



PRAXISLEITFADEN

DOING BUSINESS FAMILY

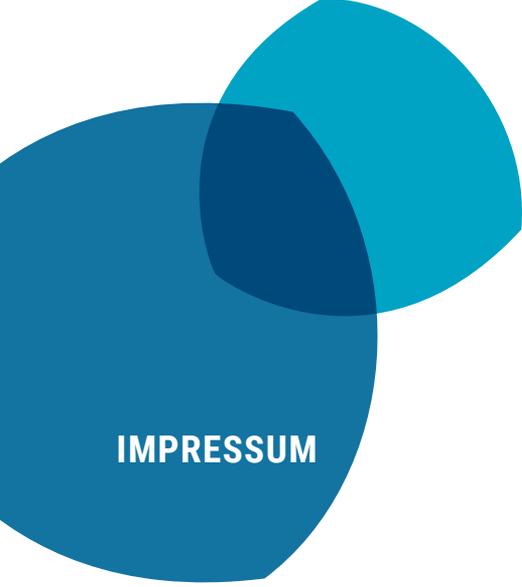
WIE UNTERNEHMERFAMILIEN IDENTITÄT,
SINN UND ZUSAMMENHALT HERSTELLEN
KÖNNEN

von
Tobias Köllner
und Heiko Kleve

Herausgeber


WIFU
STIFTUNG

The logo for WIFU STIFTUNG features the word 'WIFU' in a bold, blue, sans-serif font. To its right is a stylized blue speech bubble icon. Below 'WIFU' is the word 'STIFTUNG' in a smaller, blue, sans-serif font.



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. 23: WIFU-Stiftung

Hinweis: Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und die WIFU-Stiftung streben einen diskriminierungsfreien Gebrauch von Sprache an, in dem die Vielfalt aller Mitmenschen berücksichtigt wird. Wir verwenden daher, wo möglich, genderneutrale Formulierungen und nennen i. d. R. die weibliche und die männliche Form. Vereinzelt kann es etwa aus Platzgründen vorkommen, dass das generische Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt verzichten wir zugunsten eines ungestörten Leseflusses.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

Februar 2023

INHALT

1	Einführung	4
2	Die Unternehmerfamilie	5
3	Der Doing-Family-Ansatz	7
4	Das Wachstum der Unternehmerfamilie	9
5	Instrumente des Doing Family	11
5.1	Interaktionen.....	12
5.2	Narrative	13
5.3	Rituale	15
5.4	Gemeinsame Erinnerungen: Orte, Personen und Ereignisse.....	17
6	Herausforderungen für wachsende Unternehmerfamilien	18
6.1	Doing Family in kleinen Unternehmerfamilien.....	18
6.2	Doing Family in mittleren Unternehmerfamilien.....	18
6.3	Doing Family in großen Unternehmerfamilien	19
7	Fazit	20
8	Quellen und weiterführende Literatur	21
	Kontakt	23

1 | EINFÜHRUNG

Unternehmerfamilien stehen vor zahlreichen Herausforderungen und sind mit vielen gesellschaftlichen Veränderungen konfrontiert. Eine zentrale Herausforderung ist die Fortführung des Familienunternehmens in der jeweils nächsten Generation im Zuge der Nachfolge. Nachfolge ist keineswegs selbstverständlich, da sich für Familienmitglieder heute zahlreiche Karriereoptionen außerhalb des Familienunternehmens bieten. Damit schwindet häufig die Bindung an das *Familienunternehmen*, was eine weitere Identifikation erschwert und unwahrscheinlicher macht. In der Folge wird die Fortführung des Unternehmens in Familienhand nicht mehr fraglos akzeptiert sowie zunehmend erklärungs- und begründungsbedürftig. Manche Familienmitglieder denken dann möglicherweise eher an den Verkauf des Unternehmens bzw. ihrer Gesellschafteranteile als an die Unternehmensfortführung.

Wenn zudem noch die persönliche Identifikation mit und der Zusammenhalt der *Unternehmerfamilie* in Frage stehen, dann ergibt sich eine weitere Herausforderung. Damit geht oft einher, dass die Gesellschafterkreise größer werden, weil z. B. die Unternehmensanteile egalitär an alle Nachkommen vererbt werden, und dies wiederum macht die Familien heterogener. Unterschiedliche Lebenseinstellungen, Werte und Lebensformen stehen zunehmend nebeneinander, reiben sich schlimmstenfalls konfliktuell oder ergänzen sich bestenfalls. Klassische

Modelle, wie etwa die Nachfolge des erstgeborenen Sohnes (Primogenitur) in der Geschäftsführung und bei den Anteilen, werden hingegen immer seltener.

Es ist heute gar nicht selten, dass 50 oder mehr Anteilseigner und -eignerinnen gemeinsam ein Familienunternehmen besitzen.¹ Diese gestiegene Anzahl an Eigentümern geht dann mit einer zunehmenden Ungleichverteilung im Eigentümerkreis einher. Das liegt zum einen daran, dass die Anteile häufig sehr unterschiedlich auf die Einzelnen verteilt sind und damit völlig andere Aspekte Bedeutung bekommen, beispielsweise Mitsprache- und Abstimmungsrechte. Zum anderen wird deutlich, dass die regelmäßige Interaktion zwischen Familienmitgliedern und ihre gemeinsame Sozialisation relativ zur Anzahl der Anteilseigner und -eignerinnen abnimmt.²

Auf den Punkt gebracht: Der Zusammenhalt innerhalb der Unternehmerfamilie und die Identifikation mit dem Familienunternehmen kann nicht mehr als selbstverständlich gegeben angesehen werden. Deshalb ist es notwendig, darüber zu reflektieren, wie eine *gemeinsame* Identität, Sinnstiftung oder ein Zusammengehörigkeitsgefühl trotzdem möglich sind. Dafür soll im Folgenden die Theorie, Methodik und Praxis des „Doing Family“³ vorgestellt und anhand von praxisnahen Beispielen und Instrumenten speziell für Unternehmerfamilien erläutert werden – also das „Doing Business Family“.

REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Wie viele Gesellschafter und Gesellschafterinnen hat Ihr Familienunternehmen?
- ➔ Wie groß ist Ihre Unternehmerfamilie, gehören zu ihr nur diese Gesellschafter und Gesellschafterinnen oder noch weitere Personen, z. B. deren Partner, Partnerinnen sowie Kinder ab einem bestimmten Alter?
- ➔ Nach welchem Erbschaftsprinzip werden in Ihrer Unternehmerfamilie die Eigentumsanteile von Generation zu Generation weitergegeben?
- ➔ Wie prognostizieren Sie das Wachstum Ihrer Unternehmerfamilie?
- ➔ Welche Gedanken haben Sie sich bereits darüber gemacht, wie Sie in Zukunft dafür sorgen, dass sich die Mitglieder Ihrer Unternehmerfamilie (weiterhin) mit Unternehmen und Familie identifizieren?
- ➔ Welche Herausforderungen sehen Sie bezüglich des Wachstums der Familie bzw. des Gesellschafterkreises sowie der Identifikation mit dem Unternehmen und der Familie auf Familienunternehmen und Unternehmerfamilie zukommen?

¹ Vgl. ausführlich dazu Rüsen, Kleve & v. Schlippe (2021).

² Vgl. Kleve (2020).

³ Vgl. grundsätzlich dazu Jurczyk et al. (2014) sowie Kleve et al. (2022) und Köllner et al. (2022).

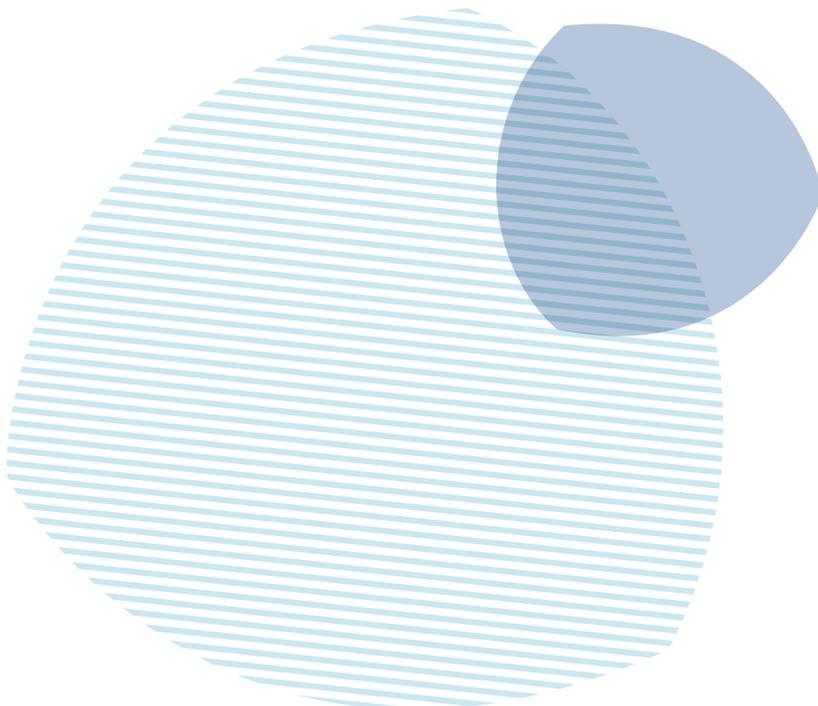
2 | DIE UNTERNEHMERFAMILIE

Die These dieses Praxisleitfadens ist, dass der Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie *aktiv* hergestellt werden muss und *nicht* als natürlich gegeben angesehen werden kann. In diesem Kontext wird das Konzept des „Doing Family“ derzeit in der Familiensoziologie diskutiert.⁴ Mit diesem Konzept kann dargestellt werden, wie Zusammenhalt, Sinnstiftung und die Schaffung einer gemeinsamen Identität in der Unternehmerfamilie erfolgreich realisiert werden können. Dafür sind verschiedene Schritte notwendig, die nun im Detail vorgestellt werden unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Herausforderungen und Besonderheiten von Unternehmerfamilien. Besonderes Augenmerk gilt der *Größe* der Unternehmerfamilie, da diese einen wesentlichen Einfluss auf die Herausforderungen und Instrumente hat.

