlichen Gesellschafterinnen und Gesellschaftern keinerlei eigene Verantwortungs- und Aufgabenübernahme 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 fami-

lienstrategischen Strukturen – wie z. B. regelmäßige Treffen, gemeinsame Reisen, eine Familienverfassung, ein Familienrat usw. – oder unternehmensbezogene Veranstaltungen – wie etwa regelmäßige Informationsveranstaltungen, Berichte etc. Das gesamte Projekt Familienunternehmen wird hier insofern also eindeutig nicht als kollektive Verantwortung der gesamten Familie begriffen, sondern einzig und allein als Aufgabe der betreffenden Stammesvertreter und -vertreterinnen.

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 Gesellschafterinnen und 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, 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 wichtige Quelle der eigenen sozialen Identität und des Selbstbildes der individuellen Gesellschafterinnen und Gesellschafter mehr darstellt. Jede und jeder *weiß*, dass sie oder er selbst Teil einer traditionsreichen Unternehmerfamilie ist und dass innerhalb dieser Familie 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.



Chancen- und Risikopotenziale

Aus der Perspektive des Unternehmens heraus betrachtet kann es sowohl Vor- als auch Nachteile haben, wenn sich der Großteil der Gesellschafterinnen und Gesellschafter, wie hier beschrieben, weder mit dem eigenen Stamm noch mit der Unternehmerfamilie im Ganzen identifiziert.

+ Kritische identitätsbasierte Differenzierungsprozesse oder gar Intergruppenkonflikte zwischen den eingebundenen Stämmen der Familie können sich gar nicht erst entwickeln. Da die Mehrheit der Gesellschafterinnen und Gesellschafter bei ihren seltenen Aufeinandertreffen weder sich selbst noch die anderen Mitgesellschafter und Mitgesellschafterinnen 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.

+ 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 reagieren kann, ohne viel Zeit durch eine langwierige Willensbildung und Entscheidungsfindung auf Seiten der Eigentümerinnen und Eigentümer zu verlieren. Die restlichen Familienmitglieder erhalten zwar ihrerseits ebenfalls Gesellschaftsanteile und werden dadurch zu Mitträgern und Mitträgerinnen des Familienunternehmens. In ihrer Alltagspraxis müssen sie jedoch keinerlei „Zumutungen des Betriebs“ ertragen, sie können sich auf ihr eigenes Alltagsleben konzentrieren.

— Während die starke Personenorientierung also durchaus einige Vorteile mit sich bringen kann, bringt sie auch außerordentlich hohe Risiken für das Unternehmen mit sich. Allen voran ist hierbei die große Gefahr von Konflikten zwischen den individuellen Stammesvertretern und Stammesvertreterinnen zu nennen. Zwar zeigt sich, dass in den jeweiligen Unternehmerfamilien in den meisten Fällen klare Kooperationsmuster existieren, die tradiert werden und das persönliche Verhältnis der betreffenden Stammesvertreter und -vertreterinnen stabilisieren. Doch es bleibt immer ein nicht zu unterschätzendes Restrisiko, dass sich die Vertreter und Vertreterinnen 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 Gesellschafterinnen und Gesellschafter vom Unternehmen liegt im Verlust potenziell wertvoller Ressourcen. Sämtliche Gesellschafterinnen und Gesellschafter, die nicht aktiv darin tätig sind, gehen für das Unternehmen verloren, werden kollektiv und dauerhaft entkoppelt. Dadurch können sie ihre vielfältigen Meinungen und Fähigkeiten nicht mehr zum Nutzen des Unternehmens einbringen. Und 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 Gesellschafterinnen und Gesellschafter früher oder später beginnen, sich gegen wichtige und notwendige Investitionsentscheidungen zu stellen, da diese die Ausschüttungsquote möglicherweise negativ beeinflussen. Statt als Eigentümer und Eigentümerinnen agieren die Gesellschafterinnen und Gesellschafter dann hauptsächlich als Investoren und

Investorinnen, die allem voran auf der Suche nach Rendite sind. Wengleich die einzelnen Gesellschafterinnen und 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 und Trägerinnen des Unternehmens den Blick hauptsächlich auf die Ausschüttungen und nicht auf den dauerhaften Erhalt seiner Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit richtet.

3.2 | TYP 2: ASSIMILISTEN

Der Typ 2, die Assimilisten, zeichnet sich dadurch aus, dass sich die Mehrheit der beteiligten Gesellschafterinnen und Gesellschafter in erster Linie mit der Unternehmerfamilie im Ganzen identifiziert und weniger mit ihren jeweiligen Familienstämmen. Anstatt sich selbst und die restlichen Gesellschafterinnen und Gesellschafter in der Familie als Angehörige voneinander abgegrenzter Eigen- und Fremdgruppen wahrzunehmen und entsprechend zu behandeln, betrachten sich die Individuen hier also vorrangig als Mitglieder ein 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.

