

# DAS DOING-FAMILY-KONZEPT

## EINE NEUE PERSPEKTIVE ZUM VERSTÄNDNIS DER HERSTELLUNG UND DES ZUSAMMENHALTS VON UNTERNEHMERFAMILIEN

VON PD DR. TOBIAS KÖLLNER, HANNA HAVER-RASSFELD UND PROF. DR. HEIKO KLEVE

### ABSTRACT

In Unternehmerfamilien ist aktuell ein tiefgreifender Wandel zu erleben. Das hängt mit Individualisierungs- und Pluralisierungsprozessen, einer veränderten Rolle der Geschlechter zueinander sowie einer veränderten Nachfolge- und Vererbungspraxis zusammen und bedingt eine neue Haltung innerhalb wie auch zwischen Familienmitgliedern und zwischen den Generationen. Infolgedessen ist der Zusammenhalt in Unternehmerfamilien heute ein anderer als noch vor wenigen Jahrzehnten und kann nicht mehr als fraglos gegeben und akzeptiert angenommen werden. Vielmehr muss immer wieder neu begründet, erläutert und sozial hergestellt werden, was die Unternehmerfamilie ausmacht, was ihre Identität trägt und warum das Familienunternehmen auch in Zukunft in Familienhand fortgeführt werden soll.

### I. Einleitung

Ein Familienunternehmen ist durch vier Aspekte gekennzeichnet, und zwar *erstens* dadurch, dass es sich ganz oder teilweise im Eigentum einer oder mehrerer Familien befindet; *zweitens*, dass diese Familie(n) das Unternehmen maßgeblich bestimmen; *drittens*, dass die Verantwortung sich aus der Führungs- und/oder Aufsichtsfunktion ergibt; und *viertens*, dass eine Fortführung als Familienunternehmen in der nächsten Generation geplant ist.<sup>1</sup> Insbesondere der letzte Punkt ist jedoch erklärungsbedürftig, da sich für viele Mitglieder aus Unternehmerfamilien heutzutage Karriereoptionen außerhalb des Familienunternehmens bieten, was eine operative Nachfolge erschwert und unwahrscheinlicher macht. Weiterhin ist die Nachfolge als Eigentümer zunehmend kritisch zu betrachten, da es sich bei Beteiligungen an Familienunternehmen um sogenanntes geduldiges Kapital handelt; das heißt, dass die Ausschüttungen nicht in der Höhe erfolgen, wie das sonst am Markt üblich wäre.<sup>2</sup> Daher könnte ein Verkauf der Anteile am Familienunternehmen lukrativer erscheinen als eine langfristige Bindung und die damit verbundenen relativ bescheidenen Ausschüttungen.<sup>3</sup> Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Fortführung des Unternehmens in Familienhand aus wirtschaftlicher Sicht nicht mehr fraglos akzeptiert, jedenfalls erklärungs- und begründungsbedürftig wird.

Nicht zuletzt deshalb erscheint es sinnvoll, auf die Bedeutung der Unternehmerfamilie einzugehen, denn der Familienfaktor scheint ursächlich dafür zu sein, dass es zahlreiche

ältere und sehr alte Familienunternehmen gibt, die über Generationen erfolgreich fortgeführt werden.<sup>4</sup> Die Unternehmerfamilie wird damit zum Ausgangspunkt der Forschung, da sie ein sehr passendes, schlüssiges sowie empirisch nachweisbares Verständnis der Dynamik und Erhaltung des Familienunternehmens ermöglicht.<sup>5</sup> Die Unternehmerfamilie ist dann deutlich mehr als nur eine Ressource des Familienunternehmens; sie ist der soziale Kontext, der dem Unternehmen seine spezifische Gestalt verleiht.<sup>6</sup> Insbesondere für die transgenerationale Ausrichtung ist das entscheidend, da es der Unternehmerfamilie immer wieder aufs Neue gelingt, Sinn für die beteiligten Familienangehörigen zu stiften und zu ihrer Identität beizutragen.<sup>7</sup> »

<sup>4</sup> Jaffe/Lane (2004); Rösen (2019); Rösen/Kleve/v. Schlippe (2021).

<sup>5</sup> v. Schlippe/Groth/Rösen (2017); Kleve/Köllner (2019); Aldrich et al. (2021).

<sup>6</sup> Kleve (2020).

<sup>7</sup> Stamm (2013); Lubinski (2010).

### INHALT

- I. Einleitung
- II. Gesellschaftlicher Wandel: Individualisierung, veränderte Vererbung und neue Relationen der Geschlechter
- III. Doing Family – die Herstellung von Zusammenhalt in Unternehmerfamilien
  1. Das Doing-Family-Konzept
  2. Doing Family in der Unternehmerfamilie 1.0
  3. Doing Family in der Unternehmerfamilie 2.0
  4. Doing Family in der Unternehmerfamilie 3.0
- IV. Resümee und praktische Relevanz

<sup>1</sup> Kleve (2020).

<sup>2</sup> Wimmer (2010); Wimmer et al. (2018).

<sup>3</sup> Köllner et al. (2020).