Ausgangspunkt für das Doing-Family-Konzept in der Familienunternehmensforschung sind die Arbeiten der Ethnologin Sylvia Yanagisako zu italienischen Unternehmerfamilien und den zugehörigen Familienunternehmen.⁵ Yanagisako hebt die enge Verflechtung von Unternehmerfamilie und Familienunternehmen hervor und beschreibt diese Verbindung als einen Prozess der gegenseitigen Beeinflussung. Das bezeichnet sie als „kinship enterprise“

und arbeitet heraus, dass es sich dabei um „Projekte von Kollektiven von Menschen [handelt], die sich durch dauerhafte Beziehungen verbunden fühlen und deren Ziele durch ein dichtes Geflecht von Überzeugungen, Gefühlen und Verpflichtungen geprägt sind, die mit diesen Beziehungen einhergehen.“⁶

Damit wird also auch darauf hingewiesen, dass Verwandtschaft und Eigentum (die sogenannten „dauerhaften Beziehungen“) durch weitere Aspekte wie Gefühle, Identitäten oder Überzeugungen ergänzt werden müssen. Diese weichen Faktoren sorgen erst dafür, dass die Bindung innerhalb der Unternehmerfamilie und zwischen Unternehmerfamilie und Familienunternehmen regelmäßig wieder hergestellt, erneuert bzw. reaktualisiert wird. Das bedeutet, dass Verwandtschaft und Eigentum das Fundament darstellen, auf dem die Unternehmerfamilie wie ein Haus aufbaut. Dabei kann sich die Konstruktion des „Hauses“ verändern, da die Überzeugungen, Gefühle und Verpflichtungen sich wandeln können. Das ist ein normaler Prozess. Allerdings ist die Existenz dieser weichen Aspekte trotzdem wichtig, da ohne sie der Zusammenhalt sowie die gemeinsame Identifikation und Sinnstiftung verloren gehen. Bildlich gesprochen wirkt das Haus sonst kahl und öde.



⁴ Vgl. ebd.

⁵ Vgl. Yanagisako (2002).

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

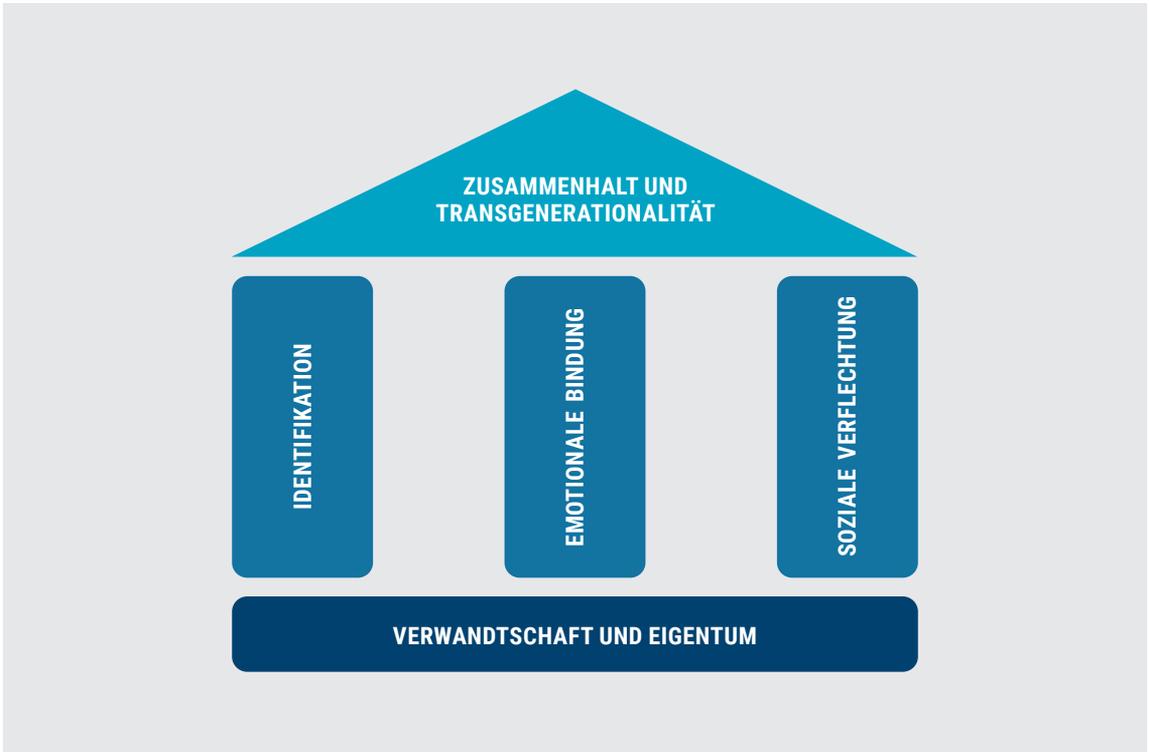


Abbildung 1: Faktoren für Stabilität und Flexibilität der Unternehmerfamilie (eigene Darstellung)

REFLEXIONSFRAGEN

Der Zusammenhalt in der Familie („Wir sind eine Familie.“), die Stiftung von Sinn („Wir wissen, warum und wozu wir verbunden sind und bleiben.“) und die gemeinsame Identität („Wir identifizieren uns mit unserer Familie und unserem Unternehmen.“) werden oft vorausgesetzt, nicht eigens reflektiert oder bearbeitet. Wie ist das in Ihrer Familie?

- ➔ Was tun Sie „immer schon“, also eher unbewusst und unreflektiert, für den Zusammenhalt Ihrer Familie?
- ➔ Was tun Sie „immer schon“, also eher unbewusst und unreflektiert, für die Stiftung von Sinn in Ihrer Familie?
- ➔ Was tun Sie „immer schon“, also eher unbewusst und unreflektiert, für die Schaffung einer gemeinsamen Identität in Ihrer Familie bzw. bezüglich des Unternehmens?

3 | DER DOING-FAMILY-ANSATZ

Auf diesen Überlegungen zum Verständnis der Unternehmerfamilie baut das Doing-Family-Konzept auf und es ermöglicht eine praxisnahe Anwendung. Hierbei werden drei Grundformen unterschieden, die für den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie zentral sind⁷:

1. das Balancemanagement,
 2. die Konstruktion von Gemeinsamkeiten und
 3. das Displaying Family.
- Die erste Grundform des Doing Family ist das **Balancemanagement**. Es ist eine permanente Herausforderung für die handelnden Personen, die unterschiedlichen Bedürfnisse, Interessen und Erwartungen zu koordinieren. In Unternehmerfamilien ist es neben dem individuellen Lebensalltag mit beruflichen, schulischen oder Freizeit-Aktivitäten auch das Familienunternehmen, welches in die Lebensplanung miteinbezogen werden muss. Das stellt eine zusätzliche zeitliche und manchmal auch eine logistische Herausforderung dar. Es müssen daher zeitliche und räumliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, die regelmäßige Interaktion und gemeinsame Erlebnisse innerhalb der Unternehmerfamilie ermöglichen. Dabei ist der Bezug zum Familienunternehmen wichtig. Dieser fördert den Zusammenhalt und die gemeinsame Identifikation. Gerade bei großzahligen Unternehmerfamilien stellt das jedoch eine erhebliche Herausforderung dar, da die Personen oftmals an unterschiedlichen Orten leben, eventuell andere Sprachen sprechen und relativ wenig Zeit gemeinsam verbringen.⁸
 - Die **Konstruktion von Gemeinsamkeiten** ist die zweite Grundform des Doing Family. Hiermit ist das Anliegen der Unternehmerfamilie gemeint, eine kollektive Identität zu schaffen. Dafür muss deutlich werden, was die Unternehmerfamilie verbindet. Regelmäßige Interaktionen und Rituale sind hierfür wichtig, ebenso geteilte Erinnerungen oder gemeinsame Geschichten (Narrative).⁹ Diese geteilten Erinnerungen, Geschichten und Erlebnisse bringen die Unternehmerfamilie ihren Mitgliedern näher. Ihnen wird deutlich, was die

Unternehmerfamilie auszeichnet und welche Verbindungen existieren. In Unternehmerfamilien bieten sich als Bezugspunkte die Gründungszeit oder die Person des Gründers, Jubiläen oder historisch bedeutende Orte an. Gemeinsame Aktivitäten, welche das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken und eine geschützte Atmosphäre für vertrauliche Interaktionen ermöglichen, sind wichtige Formen dieses Miteinanders.