In der Regel ist die starke Identifikation der Gesellschafterinnen und Gesellschafter mit der Kategorie der Gesamtfamilie bei Stammesorganisationen dieses Typs das Resultat umfassender 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 Gesellschafterinnen und Gesellschafter. 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, sodass

die Veranstaltungen immer auch einen hohen emotionalen Mehrwert entfalten. Solche Aktivitäten werden dabei grundsätzlich immer für die Gesamtheit *aller* Gesellschafterinnen und Gesellschafter angeboten. Es werden bei diesen Angeboten ganz ausdrücklich keine Unterschiede hinsichtlich der Stammeszugehörigkeit der jeweiligen Teilnehmer und Teilnehmerinnen gemacht.

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 mit einer gewissen Zwangsläufigkeit die Erkenntnis durch, dass die Angehörigen der anderen Familienstämme eben doch nicht alle gleichartig und gar „schlecht“ sind, sondern sich hinsichtlich ihrer individuellen Charaktereigenschaften, Ziele und Interessen genauso sehr voneinander unterscheiden wie die des eigenen Stammes.

Die Gesellschafterinnen und Gesellschafter beginnen zudem, ein ausgeprägtes kollektives Zu(sammen)gehörigkeitsgefühl auszubilden und sich als eine gemeinschaftliche Wir-Gruppe zu begreifen. Dafür, dass dies auch tatsächlich geschieht, sorgen bei diesem Typus 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 Familien-Intranet usw. Anstelle der Unterschiede wird systematisch die Gemeinsamkeit aller Gesellschafterinnen und Gesellschafter hervorgehoben, die sich durch den Besitz an ein und demselben Unternehmen ergibt.

Chancen- und Risikopotenziale

Aus der Sicht des Familienunternehmens kann sich durch die weitgehende Auflösung der Stämme als emotionale Identifikationspunkte eine ganze Reihe von Vorteilen ergeben – allerdings auch gewisse Nachteile.

+ Die Gefahr sozialer Rivalitäten und intergruppalen Konflikte zwischen den beteiligten Gesellschafterstämmen wird spürbar reduziert. 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 und jede Gesellschafterin 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. 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 Gesellschafterinnen und Gesellschaftern, so bleiben diese erwartungsgemäß auf die betreffenden Personen beschränkt und werden nicht gleich gemäß dem Sippenhaftungsprinzip auf den gesamten Stamm übertragen.

+ Die Gesellschafterinnen und Gesellschafter nehmen sich selbst und einander nicht ausschließlich als unabhängige Individuen wahr, sondern entwickeln darüber hinaus auch ein starkes, übergeordnetes Zusammengehörigkeitsgefühl als Wir-Gruppe. Dadurch, dass alle anderen Individuen in Folge als Mitglieder derselben Eigengruppe empfunden werden, werden sie nun pauschal als sympathischer, zuverlässiger, vertrauenswürdiger usw. bewertet und erhalten im Zweifelsfall stets die unbedingte Unterstützung ihrer Gruppenmitglieder.

+ Durch die Auflösung der Stämme und die systematische Betonung der Kategorie der Gesamtfamilie ergibt sich neben einer hohen Kooperationsgüte der Gesellschafterinnen und Gesellschafter noch als weiterer Vorteil, dass die Familienmitglieder in der Rolle als Gesellschafterinnen und Gesellschafter über sämtliche (Entscheidungs-)Situationen hinweg in erster Linie das Wohl der Gesamtfamilie berücksichtigen und verfolgen, statt möglicherweise divergierende Partikularinteressen ihrer Stämme. 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.

+ Für die Gesellschafterinnen und Gesellschafter kann sich durch eine ausgeprägte Identifikation mit der Gesamtfamilie das überaus erfüllende und selbstbewusstseinstiftende Gefühl ergeben, Mitglied einer außergewöhnlichen und exklusiven Sondergruppe zu sein, die sich klar gegenüber der Außenwelt abgrenzt. 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 wirkt sich erwartungsgemäß immer überaus positiv auf das Familienunternehmen aus, das grundsätzlich immer von verantwortungsvollen und vor allem aufopferungsbereiten Gesellschafterinnen und Gesellschaftern profitiert.

— Ein mögliches Risiko bzw. eine Schwierigkeit ergibt sich bei diesem Typ indes dadurch, dass es im Zeitverlauf immer schwieriger und zunehmend aufwendig wird, die Gesamtgruppe der Unternehmerfamilie im Bewusstsein der individuellen Gesellschafterinnen und Gesellschafter salient zu halten. Insbesondere bei großen und schnell wachsenden Unternehmerfamilien kann sich bei den Gesellschafterinnen und Gesellschafter auf Dauer das Bewusstsein einstellen, dass die Unternehmerfamilie als primäre emotionale Bezugsgruppe zu groß und anonym ist, um noch ein tatsächlich

empfundenes Gefühl der Zugehörigkeit und Geborgenheit aufkommen zu lassen. Selbst unter großen familienstrategischen Bemühungen kann sich auf lange Sicht das Gefühl einstellen, dass die Gesellschafterinnen und 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 Gesellschafterinnen und Gesellschaftern die eigenen Stammesgruppen historisch gesehen sehr bedeutsam sind und sie sich bereits eng mit ihnen identifizieren, kann es durchaus geschehen, dass sich anhaltende Bemühungen, diese Identifikation 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 die womöglich bestehenden Rivalitäten und Konflikte noch weiter verschärft werden.