Wegweisend wurde das in den Arbeiten zu italienischen Unternehmerfamilien und den zugehörigen Familienunternehmen von der Ethnologin Sylvia Yanagisako herausgearbeitet (2002). Sie entwickelt dafür das Konzept des *Kinship Enterprise*, wobei sie die enge Verbindung zwischen Unternehmerfamilie und Familienunternehmen unterstreicht: „Projekte von Kollektiven von Menschen, die sich durch dauerhafte Bande verbunden fühlen und deren Ziele durch ein dichtes Geflecht von Überzeugungen, Gefühlen und Verpflichtungen geprägt sind, die mit diesen Banden verbunden sind“.<sup>8</sup> Es sind also diese „dauerhaften Bande“, „Emotionen“ und „Verpflichtungsgefühle“, welche immer wieder die Bindung zwischen Unternehmerfamilie und Familienunternehmen herstellen und erneuern.

Davon ausgehend wollen wir im Folgenden Bezüge zu neueren Diskussionen in der Familiensoziologie und Verwandtschaftsethnologie herausarbeiten, mit denen diese Herstellungspraxis der Unternehmerfamilie im Kontext des Familienunternehmens beschrieben und theoretisch wie empirisch erklärt werden kann. Damit kann deutlich werden, dass Familien soziale Konstrukte sind, deren Zusammenhalt sich nicht nur aus der biologischen Verwandtschaftlichkeit erklären lässt.<sup>9</sup> Vielmehr erscheint es als eine permanente Aufgabe von Familien- und Verwandtschaftsgruppen, sich immer wieder erneut herzustellen und die Bezüge zueinander deutlich zu machen sowie kollektiv fühl- und erlebbar zu inszenieren. Das wird unter dem Konzept des *Doing Family* oder *Doing Kinship* verstanden.

Diese Konzepte sowie unsere hier vorgelegte familienunternehmerische Bezugnahme haben schließlich eine hohe praktische Relevanz für Unternehmerfamilien, denn gerade die Frage, wie sich wachsende Familien zusammenhalten und ihre Größenzunahme gestalten, kann mit diesen Ansätzen beantwortet werden. Unternehmerfamilien wachsen häufig schnell und beinhalten oft mehrere, ja zahlreiche Kernfamilien.<sup>10</sup> Darüber hinaus besitzen sie eine historische Tiefe, die für andere Familienformen ungewöhnlich ist. Das kann starke Bindungen erzeugen, wenn die gemeinsame Leistung erinnert oder Bezug auf die Gründungsgeneration genommen wird.<sup>11</sup> Allerdings kann genau das auch zu Konflikten führen, da „alte Rechnungen“ angeführt werden und die Familiengruppen innerhalb der Unternehmerfamilie (sogenannte Stämme) miteinander in Konflikt geraten.<sup>12</sup> Gerade deshalb ist es in Unternehmerfamilien mit einer langen Tradition und einer Vielzahl von individuellen Mitgliedern, die nicht mehr in einem gemein-

samen Sozialisationskontext aufwachsen, von herausragender Bedeutung, Bindung an die Unternehmerfamilie immer wieder neu herzustellen und zu aktualisieren.<sup>13</sup>

## II. Gesellschaftlicher Wandel: Individualisierung, veränderte Vererbung und neue Relationen der Geschlechter

Durch den gesellschaftlichen Wandel stehen Unternehmerfamilien vor großen Herausforderungen, weshalb wir davon ausgehen, dass die Herstellung von Zusammenhalt aktuell sehr wichtig ist und in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird. Zunächst sind gesellschaftliche Prozesse dafür entscheidend, die sich mit dem Stichwort der „Individualisierung“ fassen lassen. Seit mehreren Jahrzehnten ist zu beobachten, dass sich die Wahlmöglichkeiten und Chancen in den verschiedenen Lebenslagen (Arbeit, Partner- und Wohnortwahl etc.) vervielfacht haben, was auch als Pluralisierung der Lebenswelten bezeichnet wird.<sup>14</sup> Die Selbstverwirklichung als Individuum gewinnt dadurch an Bedeutung, womit eine Unabhängigkeit von Tradition und Herkunft ins Auge scheint.<sup>15</sup> Zunehmende wohlfahrtsstaatliche Absicherungen ermöglichen es, neue Wege zu gehen, die vorher erhebliche Lebensrisiken beinhalteten.

Deswegen wird in Unternehmerfamilien die operative Nachfolge zunehmend schwieriger. Die Diversifizierung der Lebensstile ermöglicht es vielen Mitgliedern aus Unternehmerfamilien, neue Karrierewege einzuschlagen, die unabhängig vom Familienunternehmen sind. Wenn aber die Interaktion mit dem Unternehmen nachlässt und andere Bezugsgruppen sowie Identifikationen an Bedeutung gewinnen, lässt auch die Bindung mit diesem nach. Schwindet aber die Bindung an das Unternehmen, dann verliert auch die dazugehörige Unternehmerfamilie häufig an Bedeutung, da die Interaktionen auf ein Minimum reduziert werden und die oben angesprochenen „dauerhaften Bande“ nicht mehr ihre volle Wirkung entfalten können. Eine Nachfolge als Eigentümer kann hier neue Bindung erzeugen, erfordert aber auch eine ständige Interaktion, da finanzielle Vorteile allein nicht ausreichen.<sup>16</sup> Parallel zu diesen Individualisierungsprozessen lassen sich veränderte Vererbungs- und Nachfolgepraktiken als gesellschaftliche Tendenz wiederfinden.<sup>17</sup> Klassische Modelle, wie etwa die Nachfolge des erstgeborenen Sohnes (Primogenitur) in der Geschäftsführung und bei den Anteilen, werden zunehmend seltener: Denn heute werden die Anteile des Unterneh-