- Die letzte und dritte Grundform der Herstellung von Zusammenhalt erfolgt über das **Displaying Family**. Damit wird die Zusammengehörigkeit öffentlich gemacht und nach außen getragen. Ein Beispiel dafür ist das Teilen von Familienfotos in sozialen Netzwerken.¹⁰ Darüber hinaus sind öffentliche Auftritte bei Firmenjubiläen oder Weihnachtsfeiern wichtig. An diesen Ereignissen wird erkennbar, wer dazugehört und wer nicht. Das stärkt die Identität und die Zusammengehörigkeit der Unternehmerfamilie nach innen und schärft die Abgrenzung nach außen. Damit wird deutlich, dass die Bindung der Unternehmerfamilie nach innen immer mit einer Abgrenzung nach außen einhergeht.

⁷ Vgl. Jurczyk (2014); Jurczyk et al. (2014); Köllner et al. (2022).

⁸ Vgl. Rüsen et al. (2019; 2021).

⁹ Vgl. Kleve et al. (2022).

¹⁰ Vgl. Jurczyk (2014), S. 62.

REFLEXIONSFRAGEN

Balancemanagement

- ➔ Wie balancieren Sie in Ihrer Unternehmerfamilie die Bedürfnisse, Interessen und Erwartungen der verschiedenen Familienmitglieder aus?
- ➔ Welche besonderen Angebote schaffen Sie in der Unternehmerfamilie, damit sich die Familienmitglieder in ihrer Unterschiedlichkeit einbringen können?
- ➔ In welcher Weise ermöglichen Sie in Ihrer Unternehmerfamilie, dass sich die verschiedenen Familienmitglieder als gegenseitige Bereicherung erleben?

Konstruktion von Gemeinsamkeit

- ➔ Wie schaffen Sie Zusammenhalt in Ihrer Familie?
- ➔ In welcher Form sorgen Sie in Ihrer Unternehmerfamilie für gemeinsame Erlebnisräume?
- ➔ Welche Angebote für die Familienmitglieder gibt es, um sich gemeinsam mit Fragen der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft des Unternehmens zu befassen, z. B. Besichtigungen an Unternehmensstandorten, die Einrichtung eines Unternehmensmuseums etc.?
- ➔ Welche Angebote für die Familienmitglieder gibt es, um sich gemeinsam mit Fragen der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Familien zu befassen, etwa durch Gesprächskreise mit den älteren, den aktuell Verantwortung tragenden und den nächsten Generationen?
- ➔ Welche Rituale, wiederkehrenden Feste oder andere Familienevents haben Sie etabliert, zu denen die Familie zusammenkommt, feiert und ihren Zusammenhalt spürt und festigt?
- ➔ In welcher Weise sorgen Sie dafür, dass sich die unterschiedlichen Generationen Ihrer Unternehmerfamilie einbezogen fühlen? Wie sprechen Sie die einzelnen Kleinfamilien sowie die Kinder und Jugendlichen an?

Displaying Family

- ➔ Wie stellen Sie die Unternehmerfamilie nach außen dar?
- ➔ Welche Themen, Anlässe und Personen bieten sich für eine solche Darstellung an?
- ➔ Wie stellen Sie sicher, dass diese Darstellung nicht ausgrenzend wirkt?

4 | DAS WACHSTUM DER UNTERNEHMERFAMILIE

Ein Blick nun auf die Unterschiede der Unternehmerfamilie hinsichtlich ihrer Größe: Das ist wichtig, da eine Unternehmerfamilie mit fünf Mitgliedern ganz andere Herausforderungen zu bewältigen hat als eine Unternehmerfamilie mit 200 Einzelpersonen. Deshalb wurde die Unternehmerfamilie klassisch in drei Sozialformen diskutiert, die signifikante Unterschiede aufweisen: Einzelpersonen, die Geschwistergesellschaft und das Vettern-Konsortium.¹¹ Jede Form der Unternehmerfamilie unterscheidet sich und bedingt jeweils andere Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten. Auf dieser Idee aufbauend wurden die beiden Seiten der Unternehmerfamilie (Familie und Organisation) diskutiert¹² sowie die Unterscheidungen zwischen der Unternehmerfamilie 1.0, 2.0 und 3.0 eingeführt.¹³

- **Kleine Unternehmerfamilien** (Unternehmerfamilie 1.0) weisen in ihren Strukturen und bei ihren Dynamiken große Ähnlichkeiten mit der Kernfamilie auf und fokussieren auf die Paarbeziehung der Eltern, in welche die Kinder hineingeboren und wo sie großgezogen werden.¹⁴ Daher sind kleine Unternehmerfamilien weiterhin ein wichtiger Kontext für die primäre Sozialisation und sie befriedigen wichtige emotionale und psychosoziale Bedürfnisse.¹⁵ Die Familienmitglieder verbringen viel Zeit miteinander und interagieren regelmäßig. Auffällig ist dabei, dass in diesen Unternehmerfamilien dem Familienunternehmen sowohl zeitlich als auch inhaltlich eine große Aufmerksamkeit zukommt.¹⁶
- Erreicht die **Unternehmerfamilie eine mittlere Größe** (Unternehmerfamilie 2.0) von mehr als zwölf bis 15 Mitgliedern, etwa durch die Differenzierung in unterschiedliche Kleinfamilien von Geschwistern oder Cousins und Cousinen, verändern sich ihre Muster. Das Wachstum macht es

zunehmend notwendig, die Unternehmerfamilie zu organisieren. Es wird wichtig, Regeln aufzustellen und Zugehörigkeiten zu definieren.¹⁷ Das ist in anderen Familien ungewöhnlich, für Unternehmerfamilien aber notwendig, um die Entscheidungsfähigkeit der Familie gegenüber dem Unternehmen zu sichern. Häufig mündet das in einen Familienstrategieprozess und die Entwicklung einer Family Governance mit Familienverfassung. Dort werden die wichtigsten Beschlüsse festgehalten, was für „Normalfamilien“ ebenfalls ungewöhnlich ist.

- Setzt sich das Wachstum der Unternehmerfamilie fort, nimmt sie Züge einer **Großfamilie oder einer netzwerkförmigen Familiendynastie** (Unternehmerfamilie 3.0) an. Enge Bindungen, wie das in der Kernfamilie üblich ist, sind dann nur noch in den vielen Kleinfamilien des Familiennetzwerks gegeben, aber nicht mehr zwischen diesen und den zahlreichen Mitgliedern der Großfamilie. Darüber hinaus reicht die formale Organisation der Unternehmerfamilie, wie das für mittlere Unternehmerfamilien beschrieben wurde, nicht mehr aus, um Zusammenhalt und Identifikation zu erzeugen. Durch die räumliche und lebensweltliche Trennung gewinnen die zentrifugalen Tendenzen weiter an Bedeutung. Deshalb wird es immer wichtiger, Zeit für Interaktionen planvoll einzurichten (Balancemanagement), die Gemeinsamkeiten der Unternehmerfamilie herauszustellen und diese Zusammengehörigkeit in der Öffentlichkeit darzustellen. Das sind die drei zentralen Elemente des oben beschriebenen Doing Family. Sie verhindern, dass Bindungen innerhalb der Unternehmerfamilie sowie zum Familienunternehmen verloren gehen, und sichern den Fortbestand von Unternehmerfamilie und Familienunternehmen in der nächsten Generation.

¹¹ Vgl. Gersick et al. (1997).

¹² Vgl. v. Schlippe et al. (2017).

¹³ Vgl. Kleve et al. (2020), Köllner et al. (2020) oder Rüsen et al. (2021).

¹⁴ Vgl. Kleve (2021).

¹⁵ Vgl. Kleve et al. (2019), S. 251.

¹⁶ Vgl. Simon et al. (2005), S. 49, sowie Stamm (2013), S. 244.

¹⁷ Vgl. v. Schlippe et al. (2017).

