

NARRATIVE DER RESILIENZ

WIE SICH UNTERNEHMERFAMILIEN MIT ERZÄHLTEN ERFOLGSGESCHICHTEN STÄRKEN

VON PROF. DR. HEIKO KLEVE, LINA NAGEL UND PD DR. TOBIAS KÖLLNER

ABSTRACT

Wir Menschen erzählen unser Leben durch Geschichten, Narrationen, die sich zu sinngebenden Rahmenerzählungen, sogenannten Narrativen verdichten. Gerade bezüglich alter mehrgenerationaler Familienunternehmen und Unternehmerfamilien ist die Betrachtung solcher Narrationen und Narrative sehr aufschlussreich, etwa bei der Frage, wie sich die Protagonisten das hohe Alter ihres Unternehmens und ihrer Familie erklären. Darüber hinaus ermöglichen die Narrative ein Verständnis, wie Bindungen innerhalb und über Generationen hinweg erzeugt werden. Mit diesem Beitrag werden zwölf solcher Narrative präsentiert. Diese wurden durch Interviews mit Vertretern aus vier Unternehmerfamilien gewonnen, die Unternehmen repräsentieren, die mehrere Hundert Jahre alt sind. Deutlich werden dabei nicht nur die Selbsterzählungen dieser Unternehmerfamilien, die typisch für transgenerationales Unternehmertum sein dürften, sondern es zeigt sich darüber hinaus, dass die Narrationen und Narrative eine gegenwarts- und zukunftsbezogene Funktion für Familie und Unternehmen besitzen: Sie stärken deren Resilienz bzw. deren Optimismus, dass aktuelle wie gegenwärtige Krisen genauso erfolgreich bewältigt werden wie die vergangenen.

I. Eine Geschichte zur Einstimmung

Dirk Rossmann¹ repräsentiert zwar kein mehrere Jahrhunderte altes Unternehmen, sondern nur eines, das sich gerade in zweiter bzw. dritter Generation befindet – aber die Narration, also die Geschichte, mit der er seine Autobiografie beginnt und die auf ein zentrales Narrativ, eine sinngebende Rahmung seines Unternehmerlebens hinweist,² ist so beeindruckend, dass damit gestartet werden soll. Das Narrativ lautet: „niemals zu früh aufgeben“ – und Rossmann³ ergänzt: „Und ich kann richtig verbohrt sein. Wenn ich etwas will, dann will ich das.“ Die Geschichte, die dieses Narrativ beispielhaft veranschaulicht, wählte er zugleich als Titel seines Buches: »... dann bin ich auf den Baum geklettert!«

Die Geschichte handelt davon, wie Dirk Rossmann Mitte der 1960er-Jahre nach dem Tode seines Vaters seine an Rheuma erkrankte Mutter in dem kleinen Hannoveraner Familienbetrieb, einer Drogerie, unterstützen musste. Neben sich selbst und seiner Mutter versorgte er mit den Einkünften aus dem Laden drei weitere Personen: seinen Bruder, der zu dieser Zeit noch studierte, und seine Großeltern. In dieser Situation kam der Einberufungsbefehl von der Bundeswehr. Als er diesen in seinen Händen hielt, wusste er, dass er sich „zur Wehr setzen musste“⁴. Allerdings wurde schnell deutlich, dass dies nicht einfach werden würde. Alle regulären Versuche, die Einberufung wegen der Verantwortung für das kleine und die Familie versorgende Unter-

nehmen abzuwenden, scheiterten. So trat er seinen Dienst bei der Bundeswehr an, jedoch mit dem klaren Ziel, diesen so schnell wie möglich wieder zu beenden. Dieses Ziel versuchte Rossmann zunächst so zu erreichen, dass er »

INHALT

- I. Eine Geschichte zur Einstimmung
- II. Stärkende Geschichten in Unternehmerfamilien
- III. Zwölf Resilienz narrative transgenerationalen Unternehmertums
 1. Haltung
 - a) Wertepräferenz: „Es geht um Sinn, nicht um Profit.“
 - b) Autonomie: „Behalte die Zügel in der Hand.“
 - c) Durchhaltepräferenz: „Wir schaffen das.“
 - d) Geschlossenheit: „Vorsicht ist besser als Nachsicht.“
 2. Familiarität
 - a) Zusammenhalt: „Gemeinsam sind wir stark.“
 - b) Familienkonservatismus: „Wir sind eine traditionelle Familie.“
 - c) Treuhänderschaft: „Das Unternehmen ist ein Geschenk auf Zeit.“
 - d) Nachfolge: „Qualifikation steht an oberster Stelle.“
 3. Unternehmertum
 - a) Unternehmenspriorität: „Der Fortbestand des Unternehmens ist das oberste Ziel.“
 - b) Flexibilität: „Wir gehen auch unkonventionelle Wege.“
 - c) Innovation: „Mit Cleverness meistern wir jede Krise.“
 - d) Glück: „Zum Erfolg gehört immer auch eine Portion Glück.“
- IV. Fazit: Es ist nie zu spät, eine resiliente Unternehmerfamilie zu sein.*

1 Rossmann (2018), S. 27.

2 Vgl. zur Unterscheidung von „Narration“ und „Narrativ“ beispielsweise Kleve et al. (2022).

3 Rossmann (2018), S. 27.

4 Ebd., S. 17.

* Inspiriert ist diese Überschrift von Furman (1999), der davon spricht, dass es „nie zu spät [ist], eine glückliche Kindheit zu haben“.