---

8 Yanagisako (2019), S. 6, Übersetzung durch die Autoren.

9 Alber et al. (2010); Carsten (2000), (2004); Jurczyk et al. (2014); Sahlins (2013).

10 Simon et al. (2005); ausführlich dazu Rüsen/Kleve/v. Schlippe (2021).

11 Kleve/Köllner (2019) S. 8.

12 Ammer (2017); nochmals ausführlich dazu Rüsen/Kleve/v. Schlippe (2021).

13 Vgl. auch Kleve et al. (2020), S. 7.

14 Klassisch zu diesem Modernisierungsprozess Beck (2015) [1986].

15 Bertram (2013), S. 9.

16 Köllner et al. (2020); Rüsen/Kleve/v. Schlippe (2021).

17 Rüsen/Kleve/v. Schlippe (2021).

mens stärker egalitär unter allen Erbberechtigten verteilt.<sup>18</sup> Das führt zu einer wachsenden Größe der Unternehmerfamilie, sodass eine Reihe von Familienunternehmen heute mehr als 50 individuelle Anteilseigner besitzt, was als „Familiendynastie“ bezeichnet werden kann.<sup>19</sup> Mit dieser gestiegenen Anzahl an Anteilseignern geht auch eine steigende Heterogenität im Eigentümerkreis einher (Felden et al. 2019). *Einerseits* verteilen sich häufig die Anteile sehr unterschiedlich zwischen den Individuen<sup>20</sup>, *andererseits* sinken relativ zur Anzahl der Anteilseigner auch die Interaktionen zwischen diesen und die gemeinsame Sozialisation.<sup>21</sup>

Die Transformation der Unternehmerfamilie, des Familienunternehmens und der Eigentumsstruktur wurde klassisch von Gersick et al. (1997, 1999) in den Blick genommen. Es wurde herausgestellt, dass sich verschiedene Etappen unterscheiden lassen, die signifikante Unterschiede aufweisen: Einzelpersonen, die Geschwistergesellschaft oder das Vetternkonsortium. Diese Etappen unterscheiden sich massiv voneinander und bedingen völlig unterschiedliche Auseinandersetzungen sowie Muster. Darauf haben auch von Schlippe et al. (2017) hingewiesen, welche die beiden Seiten der Unternehmerfamilie als zwei unterschiedliche Sozialsysteme in den Blick nehmen. Die Autoren weisen insbesondere darauf hin, dass die Unternehmerfamilie organisationale Charakteristika annimmt. Dafür werden Regeln aufgestellt und Zugehörigkeiten definiert, was für Familien gemeinhin ungewöhnlich ist. In Unternehmerfamilien ist das notwendig, um die Entscheidungsfähigkeit der Familie gegenüber dem Unternehmen zu sichern. Häufig mündet das in einen Familienstrategieprozess und die Erstellung einer Family Governance, wo die wichtigsten Beschlüsse festgehalten werden. Diese Kodifizierung ist für „Normalfamilien“ ebenfalls ungewöhnlich.

Zunehmend setzt sich das Wachstum der Unternehmerfamilie aufgrund der oben skizzierten gesellschaftlichen Wandlungsprozesse fort und nimmt die Züge einer Großfamilie oder einer Familiendynastie an. Kleve et al. (2020) und Köllner et al. (2020) haben daher die Unterscheidung zwischen den Unternehmerfamilien 1.0, 2.0 und 3.0 eingeführt.<sup>22</sup> Damit weisen die Autoren darauf hin, dass sich in Unternehmerfamilien drei Sozialsysteme unterscheiden lassen: die (Kern-) Familie (Unternehmerfamilie 1.0), die formal organisierte und strukturierte Unternehmerfamilie (Unternehmerfamilie 2.0) und das großfamiliäre Netzwerk, welches die einzelnen Kern-

familien inkorporiert (Unternehmerfamilie 3.0). Mit diesem Wachstum geht zugleich eine zunehmende Diversität zwischen den Individuen und den einzelnen Kernfamilien einher. Daher wächst mit der Anzahl der Mitglieder einer Unternehmerfamilie auch die Aufgabe, den Zusammenhalt und die Bindung zueinander zu erhalten oder immer wieder zu reaktualisieren bzw. permanent herzustellen.

Als erstes Fazit daraus lässt sich ableiten, dass Unternehmerfamilien sehr stark von aktuellen gesellschaftlichen Veränderungen betroffen sind. Auf der einen Seite sind das Herausforderungen, wie etwa die Individualisierung, die Diversifizierung bzw. Pluralisierung von Lebenswelten und die sich verändernde Vererbungspraxis. Damit einher geht auch, dass zunehmend Töchter in die Nachfolge als Geschäftsführerinnen oder Anteilseignerinnen gehen.<sup>23</sup> So werden neue Personen aus der Unternehmerfamilie einbezogen, die bisher eher im Hintergrund standen oder nur im Notfall aktiv wurden. Das kann nicht nur als ein Zuwachs an Geschlechtergerechtigkeit gefeiert werden, sondern stellt auch eine besondere Chance dar, weil damit für eine familieninterne Fortführung des Unternehmens mehr Personen zur Verfügung stehen und die Aufgaben auf einen größeren Personenkreis verteilt werden können.