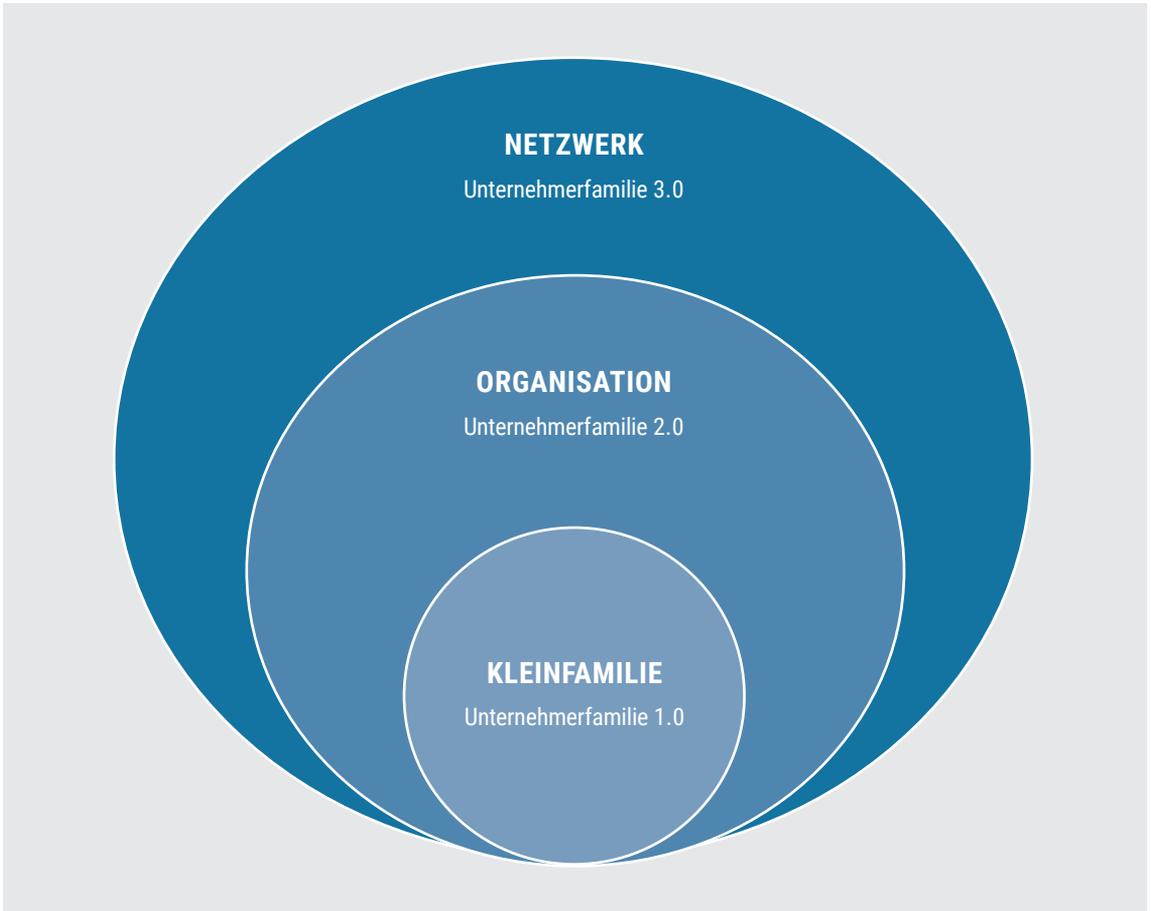


Abbildung 2: Das Wachstum der Unternehmerfamilie in drei Sozialformen (Quelle: in Anlehnung an Rösen et al. (2021), S. 14).

REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Welchem Typ würden Sie Ihre Unternehmerfamilie zuordnen: Unternehmerfamilie 1.0, 2.0 oder 3.0?
- ➔ Welche Merkmale Ihrer Unternehmerfamilie sprechen für diese Zuordnung?
- ➔ Welche aktuellen Herausforderungen sehen Sie, die sich aus dieser Typisierung Ihrer Unternehmerfamilie ergeben?

5 | INSTRUMENTE DES DOING FAMILY

Als erstes Element des Doing Family wurde das Balancemanagement erwähnt. Hier geht es vor allem um eine Prioritätensetzung, welche der Unternehmerfamilie genügend Zeit neben all den anderen Herausforderungen des Alltags (Arbeit, Freizeit, Kindererziehung, Kernfamilie etc.) einräumt. Dabei handelt es sich um eine Entscheidung, die jedes Mitglied einer Unternehmerfamilie individuell treffen muss. Dies kostet Ressourcen, kann aber Konflikte vermeiden und Sinn vermitteln. Wird in der Unternehmerfamilie hingegen zu wenig oder gar keine Zeit für Interaktion und Austausch eingeplant, dann wird sie an Bedeutung verlieren. Insbesondere bei mittleren und großen Unternehmerfamilien stellt das eine Gefahr dar, welche sogar bis zum Verkauf des Unternehmens führen kann. Dieses Risikos sollte sich jede Unternehmerfamilie bewusst sein.

Hat man sich für eine aktive Mitwirkung in der Unternehmerfamilie entschieden, sollte man die investierten Ressourcen für persönliche Treffen oder andere Formen der Interaktion optimal nutzen. Hier gibt es eine Reihe von Beispielen aus Unternehmerfamilien, die im Folgenden vorgestellt und diskutiert werden. Im Zentrum stehen dabei Instrumente, welche den Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie und die Bindung an das Unternehmen stärken. Mitunter können sie auch für die Darstellung nach außen genutzt werden. Neben regelmäßigen Interaktionen sind das: Rituale in der Unternehmerfamilie, geteilte Narrative und gemeinsame Erinnerungen (Orte, Personen oder Ereignisse). All diese Instrumente tragen spürbar zur Steigerung des Zusammenhalts, zur Identifikation und Sinnstiftung in der Unternehmerfamilie bei.



Abbildung 3: Instrumente zur Herstellung von Zusammenhalt über „Doing Family“ (eigene Darstellung)

5.1 | INTERAKTIONEN

Ein erstes Instrument zur Steigerung von Familiarität und Zusammenhalt sind regelmäßige Interaktionen. Dafür müssen Grundlagen geschaffen werden, da neben den anderen Herausforderungen des Alltags die Unternehmerfamilie häufig in den Hintergrund rückt. Es ist also wichtig, verschiedene Interaktionsplattformen für die Mitglieder der Unternehmerfamilie zu schaffen. Ein Beispiel hierfür sind Gesellschafterversammlungen. Diese sind ein erster offizieller Anlass, um miteinander in Kontakt zu treten und über die Entwicklung des Unternehmens sowie die Pläne für die Zukunft zu reden. Allerdings sind diese häufig sehr förmlich und dienen der Entscheidungsfindung und Steuerung des Unternehmens. Deshalb tragen sie nur bedingt zur Stärkung des Zusammenhalts in der Unternehmerfamilie bei. Insbesondere bei schwierigen Entscheidungen kann es hier auch zu Konflikten zwischen den Familienmitgliedern kommen. Daher ist es notwendig, weitere Interaktionsmöglichkeiten zu schaffen, welche den Aufbau von Vertrauen unterstützen und den Zusammenhalt stärken.

Das kann beispielsweise bei Familientagen, gemeinsamen Festen oder Reisen erfolgen.¹⁸ Diese können sich an die Gesellschafterversammlungen anschließen oder zeitlich vor diesen stattfinden. Wichtig für diese Familientage ist, dass sie Interaktionsmöglichkeiten schaffen, die über das Familienunternehmen hinausgehen. Sie sollen den Interessen der Mitglieder der Unternehmerfamilie entgegenkommen und positive Erinnerungen ermöglichen, also außergewöhnliche Erlebnisse und Eindrücke bieten, die auch nach Jahren noch für eine gute Grundstimmung sorgen. Darum sollten sie auch möglichst breite Gruppen innerhalb der Unternehmerfamilie ansprechen und nicht nur bestimmte Familienstämme, Regionalgruppen oder Statusgruppen, da dies als Ausgrenzung verstanden werden könnte. Ein Mitglied einer großen und alten Unternehmerfamilie stellt das wie folgt dar:

„Also, wir versuchen das so attraktiv zu machen, dass auch alle begeistert teilnehmen, und rückblickend denke ich, wenn die also 20 waren und an solchen Treffen teilgenommen haben, erinnern sie sich natürlich am liebsten an die Momente, wo sie gemeinsam beim Bergsteigen waren oder gesegelt sind. Und das ist auch wichtig, dass sie das Gefühl haben, mit diesen Vettern und Cousins kann man allerhand gute Sachen anfangen, und das nicht in einem Zwangskorsett, sondern in einer sehr erfreulichen Verbindung.“

Allerdings sind darüber hinaus auch zielgruppenspezifische Treffen für verschiedene Gruppen hilfreich. So kann z. B. eine starke Bindung innerhalb der Altersgruppe der Nachfolgegeneration (NextGen) erzeugt werden, so dass ihr es gelingen kann, alte Konflikte beizulegen. Eine Unternehmerfamilie hat das so gehandhabt, dass „die ganzen alten Geschichten“, die in der Familie als belastend erlebt wurden, zunächst einmal aufgeschrieben und dann in einem rituellen Feuer gemeinsam verbrannt wurden. Dies sollte die gegenwärtigen Generationen von den Verstrickungen mit der Vergangenheit befreien und ihnen ermöglichen, sich vor allem mit ihrer Gegenwart und dem Blick auf die Zukunft zu verbinden.

Damit kann ein neuer Impuls für gemeinsames Handeln entstehen, der den Fortbestand von Familienunternehmen und Unternehmerfamilie sichert. In anderen Unternehmerfamilien wird großes Augenmerk auf die jüngsten Altersgruppen gelegt. Diese werden an das Familienunternehmen herangeführt und spielerisch mit der eigenen Geschichte vertraut gemacht. Oder sie unternehmen gemeinsam prägende Aktivitäten, bei denen Teamplay wichtig ist, damit der Zusammenhalt gestärkt wird. So lernt man sich besser kennen und erarbeitet Vertrauen, was bei schwierigen und manchmal auch schmerzhaften Entscheidungen eine hilfreiche Basis ist. Wichtig ist jedoch bei diesen zielgruppenspezi-

¹⁸ Vgl. Ammer (2017).

fischen Treffen, dass die Teilgruppe nicht in Opposition zu anderen Teilgruppen oder der Unternehmerfamilie insgesamt positioniert wird. Der Bezug zur gesamten Unternehmerfamilie sollte nicht verloren gehen und eher noch betont werden.

Schließlich sollten auch interne Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten für den regelmäßigen Austausch geschaffen werden. In der

Vergangenheit waren das häufig Familienzeitungen, die über die wichtigsten Veränderungen und Ereignisse informiert haben. Heute gibt es eine Reihe von zusätzlichen digitalen Möglichkeiten, z. B. Chatgruppen, ein eigenes Intranet oder ein Wiki der Unternehmerfamilie, zu dem jede und jeder etwas beitragen kann. Das erleichtert es, selbst über große Entfernungen in Kontakt zu bleiben und zeitnah Neuigkeiten zu teilen.

REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Welche der geschilderten Ideen oder Beispiele sprechen Sie mit Blick auf Ihre Unternehmerfamilie besonders an oder sind in Ihrer Familie bereits implementiert?
- ➔ An welchen Interaktionsmöglichkeiten möchten Sie in Ihrer Unternehmerfamilie (jenseits der formellen Austauschforen wie Gesellschafterversammlung) arbeiten, was wollen Sie implementieren?
- ➔ Welches wird das nächste Event für familiäre Interaktion sein, das Sie in Ihrer bzw. für Ihre Unternehmerfamilie initiieren wollen?

5.2 | NARRATIVE

Narrative sind sinnhafte Rahmen von einzelnen Erzählungen (Narrationen), die eine chronologische Verbindung zwischen mehreren Ereignissen oder Handlungen herstellen und sie mit bestimmten Interpretationen verknüpfen.¹⁹ Diese Rahmenerzählungen basieren also auf den konkreten Geschichten (Narrationen), die mit bestimmten Bildern, Gesten oder einem Text verbunden sein können.²⁰ Auf diese Weise wirken Narrative strukturbildend und sie beeinflussen Zusammenhalt und Identitäten. Narrative stellen demnach nicht die Meinung einzelner Personen oder deren individuelle Einstellungen dar, sondern sind eng mit den Erfahrungen anderer

Personen verbunden und in sozialen Gruppen, wie z. B. einer Unternehmerfamilie, verankert. In diesen Gruppen werden die zentralen Aspekte in Geschichten oder Erzählungen weitergegeben. Diese werden in einer chronologischen Abfolge geordnet und erklären die Beziehungen zum weiteren Kontext, zu anderen Personen oder zu Institutionen. Daher sind Narrative äußerst relevant für die persönliche und soziale Identität von Personen und sozialen Gruppen sowie für individuelles und kollektives Handeln.²¹

¹⁹ Vgl. Czarniawska (2004), S. 17.

²⁰ Die Erzählung der Lebensgeschichte des Großvaters ist also die Narration, die Herausarbeitung und Betonung von Zielstrebigkeit und Fleiß als Eigenschaften der Familie ist das Narrativ.

²¹ Vgl. Bohnsack (1999), S. 108.

BEISPIEL: NARRATIVE EINER UNTERNEHMERFAMILIE

Nach der theoretischen Einführung nun ein Beispiel aus der Praxis einer Unternehmerfamilie: Die Erzählung stammt aus einer Unternehmerfamilie, die sich derzeit in der achten Generation befindet.²² Jens²³ (etwa 75 Jahre alt) und Oliver (etwa 50) verfolgten beide zunächst Karrieren außerhalb des Familienunternehmens, kehrten aber in das Familienunternehmen zurück, als sie gebraucht wurden. Im Falle von Jens bedeutete dies, dass er seine akademische Laufbahn aufgab und die Position des Geschäftsführers im Familienunternehmen übernahm. Im Gegensatz dazu trat Oliver nicht in das Unternehmen ein, sondern übernahm eine Position in einem wichtigen Familiengremium, welches das externe Management des Unternehmens beaufsichtigt und sich mit der Organisation der Familie beschäftigt.

In dieser Unternehmerfamilie gibt es eine Erzählung, welche die besondere Beziehung der Unternehmerfamilie zum Unternehmertum hervorhebt und die individuellen Fähigkeiten der Mitglieder dieser Familie betont. Obwohl diese wie andere Erzählungen in der Gegenwart angesiedelt ist, gibt sie bestimmten Ereignissen in der Vergangenheit eine besondere Bedeutung. Das hat auch Relevanz für die Zukunft, da diese Erzählung Sinn stiftet, besondere Qualitäten betont und zur Identität der Unternehmerfamilie beiträgt. Damit sind solche Erzählungen wichtig für das Fortbestehen des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie, also auch für zukünftige Entwicklungen.²⁴ Dies wird zum Beispiel an den Erläuterungen von Jens deutlich, welcher die besonderen Eigenschaften der Familie mit folgendem Narrativ von der **Risikobereitschaft** unterstreicht:

„Da ist schon was, was uns auszeichnet. Wir gehen immer wieder unternehmerische Risiken ein und probieren uns auf neuen Feldern aus. Ob das Einbauküchen oder Küchenstudios waren, ob das Kühlschränke oder verschiedene Küchengeräte waren. Ich weiß nicht, was wir da alles gemacht haben. [...] Also es gibt immer wieder Felder, wo wir sagen, ja, das probieren wir aus. Funktioniert das nicht, schließen wird es wieder, ohne dass tatsächlich irgendjemandem der Kopf abgerissen wird dafür.“

Besonders betont wird in dieser Narration also der **Unternehmergeist** der Unternehmerfamilie, deren Bereitschaft, Risiken einzugehen und sich in immer wieder neuen Bereichen auszuprobieren. Dieses Narrativ ist in dieser Unternehmerfamilie verbreitet und wird auch von anderen Mitgliedern geteilt. Das zeigt sich zum Beispiel an Oliver, der einer anderen Generation der Unternehmerfamilie angehört, aber die Erzählung von Jens mit seinem Narrativ von der beständigen innovationsorientierten Aktivität bestätigt:

„Wenn man sich die Geschichte unseres Unternehmens anschaut, haben wir immer wieder einen Wechsel der Denkmodelle [...] oder der Schwerpunkte, das ist vielleicht besser. Also wir haben angefangen [mit Einrichtungsgegenständen; d. Aut.] und hatten, ich mach es jetzt mal ganz plakativ, eine kleine Reparaturwerkstatt. Wir haben dann zum Beispiel während des Krieges das [mit diesen Einrichtungsgegenständen; d. Aut.] sein lassen, haben im Prinzip auf Schwerindustrie umgestellt, also auf Reparatur oder Produktion von Metall. Nach dem Krieg haben wir dann aber wieder [auf diese Einrichtungsgegenstände; d. Aut.] umgeschwenkt. Dann kam der Direktvertrieb, dann schwankte das immer eigentlich in letzter Zeit zwischen Direktvertrieb und Technik. Mein Großvater, also Jens' Vorgänger, hat eher auf Technik gesetzt, Jens eher auf Direktvertrieb, dann haben wir wieder sehr stark auf Technik gesetzt. Und nachdem Jens sich jetzt zurückgezogen hat, haben wir auch wieder den Schwerpunkt tatsächlich verloren, auf den Direktvertrieb zu gucken. Das hat sicherlich mit dazu geführt, dass wir durchaus etwas turbulenteren Zeiten in den letzten zehn Jahren hinter uns haben. Jetzt kippen wir wieder so ein bisschen, so dass wir den Schwerpunkt sehr viel deutlicher wieder auf den Direktvertrieb setzen. Und diese ganze Mischung sozusagen [bedeutet]: Wie kriegt ich die Familie aktiviert? Wie kriegen wir den Direktvertrieb wieder in den Fokus? Das zeichnet uns aus.“

²² Die Autoren hatten mit verschiedenen Personen aus der Unternehmerfamilie Kontakt und direkten Zugang zu verschiedenen Generationen. Die Ausführungen stützen sich auf Interviews mit Jens und Oliver.

²³ Beide Vornamen sind Pseudonyme.

²⁴ Vgl. Boyd & Kleve (2021), Kleve et al. (2022), Köllner et al. (2022) sowie v. Schlippe & Groth (2007).

Aus beiden Narrativen wird deutlich, dass das Unternehmen und damit auch die Unternehmerfamilie immer wieder vor Herausforderungen stehen. Über die lange Geschichte des Unternehmens hinweg gelang es stets, Lösungen zu finden. Diese zeugen von Kreativität und Unternehmergeist und diese Eigenschaften werden einzelnen Personen und der Unternehmerfamilie insgesamt zugeschrieben. Dies führt zu dem Schluss, dass Narrative fünf Auswirkungen auf Unternehmerfamilien haben können:

- sie ermöglichen Verbindungen zu anderen Personen in der Unternehmerfamilie,
- erzeugen Zusammenhalt,
- vermeiden Konflikte,
- vermitteln Wissen für den Umgang mit schwierigen Situationen und
- erzeugen Routinen und die Gewissheit, dass Lösungen möglich sind.

REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Welche Geschichten werden in Ihrer Unternehmerfamilie immer wieder erzählt, sogar von Generation zu Generation beständig weitergetragen?
- ➔ Welche Narrative, die in Ihrer Unternehmerfamilie wichtig sind, lassen sich aus den erzählten Geschichten ableiten?
- ➔ Welche Bedeutungen oder sinnhaften Zuschreibungen an die Unternehmerfamilie oder an einzelne wichtige Personen würden Sie für sich als besonders wichtig ansehen?

5.3 | RITUALE

Rituale sind ein weiteres Instrument für das Doing Family. Rituale müssen keineswegs zwangsläufig eine religiöse Bedeutung haben. Wichtig ist vielmehr die Unhinterfragbarkeit, die sich durch die ritualisierten Wiederholungen ergibt. Durch die Teilnahme an den Ritualen erfolgt eine Integration innerhalb der Gruppe der Unternehmerfamilie und es wird eine Solidarität ermöglicht und wahrscheinlicher.²⁵ Das wurde bisher vor allem im außereuropäischen Kontext untersucht,²⁶ lässt sich aber auch auf Unternehmerfamilien in Deutschland übertragen. Mitunter verbinden sich die Rituale mit entsprechenden Narrativen,²⁷ die somit an die

gemeinsame Identität der Unternehmerfamilie erinnern und diese weiter festigen.