3.3 | TYP 3: BIKULTURALISTEN

Die Bikulturalisten, der Typ 3, zeichnen sich dadurch aus, dass sich die meisten Gesellschafterinnen und Gesellschafter *sowohl* mit ihren eigenen Familienstämmen *als auch* mit der darüberliegenden Unternehmerfamilie im Ganzen identifizieren. Statt sich also nur über eine einzige soziale Kategorie zu definieren, besitzen die Gesellschafterinnen und Gesellschafter in diesem Fall eine Art zweifacher Identität. Beide hierarchische Identifikationen sind gleichzeitig psychologisch salient und handlungswirksam, wobei keine von ihnen die andere zu irgendeinem Zeitpunkt übermäßig dominiert.

Die zweifache Identität der Familiengeschafter und -gesellschafterinnen ist typischerweise das Resultat umfassender identitätsstiftender Maßnahmen und Strukturen sowohl auf der Ebene der Stammesgruppen als auch der Unternehmerfamilie im Ganzen. So existieren bei diesem Typus 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 und Stammesvertreterinnen, die für ihre jeweiligen Familienmitglieder regelmäßig auch als wichtige Führungs- und Integrationsfiguren fungieren. Durch ihre Bemühungen wird gewährleistet, dass die Stammesgruppen eben *nicht* nur rein formale 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 seine jeweiligen Mitglieder. Die Gesellschafterinnen und Gesellschafter beginnen 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.

Zusätzlich zu diesen stammesinternen Veranstaltungen und Aktivitäten finden sich bei diesem Typus 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, Werkführungen, Diskussionsabende usw., existieren häufig auch noch weitere, rein familienbezogene Aktivitäten, wie etwa übergreifende Großfamilientage, Reisen, kulturelle Aktivitäten usw. Wie bei Typ 2 (den Assimilisten) macht es in diesem Zusammenhang keinerlei Unterschied, aus welchem der Fami-

lienstämme die einzelnen Teilnehmer und Teilnehmerinnen kommen – es zählt einzig und allein der Besitz von Unternehmensanteilen. Des Weiteren existieren auch bei diesem Typ häufig noch andere 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 Gesellschafterinnen und Gesellschafter psychologisch salient gemacht wird. Die Gesellschafterinnen und 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 ein und demselben Unternehmen – und damit immer im gleichen Boot sitzt.

Typ 3 zeichnet sich also durch eine Konstellation aus, bei der die Gesellschafterinnen und Gesellschafter zwei hierarchische Identitäten gleichzeitig 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 und Gesellschafterinnen sowohl mit den einzelnen Familienstämmen als auch mit der Unternehmerfamilie im Ganzen identifizieren.



Die langfristige Aufrechterhaltung der Stammesgruppen als emotionale Bezugs- und Identifikationspunkte kann einerseits maßgeblich dazu beitragen, die individuellen Gesellschafterinnen und Gesellschafter stärker an das gemeinsame Familienunternehmen zu binden. Während es im Generationenverlauf erfahrungsgemäß eine zunehmend große Herausforderung darstellt, die identitätsstiftende Wirkung der Gesamtfamilie aufrechtzuerhalten und den einzelnen Gesellschafterinnen und Gesellschaftern nachhaltig den Eindruck zu vermitteln, als Individuen wertgeschätzt und wirklich ernst genommen zu werden, fällt dies in der Stammesgruppe deutlich leichter. 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 Gesellschafterinnen und 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 Sorge 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 Stammesverband vermag den individuellen Gesellschafterinnen und Gesellschaftern somit im Ergebnis ein emotionales Zuhause zu geben. Auf diese Weise können die Stammesverbände eine wichtige integrative Funktion übernehmen und die vielen Gesellschafterinnen und Gesellschafter auch auf lange Sicht als Ressource für das Familienunternehmen verfügbar halten.



Zwar kommt es im Kontext der großfamiliären Treffen und gemeinsamen Veranstaltungen nie zu einer vollständigen Ausblendung der Stammesgrenzen. Das heißt, den einzelnen Familienmitgliedern bleibt bei ihrer persönlichen Interaktion mit anderen Gesellschafterinnen und Gesellschaftern stets bewusst, ob es sich bei diesen um Eigen- oder Fremdgruppenmitglieder handelt. Gleichwohl führt die im Rahmen der regelmäßigen Interaktionen sowie sonstiger Maßnahmen (Familienverfassung, Familienzeitung, Geschichtspflege usw.) geförderte Vorstellung, auf einer höheren Ebene *auch*

Angehörige ein und derselben Gesellschafterfamilie zu sein, dazu, dass die Mitglieder der Fremdstämme nicht als Bedrohungen für das eigene Selbst wahrgenommen werden, sondern als Individuen, die im selben Team spielen und damit das gleiche Schicksal teilen wie man selbst. Es entsteht ein Bewusstsein dafür, dass man auf einer übergeordneten Ebene eine sehr wichtige Gemeinsamkeit hat. 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, ist deutlich gesenkt. Die gezielte Beibehaltung der Familienstämme in dieser Konstellation kann sich also durchaus positiv auf die Familie und das Unternehmen auswirken.