Übersicht über die Unternehmen der Untersuchungsstichprobe				
Branche	Gründung	Familiengeneration	Umsatz in EUR	Mitarbeitende
Gastronomie	15. Jh.	21.	> 9 Mio.	~ 70
metallverarbeitende Industrie	16. Jh.	17.	> 180 Mio.	~ 1.500
Chemie- und Pharmaindustrie	17. Jh.	13.	> 10 Mrd.	~ 50.000
Finanzwesen	17. Jh.	11.	> 3.5 Mrd.	~ 800

Tab. 1; Quelle: Eigene Darstellung

sich regelmäßig weigerte, die üblichen Übungen und Ausbildungen der Bundeswehr mitzumachen. Deshalb wurde ihm bereits gedroht, dass er in den sogenannten Bau komme, wenn er nicht mitmache. Beispielsweise schildert er: „Wenn nachts eine Alarmübung abgehalten wurde, blieb ich einfach in meinem Bett liegen. Was natürlich jedes Mal eine Schreierei gab.“⁵ In den angedrohten „Bau“ kam er dann tatsächlich, wurde für zwei Tage eingesperrt, um sodann jedoch in eine Psychiatrie eingewiesen zu werden. Die bei nicht konformen Verhalten übliche Frage, ob die betreffende Person *bad* („böse“) oder *mad* („verrückt“) sei,⁶ wurde hier also in Richtung des Verdachts einer „psychischen Erkrankung“ entschieden. Nach eingehenden Untersuchungen kamen die Ärzte jedoch zur Auffassung, dass Rossmann psychisch völlig gesund sei, dass seine Verweigerungshaltung nicht Folge einer psychiatrischen Problematik sein könne. So wurde er entlassen und musste zurück in sein Regiment. Nun geschah das, was er in seiner Geschichte als Heldennarration erzählt:

„Ich holte meine Ausgehuniform aus dem Spind und zog sie an. In voller Montur ging ich nach draußen. Direkt vor dem Eingang zur Kaserne stand eine mächtige Eiche, der höchste Baum in der Umgebung. Klettern konnte ich schon als kleiner Junge wie ein Weltmeister. Und diese schöne hohe Eiche vorm Kasernentor stellte daher keine besondere Herausforderung dar. Ich wusste, wie man sich absichert, kraxelte immer weiter, in aller Ruhe, bis in die Baumspitze.

Da stand ich nun in meiner Ausgehuniform und hielt mich fest.“⁷

Auf dem Baum blieb Rossmann stundenlang sitzen. Alle Versuche seiner Vorgesetzten, ihn dort herunterzuholen, scheiterten. Erst in dem Moment, als er den Toilettengang nicht mehr unterdrücken konnte, kam er wieder herabgeklettert. Sofort führte man ihn in den Sanitätsbereich, in der Annahme, er sei nun psychisch völlig durchgedreht. Am nächsten Tag wurde er dem Arzt vorgestellt, der ihn bat, seine Motivation, auf den Baum zu klettern, aufzuschreiben. Zudem vernahm Rossmann die Andeutung des Arztes, seine Situation zu dramatisieren, was er tat, etwa durch das Äußern von Suizidgedanken. Als dies der Arzt und seine Vorgesetzten lasen, erfolgte der letzte Befehl, den er tatsächlich ausführte: „Kanonier Roßmann sei mit sofortiger Wirkung aus der Bundeswehr zu entlassen.“⁸ Nun bekam er also das, was er von Anfang an wollte, angesichts seiner Verantwortung für den kleinen Familienbetrieb, nicht zur Bundeswehr zu müssen bzw. diese, nachdem er eingezogen worden war, so schnell wie möglich wieder zu verlassen.

II. Stärkende Geschichten in Unternehmerfamilien

Die Geschichte von Dirk Rossmann ist eine typische Resilienzgeschichte, eine stärkende Narration, die ein gesamtes Lebensnarrativ veranschaulicht. Mit Resilienz ist die Fähigkeit gemeint, Strategien zu entwickeln, um herausfor-

5 Ebd., S. 20.

6 Vgl. zur Frage, wie über Erklärungen entweder „Verrücktheit“ als Krankheit oder „Devianz“ als schuldhaftes nonkonformes Verhalten sozial konstruiert wird, sehr aufschlussreich und ausführlich Simon (2017).

7 Rossmann (2018), S. 23.

8 Ebd., S. 26.

dernde, ja möglicherweise widrige Umstände zu meistern.⁹ Dieses Meistern geht zudem mit dem Effekt einher, dass die besonderen Fähigkeiten, die für die Überwindung der jeweiligen Hindernisse eingesetzt wurden, ausgebaut, gestärkt und vertieft werden.¹⁰ Rossmann erinnert sich sein gesamtes Leben an diese Heldengeschichte, sodass er sie zum Motto seiner Autobiografie macht. Diese Geschichte wird zum Ausgangspunkt seines Resilienz-narrativs und prägt womöglich nicht nur ihn ganz persönlich, sondern auch seine Familie, seine Nachfolger und das extrem gewachsene Unternehmen.

Im Folgenden werden zwölf solcher Narrative der Resilienz präsentiert, die wir im Rahmen des Projekts *Narratives of Survival* bisher herausgearbeitet haben.¹¹ Grundlage dieser Forschungsarbeit sind Interviews mit zehn deutschen Familienunternehmen, die mindestens 100 Jahre alt sind. Für diesen Beitrag werden die Resultate präsentiert, die bei der Auswertung der Interviews mit den vier ältesten Unternehmen unserer Untersuchung entstanden sind. Dabei handelt es sich um Familienunternehmen unterschiedlicher Branchen und Größenordnungen. Das älteste Unternehmen des Samplings wurde im 15. Jahrhundert, die jüngsten beiden im 17. Jahrhundert gegründet.