Es gibt mehrere Möglichkeiten, Rituale in den Alltag der Unternehmerfamilie zu integrieren und für Zusammenhalt, Sinnstiftung und Identifikation zu nutzen. Hier sollen daher nur einige Beispiele genannt werden, sicherlich gibt es aber in jeder Unternehmerfamilie weitere Anlässe, um Rituale durchzuführen. Typische Beispiele dafür sind Jubiläen, Jahrestage, Firmenfeste oder die Aufnahme in die Unternehmerfamilie. Bezüglich des Aufnahme-rituals gibt es in einigen Unternehmerfamilien interessante Familienevents, die zudem mit einer besonderen emotionalen Verankerung des jeweiligen Erlebnisses einhergehen.

²⁵ Siehe zu diesen Mechanismen auch Kertzer (1988).

²⁶ Vgl. Herrmann-Pillath (2016).

²⁷ Vgl. Connerton (1999).

ZWEI BEISPIELHAFTE RITUALE ZUR AUFNAHME IN DIE UNTERNEHMERFAMILIE

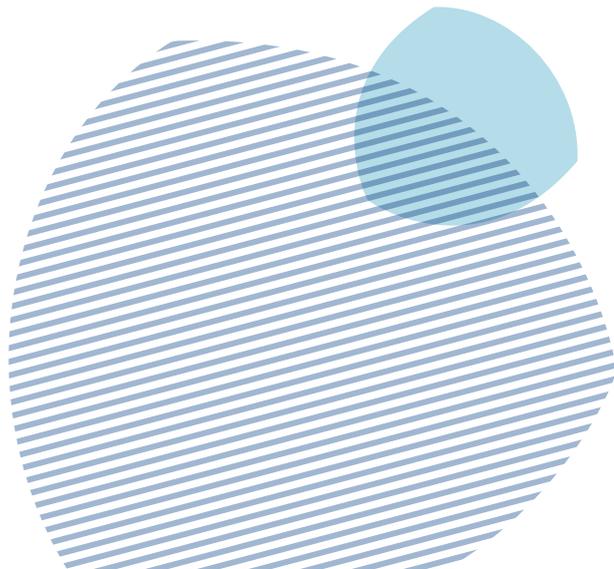
Die beiden hier im Fokus stehenden Unternehmerfamilien differenzieren sehr deutlich zwischen den beiden Seiten der Unternehmerfamilie, die sie als eigenständige soziale Systeme getrennt halten: zum einen *die private Familie* und zum anderen *die formal organisierte Unternehmerfamilie*. Während zur privaten Familie alle gehören, die dort hineingeboren sind, zählen zur Unternehmerfamilie nur diejenigen, die Anteilseigner/-innen sind sowie deren Ehepartner/-innen und Kinder ab 18 Jahren, sofern diese ebenfalls Anteile bekommen wollen oder sollen.

Das Ritual innerhalb der einen Unternehmerfamilie besteht darin, dass die Junggesellschafter/-innen symbolisch und ritualisiert dadurch aufgenommen werden, dass sie als ersten Schritt durch ihre Unterschrift die Familienverfassung anerkennen. Als zweiten Schritt werden sie bei einem jährlich stattfindenden Fest der Unternehmerfamilie in ein symbolisch stilisiertes Boot gezogen, das die Gemeinsamkeit der Unternehmerfamilie auch bildlich veranschaulicht.

Die andere Unternehmerfamilie feiert jedes Jahr ein großes gemeinsames Weihnachtsfest. Auf diesem Fest muss jede/r neue/r Gesellschafter/in ein Weihnachtslied vor allen anderen singen. Dieses Event ist emotional hoch aufgeladen, da es sich um eine sehr große Unternehmerfamilie (3.0) handelt, die mehr als 100 Mitglieder umfasst.

REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Gibt es Rituale in Ihrer Unternehmerfamilie – wenn ja, welche?
- ➔ Welche weiteren Rituale möchten Sie neben den bestehenden in Ihrer Unternehmerfamilie noch etablieren?
- ➔ Welche Themen könnten durch wiederkehrende Rituale angesprochen werden?
- ➔ Angenommen, dass Sie diese Rituale etablieren, was wird dadurch bestenfalls in Ihrer Unternehmerfamilie an positiven Aspekten gestärkt oder auch erst etabliert?



5.4 | GEMEINSAME ERINNERUNGEN: ORTE, PERSONEN UND EREIGNISSE

Ein letztes Instrument zur Herstellung von Zusammenhalt und zur Stärkung der Identifikation in der Unternehmerfamilie ist die gemeinsame Erinnerung. Dabei werden Bezüge zu zentralen Orten, Personen oder Ereignissen hergestellt. In Unternehmerfamilien sind konkrete Assoziationsmöglichkeiten wichtig, um die eigene Geschichte fassbar und vermittelbar zu machen. Eine ganz zentrale Rolle dabei spielen Orte aus der Geschichte der Unternehmerfamilie oder des Familienunternehmens. Das kann zum Beispiel die Villa der Unternehmerfamilie aus der Zeit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert sein. Orte zeugen von einer Entwicklung und fallen oft mit wichtigen technischen Neuerungen und einem starken Wachstum zusammen. Bis heute wecken sie daher positive Assoziationen und dienen als Treffpunkt für Feste, Jubiläen oder Familientage.

Personen sind ein weiteres wichtiges Element für die Bezugnahme. Hier bieten sich vor allem die Gründungspersönlichkeiten an. Diese werden mitunter fast mythisch verklärt und ihnen werden besondere und außergewöhnliche Fähigkeiten zugeschrieben.²⁸ Damit werden sie kaum in Frage gestellt, es verfestigt sich vielmehr ein ideales und sehr positives Bild von ihnen. Ähnliches gilt auch für die Rolle von Frauen für das Familienunternehmen und die Unternehmerfamilie. In der Geschichte zahlreicher alter Unternehmerfamilien gibt es Bei-

spiele dafür, wie starke Frauen das Familienunternehmen bei Tod oder Krankheit des Mannes erfolgreich fortführten, bis die nächste Generation für die Übernahme bereit war. Solche Personen dienen bis in die Gegenwart als Beispiele und geben Orientierung für die aktuelle Generation. Damit wird ein Ansporn geschaffen und eine Orientierung vermittelt, die mitunter strategisch eingesetzt werden kann.²⁹

Das kann zum Beispiel in einem Familienmuseum erfolgen, in dem die Geschichte von Familienunternehmen und Unternehmerfamilie dargestellt wird. Damit werden verschiedene Ereignisse, Personen und Entwicklungen der Vergangenheit für die aktuellen Personen nachvollziehbar und erlebbar gemacht. Das kann die Identifikation stärken und bestimmte Botschaften bzw. Narrative vermitteln, wie etwa die folgenden Zitate von Mitgliedern von Unternehmerfamilien belegen:

- „Wir waren immer innovativ.“
- „Die Familie hat immer zusammengehalten.“
- „Wir haben eine besonders unternehmerische Ader.“

Dabei ist es in erster Linie gar nicht entscheidend, dass Dinge sich genau so wie beschrieben abgespielt haben, sondern wie sie heute weitergegeben werden. Erinnerungen an konkrete Orte, Ereignisse oder Personen können also durchaus aktuell mit neuen oder zusätzlichen Bedeutungen aufgeladen werden und damit aktualisierte Handlungsrelevanz für die Zukunft entwickeln.

REFLEXIONSFRAGEN

- ➔ Welche Orte sind für Ihre Unternehmerfamilie besonders relevant, gibt es eventuell Häuser oder Plätze, die für die Familie mit besonderen Bedeutungen aufgeladen sind? In welcher Weise nutzt diese Familie diese, um sich gemeinsam zu erinnern?
- ➔ Welche Personen sind in Ihrer Unternehmerfamilie besonders relevant und in welcher Weise wird dafür gesorgt, dass man sich regelmäßig an diese Personen erinnert?
- ➔ Welche Ereignisse in der Geschichte Ihres Familienunternehmens und in Ihrer Unternehmerfamilie sind besonders wichtig und sollten immer wieder erinnert werden?
- ➔ Macht es eventuell Sinn, eine Art Familienmuseum einzurichten, um eine professionelle Erinnerungskultur zu schaffen?

²⁸ Vgl. v. Schlippe & Groth (2007).

²⁹ Vgl. Labaki et al. (2019).