In einigen Fällen wird ein zweigleisiges Vorgehen nicht nur nützlich, sondern sogar unbedingt *notwendig* sein. Sofern in der Familie nämlich bereits eine stark ausgeprägte Stammesstruktur besteht und sich die Familienmitglieder stark über ihre jeweiligen Stämme definieren, können Versuche, diese 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, um die Gefahr der Entstehung von Stammesrivalitäten oder -konflikten effektiv einzudämmen.

Wenngleich die Förderung einer zweifachen Identität bei den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern als ein überaus vielversprechender Ansatz erscheint, darf doch nicht übersehen werden, dass es weithin als äußerst schwierig, wenn nicht gar unmöglich gilt, *auf Dauer* eine zweifache Identität aufrechtzuerhalten. Sofern das 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 geachtet werden muss, dass keine der beiden Identitäten zu kurz kommt. Sowohl die Familiengeschafter 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 Gesellschafterinnen und Gesellschafter eher vom Unternehmen entfernt denn daran gebunden werden. Damit wäre der Zweck der gesamten Organisationsbemühungen vollkommen verfehlt.

Eine weitere potenzielle Gefahr der zweifachen Identität liegt in der Gefahr, dass sich die beiden Identitäten unter irgendwelchen Umständen einmal nicht miteinander vereinen lassen, dass es also zu einem Konflikt zwischen den beiden Identitäten kommt. Sofern dieser Fall eintritt und die Interessen und Ziele des Stammes mit denen der Gesamtfamilie tatsächlich unvereinbar sind, so stellt sich für die betreffenden Individuen automatisch die Frage, welche der beiden Identitäten *Vorrang* genießt. 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 Gesellschafterinnen und Gesellschafter bereit sind, die eigenen Stammesinteressen zugunsten des Wohls der Gesamtfamilie zurückzustellen? 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 über lange Zeit hinweg in den Köpfen der Gesellschafterinnen und Gesellschafter verankert und immer wieder aufs Neue bestätigt werden. Ob diese Regeln im Notfall auch tatsächlich greifen, lässt sich zudem nie mit Sicherheit absehen.

3.4 | TYP 4: SEPARATISTEN

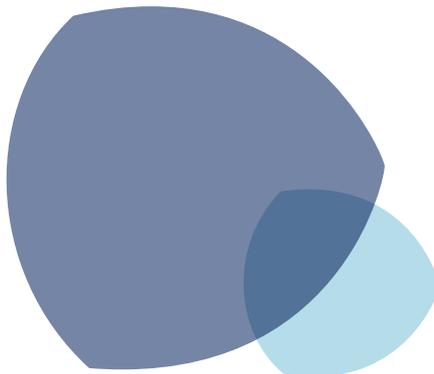
Dieser Typ zeichnet sich dadurch aus, dass sich die Unternehmerfamilienmitglieder an erster Stelle mit ihren Familienstämmen und weniger der Familie im Ganzen identifizieren. Wann immer es für sie also darum geht, in der Funktion als Gesellschafterinnen und Gesellschafter bestimmte Handlungen zu ergreifen 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 Gesellschafterinnen und Gesellschafter.

Für gewöhnlich bildet sich diese Konstellation dann, wenn jeder der Familienstämme für sich selbst ein gewisses Maß an internem „Familienmanagement“ betreibt und die Gesellschafterinnen und Gesellschafter aneinander bindet, eine stammesübergreifende Führung und Organisation der Unternehmerfamilie jedoch, etwa in Form von familienweiten Veranstaltungen der Gesellschafterinnen und Gesellschafter oder sonstigen Family-Governance-Strukturen, kaum oder überhaupt nicht vorhanden ist.

In vielen Fällen findet sich bei Typ 4 eine Reihe von Stammespatribarchen (seltener: Matriarchinnen), die innerhalb ihrer Stämme jeweils eine starke Stellung einnehmen. Die Stammesmitglieder werden durch den oder die Stammespatribarchen 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 und Teilhaberinnen über die wesentlichen Entwicklungen im Unternehmen unterrichtet werden und sich zu anstehenden Gesellschafterentscheidungen austau-

schen. Auch der emotionale Zusammenhalt innerhalb des Stammesverbands wird in vielen Fällen gezielt gefördert, etwa durch die Organisation von gemeinsamen Stammesreisen, -festen oder sonstigen Zusammenkünften. Die Kategorie des Familienstamms wird oder bleibt in den Köpfen der Gesellschafterinnen und Gesellschafter dauerhaft psychologisch salient. 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 Gesellschafterinnen und Gesellschafter zu Mitgliedern separater Fremdgruppen „degradiert“. Der Gesellschafterkreis ist und bleibt für die Gesellschafterinnen und Gesellschafter klar unterteilt in „wir“ und „die anderen“. Jede Person erhält ein eindeutiges Label angeheftet.