Jedes Gespräch führten wir als Forscherteam zu zweit oder zu dritt mit mindestens einem Mitglied der jeweiligen Unternehmerfamilie durch, und zwar während der Coronapandemie in einem digitalen Setting, bei einer Dauer von jeweils ca. 90 bis 120 Minuten. Der Fokus unserer teilstrukturierten und problemzentrierten Interviews waren Krisen in der Geschichte der Unternehmen und deren erfolgreiche Bewältigung.¹² Als Anlass nahmen wir die Pandemie, also eine aktuelle Krise, die aufgrund der politischen und medizinischen Eindämmungsmaßnahmen, wie Lockdowns, Schul- und Unternehmensschließungen, das gesamte private und berufliche Leben der meisten Menschen massiv beeinträchtigte. Wir eröffneten die Gespräche mit der Aussage, dass wir uns dafür interessieren, wie besonders alte Familienunternehmen die zahlreichen Krisen in ihrer Historie bewältigt haben und welche Geschichten sich in den Familien und Unternehmen bis heute über diese Krisenbewältigung

erzählt werden. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und ausgewertet.

Im Rahmen der Auswertung war es unser Ziel, sowohl die Narrationen zu extrahieren als auch Narrative zu differenzieren, die alte Unternehmerfamilien von Generation zu Generation weitergeben, um damit – zumindest implizit – sowohl ihre Widerstandsfähigkeit auszudrücken als auch ihre gegenwärtigen und zukünftigen Resilienzkräfte nachhaltig zu stärken: Denn wir können davon ausgehen, dass der ressourcenorientierte Blick auf die eigene Vergangenheit die Gegenwart positiv beeinflusst, mithin das Bewusstsein, aber auch die emotionale Zuversicht für die eigenen Bewältigungskräfte nachhaltig unterstützt. Dies ist eine zentrale Erkenntnis und praktische Strategie der lösungsorientierten Beratungsformen für Einzelpersonen, Familien, Teams und Organisationen bzw. Unternehmen, wie sie von Insoo Kim Berg und Steve de Shazer entwickelt wurden.¹³

In Abhängigkeit davon, wie wir auf unsere Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft blicken, stellen sich bestimmte kognitive, emotionale und aktionale Dynamiken ein. Wenn wir ausschließlich Defizite, Probleme und Schwierigkeiten fokussieren, dann kommen uns entsprechende, eher negative, um diese Themen kreisende Gedanken und Gefühle. Hinsichtlich des Handelns werden wir möglicherweise passiv oder möchten problemverstärkendes Handeln vermeiden. Wenn wir unsere Blickrichtung wenden und betrachten, was uns in der Vergangenheit gelungen ist, was wir geschafft haben, was uns in der Gegenwart stärkt und bestenfalls in dieser Weise auch noch in der Zukunft genutzt werden kann, dann stellen sich optimistische Gedanken und positive Gefühle ein, die die Handlungskreativität anregen. Diese Dynamik, dass die Aufmerksamkeitsrichtung unserer Wahrnehmung unser Denken (Kognition), Fühlen (Emotion) und Handeln (Aktion) qualitativ beeinflusst, ist eine Grundkenntnis innerhalb der Resilienzforschung, der Salutogenese (Gesunderhaltung) und der positiven Psychologie.¹⁴ In dieser Weise können wir die im Folgenden präsentierten Narrative verstehen: Sie richten ihren Blick auf Ereignisse, die von den befragten Unternehmerfamilien als positiv, stärkend, die Resilienz fördernd bewertet sowie entsprechend erzählt, also mit Beschreibungen und Erklärungen an- »

9 Vgl. dazu insbesondere aus sozialpsychologischer und soziologischer Perspektive etwa Walter-Enderlin/Hildenbrand (2016).

10 S. dazu auch Labaki et al. (2019) oder Köllner et al. (2022).

11 Vgl. Schneider (2022); Kleve et al. (2022).

12 S. auch Mey (2000) oder Witzel (2000).

13 Vgl. Grundsätzlich dazu de Shazer, S./Dolan, Y. (2008) sowie beispielhaft für Organisationsberatung und -entwicklung Burgstaller (2015).

14 Vgl. etwa zusammenfassend und überblickshaft dazu Mangelsdorf (2020).

Übersicht über die Kategorien und die Leitnarrative	
Kategorie	Narrativ
1. Haltung	a) Wertepräferenz: „Es geht um Sinn, nicht um Profit.“ b) Autonomie: „Behalte die Zügel in der Hand.“ c) Durchhaltepräferenz: „Wir schaffen das.“ d) Geschlossenheit: „Vorsicht ist besser als Nachsicht.“
2. Familiarität	a) Zusammenhalt: „Gemeinsam sind wir stark.“ b) Familienkonservatismus: „Wir sind eine traditionelle Familie.“ c) Treuhänderschaft: „Das Unternehmen ist ein Geschenk auf Zeit.“ d) Nachfolge: „Qualifikation steht an oberster Stelle.“
3. Unternehmertum	a) Unternehmenspriorität: „Der Fortbestand hat oberste Priorität.“ b) Flexibilität: „Wir gehen auch unkonventionelle Wege.“ c) Innovation: „Aufgeben ist keine Option.“ d) Glück: „Zum Erfolg gehört immer auch eine gewisse Portion Glück.“

Tab. 2; Quelle: Eigene Darstellung

III. Zwölf Resilienz narrative transgenerationalen Unternehmertums

In den Interviews mit den vier ältesten Unternehmen konnten zwölf Resilienz narrative differenziert werden,¹⁵ die wir in drei Kategorien eingeordnet haben, die nicht trennscharf sind, aber der Orientierung dienen: Haltung, Familiarität und Unternehmertum. Diese Narrative werden in dieser Zuordnung so präsentiert, dass zunächst das Narrativ pointiert benannt wird. Sodann wird ein anonymisiertes und sprachlich zumeist etwas geglättetes Ankerzitat aus den Interviews vorgestellt, um das Narrativ davon ausgehend knapp zu erläutern.