6 | HERAUSFORDERUNGEN FÜR WACHSENDE UNTERNEHMERFAMILIEN

Die Instrumente des Doing Family sind abhängig von der Größe der Unternehmerfamilie und unterscheiden sich entsprechend. Dabei gibt es zwar eine Reihe von Ähnlichkeiten, aber auch einige bemerkenswerte Unterschiede. Diese werden im Folgenden dargestellt, weil sie bei der Nutzung des Doing-Family-Konzeptes im Auge behalten werden sollten, um entsprechend zielgerichtet vorzugehen. Nachfolgend werden die Instrumente des Doing Family für die unterschiedlich großen Unternehmerfamilien separat dargestellt und diskutiert.³⁰

6.1 | DOING FAMILY IN KLEINEN UNTERNEHMERFAMILIEN

Kleine Unternehmerfamilien (UF 1.0) sind in ihren Strukturen und bei ihren Dynamiken sehr ähnlich zu Kernfamilien. Hier stehen die Paarbeziehung der Eltern und zu den Kindern im Vordergrund.³¹ In dieser Familienform interagiert man meist häufig miteinander, so dass man sich untereinander sehr gut kennt, emotional eng miteinander verbunden ist. Für das **Balancemanagement** ist zu beachten, dass nicht ausschließlich dem Familienunternehmen Zeit eingeräumt wird, da sonst andere Beziehungsaspekte leiden könnten.³² Familiäre Themen sollten also nicht zu kurz kommen und genügend Raum erhalten. Hier ist eine klare Trennung der Kontexte zwischen dem Unternehmen und der Familie sinnvoll, so dass beide Seiten genügend Aufmerksamkeit bekommen.

Die **Gemeinsamkeiten** erscheinen in kleinen Unternehmerfamilien durch Geburt, Adoption oder Eheschließung häufig selbstverständlich. Dazu trägt bei, dass die Unternehmerfamilie einen gemeinsamen Haushalt besitzt und einen gemeinsamen Namen trägt.³³ Aus diesem Grund erscheint es gar nicht notwendig, die Gemeinsamkeiten der kleinen Unternehmerfamilie zu betonen, da diese häufig mit der Kernfamilie übereinstimmt. Allerdings ist es für eine erfolgreiche Nachfolge auch in kleinen Unternehmerfamilien notwendig, die Bindung der nächsten Generation zu sichern. Daher ist das Doing

Family generationsübergreifend wichtig. Weiter ist festzuhalten, dass das Unternehmen meist eine große Rolle für die Identität der Familie insgesamt spielt, da alle Familienmitglieder daran teilhaben und das Unternehmen alltäglicher Bestandteil der familiären Kommunikation ist.³⁴

Trotz der stark ausgeprägten Zusammengehörigkeit aller Familienmitglieder spielt das **Displaying Family** eine große Rolle und vereint dabei die kleine Unternehmerfamilie und die Kernfamilie. Das erkennt man unter anderem daran, dass sich alle Mitglieder auf gemeinsamen Fotos wiederfinden oder an Feierlichkeiten wie Betriebsjubiläen oder Weihnachtsfesten teilnehmen. Dabei ist die Teilnahme an diesen Aktivitäten häufig unabhängig davon, ob eine Person operativ im Unternehmen tätig ist oder Anteile am Unternehmen besitzt. Viel wichtiger ist es, Zusammenhalt zu vermitteln und zu zeigen, dass die Traditionen in der Familie gelebt und auch in der nächsten Generation fortgesetzt werden.

6.2 | DOING FAMILY IN MITTLEREN UNTERNEHMERFAMILIEN

Durch das Wachstum der Unternehmerfamilie werden Unterschiede zur Kernfamilie deutlich. Nicht mehr alle Familienmitglieder sind besonders eng mit dem Unternehmen verwoben oder operativ in diesem tätig. Erwerbsarbeit außerhalb des Familienunternehmens wird die Regel und führt dazu, dass das **Balancemanagement** noch komplexer wird: Der Erhalt der mittelgroßen Unternehmerfamilie (UF 2.0) muss zusätzlich zur Erwerbsarbeit und zu Interaktionen in der Kernfamilie geleistet werden. Das kostet Zeit und führt zu erheblichen Ambivalenzen,³⁵ die Herausforderungen mit sich bringen können.

Die Konstruktion von **Gemeinsamkeiten** innerhalb einer Generation gewinnt an Bedeutung, da die Interaktionen abnehmen und ein Professionalisierungsprozess in der Unternehmerfamilie einsetzt.³⁶ Das führt dazu, dass die Unterscheidung zwischen

³⁰ Die folgenden Ausführungen zum Doing Family lassen sich anschließen an Erkenntnisse und Vorschläge zur Familienstrategieentwicklung, siehe dazu insbes. Rösen & Löhde (2019).

³¹ Vgl. Kleve (2021).

³² Vgl. Simon et al. (2005), S. 49 sowie Stamm (2013), S. 244.

³³ Vgl. Lubinski (2010), S. 123.

³⁴ Vgl. Stamm et al. (2019), S. 120.

³⁵ Vgl. v. Schlippe et al. (2017) S. 102 ff.

³⁶ Vgl. Kleve et al. (2020).

„operativ tätigen“ und „nicht operativ tätigen“ Familienmitgliedern wichtiger wird. Das erzeugt eine gewisse Spannung und hier muss man Instrumente wie Familientage, gemeinsame Erzählungen oder gemeinsame Erinnerungen schaffen, die Vertrauen stiften und den Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie stärken. Das ist deshalb notwendig, weil die unterschiedliche Verteilung der Anteile,³⁷ die Zugehörigkeit zu Stämmen³⁸ oder die räumliche Verteilung für zusätzliches Konfliktpotenzial sorgen. Dem muss die Familie mit den oben vorgestellten Instrumenten in Form von Interaktionen, gemeinsamen Ritualen, sinnstiftenden Erzählungen oder positiven Erinnerungen rechtzeitig begegnen, um die Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten und den Zusammenhalt zu stärken.

Das Wachstum der Unternehmerfamilie stellt auch eine Herausforderung für das **Displaying Family** dar. Es ist wichtig, interne Differenzen nicht nach außen zu tragen und vielmehr die verbindenden Elemente, wie eine gemeinsame Tradition und Geschichte, zu betonen.³⁹ Das ist hilfreich, damit sich die Unternehmerfamilie und die Kernfamilie nicht noch stärker differenzieren, was die zentrifugalen Tendenzen verstärken könnte. Es ist also empfehlenswert, solchen Entwicklungen möglichst früh entgegenzutreten, da sich diese Spannungen sonst verfestigen und den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie insgesamt gefährden.

6.3 | DOING FAMILY IN GROSSEN UNTERNEHMERFAMILIEN

Besonders wichtig wird das Doing Family bei großen Unternehmerfamilien mit mehr als 50 individuellen Mitgliedern (UF 3.0).⁴⁰ Die klassische Bindung aus der Kernfamilie ist nicht mehr gegeben und die potenziellen Interaktionen nehmen parallel zur Größe ab. Hier zeigt sich also die Notwendigkeit des Doing Family am eindrucklichsten. Daher ist es eine zentrale Aufgabe für das **Balancemanagement**, dass der Interaktion der Mitglieder der Unternehmerfamilie Raum gegeben wird. Es müssen gezielt

Möglichkeiten für eine gemeinsame Präsenz geschaffen werden, welche in Kernfamilien meist zwanglos gegeben ist.⁴¹ Gerade bei sehr großen und alten Unternehmerfamilien ist das eine veritable Herausforderung, da deren Mitglieder oft weit verstreut leben und möglicherweise verschiedene Sprachen sprechen.⁴² Daher gewinnen Netzwerke an Bedeutung, in denen die Mitglieder der Unternehmerfamilie gemeinsamen Interessen nachgehen können und teilweise in reziproke Austauschbeziehungen eintreten.⁴³ Dafür bieten sich technische Möglichkeiten an, wie etwa Intranet-Plattformen oder ein Familien-Wiki.⁴⁴

Damit gewinnt auch die Herausstellung von **Gemeinsamkeiten** innerhalb der großen Unternehmerfamilie weiter an Wert. Der Zusammenhang muss noch stärker veranschaulicht und erinnert werden, wofür Stammbäume ein wichtiges Instrument sein können. Ein Familienstammbaum verdeutlicht die Verbindung der einzelnen Mitglieder in der Unternehmerfamilie zueinander und über die Kernfamilie hinaus. Eine solche Visualisierung kann auch spielerisch inszeniert und nachgestellt werden, was gerade jüngeren Personen aus der Unternehmerfamilie hilft, sich der Verbindungen zueinander bewusst zu werden. Weitere wichtige Beispiele für Instrumente des Doing Family sind Rituale, Narrative oder die gemeinsame Erinnerung an Orte, Personen oder Ereignisse.

Das trägt auch zum **Displaying Family** bei, da der Zusammenhalt innerhalb der Unternehmerfamilie und darüber hinaus deutlich gemacht wird. Zunehmend wird Wert darauf gelegt, dass die Unternehmerfamilie nach außen als Einheit auftritt und sich gegenüber der Öffentlichkeit gemeinsam inszeniert. Dafür wird häufig die Beziehung zum Unternehmen herausgestellt, wie etwa bei Terminen im Familienunternehmen oder der breiteren Öffentlichkeit. Manchmal erreicht das einen hohen Grad der Professionalisierung, wenn etwa besonders alte Unternehmerfamilien eigene Historiker oder Historikerinnen engagieren oder besonders große Unternehmerfamilien Agenturen mit der Öffentlichkeitsarbeit betrauen.

³⁷ Vgl. Köllner et al. (2020).

³⁸ Vgl. Ammer (2017).

³⁹ Vgl. Keßler et al. (2018).

⁴⁰ Vgl. Kleve & Köllner (2019), S. 8.

⁴¹ Vgl. Jurczyk et al. (2014).

⁴² Vgl. Rüsen et al. (2019), S. 229.

⁴³ Vgl. Kleve et al. (2020), Kleve (2020), S. 99, sowie Rüsen et al. (2021).

⁴⁴ Vgl. Kleve (2020), S. 100 ff.