Während die einzelnen Stämme durch die internen Maßnahmen und die Bemühungen ihrer jeweiligen Stammespatribarchen also einigermaßen eng zusammengehalten werden und ein ausgeprägtes Wir-Gefühl ausbilden, finden auf der darüberliegenden Ebene der Gesamtfamilie in der Regel so gut wie keine verbindenden Aktivitäten statt. Es existieren weder ein übergreifender Familientag noch irgendwelche anderen Veranstaltungen, zu denen sich die Gesellschafterinnen und 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, sich 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 aus. Von außen betrachtet zeigt sich die Unternehmerfamilie primär als ein Zusammenschluss mehrerer sozial klar gegeneinander abgegrenzter Subgruppen.



Chancen- und Risikopotenziale

Aus der Perspektive des Unternehmens kann sich eine starke Identifikation der Gesellschafterinnen und Gesellschafter mit den jeweiligen Stammesgruppen zwar auch positiv auswirken, insgesamt dominieren aber die negativen Aspekte der Intergruppensituation.

+ Ein potenzieller Vorteil einer ausgeprägten Identifikation der Gesellschafterinnen und Gesellschafter mit ihren Stammesverbänden kann mitunter darin bestehen, dass es erwartungsgemäß relativ leicht ist, die Gesellschafterinnen und Gesellschafter über ihren Stammesverband mit dem Familienunternehmen verbunden zu halten. In ihren eigenen Stämmen fühlen sich die nicht im Unternehmen tätigen Gesellschafterinnen und Gesellschafter subjektiv gut aufgehoben, als einzigartige Individuen und Familienmitglieder wertgeschätzt und gut informiert. Hier existieren jederzeit direkte Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen, die sich der Sorgen und Probleme der einzelnen Personen annehmen und als persönlich bekannte Integrationsfiguren erhalten können. Die Kategorie des Familienstamms bleibt dessen Angehörigen somit präsent. Damit ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich bei den Gesellschaftern und Gesellschafterinnen 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 Gesellschafterinnen und Gesellschaftern und dem Familienunternehmen zu fungieren.

— Im Kontext einer chronisch salienten Stammesidentität und in Abwesenheit jeglicher zusätzlichen Interventionsmaßnahmen in Form von gezielten Governance-Strukturen oder familienstrategischen Angeboten ist es hierbei allerdings äußerst wahrscheinlich, dass die Gesellschafterinnen und Gesellschafter früher oder später beginnen, sich möglichst klar von den relevanten Fremdgruppen – den anderen Stämmen – abzugrenzen. 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 Einzelnen und damit auch das persönliche Selbstbild aus. Um dieses Ziel zu erreichen, kommt es bei den Gesellschaftern und Gesellschafterinnen mit einer gewissen Zwangsläufigkeit zu einer verstärkten Favorisierung der Eigen- bzw. zu einer Diskriminierung der Fremdgruppenmitglieder. 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 als 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 Gesellschafterinnen und Gesellschafter ihre eigenen Vorurteile und Negativbilder der Fremdgruppe untereinander immer wieder austauschen und weiter präzisieren, sorgen sie zunehmend für deren Verfestigung. Jeder Stamm fängt an, die jeweils anderen in erster Linie als Kontrahenten und Kontrahentinnen 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 Gesellschafterinnen und 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.

3.5 | FAZIT

Die vier Typen liefern einen 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 potenziell kritischen Intergruppensituation gekommen ist (Typ 1: Individualisten). Andere haben das Problem gelöst, indem sie durch das Ergreifen umfassender Maßnahmen die darüberliegende Kategorie der Großfamilie systematisch in den Vordergrund gestellt und die Stämme als Selbstkategorien weitgehend aufgelöst haben (Typ 2: Assimilisten). Wiederum anderen ist es gelungen, bei den Gesellschaftern dauerhaft eine Art zweifacher Identität sowohl mit dem Familienstamm als auch der Gesamtfamilie herzustellen (Typ 3: Bikulturalisten). 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: Separatisten). Hier ist es sicherlich zu großen Teilen einfach dem Glück geschuldet, dass die Unternehmen so lange Zeit überlebt haben.

Jeder Typ kann mitunter eine hohe Stabilität ausbilden und über viele Generationen hinweg erfolgreich funktionieren. Insgesamt erleben wohl jene Unternehmerfamilien, denen es gelungen ist, bei ihren Gesellschafterinnen und Gesellschaftern neben oder anstelle der Identifikation mit dem eigenen Stammesverband (auch noch) die Identifikation mit der Unternehmerfamilie im Ganzen zu fördern – dies sind die Assimilisten und die Bikulturalisten – insgesamt betrachtet eine höhere Güte der Kooperation untereinander und weniger Probleme mit negativen Einstellungen und Formen diskriminierenden Gruppenverhaltens.