### III. Doing Family – die Herstellung von Zusammenhalt in Unternehmerfamilien

Aus der bisherigen Darstellung wird deutlich, dass der Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie aktiv hergestellt werden muss und nicht als natürlich gegeben angesehen werden kann. Daher soll im Folgenden das Konzept des *Doing Family* vorgestellt werden. Damit gehen wir darauf ein, wie die familiäre Herstellungspraxis erfolgt und welche Schritte dafür gegangen werden. Dabei soll die oben benannte Unterteilung von Unternehmerfamilie 1.0, 2.0 und 3.0 als Orientierung dienen.

#### 1. Das *Doing-Family*-Konzept

Aufbauend auf neueren familiensoziologischen und verwandtschaftsethnologischen Arbeiten begreifen Karin Jurczyk et al. (2014) die Familie nicht nur als biologische Einheit, sondern auch als soziales Konstrukt. Das neue Verständnis von Familie und Verwandtschaft ist damit Teil der „konstruktivistischen Wende“ in den Sozialwissenschaften.<sup>24</sup> In diesem Verständnis wird die Familie als „an area of life in which people invest their emotions, their creative energy, and their new ima- ➤“

18 Rüsen et al. (2019); Kleve et al. (2020).

19 Rüsen et al. (2019); Jaffe/Lane (2004), S. 82; Rüsen/Kleve/v. Schlippe (2021).

20 Köllner et al. (2020).

21 Kleve (2020).

22 Ausführlich dazu auch Rüsen/Kleve/v. Schlippe (2021).

23 Jäkel-Wurzer/Ott (2014); Otten-Pappas (2013), (2015).

24 Rerrich (2014), S. 312 f.

ginings“ verstanden.<sup>25</sup> Mit dieser Perspektive wird ein völlig neuer Blick auf Familie und Verwandtschaftssysteme möglich, welcher die Emotionen, das Handeln und den damit verbundenen Sinn der handelnden Akteure analysiert. Gerade für die Unternehmerfamilie ist das eine ganz zentrale theoretische Perspektive, da erst bestimmt werden muss, wer dazugehört und wie Gemeinsamkeit hergestellt wird. Fragen, die an dieser Stelle geklärt werden müssen, umfassen etwa den Umgang mit Ehepartnern, unverheirateten Partnern, mit Adoptionen oder den Zeitpunkt, ab dem die nächste Generation in Entscheidungen einbezogen wird. Konkret unterscheidet Jurczyk (2014: 61 ff.) bei der Herstellung von Familie zwischen drei Grundformen:

- dem Balancemanagement,
- der Konstruktion von Gemeinsamkeit und
- dem *Displaying Family*.

„Balancemanagement“ meint eine permanente Aufgabe für die handelnden Personen und bedeutet, dass unterschiedliche Bedürfnisse, Interessen und Erwartungen koordiniert werden müssen. Gerade in der Unternehmerfamilie ist das von zentraler Bedeutung, da neben dem individuellen Lebensalltag mit beruflichen, schulischen oder Freizeitaktivitäten auch die Belange des Familienunternehmens beachtet werden müssen. Das ist eine erhebliche zusätzliche Herausforderung, die in Betracht gezogen werden muss. Konkret ist damit gemeint, dass zeitliche und räumliche Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, welche Kopräsenz und regelmäßige Interaktion ermöglichen. Gerade bei großfamiliären Strukturen oder Familiendynastien stellt das eine erhebliche Herausforderung dar, da die Personen an unterschiedlichen Orten aufwachsen, eventuell unterschiedliche Sprachen sprechen und relativ wenig Zeit gemeinsam verbringen.<sup>26</sup>

Eine zweite Grundform des *Doing Family* umfasst die „Konstruktion von Gemeinsamkeiten“, was implizit die Abgrenzung nach außen beinhaltet. Gemeinsamkeiten werden durch wechselseitige Bezugnahme konstruiert, und es wird eine kollektive Identität geschaffen. In diesen Prozessen muss deutlich werden, was die Unternehmerfamilie auszeichnet und verbindet. Dafür sind Rituale, geteilte Erinnerungen oder Narrative wichtig, welche abstrakte Zugehörigkeiten anhand von Personen, Ereignissen oder Orten konkret erlebbar machen.<sup>27</sup> In Unternehmerfamilien bieten sich dafür die Bezugnahme auf die Gründungszeit oder die Person des Gründers, Jubiläen oder historisch bedeutende Orte an. Bei gemeinsamen

Aktivitäten kann dann eher latent ein Zusammengehörigkeitsgefühl konstruiert und eine geschützte Atmosphäre für vertrauliche Interaktionen ermöglicht werden.