1. Haltung

Hier werden grundsätzliche Narrative der untersuchten Unternehmen präsentiert, die als sinnhafte Rahmen die Identität der Familienunternehmen und der Unternehmerfamilien veranschaulichen. *Was ist der Kern des jeweiligen Familienunternehmens bzw. der Unternehmerfamilie?* Deutlich wird dabei, dass vor allem nichtfinanzielle Ziele aufscheinen, dass das soziale und emotionale Vermögen fokussiert wird. So geht es um die vier Narrative der Wertepräferenz, der Autonomie, des Durchhaltens und der Geschlossenheit.

a) *Wertepräferenz: „Es geht um Sinn, nicht um Profit.“*
„Wir sind zu meinem Vater ins Esszimmer, und er hat angefangen, über das Unternehmen und von seinen Moralvorstellungen, seinen Werten zu erzählen, auch über das, was seinem Vater so wichtig war. Dann bin ich zu uns ins Unternehmen gekommen. Und diese Werte haben sich widergespiegelt, also das, was mein Vater gesagt hat. Das haben mir dann auch die

Kollegen erzählt, und da habe ich zum ersten Mal verstanden, was das bedeutet.“

Ähnliche Aussagen, mit denen von der Bedeutung der Werte für die Unternehmerfamilie, für die Gründer oder ganz bestimmte Protagonisten des Unternehmens erzählt wird, ziehen sich durch. Viele Narrationen drehen sich darum. Das, was heute als *Purpose* in aller Munde ist, prägt Familienunternehmen seit jeher. Sicherlich muss die materielle Basis stimmen, muss die wirtschaftliche Struktur des Unternehmens „gesund“ sein – aber der Anreiz zum Unternehmertum und die Stiftung des Familien- und Unternehmenszusammenhalts sind nicht allein durch Geld zu realisieren. Hierfür sind Werte erforderlich, die individuelle und gemeinschaftliche Treiber und Identifikationsattraktoren sind. Dazu gehört beispielsweise die Transgenerationalität, die entsteht, wenn das Unternehmen erfolgreich in die nächsten Generationen geführt wird. Damit wird es als etwas „Großes“ verstanden, dem zugearbeitet wird. Alle weiteren Werte, die etwa als Bodenständigkeit, Bescheidenheit, Sparsamkeit oder Disziplin charakterisiert werden, dienen diesem übergeordneten Ziel. Auch in der Geschichte von Dirk Rossmann tauchen diese Werte auf: Alles Handeln des Protagonisten zielt darauf ab, das Unternehmen, das seine Familie ernährt, zu erhalten. Das Pflichtbewusstsein seiner Familie und dem Familienbetrieb gegenüber war größer als die mit Sanktionen durchgesetzte Wehrpflicht.

b) *Autonomie: „Behalte die Zügel in der Hand.“*
„Es steht in alten Aufzeichnungen, mit welcher Erleichterung man an Fremde verkaufte Anteile wieder erwerben konnte und diese familienexternen Mitgesellschafter nicht mehr hatte und von da an dann sich grundsätzlich entschied, unabhängig vom fremden Kapital zu bleiben. Und das ist ein zentraler Punkt für unsere Vorfahren gewesen, der für uns heute nach wie vor so

15 Vgl. dazu bereits Kleve et al. (2022).

extrem relevant ist, dass wir eben wirklich unabhängig bleiben, keine externen Anteilseigner mit reinbekommen.“

Unternehmerfamilien können dann unabhängig von fremdem Einfluss bleiben, wenn sie die eigenen unternehmerischen Ziele aus Eigenkapital realisieren, wenn sie keine ihrer Gesellschafteranteile verkaufen müssen, weder an die Börse gehen noch sich für *Private Equity* öffnen. So betonen alle von uns untersuchten Unternehmen, dass zumindest die Familienmehrheit bei den Eigentumsanteilen gesichert sein muss, sodass Entscheidungen von der Familie notfalls auch gegen Fremdgesellschafter durchgesetzt werden können. Diese Selbstbestimmung wird oft mit Stolz erzählt, häufig anhand von Beispielen, dass diese Eigenständigkeit zwar temporär aufgegeben werden musste, aber in der Zwischenzeit wieder reaktiviert werden konnte, was als äußerst wichtig für die eigene Krisenfestigkeit bewertet wird.

c) Durchhaltepräferenz: „Wir schaffen das.“

„Wer über 300 Jahre alle Widrigkeiten gemanagt hat, der muss jetzt nicht Sorge haben, dass irgendwelche zufällig erscheinenden politischen oder sonstige Ereignisse große Probleme aufwerfen.“

Allein die Tatsache, dass die von uns befragten Unternehmen so lange durchgehalten, eine solch große Zeitspanne überlebt haben, macht die Familien offenbar sehr optimistisch und gelassen hinsichtlich ihrer Haltung, dass auch aktuelle und kommende Krisen bewältigt werden können. Gerade dann, wenn bereits am Anfang des Unternehmens Narrationen des erfolgreichen Durchhaltens stehen, wie z.B. in der Geschichte von Rossmann, könnte dies ein Anker sein, auf den immer wieder zugegriffen werden kann. Je älter das Unternehmen ist, desto stärker könnte sich eine Kombination aus Demut dem eigenen Alter gegenüber und Zuversicht hinsichtlich der Bewältigung kommender Krisen entwickeln. Deutlich wird in den Interviews zudem, dass überwundene Krisen, die das eigene Durchhaltevermögen belohnt haben, als Stärkungen bewertet werden, an denen die eigenen Krisenkompetenzen wachsen konnten.