Die langfristig wohl erfolversprechendste Umgangsweise mit der Gefahr identitätsbasierter Differenzierungsprozesse und von Konflikten in Stammesorganisationen ist die Herstellung und

systematische Aufrechterhaltung einer kollektiven Identifikation mit der Unternehmergroßfamilie im Ganzen. In diesem Sinne sollte das erklärte Ziel mehrstämmiger Unternehmerfamilien stets darin bestehen, dass die individuellen Gesellschafterinnen und Gesellschafter sich selbst und andere Mitgesellschafter und Mitgesellschafterinnen nicht (allein) als Eigen- und Fremdgruppenmitglieder wahrnehmen, sondern (auch) als Mitglieder ein und derselben gemeinschaftlichen Eigengruppe, die sich durch den geteilten Besitz am Unternehmen ergibt. Welches Vorgehen letzten Endes das richtige für eine konkrete 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.

In Stammesorganisationen dient die übergeordnete Identität nicht allein dazu, die Gesellschafterinnen und Gesellschafter allgemein am Unternehmen interessiert zu halten und ihre Einsatz- und Opferbereitschaft auf Dauer aufrechtzuerhalten, sondern sie bildet des Weiteren eine ganz *wesentliche* Grundvoraussetzung dafür, dass die Gesellschafterinnen und Gesellschafter auf Dauer harmonisch zusammenarbeiten und nicht anfangen, einander als Wettstreiter und Gegner zu begreifen und dem Unternehmen durch destruktives Verhalten 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 Gesellschafterinnen und Gesellschafter sind, sondern zumeist eine ganze Reihe unterschiedlicher Quellen und Ursachen besitzen. Es ist auch durchaus möglich, dass sich gewisse identitätsbasierte Vorurteile, Stereotypen und soziale Rivalitäten zwischen Gesellschafterstämmen 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 be-

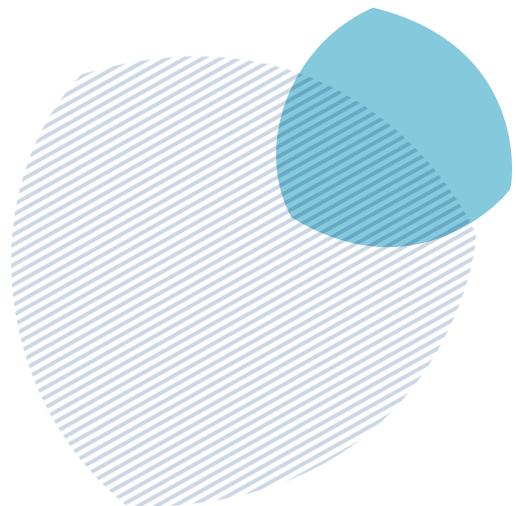
treffenden Stammesgruppen kommt. Insbesondere wenn diejenigen Personen, auf die die jeweiligen Stämme zurückgehen, ein harmonisches und spannungsfreies Verhältnis zueinander gepflegt und dieses in dieser Form auch an ihre jeweiligen Nachkommen weitergegeben haben, existiert in der Familie oftmals ein 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. In einem von Misstrauen und Wettbewerbsdenken geprägten Klima bedarf es oftmals nicht viel, um aus latenten Spannungen einen manifesten Intergruppenkonflikt zu machen und das Unternehmen dadurch in eine existenzbedrohende Schieflage zu befördern. Es ist denn auch genau dieses enorm hohe Risikopotenzial, das den Typus der Separatisten zu einem eher riskanten Typus werden lässt, der in der Praxis eher instabil ist.

Auch der Typ der Individualisten scheint 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 Gesellschafterinnen und Gesellschaftern, die potenziell zu einem Konflikt führen könnten. Hierfür identifizieren sich die Gesellschafterinnen und 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.

Insgesamt gesehen ist die hier vorgestellte Typologie insofern also nicht als rein statisch zu betrachten, sondern sie beinhaltet immer auch eine gewisse Entwicklungsdynamik. Ein Wandel des Typus ist durchaus möglich, wengleich mit Bereitschaft zur Selbsterkenntnis und mit Anstrengungen verbunden. Teilweise gewünscht und durch gezielte familienstrategische Maßnahmen gefördert, teilweise aber auch unerwünscht und durch Inaktivität oder ein nicht ausgewogenes Familienmanage-

ment begünstigt, können sich die maßgeblichen Identifikationsgruppen der Gesellschafterinnen und Gesellschafter im Laufe der Zeit immer wieder „von selbst“ 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 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 geeigneter stabilisierender Familienmaßnahmen zu Separatisten werden – was erwartungsgemäß eher mit negativen Konsequenzen für das Miteinander in der Familie verbunden ist. In diesem Sinne ist es von größter Bedeutung, dass die Familien die Fähigkeit entwickeln, sich permanent selbst kritisch zu beobachten und derartige Entwicklungstendenzen frühzeitig zu vermeiden bzw. anzustoßen.