Die dritte und letzte Grundform der Herstellung von Zusammenhalt erfolgt über das *Displaying Family*. Damit wird über die bewusste Inszenierung des Zusammenlebens nach außen, die Zusammengehörigkeit öffentlich gemacht. Das kann beispielsweise durch das Teilen von Familienfotos in sozialen Netzwerken geschehen.<sup>28</sup> An diesen Ereignissen wird deutlich, wer dazugehört und wer außen vor gelassen wird. Das bekräftigt die Identität und die Zusammengehörigkeit der Unternehmerfamilie nach innen und schärft die Abgrenzung nach außen. Mit dem *Displaying Family* werden die Vergemeinschaftungs- und Abgrenzungsprozesse noch deutlicher und konkret sichtbar.

## 2. *Doing Family* in der Unternehmerfamilie 1.0

Die Unternehmerfamilie 1.0 weist in ihren Strukturen und bei ihren Dynamiken große Ähnlichkeiten mit der Kernfamilie auf und fokussiert die Paarbeziehung der Eltern, in welche die Kinder hineingeboren und großgezogen werden.<sup>29</sup> Entsprechend stellt die Unternehmerfamilie 1.0 einen primären Sozialisationskontext dar und befriedigt wichtige emotionale wie auch psychosoziale Bedürfnisse aller Beteiligten.<sup>30</sup> Deshalb wird verhältnismäßig viel Zeit miteinander verbracht und die Mitglieder interagieren häufig miteinander. Dabei kann das Familienunternehmen sowohl zeitlich als auch inhaltlich einen großen Raum einnehmen, sodass unternehmensbezogene Themen allgegenwärtig sind.<sup>31</sup> Daher besteht hier eine Herausforderung für das Balancemanagement, damit familiäre Themen nicht zu kurz kommen und genügend Raum erhalten. Hier ist eine klare Trennung zwischen dem Unternehmen und der Familie notwendig, so dass beiden Seiten genügend Aufmerksamkeit zuteilwird.

Ähnlichkeiten zwischen der Unternehmerfamilie 1.0 und der Kernfamilie ergeben sich auch beim Thema der Gemeinsamkeiten. Zugehörig zur Familie ist, wer über Geburt, Adoption oder Eheschließung aufgenommen wurde. Das erscheint häufig selbstverständlich, ist aber in verschiedenen Kulturen durchaus unterschiedlich ausgeprägt.<sup>32</sup> Eine zentrale Gemeinsamkeit der Familie ist meist ein gemeinsamer Haushalt (ökonomische und örtliche Vergemeinschaftung) und ein gemeinsamer Name aller Familienmitglieder.<sup>33</sup> Darüber hinaus

---

25 Carsten (2004), S. 9.

26 Ausführlich wiederum Rüsen/Kleve/v. Schlippe (2021).

27 Zu einer allgemeinen Theorie der Vergemeinschaftungsprozesse s. Assmann (2000), S. 17, 38 ff. und sein Konzept der Erinnerungsfigur.

28 Jurczyk (2014), S. 62.

29 Kleve (2021).

30 Kleve et al. (2019), S. 251.

31 Simon et al. (2005), S. 49; Stamm (2013), S. 244.

32 Zu einer ersten Auseinandersetzung mit einer kulturvergleichenden Perspektive auf Unternehmerfamilien s. Köllner (2021).

33 Vgl. Lubinski (2010), S. 123.

spielt das Unternehmen meist eine große Rolle für die Identität der Familie insgesamt, wobei alle Familienmitglieder daran teilhaben, da das Unternehmen alltäglicher Bestandteil der familiären Kommunikation ist.<sup>34</sup>

Diese Zugehörigkeit aller Familienmitglieder wird zugleich präsentiert und inszeniert. Daher spielt das *Displaying Family* eine große Rolle und vereint dabei die Unternehmerfamilie 1.0 mit der Kernfamilie. Beispielsweise finden sich alle Mitglieder auf gemeinsamen Fotos wieder oder nehmen an Feierlichkeiten wie Betriebsjubiläen oder Weihnachtsfesten teil. Diese Präsenz zu Anlässen im Unternehmen erfolgt meist unabhängig davon, ob eine Person operativ tätig ist oder Anteile am Unternehmen besitzt. Vielmehr geht es darum, Zusammenhalt zu vermitteln und zu zeigen, dass die Tradition auch in der nächsten Generation fortgesetzt wird.

### 3. *Doing Family* in der Unternehmerfamilie 2.0

In der Unternehmerfamilie 2.0 werden Unterschiede zur Kernfamilie deutlich. Zunächst wird sichtbar, dass nicht mehr alle Familienmitglieder eng mit dem Unternehmen verwoben oder operativ in diesem tätig sind. Eine Erwerbsarbeit außerhalb des Familienunternehmens wird die Regel und führt zu einem noch komplexeren Balancemanagement: Die Unternehmerfamilie tritt zusätzlich zur Erwerbsarbeit und zur Kernfamilie in Erscheinung. Das verknüpft die Zeit zusätzlich, sodass nicht mehr allen Anforderungen genügt werden kann. Das führt zu erheblichen Ambivalenzen<sup>35</sup>, die nicht leicht aufzulösen sind.

Problematischer wird auch die Konstruktion von Gemeinsamkeiten, da die Strukturen professionalisiert werden und Mitgliedschaft stärker reguliert wird.<sup>36</sup> Das führt dazu, dass die Zugehörigkeit nicht mehr so inklusiv gehandhabt wird. Damit wird die Unterscheidung zwischen „operativ tätigen“ und „nicht-operativ tätigen“ Familienmitgliedern wichtiger und erzeugt eine gewisse Spannung. Daneben treten weitere Herausforderungen auf, wie etwa die unterschiedliche Verteilung der Anteile<sup>37</sup>, die Zugehörigkeit zu Stämmen<sup>38</sup> oder die räumliche Verteilung.