d) Geschlossenheit: „Vorsicht ist besser als Nachsicht.“

Dieses Narrativ ist eines, das nicht explizit durch Narrationen vermittelt wurde, sondern eher implizit aufscheint, und zwar durch die Art und Weise, welche Geschichten uns in welcher Form präsentiert wurden. Unsere Interviewpartner zeigten sich beim Erzählen sehr reflektiert und darauf bedacht, die Balance von zu großer Offenheit und rigider Verschlussenheit in einer für sie passenden Weise zu halten. Dies erkannten wir etwa daran, dass auch bei expliziten Nachfragen Fehlentscheidungen, Konflikte und Scheitern kaum thematisiert wurden.

Nun könnten wir davon ausgehen, dass diese sehr alten erfolgreichen Unternehmen tatsächlich solche Ereignisse

nicht durchlebt haben, was jedoch höchst unwahrscheinlich ist. Daher scheint es für sie funktional zu sein, sich auf die Erfolgsgeschichten zu konzentrieren, vor allem diese weiterzuerzählen: Denn diese Narrationen enthalten auch schwierige und belastende Themen, aber eben vor allem solche, die erfolgreich bearbeitet, bewältigt oder gelöst werden konnten.

Dieser Umgang mit Ereignissen bzw. ihre selektive Auswahl beim Erzählen von darauf bezogenen Geschichten entspricht der oben genannten lösungsorientierten Perspektive, dass es stärkend wirkt, wenn in dieser selektiven Weise die eigene Geschichte erzählt wird; zumindest gilt dies bis zu einem bestimmten Zeitpunkt. Wenn jedoch ausgeblendete Ereignisse, aus welchen Gründen auch immer, Konflikte und Probleme herausfordern, spätestens dann ist der Zeitpunkt gekommen, sich diesen konstruktiv zu widmen, sie nicht weiter auszublenden, sondern zu besprechen. Ein Beispiel dafür ist die Bearbeitung unternehmerischer oder familiärer Schuld in der Zeit des Nationalsozialismus. Diesbezüglich stellt sich die Frage, wie es in Unternehmerfamilien gelingt, eventuelle Mitverantwortung, etwa bei der Kriegsvorbereitung und -führung, der Beschäftigung von Zwangsarbeitern oder den Eignungen jüdischen Besitzes, in passender Weise zu thematisieren.

2. Familiarität

Unter dieser Kategorie werden Narrative zusammengefasst, die sich ausdrücklich auf die familiären Beziehungen fokussieren. Im Detail geht es um den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie, die Etablierung eines eher konservativen Familienverständnisses, die familiäre Eigentumperspektive der Treuhänderschaft und um die Unterordnung familiärer Zugehörigkeit zugunsten der Qualifikation bei operativer Nachfolge.

a) Zusammenhalt: „Gemeinsam sind wir stark.“

„Im 19. Jahrhundert gab es einen Streit zwischen zwei Brüdern, die beide sehr große Unternehmensanteile hatten. Der eine hatte Führungsanspruch, und der andere hatte die Führung bekommen. Das führte zu Familientrennungen mit der Errichtung einer Mauer zwischen den Grundstücken und dem Abbruch einer Brücke zwischen den beiden Grundstücken. Damit hatte das plastische Formen angenommen. Aber es war vollkommen klar, dass das nicht lange dauern durfte. Beiden war klar: ‚Wenn wir als Firma weiter existieren wollen, dann müssen wir uns zusammenraufen.‘ Ich glaube, das ist so eine Erzählung, die als Orientierung noch in den Hinterköpfen vieler älterer Gesellschafter ist.“

Mit dieser Narration wird vermittelt, dass dem Unternehmen zuliebe auch drastische persönliche Auseinandersetzungen und Zerwürfnisse schließlich beizulegen sind. Soziale Konflikte können zwar extreme Formen annehmen, etwa die des Beziehungsabbruchs, hier symbolisiert durch ►►

den tatsächlichen Abbau einer Brücke zwischen zwei Grundstücken – aber dabei darf nicht stehen geblieben werden, das Unternehmen muss als gemeinsamer Fokus im Blick bleiben, sodass darüber eine erneute Annäherung erfolgt. Die unternehmerische Existenz, die Erhaltung des Familienunternehmens, so wird hier erzählt, setzt den familiären Zusammenhalt voraus.

b) Familienkonservatismus: „Wir sind eine traditionelle Familie.“

„Hinter jedem erfolgreichen Unternehmer steht auch immer eine starke Frau. Die Ehefrauen sind die großen Unterstützerinnen im Hintergrund und wussten oft, welche Stricken zu ziehen sind. So wird bei uns zudem immer gesagt, dass es drei wichtige Dinge gibt: den richtigen Beruf, die richtige Frau und dann die Kinder.“