4 | SCHLUSSBEMERKUNG: ZUR NOTWENDIGKEIT EINES DEZIDIERTEN BINNENGRENZENMANAGEMENTS

Möchte man einen einzelnen Erfolgsfaktor für Stammesorganisationen 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, 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 sein, 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 Blick in die Praxis, dass die meisten Stammesfamilien ihre besondere Zusatzaufgabe des Binnengrenzenmanagements stark unterschätzen oder sogar gänzlich ignorieren.

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 für den nachhaltigen Erfolg einer jeden Stammesorganisation ist es, bei sämtlichen Verantwortlichen der Unternehmerfamilie ein tiefes Bewusstsein und ein umfassendes Verständnis dafür zu wecken, worin genau die Besonderheiten der Organisationsform „Stammesorganisation“ liegen. So, wie es für Familiengeschafter 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 Verzahnung der drei Teilsysteme ergeben können, sind Gesellschafterinnen und Gesellschafter in Stammesorganisationen gut beraten, ein besonders hohes Maß an Bewusstsein dafür auszubilden, welche spezifischen Konsequenzen sich daraus ergeben (können), dass sich die Unternehmerfamilie aus mehreren gegeneinander abgegrenzten Stämmen konstituiert.

Sobald die Mitglieder der Unternehmerfamilie verstehen, 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 wie eine Art Brille funktionieren, durch die das eigene Verhalten sowie auch das der anderen Gesellschafter(-stämme) besser analysiert und richtig eingeordnet werden kann.

Beschäftigt sich eine Stammesfamilie überhaupt nicht oder nicht hinreichend mit ihrer Zusatzaufgabe des Binnengrenzenmanagements, so wird sie dem besonderen Risikopotenzial der von ihr gewählten Familienorganisationsform nicht ausreichend 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 schließlich auch für das ganze Unternehmen.

5 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- 
- ➔ Ammer, J. (2017): Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von intergruppalen Konflikten in Stammesorganisationen. WIFU-Schriftenreihe. Göttingen: V&R.
 - ➔ Baus, K. (2009): Manuskript zum Vortrag auf den „Wir-Tagen 2009. Das Zwei-Generationen-Symposium für Unternehmerfamilien“ von 17. bis 19.9.2009. Schloss Dennenlohe, Unterschwaningen.
 - ➔ Dolff, P. (2006): Suboptimale Nachfolgeregelung als Ursache für Unternehmenskrisen: Stockfehler bei der Stabübergabe. In: Unternehmermagazin 03/2006.
 - ➔ Domayer, E., Wimmer, R., Vater, G. & Oswald, M. (2018): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? 3. überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
 - ➔ Feick, M. & Scherer, S. (2008): Wichtige Bausteine der erfolgreichen Nachfolgeplanung für Familienvermögen und -gesellschaften. In: Bechtolsheim, C. v. & Rhein, A. (Hrsg.): Management komplexer Familienvermögen – Organisation, Strategie, Umsetzung. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
 - ➔ Fittko, L. M. (2022): Einheit und Vielheit in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien. Identitätspflege als Aufgabe des Familienmanagements. WIFU-Schriftenreihe. Göttingen: V&R. (im Erscheinen)
 - ➔ 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. v. (Hrsg.): Große deutsche Familienunternehmen – Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung. Göttingen: V&R.
 - ➔ Groth, T. & Vater, G. (2009): Die Familie im Familienunternehmen. In: Rösen, T. A., Schlippe, A. v. & Groth, T. (Hrsg.): Familienunternehmen – Exploration einer Unternehmensform. Schriften zu Familienunternehmen. Band 2. Lohmar/Köln: Josef Eul.
 - ➔ Groth, T., Rösen, T. A. & Schlippe, A. v. (2020): Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern. Wie Nachfolge in Unternehmen und Gesellschafterkreis gestaltet werden kann. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - ➔ Huo, Y. J. et al. (1996): Superordinate Identification, Subgroup Identification, and Justice Concerns: Is Separatism the Problem; is Assimilation the Answer? In: Psychological Science 7 (1).
 - ➔ Jaffe, D. (2021): Die acht Weisheiten langlebiger Familienunternehmen. Über das Gelingen des generationenübergreifenden Zusammenhalts in Unternehmerfamilien. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - ➔ Jendritzky, T. (2007): Die korporative Gruppenbildung als Organisationsmodell für Familienunternehmen. Baden-Baden: Nomos.
 - ➔ Klein, S. B. (2010): Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen. 3. Aufl. Lohmar/Köln: Josef Eul.
 - ➔ Klett, M. (2009): „Muss es immer die Familie sein, meine Herren?“. Interview in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 3.7.2009.
 - ➔ Kleve, H. (2019): Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien. Die Macht elementarer Systemregeln für Zusammenhalt und Kommunikation. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - ➔ Kleve, H. (2021): Kommunikation in der Unternehmerfamilie. Methoden professioneller Gesprächsführung: für ein gelingendes Verstehen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.