Diese Herausforderungen zeigen sich dann auch beim *Displaying Family*. Allerdings ist hier anzumerken, dass häufig versucht wird, interne Differenzen nach außen zu negieren und die gemeinsame Tradition und Geschichte zu betonen.<sup>39</sup> Dennoch bleibt es so, dass die Unternehmerfamilie und die

Kernfamilie immer stärker differenziert wahrgenommen werden. Das führt zu zentrifugalen Tendenzen, denen man möglichst frühzeitig entgegenzutreten sollte, da sie sich sonst verfestigen und den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie insgesamt gefährden.

### 4. *Doing Family* in der Unternehmerfamilie 3.0

In der Unternehmerfamilie 3.0, womit große und erfolgreiche Unternehmerfamilien mit mehr als 50 individuellen Mitgliedern und einem Netzwerkcharakter gemeint sind<sup>40</sup>, kommt dem *Doing Family* eine besondere Bedeutung zu, da die klassische Bindung, wie das in der Kernfamilie der Fall ist, nicht mehr gegeben ist. Darüber hinaus reicht auch die formale Organisation der Unternehmerfamilie, wie das in der Unternehmerfamilie 2.0 beschrieben wurde, nicht aus, um Zusammenhalt zu erzeugen. Vielmehr gewinnen die zentrifugalen Tendenzen durch die räumliche und lebensweltliche Trennung weiter an Bedeutung. Es wird immer wichtiger, die Gemeinsamkeiten der Unternehmerfamilie herauszustellen und wiederholend bewusst zu machen – ansonsten geht die Bindung innerhalb der Unternehmerfamilie und zum Familienunternehmen verloren, was weiterreichende Folgen für den Fortbestand beider Sozialformen haben kann.

Für das Balancemanagement bedeutet das, dass der Interaktion der Mitglieder aus der Unternehmerfamilie Raum gegeben werden muss. Es müssen also explizit Möglichkeiten geschaffen werden, die Kopräsenz ermöglichen, welche in Kernfamilien nahezu selbstverständlich ist.<sup>41</sup> Gerade bei sehr großen und alten Unternehmerfamilien ist das eine veritable Herausforderung, da die Mitglieder weit verstreut leben und verschiedene Sprachen sprechen.<sup>42</sup> Daher gewinnen Netzwerke an Bedeutung, in welchen die Mitglieder der Unternehmerfamilie gemeinsamen Interessen nachgehen können und teilweise in reziproke Austauschbeziehungen eintreten.<sup>43</sup> Dafür bieten sich neue technische Möglichkeiten an, wie etwa Intranetplattformen oder ein Familienwiki.<sup>44</sup>

Großer Wert wird auf die Herausstellung von Gemeinsamkeiten gelegt. Das kann z.B. durch die Erstellung von Stammbäumen erfolgen, welche die Verbindung der einzelnen Mitglieder verdeutlichen. Mitunter wird das auch spielerisch inszeniert, was gerade jüngeren Personen aus der Unternehmerfamilie hilft, sich der Verbindungen zueinander bewusst zu werden. Ein weiteres Beispiel für die Konstruktion solcher Gemeinsamkeiten sind Narrative, welche spezifische Charakteristi- ➤

34 Stamm et al. (2019), S. 120.

35 Schlippe et al. (2017), S. 102 ff.

36 Kleve et al. (2020).

37 Köllner et al. (2020).

38 Ammer (2017).

39 Keßler et al. (2018).

40 Kleve/Köllner (2019), S. 8.

41 Jurczyk et al. (2014).

42 Rüsen et al. (2019), S. 229.

43 Kleve et al. (2020); Kleve (2020), S. 99; Rüsen/Kleve/v. Schlippe (2021).

44 Kleve (2020), S. 100 ff.

ka wie den Unternehmergeist, die Innovationskraft oder die Cleverness der Unternehmerfamilie betonen.<sup>45</sup>

Schlussendlich spielt auch das *Displaying Family* eine sehr wichtige Rolle. Zunehmend wird Wert darauf gelegt, dass die Unternehmerfamilie nach außen als Einheit auftritt und sich gegenüber der Öffentlichkeit inszeniert. Dafür wird häufig die Beziehung zum Unternehmen herausgestellt, und es werden die offiziellen Termine im Familienunternehmen für die Inszenierung der Familie genutzt. In besonders alten Familienunternehmen gibt es dann mitunter eigene Historiker, welche die Geschichte von Familie und Unternehmen analysieren und für die Öffentlichkeit zugänglich machen.

## IV Resümee und praktische Relevanz

Die Ausgangsthese dieses Beitrags ist, dass die Unternehmerfamilie heute vor großen Veränderungen und Herausforderungen steht. Im Resultat dessen wird es immer notwendiger, darauf zu achten, dass die Unternehmerfamilie Sinn für ihre Mitglieder stiftet und Maßnahmen zur Erhaltung sowie zur Herstellung von Zusammenhalt generiert. Das wurde hier mithilfe des Konzepts des *Doing Family* in den Blick genommen und beschrieben.