Diese möglicherweise erschreckend traditionell und konservativ wirkenden Familien- und Geschlechterbilder in den von uns untersuchten Unternehmerfamilien erscheinen doch recht typisch für langlebige Eigentümerfamilien. Dies soll hier nicht normativ, sondern rein funktional betrachtet werden. Da alte Unternehmerfamilien aufgrund ihrer Verbundenheit mit einem traditionsreichen Unternehmen, das weit in die Geschichte zurückreicht, historisch viel stärker rückgebunden sind als „normale“ Familien, tragen sie auch Traditionen stärker und ausgeprägter fort als Familien gemeinhin. Damit geben sie sich offenbar soziale Sicherheit und sorgen dafür, dass bestenfalls alle Familienmitglieder in ihren jeweiligen unterschiedlichen Rollen anerkannt und einbezogen werden. Es muss weniger ausgehandelt werden, weil bereits feststeht, wer welche Rollen innehat und wie diese auszufüllen sind. Zugleich sind Unternehmerfamilien gegenüber der gesellschaftlichen Umwelt stärker abgeschottet als Normalfamilien. Die in der Soziologie spätestens seit den 1980er-Jahren beschriebenen Phänomene der Pluralisierung von Lebenswelten und der Individualisierung von Biografien scheinen hier bisher weniger stark transformierend zu wirken.¹⁶ Demgegenüber werden klassische gesellschaftliche Normen gepflegt. Das konservative Familienbild wird als Erfolgsgarant bewertet.

c) Treuhänderschaft: „Das Unternehmen ist ein Geschenk auf Zeit.“

„Als der Großvater nach fünf Jahren in die zerstörte Stadt zurückkam, war diese nicht nur physisch zerstört, sondern es gab keinen funktionierenden Markt mehr. Die Banken haben in der Zeit eigentlich nur mit Kredit- und mit Spar-, also Filialgeschäft verdient. Da hat glücklicherweise unser Großvater erkannt, dass das kein Geschäft ist für so ein kleines Unternehmen, eben weil man die Risiken nicht streuen kann. So hat er viele Jahre ausgesessen, bis es wieder einen funktionierenden Kapitalmarkt gab. So hat sich gezeigt, dass wir langfristig orientiert sind, eine vorsichtige Risikopolitik betreiben, letztlich um das Haus für die nächsten Generationen der Familie zu erhalten.“

Mit unterschiedlichen Geschichten wird die zentrale Intention von Unternehmerfamilien veranschaulicht: die transgenerationale Weitergabe des Unternehmens. Dies setzt zuallererst den Willen voraus, genau dies zu realisieren, und zwar auch dann, wenn die gesellschaftlichen, etwa politischen, rechtlichen oder vor allem wirtschaftlichen Rahmenbedingungen dem gerade entgegensprechen. Der Verkauf des Unternehmens ist dann die letzte aller Optionen, eher wird ausgehalten, ausgesessen, auf Zeiten gewartet, in denen es wieder besser laufen wird. Dafür ist in Krisen, die auch mehrere Jahre oder gar Jahrzehnte andauern können, ein langer Atem erforderlich. Nicht nur weiteres Wachstum, sondern ggf. schrumpfendes Konsolidieren könnte eine vorübergehende Option sein.

d) Nachfolge: „Qualifikation steht an oberster Stelle.“

„Ich weiß noch, als ich 15 Jahre alt war, da habe ich mit meinem Vater fast eine ganze Flasche Whisky am Heiligabend, als der Rest der Familie im Bett war, getilgt. Wir hatten auf einen Zettel den Plan geschrieben, wie wir die Nachfolge gestalten wollten. Erst einmal ein paar Jahre woanders hin und studieren, dann Erfahrungen sammeln, erst dann ins Unternehmen. Das war für meinen Vater sehr wichtig: Jeder aus der Familie kann im Grunde einen Posten im Unternehmen bekommen, aber erst über den Umweg, dass er irgendwo anders seine Sporen verdient hat und zeigen konnte, dass er mindestens so qualifiziert ist wie externe Bewerber, sonst wird es kein Familienmitglied in der Firma geben. Also, das ist eine Lehre, die wir sicher ganz eisern durchhalten.“

Entgegen dem klassischen Vorurteil, dass in Familienunternehmen die Familienmitglieder auch dann arbeiten können, wenn sie schlechter als externe Bewerber qualifiziert sind, dass ihre Hauptqualifikation ihre Familienmitgliedschaft, also ihre Herkunft ist, wurde in den uns präsentierten Geschichten deutlich herausgestrichen, dass Qualifikation wichtiger ist, als Familienmitglied zu sein. Wenn es keinen passenden Kandidaten aus der Unternehmerfamilie gibt, der eine operative Tätigkeit in qualifizierter Weise ausfüllen kann, dann wird sich für eine externe Lösung entschieden – zumindest vorübergehend. Die von uns interviewten Unternehmerfamilien legen immensen Wert auf Ausbildung des Nachwuchses, ermöglichen diesem die bestmögliche schulische, akademische und berufliche Qualifikation.

3. Unternehmertum

Unter diesem Stichwort werden die Narrative zusammengefasst, die zentrale unternehmerische Perspektiven und Ausrichtungen veranschaulichen. Hier werden Geschichten präsentiert, die die Sicherung des Unternehmens angesichts unerwarteter Ereignisse und die Fähigkeit der Unternehmerfamilie, darauf angemessen zu reagieren, in den Blick bringen. So geht es um Unternehmenspriorität, Flexibilität, Innovation und Glück.

a) Unternehmenspriorität: „Der Fortbestand des Unternehmens ist das oberste Ziel.“

„Also ich hätte mir als Kind manchmal gewünscht, ich hätte die gleiche Wertschätzung wie jetzt irgendein Kunde bekommen. Bei uns stand das Familienleben immer an zweiter Stelle.“

¹⁶ S. grundsätzlich zum soziologischen Blick auf solche gesellschaftlichen Phänomene hinsichtlich von Unternehmerfamilien Kleve/Köllner (2019).