- ➔ Kormann, H. (2011): Zusammenhalt der Unternehmerfamilie: Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation. Berlin und 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.
- ➔ Lehner, L. (2021): Co-Leading Sibling Teams in Family Firms. An Empirical Investigation on Success Factors. WIFU-Schriftenreihe. Göttingen: V&R.
- ➔ May, P. (2012): Erfolgsmodell Familienunternehmen: Das Strategie-Buch. Hamburg: Murmann.
- ➔ Neumueller, M. H. V. (2020): Family Compliance. Der erfolgreiche Umgang mit einer Familienverfassung. WIFU-Schriftenreihe. Göttingen: V&R.
- ➔ Plate, M. (2011): Geschwisterkonflikte in Familienunternehmen: Strukturelle Konfliktlinien. In: Schlippe, A. v., Nischak, A. & El Hachimi, M. (Hrsg.): Familienunternehmen verstehen: Gründer, Gesellschafter und Generationen. 2. Aufl. Göttingen: V&R.
- ➔ Redlefsen, M. (2004): Der Ausstieg von Gesellschaftern aus großen Familienunternehmen: Eine praxisnahe Untersuchung der Corporate Governance-Faktoren. Wiesbaden: Gabler.
- ➔ Rittershaus, G. (2000): Der enthauptete Stamm. In: Hommelhoff, P. (Hrsg.): Familiengesellschaften: Festschrift für Walter Sigle zum 70. Geburtstag. Köln: Otto Schmidt.
- ➔ Rösen, T. A. (2009): Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohungen meistern. Wiesbaden: Gabler.
- ➔ Rösen, T. A. (2019): Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Der Erfolgsfaktor für langlebige Familienunternehmen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A., Kleve, H. & Schlippe, A. v. (2021): Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk. Wiesbaden: Gabler.
- ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2019): Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022): Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Schlippe, A. v. & Rösen, T. A. (2020): Konflikte und Konfliktodynamiken in Unternehmerfamilien. Ein Leitfaden zum Umgang mit familieninternen Auseinandersetzungen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Schlippe, A. v. et al. (2012): Paradoxien der Nachfolge in Familienunternehmen. In: Konfliktodynamik 1 (4).
- ➔ Simon, F. B. (2011): Gerechtigkeit, Richtigkeit und Rechtmäßigkeit: Entscheidungsfindung in Familienunternehmen. In: Simon, F. B. (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Simon, F. B. (2012): Einführung in die Theorie des Familienunternehmens. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Simon, F. B. et al. (2012): Mehr-Generationen-Familienunternehmen: Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Wälzholz, E. (2005): Der Gesellschaftsvertrag für die Familiengesellschaft. In: Sudhoff, H. (Hrsg.): Familienunternehmen. 2. Aufl. München: C. H. Beck.
- ➔ Wimmer, R. & Gebauer, A. (2009): Nachfolge in Familienunternehmen: Theoretische Überlegungen für die erfolgreiche Gestaltung des Übergangs. In: Schlippe, A. v., Rösen, T. A. & Groth, T. (Hrsg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens. Schriften zu Familienunternehmen. Band 1. Lohmar/Köln: Josef Eul.
- ➔ Wimmer, R. et al. (2009): Erfolgsmuster von Mehr-Generationen-Familienunternehmen. In: Schlippe, A. v., Rösen, T. A. & Groth, T. (Hrsg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens. Schriften zu Familienunternehmen. Band 1. Lohmar/Köln: Josef Eul.
- ➔ Wimmer, R., Groth, T. & Simon, F. B. (2022): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Was ermöglicht Langlebigkeit? Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

KONTAKT

HERAUSGEBER

Die im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmens sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit fast 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmens. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmens rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

Prof. Dr. Tom A. Rösen

Vorstand der WIFU-Stiftung
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail tom.ruesen@wifu-stiftung.de
Telefon: +49 2302 926 513

AUTOR

Jakob Ammer studierte Wirtschaft in London, Paris und Berlin. Nach dem Abschluss seiner Promotion am Wittener Institut für Familienunternehmen zum Thema Stammesorganisation arbeitete er einige Jahre bei einer internationalen Beratungsgesellschaft und beriet hierbei vor allem Private-Equity-Häuser und Industrieunternehmen. Heute arbeitet Jakob Ammer bei der MBB SE in Berlin, einer familiengeführten Beteiligungsgesellschaft, die sich auf langfristige Nachfolgelösungen für mittelständische Familienunternehmen spezialisiert.

E-Mail: jakob@ammer.org

WWW.WIFU.DE



Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: herausgeber@wifu.de
Telefon: +49 2302 926 513

www.wifu.de
www.facebook.com/gowifu

© 2022 · WIFU-Stiftung