Konkret wurden dafür das Balancemanagement, die Betonung von Gemeinsamkeiten und das *Displaying Family* vorgestellt. Diese drei Grundformen des *Doing Family* erlauben nicht nur eine Analyse dieser Phänomene, sondern ermöglichen darüber hinaus die Ableitung von Maßnahmen für die Praxis. Diese Maßnahmen stellten wir für die unterschiedlichen Formen der Unternehmerfamilie (1.0, 2.0 und 3.0) jeweils separat dar. In diesem Zusammenhang wiesen wir darauf hin, dass diese Maßnahmen hinreichend konkret sein müssen. Dafür bietet sich der Anschluss an konkrete Personen, Orte oder Ereignisse an, welche die abstrakte Entität der Unternehmerfamilie für die einzelnen Personen fassbar und nachvollziehbar machen. Damit wollen wir schließlich die praktische Relevanz unserer Analyse betonen und eine konkrete Unterstützung für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien anregen. ◆

45 Kleve et al. (2022).

## LITERATURVERZEICHNIS

- Alber, E./Beer, B./Pauli, J./Schnegg, M. (Hrsg.) (2010):** Verwandtschaft heute: Positionen, Ergebnisse und Perspektiven. Berlin: Reimer.
- Aldrich, H. E./Brumana, M./Campopiano, G./Minola, T. (2021):** Embedded but not asleep: Entrepreneurship and family business research in the 21st century. In: Journal of Family Business Strategy, 12(1), 100390.
- Ammer, J. (2017):** Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von intergruppalen Konflikten in Stammesorganisationen. Göttingen: V&R unipress.
- Assmann, J. (2000):** Das kulturelle Gedächtnis. Schrift, Erinnerung und politische Identität in frühen Hochkulturen. München: C.H.Beck.
- Beck, U. (2015):** Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bertram, H. (2013):** Das Individuum und seine Familie. Lebensformen, Familienbeziehungen und Lebensereignisse im Erwachsenenalter. Wiesbaden: Springer.
- Carsten, J. (Hrsg.) (2000):** Cultures of Relatedness New Approaches to the Study of Kinship. Cambridge: Cambridge University Press.
- Carsten, J. (2004):** After Kinship. Cambridge: Cambridge University Press.
- Felden, B./Hack, A./Hoon, C. (2019):** Management von Familienunternehmen, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gersick, K. E./Davis, J. A./McCullom Hampton, M./Lansberg, I. (1997):** Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gersick, K. E./Lansberg, I./Desjardins, M./Dunn, B. (1999):** Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. In: Family Business Review, 12(4), S. 287–297.
- Jäkel-Wurzer, D./Ott, K. (2014):** Töchter im Familienunternehmen. Berlin: Springer.
- Jaffe, D. T./Lane, S. H. (2004):** Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business- and Investment-Ownng Families. In: Family Business Review, 17(1), S. 81–98.
- Jurczyk, K. (2014):** Familie als Herstellungsleistung. Hintergründe und Konturen einer neuen Perspektive auf Familie. In: Jurczyk, K./Lange, A./Thiessen, B. (Hrsg.): Doing Family. Warum Familienleben heute nicht mehr selbstverständlich ist. Weinheim: Beltz Juventa, S. 50–71.
- Jurczyk, K./Lange, A./Thiessen, B. (Hrsg.) (2014):** Doing Family. Warum Familienleben heute nicht mehr selbstverständlich ist. Weinheim: Beltz Juventa.
- Keßler, A./Frank, H./v. Schlippe, A. (2018):** Bestimmungsfaktoren der Identität von Unternehmerfamilien. In: Lueger, M./Frank, H./Korunka, C. (Hrsg.): Die Unternehmerfamilie im Kontext ihres Familienunternehmens: Eine Studie des Forschungsinstituts für Familienunternehmen an der WU. Wien: Facultas, S. 175–205.
- Kleve, H. (2020):** Die Unternehmerfamilie. Wie Wachstum, Sozialisation und Beratung gelingen. Heidelberg: Carl Auer.
- Kleve, H. (2021):** Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. Die sechs elementaren Systemregeln für Stabilität und Wandel. In: Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 11(1), S. 4–11.
- Kleve, H./Köllner, T. (2019):** Die Soziologie der Unternehmerfamilie: Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS.
- Kleve, H./v. Schlippe, A./Rüsen, T. A. (2019):** Die „verdreifachte“ Familie. Dynastische Unternehmerfamilien als Familien, Organisationen und Netzwerke. Skizze einer Theorieerweiterung. In: Kleve, H./Köllner, T. (Hrsg.): Soziologie der Unternehmerfamilie. Wiesbaden: VS Verlag, S. 249–266.

**Kleve, H./Köllner, T./v.Schlippe, A./Rüsen, T. A. (2020):**

The Business Family 3.0: Dynastic Business Families as Families, Organizations and Networks – Outline of a Theory Extension. In: *Systems Research and Behavioral Science*, 37(3), S. 516 – 526.

**Kleve, H./Boyd, B./Köllner, T./Rüsen, T. A. (2022):**

Überlebensgeschichten im transgenerationalen Unternehmertum: Zur Bedeutung von Narrativen und Narrationen in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. In: Jacob, P./Borcsa, M./Olthof, J./v. Schlippe, A. (Hrsg.): *Handbuch der narrativen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (im Erscheinen).