Hier wird der Preis deutlich, den Unternehmerfamilien für den Erfolg ihres Unternehmertums oft zahlen: Ihr privates hat sich dem geschäftlichen Leben unterzuordnen. Diese auch als *Business-First-Strategie* bezeichnete Perspektive wird in unterschiedlichen Narrationen regelmäßig veranschaulicht. Dass der Preis dieser Strategie hoch sein kann, zeigt die oben zitierte Aussage. So kann es durchaus sein, dass die Bedürfnisse eines Kindes oder der Ehepartner hintenangelassen werden, was durchaus die persönliche oder familiäre Resilienz einschränken kann. Daher wurde uns von einer Familie auch vermittelt, dass diese eine Sowohl-als-auch-Perspektive versucht, das Unternehmen und die Familie gleichermaßen zu achten bzw. immer wieder für Ausgleich zu sorgen, falls der eine Kontext eine Zeitlang prioritär gesetzt werden musste, sodass danach der andere besonders beachtet wird. Dennoch scheint die Bereitschaft, für erfolgreiches Familienunternehmertum persönliche Opfer zu bringen, nicht unüblich zu sein.

b) Flexibilität: „Wir gehen auch unkonventionelle Wege.“
„In den 1960er- und 1970er-Jahren, also nach dem Wirtschaftswunder, als die Zeiten schwieriger wurden, z.B. die Ölkrisen kamen, da war das Unternehmen so groß, dass die Liquidität fehlte, um defizitäre Geschäftsbereiche zu schließen. Das hat also dann alles nicht funktioniert, und ich glaube, dass mein Vater durchaus das erkannt hat und auch auf meinen Großvater versucht hatte einzuwirken, schon mit Beginn Mitte der 1960er-Jahre, und ihm gesagt hat: ‚Komm, lass uns aus den Bereichen rausgehen, lass uns dahin gehen, wo wir wettbewerbsfähig sind.‘ Das hat aber nicht funktioniert. Der Großvater hat sich davon nicht trennen können. Das führte letzten Endes dazu, dass das Unternehmen zum Großteil verkauft werden musste, weil es einfach keine Alternative gab.“

Diese Geschichte wurde uns als abschreckendes Beispiel erzählt, was mithin passieren kann, wenn die notwendige Flexibilität nicht gezeigt wird. Das Unternehmen der betreffenden Familie musste zum großen Teil verkauft werden, weil zu lange gewartet wurde, die wirtschaftlich nicht mehr profitablen Unternehmensteile frühzeitig zu schließen bzw. sich auf die Bereiche zu konzentrieren, die weiterhin und wohl auch in Zukunft erfolgreich laufen können. Zum erfolgreichen Familienunternehmertum gehört, so eine Essenz dieser Narration, auch das rechtzeitige Loslassenkönnen. In diesem Zusammenhang wurde uns vermittelt, dass es vor allem darum geht, der Zeit immer einen Schritt voraus zu sein und unmöglich Erscheinendes möglich zu machen, sodass in der Familie auch dann Wege gefunden werden, wenn andere solche nicht mehr sehen.

c) Innovation: „Mit Cleverness meistern wir jede Krise.“
Im 18. Jahrhundert hat ein Vorfahre von uns ein Patent für Webstühle geklaut, um sodann ein paar Hundert Stück nachbauen zu lassen. Er gilt als besonders clever. Denn er hat diese den Bauern in die Stube gestellt, weil die im Winter keine Landwirtschaft betreiben konnten. Diese haben dann Tuch gewoben, das er ihnen abgekauft hat, um es weiterzuverarbeiten und die daraus entstandenen Stoffe zu verkaufen. Dieser Ahne von uns hat deshalb einen solchen Stellenwert, weil er etwas Besonde-

res gemacht hat, was sowohl dem Unternehmen als auch der Gemeinschaft etwas gebracht hat.“

Erfolgreiches Familienunternehmertum hat mit Cleverness zu tun, so wurde uns mehrfach erzählt. Innovatives Denken und Tun sei manchmal nur durch nicht-konformes Verhalten realisierbar. Der Ausgangspunkt dieser Geschichte ist, dass der Vorfahre ein Patent „geklaut“ hat. Diesen Diebstahl habe er dann jedoch – fast im Sinne von Robin Hood – so genutzt, dass auch andere davon profitieren konnten. Unkonventionelle Wege zu gehen, die dem Eigen- und Fremdnutz dienen, so scheint hier das Narrativ zu sein, sind wichtig für Innovationen und dienen dem langfristigen Erfolg des Familienunternehmertums.

d) Glück: „Zum Erfolg gehört immer auch eine gewisse Portion Glück.“

„Es gab immer wieder Bauchentscheidungen, und es war viel Glück dabei, sogar biologisches Glück, dass man Leute hat, die das Unternehmen weiterführen können und sich auch für dieses interessieren und entsprechende Kenntnisse hierfür haben oder erwerben. Wir haben zur richtigen Zeit die passenden Leute gefunden, übergangsweise auch familienfremde Geschäftsführer eingesetzt. Manchmal steht infrage, ob man Glück gehabt hat oder einfach nur kein Pech. Was diese Frage mit der Langlebigkeit zu tun hat, muss wohl immer ein bisschen offenbleiben.“

Die von uns befragten Unternehmerfamilien erzählen mit ihren Geschichten auch Ereignisse, die sie als „glückliche Fügungen“ und als „Glück der Tüchtigen“ bewerten. Somit wird der eigene Einfluss relativiert, und es werden nicht verfügbare Dynamiken in den Blick genommen, die der Familie und dem Unternehmen zugespielt haben. Die besondere Fähigkeit, die von den Unternehmerfamilien gezeigt wird, besteht offenbar darin, solche Ereignisse zu erkennen und als Gelegenheiten zu nutzen. So kann mit Blick auf Unternehmen und Familie das Passende in dem jeweiligen Moment getan werden. Auch dieses Glücksnarrativ wurde uns so erzählt, dass daraus Demut und Dankbarkeit dem Unverfügbaren, dem nicht Beeinflussbaren gegenüber aufschien. Auch dies ist schließlich ein Narrativ, das mitunter religiös, etwa christlich, konnotiert wird, indem die Fleißigen am Ende vom Schicksal belohnt werden.