7 | FAZIT

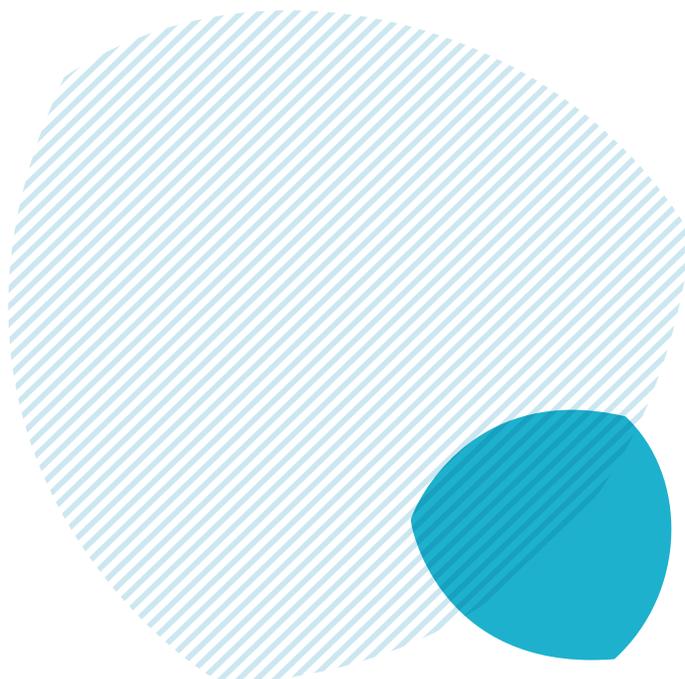
Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Zusammenhalt, emotionale Bindung und Identifikation in Unternehmerfamilien keine Selbstverständlichkeiten sind. Hier stehen Unternehmerfamilien aller Größen heute vor weitreichenden Veränderungen und Herausforderungen, die sie bewältigen müssen. Daher sollten Unternehmerfamilien für ihre Mitglieder Sinn stiften und Maßnahmen zur Herstellung sowie Erhaltung von Zusammenhalt generieren.

Damit wird also sichtbar, dass die Herstellung von Zusammenhalt, emotionaler Bindung und einer gemeinsamen Identifikation das Ergebnis einer intensiven Auseinandersetzung sind, die hier als „Doing (Business) Family“ bezeichnet wird. Die Bedeutung von regelmäßigen Interaktionen, Ritualen, Narrativen und gemeinsamen Erinnerungen wurde im Vorangegangenen betont. Eine Reihe von Instrumenten, Reflexionsfragen und Beispielen kann Unternehmerfamilien anregen, ihr eigenes Doing Family zu professionalisieren.

Ganz konkret wurden diese drei Aspekte des Doing Family vorgestellt:

- das Balancemanagement,
- die Betonung von Gemeinsamkeiten und
- das Displaying Family.

Diese drei Grundformen des Doing Family erlauben die Ableitung von Maßnahmen für die Praxis, wie die Beispiele für unterschiedliche Größen von Unternehmerfamilien gezeigt haben. In diesem Zusammenhang sei abschließend noch einmal darauf hingewiesen, dass diese Maßnahmen hinreichend konkret sein müssen. Dafür bietet sich bei Interaktionen, Ritualen, Narrativen und gemeinsamen Erinnerungen der Anschluss an Personen, Orte oder Ereignisse an, welche die Gesamtheit der Unternehmerfamilie für die einzelnen Mitglieder fassbar und nachvollziehbar machen. Das hat eine hohe praktische Bedeutung als Unterstützung für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Sicher finden sich bei einer weiteren Auseinandersetzung mit der Thematik weitere Instrumente, da jede Unternehmerfamilie ihre ganz eigenen Bedürfnisse und Charakteristika aufweist, die beachtet werden müssen. Jede Unternehmerfamilie ist nun einmal anders und damit ganz besonders.



8 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- 
- Ammer, J. (2017): Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen: Strategien und Maßnahmen zur Prävention von intergruppalen Konflikten in Stammesorganisationen. Göttingen: V&R unipress.
 - Ammer, J. (2022): Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von Konflikten. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
 - Bohnsack, R. (1999): Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung. Wiesbaden: Springer.
 - Boyd, B. & Kleve, H. (2021): Narrative in Familienunternehmen als sinnstiftende Erzählungen. Heiko Kleve im Gespräch mit Britta Boyd. Familiendynamik, 2021 (1), S. 74-75.
 - Caspary, S. & Kleve, H. (2023): Kulturentwicklung in Unternehmerfamilien. Sicherung von Identität und Transgenerationalität. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
 - Caspary, S. C.; Rüsen, T. A.; Köllner, T. & Kleve, H. (2023): Erfolgsmuster langlebiger japanischer Familienunternehmen. Göttingen: V&R Unipress.
 - Connerton, P. 1999 [1989]: How Societies Remember. Cambridge: Cambridge University Press.
 - Czarniawska, B. (2004): Narratives in Social Science Research. London: Sage.
 - Gersick, K.; Davis, J.; McCollom Hampton, M. & Lansberg, I. (1997): Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business. Boston, MA: Harvard Business Press.
 - Herrmann-Pillath, C. (2016): China's Economic Culture: The Ritual Order of State and Markets. London: Routledge.
 - 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.
 - Kertzer, D. I. (1988): Ritual, Politics, and Power. New Haven & London: Yale University Press.
 - Keßler, A.; Frank, H. & Schlippe, A. v. (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, S. 175-205. Wien: Facultas.
 - 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. Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie 11 (1/2021), S. 4-11.
 - Kleve, H. & Köllner, T. (2019): Die Soziologie der Unternehmerfamilie: Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS.

- ➔ Kleve, H.; Schlippe, A. v. & 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*, S. 249-266. Wiesbaden: Springer VS.
- ➔ 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. & Schlippe, A. v. (Hrsg.): *Handbuch der narrativen Therapie und Beratung*, S. 349-359. Göttingen: V&R.
- ➔ Kleve, H.; Köllner, T.; Schlippe, A. v. & Rüsen, T. A. (2020): The Business Family 3.0: Dynastic Business Families as Families, Organizations and Networks-Outline of a Theory Extension. *Systems Research and Behavioral Science*, 37 (3), S. 516-526.
- ➔ Köllner, T.; Haver-Rassfeld, H. & Kleve, H. (2022): Das Doing-Family-Konzept: Eine neue Perspektive zum Verständnis der Herstellung und des Zusammenhalts von Unternehmerfamilien. *Familienunternehmen und Strategie* 01/2022, S. 11-17.
- ➔ Köllner, T.; Kleve, H.; Simons, F. B.; Schlippe, A. v. & Rüsen, T. A. (2020): Vermögensmanagement in großen Unternehmerfamilien: Zwischen individuellem Anspruch und kollektiver Verantwortung. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship* 03 (2020), S. 191-217.
- ➔ 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* (S. 531-553). Cham: Palgrave Macmillan.
- ➔ Lubinski, C. (2010): *Familienunternehmen in Westdeutschland: Corporate Governance und Gesellschafterkultur seit den 1960er Jahren*. München: C. H. Beck.
- ➔ Rüsen, T. A. & Löhde, A. S. (2019): *Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance*. Studie. Witten: WIFU.
- ➔ Rüsen, T.; Kleve, H. & Schlippe, A. v. (2019): Die dynastische Großfamilie. Skizze eines spezifischen Typus von Unternehmerfamilien. In: Kleve, H. & Köllner, T. (Hrsg.): *Die Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven*, S. 225-245. Wiesbaden: Springer VS.
- ➔ Rüsen, T. A.; Kleve, H. & Schlippe, A. v. (2021): *Management der dynastischen Unternehmerfamilie: Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk*. Berlin: Springer.
- ➔ Schlippe, A. v. & Groth, T. (2007): The Power of Stories. Zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen. *Kontext*, 38 (1), S. 26-47.
- ➔ Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rüsen, T. A. (2017): *Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie: Familienstrategien über Generationen*. Göttingen: V&R.
- ➔ Simon, F. B. (2012): *Einführung in die Theorie des Familienunternehmens*. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ 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.): *Die Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven*, S. 115-141. Wiesbaden: Springer VS.
- ➔ Wimmer, R.; Groth, T. & Simon, F. B. (2022): *Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Was ermöglicht Langlebigkeit? Praxisleitfaden*. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Yanagisako, S. (2002): *Producing culture and capital. Family firms in Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- ➔ Yanagisako, S. (2019): *Family Firms as Kinship Enterprises*. Economics Discussion Papers, No. 2019-12, Kiel Institute for the World Economy (IfW), Kiel.

KONTAKT

HERAUSGEBER

Die im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums 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 Familienunternehmertums. 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 Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

Prof. Dr. Tom A. Rüsen

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

AUTOREN



Tobias Köllner



Heiko Kleve

Dr. Tobias Köllner

Senior Research Fellow am
Stiftungslehrstuhl für Organisation und
Entwicklung von Unternehmerfamilien
E-Mail: tobias.koellner@uni-wh.de

Prof. Dr. Heiko Kleve

Stiftungslehrstuhl für Organisation und
Entwicklung von Unternehmerfamilien
Akademischer Direktor des Wittener Instituts für
Familienunternehmen (WIFU)
E-Mail: heiko.kleve@uni-wh.de
Telefon +49 2302 926 538

Department für Management und Unternehmertum
der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten



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

www.wifu.de
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>

© 2023 · WIFU-Stiftung