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

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

**Köllner, T. (2021):**

Kulturelle Variationen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien: Eine Literaturübersicht und eine Forschungsagenda. *Arbeitsberichte des Instituts für Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg* 79.

**Lubinski, C. (2010):**

Familienunternehmen in Westdeutschland. *Corporate Governance und Gesellschafterkultur seit den 1960er Jahren*. München: C.H.Beck.

**Otten-Pappas, D. (2013):**

The Female Perspective on Family Business Successor Commitment. In: *Journal of Family Business Management*, 3(1), S. 8–23.

**Otten-Pappas, D. (2015):**

Taking over the Family Business. A Career Developmental Perspective on Male and Female Succession. Göttingen: V & R unipress.

**Rerrich, M. (2014):**

Doing Family – Stärken und blinde Flecken eines Zugangs. Versuch einer Bilanz. In: Jurczyk, K./Lange, A./Thiessen, B. (Hrsg.): *Doing Family. Warum Familienleben heute nicht mehr selbstverständlich ist*. Weinheim: Beltz Juventa, S. 310–316.

**Rüsen, T./Kleve, H./v. Schlippe, A. (2019):**

Die dynastische Großfamilie. Skizze eines spezifischen Typus von Unternehmerfamilien. In: Kleve, H./Köllner, T. (Hrsg.): *Die Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven*. Wiesbaden: SpringerVS, S. 225–245.

**Rüsen, T./Kleve, H./v. Schlippe, A. (2021):**

Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk.

**Sahlins, M. (2013):**

*What Kinship Is – and Is Not*. Chicago: The University of Chicago Press.

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

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

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

*Mehr-Generationen-Familienunternehmen*. Heidelberg: Carl Auer.

**Stamm, I. (2013):**

*Unternehmerfamilien. Über den Einfluss des Unternehmens auf Lebenslauf, Generationenbeziehungen und soziale Identität*. Leverkusen: Barbara Budrich.

**Stamm, I./Bernhard, F./Hameister, N. (2019):**

Empirische Befunde zu Unternehmerfamilien in Deutschland. In: Kleve, H./Köllner, T. (Hrsg.): *Soziologie der Unternehmerfamilie*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 115–138.

**Wimmer, R. (2010):**

*Das Leitprinzip des Shareholder Value hat ausgedient*. Festschrift für Birger Priddat. Marburg: Metropolis.

**Wimmer, R./Domayer, E./Oswald, M./Vater, G. (2018):**

*Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Wittener Institut für Familienunternehmen (2021):**

*Familienunternehmen*. Online verfügbar unter <https://www.wifu.de/best-of-fu-wissen/familienunternehmer/>, zuletzt abgerufen am 1. Dezember 2021.

**Yanagisako, S. J. (2002):**

*Producing Culture and Capital. Family Firms in Italy*. Princeton: Princeton University Press.

**Yanagisako, S. J. (2019):**

*Family Firms as Kinship Enterprises*. In: *Economics Discussion Papers*, No 2019-12, Kiel Institute for the World Economy.



**PD Dr. Tobias Köllner** forschte von 2006 bis 2009 am Max-Planck-Institut für ethnologische Forschung zur moralischen und religiösen Einbettung von Unternehmern im zeitgenössischen Russland und promovierte zu diesem Thema 2011 an der Universität Leipzig. Im Anschluss warb er eine Forschungsförderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft ein, die ihm eine weitere empirische Forschung in der Russischen Föderation ermöglichte und die Grundlage für seine Habilitation bildete. Seit 2017 ist er am Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke tätig, wo er seit 2020 ein eigenes Forschungsprojekt leitet und eine kulturvergleichende Perspektive auf die Unternehmerfamilie erarbeitet. [Tobias.koellner@uni-wh.de](mailto:Tobias.koellner@uni-wh.de)

**Hanna Haver-Rassfeld** ist Alumna der Universität Witten/Herdecke und studierte Management (B.Sc.). Im Rahmen ihrer Bachelorarbeit beschäftigte sie sich mit der Analyse des Doing-Family-Konzepts in Unternehmerfamilien. Zugleich ist Frau Haver-Rassfeld selbst in einem Familienunternehmen aufgewachsen. [Hanna.haver-rassfeld@uni-wh.de](mailto:Hanna.haver-rassfeld@uni-wh.de)

**Prof. Dr. Heiko Kleve** ist akademischer Direktor und Inhaber des Stiftungslehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke. Als Soziologe und Sozialpädagoge sowie systemischer Berater, Coach, Supervisor und Mediator befasst er sich in der Forschung wie in der Beratung mit den alltäglichen Herausforderungen von Unternehmerfamilien. Dabei nimmt er einen sozialwissenschaftlichen Blick ein, der diese Familienform als ein besonderes Sozialsystem zu beschreiben, zu erklären und hinsichtlich von Handlungsoptionen zu reflektieren erlaubt. [Heiko.kleve@uni-wh.de](mailto:Heiko.kleve@uni-wh.de)

**KEYWORDS**

Doing Family • Konstruktivismus • gesellschaftlicher Wandel • Unternehmerfamilie