IV. Fazit: Es ist nie zu spät, eine resiliente Unternehmerfamilie zu sein.¹⁷

Mehrgenerationale, insbesondere sehr alte Unternehmerfamilien haben bereits zahlreiche Krisen erlebt, die sie offenkundig bewältigt und gemeistert haben. Uns interessiert die Frage, wie und was die Familien über die erfolgreiche Krisenbewältigung erzählen, was und wie sie diese Geschichten über ihre Resilienz weitergeben. Mit Resilienz ist die Fähigkeit gemeint, passende Strategien und Handlungen zu realisieren, um widrige, etwa krisenhafte Zustände zu bewältigen. Die Narrationen, die darüber erzählt werden, lassen sich zu Narrativen, also zu sinn- und Bedeutung

¹⁷ Inspiriert ist diese Überschrift von Furman (1999), der davon spricht, dass es „nie zu spät [ist], eine glückliche Kindheit zu haben“.

gebenden Rahmenerzählungen verdichten. Solche Geschichten präsentieren wir mit diesem Beitrag.

Sichtbar wird dabei, dass die Narrationen, die uns erzählt wurden, als stärkende Geschichten erlebt und weiter erzählt werden. Daraus lässt sich die These ableiten, dass diese Narrationen nicht nur geholfen haben, Herausforderungen in der Vergangenheit zu bewältigen, sondern dass sie auch die aktuelle und zukünftige Resilienz der Familien und der Unternehmen stärken können. Gemäß der lösungsorientierten Perspektive in der Beratung und im Coaching sowie entsprechend der positiven Psychologie kann die selektive Bezugnahme auf erfolgreiche Bewältigung der Vergangenheit sowie das immer wieder erneute Erzählen dieser die aktuellen Resilienzkräfte stützen, bewusster wahrnehmbar und auch für das Handeln zugänglicher machen. Daher ist es nie zu spät, eine resiliente Unternehmerfamilie zu sein. Voraussetzung dafür ist, dass sich Familienmitglieder unterschiedlicher Generationen gemeinsam den gemeisterten Krisen zuwenden, sich darüber austauschen und insbesondere das fokussieren, was sie so „richtig“ gemacht haben, dass sie diese Krisen erfolgreich bewältigen konnten. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Burgstaller, S. (Hrsg.) (2015):

Lösungsfokus in Organisationen. Zukunftsorientiert beraten und führen. Heidelberg: Carl Auer.

Furman, B. (1999):

Es ist nie zu spät, eine glückliche Kindheit zu haben. Dortmund: Borgmann.

Kleve, H./Köllner, T. (2019):

Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: Springer.

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

Überlebensnarrative im transgenerationalen Unternehmertum: Narrative und Narrationen in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. In: Jakob, P./Borcsa, M./Olthof, J./v. Schlippe, A. (Hrsg.): Narrative Praxis. Ein Handbuch für Beratung, Therapie und Coaching. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 349–359.

Kleve, H./Schneider, S./Nagel, L. (2022):

Wie Unternehmerfamilien ihre Langlebigkeit erzählen. Typische Narrative im transgenerationalen Unternehmertum. Erscheint in: Familiendynamik, 4(47).

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

Producing and Reproducing the Business Family Across Generations: The Importance of Narratives in German Business Families. In: Köllner, T. (Hrsg.): Family Firms and Business Families in Cross-Cultural Perspective: Bringing Anthropology Back In. Cham: Palgrave Macmillan.

Labaki, R./Bernhard, F./Cailluet, L. (2019):

The Strategic Use of Historical Narratives in the Family Business. In: Memili, E./Dibrell, C. (Hrsg.): The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms. Cham: Palgrave Macmillan, S. 531–553.

Mangelsdorf, J. (2020):

Positive Psychologie im Coaching. Wiesbaden: Springer.

Mey, G. (2000):

Erzählungen in qualitativen Interviews: Konzepte, Probleme, soziale Konstruktionen. In: Sozialer Sinn, 1(1), S. 135–151.

Rossmann, D. (2018):

»... dann bin ich auf den Baum geklettert!« Von Aufstieg, Mut und Wandel. München: Ariston.

Schneider, S. (2022):

Resilienz narrative im transgenerationalen Unternehmertum. Erzählte Langlebigkeit der ältesten deutschen Familienunternehmen. Unveröffentlichte Masterarbeit, Universität Witten/Herdecke.

de Shazer, S./Dolan, Y. (2008):

Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurztherapie heute. Heidelberg: Carl-Auer.

Simon, F. B. (2017):

Meine Psychose, mein Fahrrad und ich. Zur Selbstorganisation der Verrücktheit, 14. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer.

Walter-Enderlin, R./Hildenbrand, B. (2016):

Resilienz. Gedeihen trotz widriger Umstände, 5. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer.

Witzel, A. (2000):

Das problemzentrierte Interview. In: Forum Qualitative Sozialforschung, 1(3), S. 115.



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. Heiko.kleve@uni-wh.de

Lina Nagel ist seit Anfang 2020 wissenschaftliche Mitarbeiterin am WIFU-Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien. In ihrer Dissertation befasst sie sich mit einer kybernetischen Theorie der Unternehmerfamilien, insbesondere im Hinblick auf Konflikte und Kommunikation. lina.nagel@uni-wh.de

PD Dr. Tobias Köllner ist seit 2017 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

KEYWORDS

Narrativ • Resilienz • Resilienz narrativ • transgenerationales Unternehmertum